



**GUÍA METODOLÓGICA PARA
LA FORMULACIÓN DEL PLAN
ESTRATÉGICO
INSTITUCIONAL DE LA
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
"JUAN MISHAEL SARACHO"
2026-2030**



ÍNDICE

1. Introducción.....	1
2. Marco Jurídico.....	1
3. Relación y Jerarquía de Planes	2
3.1. Ciclo del Proceso de Planificación	5
4. Instancias Encargadas de Coordinar el Proceso de Planificación Institucional en la Universidad.....	5
5. Proceso de Formulación del Plan Estratégico.....	14
6. Contenido del Plan Estratégico Institucional.....	15
7. Socialización de la Formulación y Publicación del PEI.....	61
7.1. Fases del Proceso de Socialización	61
7.2. Herramientas y Estrategias de Socialización.....	62

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Competencias y Funciones de las instancias que participan en el proceso de la planificación	6
Tabla 2. Equipo Coordinador – Equipo Técnico.....	11
Tabla 3. Composición de la comisión técnica por área sustantiva y administrativa.....	12
Tabla 4. Matriz de identificación de la Misión.....	17
Tabla 5. Ejemplo de Productos Institucionales, Competencias y Atribuciones por Unidad Ejecutora.....	24
Tabla 6. Metodología de Análisis de la Estructura Organizativa	25
Tabla 7. Análisis de los Recursos Financieros de la Universidad y su Grado de Sostenibilidad	26
Tabla 8. Vinculación de los Actores Externos con la Universidad.....	30
Tabla 9. Resultados de Evaluación 2021-2025	32
Tabla 10. Características de Objetivos Estratégicos de Gestión Institucional	38
Tabla 11. Ejemplo de Objetivos Estratégicos de Gestión Institucional (Acción de Corto Plazo)	39
Tabla 12. Ejemplo de Objetivos Estratégicos de Gestión Institucional (Acción de Corto Plazo)	39
Tabla 13. Sistema de Ponderación de Objetivos	41
Tabla 14. Diferencias Entre Resultado y Producto.....	42
Tabla 15. Tipos de Productos	43
Tabla 16. Indicadores según el nivel de intervención	44
Tabla 17. Indicadores según el nivel de dimensión.....	45

Tabla 18. Categorías de Indicadores de Resultado.....	47
Tabla 19. Categoría de Indicadores de Gestión	48
Tabla 20. Indicadores de Resultado y de Gestión	49
Tabla 21. Componentes del Indicador.....	49
Tabla 22. Unidad de Medida del Indicador	50
Tabla 23. Formula del Indicador	51
Tabla 24. Fuentes de información versus medios de verificación.....	53
Tabla 25. Matriz de Planificación Estratégica.....	54
Tabla 26. Responsables de las Estrategias.....	54
Tabla 27. Matriz Programación Financiera PEI 2026 -2030.....	60
Tabla 28. Matriz Programación Financiera de Inversión	60

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Relación y jerarquía de Planes	3
Figura 2. Ciclo del proceso de planificación	5
Figura 3. Secuencia metodología del proceso de formulación del PEI	14
Figura 4. Contenido mínimo del PEI.....	15
Figura 5. Matriz FODA	33
Figura 6. Cruce de variables Matriz FODA	35
Figura 7. Articulación de Objetivos de Mediano Plazo.....	37
Figura 8. Relación entre los Objetivos Estratégicos de Mediano Plazo - Programas Presupuestarios	57
Figura 9. Relación entre Objetivos de Mediano y Corto Plazo con el Presupuesto	59

ANEXOS

Anexo 1.- Cronograma de Actividades para la Formulación del PEI
Anexo 2.- Contenido del PEI
Anexo 3.- Identificación de Productos Competencias y Atribuciones por Unidad Ejecutora
Anexo 4.- Ficha Técnica de Indicadores
Anexo 5.- Unidades Generadoras de Recursos

Equipo Técnico Unidad Planificación Universitaria

Fabiola Corrillo Machicado	Jefe Unidad de Planificación
Maribel Gutiérrez Quiroga	Técnico de Planificación
Adriana Figueroa Saldaña	Técnico de Planificación
Ramiro Aparicio Torrico	Técnico de Planificación
José Carlos Flores Cuellar	Técnico de Planificación

1. Introducción

La Universidad Autónoma Juan Misael Saracho (UAJMS) ha implementado tres experiencias de planificación estratégica, promoviendo un enfoque participativo y sistemático que otorga coherencia al desarrollo institucional. A lo largo de este proceso, se han logrado avances significativos en la construcción de una cultura institucional centrada en la planificación. Sin embargo, persisten desafíos en las fases de programación y seguimiento, lo que a veces dificulta la plena realización de los objetivos estratégicos y el cumplimiento de la misión institucional.

La planificación estratégica de la UAJMS debe alinearse con el marco jurídico establecido por la Ley N° 777 del Sistema de Planificación Integral del Estado (SPIE), los Lineamientos Metodológicos para la Formulación del PEI, determinado por el Ministerio de Planificación del Desarrollo, el Reglamento del Sistema de Planificación de la Universidad Boliviana (SUB) y los Lineamientos Para la Formulación de PEIs incluido en esta guía. Esta normativa requiere que los planes estén articulados con el Plan de Desarrollo Universitario (PDU), el cual, a su vez, se vincula al Plan de Desarrollo Económico y Social (PDES).

En este contexto, la Unidad de Planificación, perteneciente al Departamento de Planificación y Proyectos de la Secretaría de Desarrollo Institucional, pone a disposición de la UAJMS esta guía para la elaboración del Plan Estratégico Institucional (PEI) de mediano plazo, como documento de referencia.

Esto contribuye al perfeccionamiento de la gestión y a la mejora de la calidad de los bienes y servicios ofrecidos a estudiantes, docentes y personal administrativo. El presente documento contiene la información necesaria para orientar la elaboración y actualización del Plan Estratégico Institucional de la UAJMS para el período 2026-2030.

Con el objetivo de fortalecer la planificación estratégica de la UAJMS, la Unidad de Planificación, adscrita al Departamento de Planificación y Proyectos de la Secretaría de Desarrollo Institucional, presenta esta guía metodológica. Este documento, concebido como una referencia esencial, proporciona las herramientas necesarias para facilitar la elaboración y actualización del Plan Estratégico Institucional 2026-2030, contribuyendo así a una gestión más eficiente y a la mejora continua de la calidad educativa.

2. Marco Jurídico

El marco jurídico es esencial para garantizar que la planificación estratégica universitaria sea efectiva, legítima y capaz de responder a los desafíos actuales y futuros en el ámbito de la educación superior.

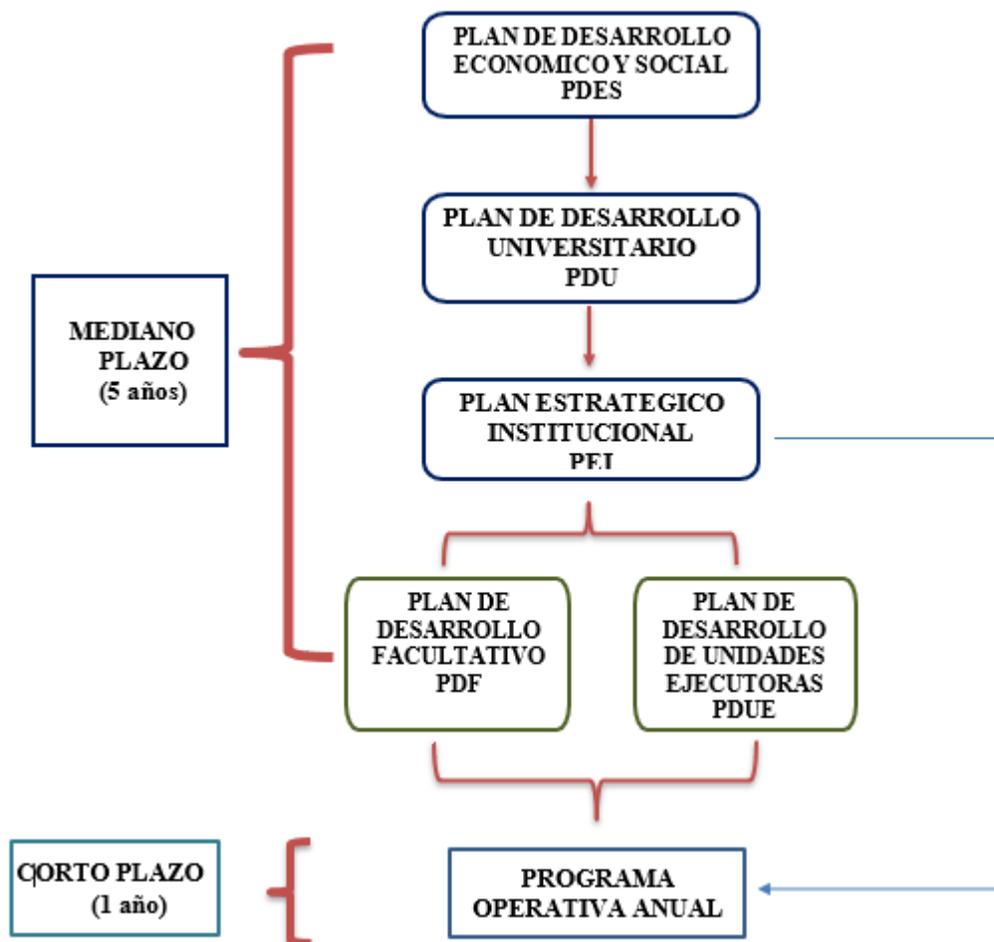
Considerado como un marco de referencia, dado que proporciona un conjunto de normas y regulaciones que guían las decisiones y acciones de la universidad. Esto incluye leyes relacionadas con la educación, la autonomía universitaria, la gestión financiera y la investigación. El marco jurídico que respalda la planificación estratégica universitaria y la presente guía es el siguiente:

- Constitución Política del Estado, Art. 92.
- Ley 777 del Sistema de Planificación Integral del Estado.
- Lineamientos Metodológicos para la Formulación de Planes Estratégicos Institucionales- MPD
- Estatuto Orgánico de la UAJMS
- Reglamento del Sistema de Planificación del Sistema de la Universidad Boliviana
- Lineamientos para la Formulación de Planes Estratégicos - MPD
- Normas Básicas del Reglamento de Programación Operativa - VIPFE

3. Relación y Jerarquía de Planes

El Plan Estratégico Institucional (PEI) de la UAJMS se encuentra enmarcado en el Plan de Desarrollo Universitario (PDU) del Sistema Universitario Boliviano, el cual, a su vez, está alineado con el Plan de Desarrollo Económico Social (PDES) del Ministerio de Planificación del Desarrollo. Estos tres planes, con una visión de mediano plazo (5 años), conforman una estructura jerárquica que garantiza la coherencia y el alineamiento de las acciones institucionales con las políticas nacionales de desarrollo, como se ilustra en la siguiente figura:

Figura 1. Relación y jerarquía de Planes



Los planes estratégicos en todos los niveles y el POA deberán estar articulados entre sí, de manera que el cumplimiento del POA contribuya al logro de los objetivos de los planes tácticos y sobre todo del PEI. A su vez, el seguimiento del PEI permitirá evaluar el avance hacia las metas del PDU.

El PEI se articula directamente con el PDU. A su vez, el PDU está vinculado al PDES y PGDES, en el marco de sus estatutos y el principio de Autonomía Universitaria, como producto de un proceso de concertación entre el Gobierno Nacional y el Sistema de la Universidad Boliviana.

- a) Plan de Desarrollo Económico y Social (PDES); constituye la planificación de mediano plazo y es el instrumento a través del cual se canaliza la visión política que se desprende del PGDES, articulando la planificación sectorial y territorial en coordinación con los actores privados, comunitarios, social cooperativos y

organizaciones sociales, incluyendo a las organizaciones de las naciones y pueblos indígena originario campesinos, comunidades interculturales y afrobolivianas.¹

- b) Planes de Desarrollo Universitario (PDU); son el instrumento central de gestión de la educación superior que profundiza progresivamente las actividades de planificación estratégica y operativa de las universidades, a efecto de cumplir los logros de sus objetivos educativos en el marco de la normativa vigente, como actor de la construcción propositiva del desarrollo, para una mejor educación superior en Bolivia y una mejor calidad de vida de sus componentes.
- c) Planes Estratégicos Institucionales (PEI); son la herramienta que permite a cada institución establecer, en el marco de sus competencias y atribuciones, las acciones institucionales específicas para alcanzar las metas y resultados definidos en la planificación de mediano plazo y están a cargo de las Máximas Autoridades Ejecutivas de cada entidad pública.
- d) Planes Tácticos o Planes Funcionales, Nivel Intermedio: Entre los planes estratégicos, que establecen la dirección general de una organización, y los operativos, que detallan las acciones diarias, se encuentran los **planes tácticos**. Estos planes actúan como un puente, traduciendo las metas estratégicas en acciones propias y concretas. En el caso de la UAJMS generalmente se trabaja en los siguientes:
- **Planes de Desarrollo Facultativo (PDF)**; Los Planes de Desarrollo Facultativos, incorporan actividades estratégicas de gestión pública a ser desarrolladas por las facultades de la universidad, para contribuir al cumplimiento del PEI.
 - **Planes de Desarrollo Unidades Ejecutoras (PDUE)**; Todas las unidades funcionales, entendiendo por estas a las Secretarías Universitarias, Direcciones entre otras, realizarán sus planes tácticos de contribución al PEI.
- e) Planes Operativos Anuales (POA); La planificación operativa anual, es el proceso técnico, social y político articulado a los PDF, PDUE y PEI, dinámico e integral, mediante el cual las unidades organizativas elaboran y generan condiciones para la programación, ejecución, seguimiento y evaluación de objetivos de corto plazo priorizadas en un año, basadas en los recursos que se estimen para el ejercicio fiscal, así como operaciones, metas, e indicadores de mediano plazo de la universidad,

¹ Direcciones de Formulación Presupuestaria – Viceministerio de Economía y Finanzas Públicas

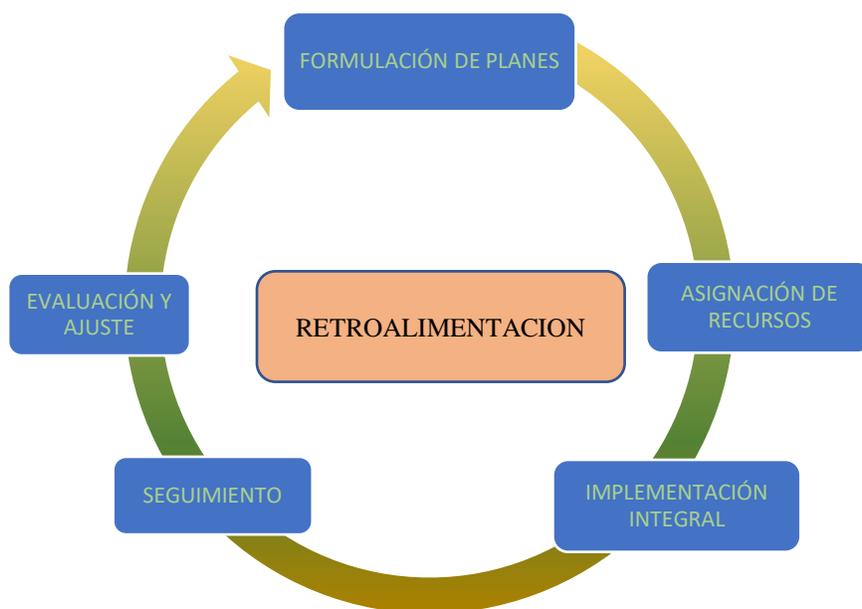
asignación racional y equitativa de recursos públicos, así como de sostenibilidad macroeconómica.

3.1. Ciclo del Proceso de Planificación

La planificación estratégica de la universidad comprende el siguiente proceso cíclico:

1. Formulación de planes de corto plazo
2. Asignación de recursos financieros.
3. Implementación integral y articulada de planes.
4. Seguimiento al cumplimiento de Objetivos Estratégicos, Metas, Resultados y Acciones (operaciones).
5. Evaluación y ajuste de los planes.

Figura 2. Ciclo del proceso de planificación



4. Instancias Encargadas de Coordinar el Proceso de Planificación Institucional en la Universidad

La elaboración del Plan Estratégico Institucional debe contar con el compromiso formal del nivel ejecutivo para llevar adelante el proyecto y asumir responsabilidades de acuerdo a sus

competencias y funciones, por lo que se detalla en la siguiente tabla las instancias del nivel ejecutivo, participantes en el proceso de planificación estratégica, sus competencias y funciones con base al marco jurídico de la universidad.

Tabla 1. Competencias y Funciones de las instancias que participan en el proceso de la planificación

Nº	ACTORES	COMPETENCIAS	MARCO JURÍDICO	FUNCIONES
1	Honorable Consejo Universitario (HCU)	<p>Considerar y Aprobar el PEI de la UAJMS y fiscalizar su ejecución</p> <p>El Plan Estratégico Institucional Universitario (PEI), de cada Universidad será aprobado por el Honorable o Ilustre Consejo Universitario respectivo, adjuntando el Dictamen Técnico de compatibilidad con el Plan de Desarrollo Universitario (PDU), emitido por el CEUB.</p>	<p>EO aprobado, RHCU N° 01/2023, artículo 32</p> <p>REGLAMENTO DEL SP-SUB, artículo 25 punto II</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aprobar la metodología de elaboración del PEI. • Aprobar el Plan Estratégico Institucional de la Universidad Autónoma “Juan Misael Saracho” 2026-2030 • Fiscalizar la ejecución del PEI UAJMS 2026-2030 (consiste en un proceso sistemático de seguimiento, evaluación y control para verificar que las acciones y actividades planificadas se estén llevando a cabo de acuerdo con lo establecido.)
2	Máxima Autoridad Ejecutiva (MAE)	<p>Exigir la elaboración del Plan de Desarrollo Universitario, el Plan Operativo Anual respectivo y su presupuesto, así como garantizar su ejecución y cumplimiento</p>	<p>EO aprobado, RHCU N° 01/2023, artículo 63</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciar el proceso de elaboración del Plan Estratégico y comunicar formalmente la decisión a toda la comunidad universitaria. • Presentar al HCU la metodología y cronograma de actividades para la elaboración del PEI. • Identificar y conformar las comisiones de elaboración del PEI • Designar con memorando a los participantes en las diferentes comisiones de elaboración del PEI • Participar en las plenarios de validación del PEI • Presentar al HCU el PEI UAJMS • Establecer políticas y/o estrategias de desarrollo Institucional en base a criterios de pertinencia, calidad, internacionalización, eficacia y eficiencia en el PEI • Proponer y ejecutar políticas y/o estrategias para la captación de financiamiento alternativos para el sostenimiento de la actividad universitaria

				<ul style="list-style-type: none"> • Proponer y ejecutar políticas y/o estrategias, para garantizar una administración adecuada y transparente de los recursos humanos, materiales y financieros de la universidad • Presentar al HCU el informe anual de actividades de gestión en base al POA-PEI. • Considerar y presentar al HCU informes de seguimiento y evaluación de medio término y final del PEI • Aplicar medidas correctivas a los desfases de cumplimiento o incumplimiento del PEI-POA, en el área de gestión de la calidad institucional • Elevar un informe anual al HCU del cumplimiento de políticas y/o estrategias establecidas en el PEI
3	Vicerrector Segunda Autoridad Ejecutiva	Asegurar la elaboración del Plan General de Docencia, investigación y extensión en el marco del PEI y elevarlo a consideración del Rector para su tratamiento y aprobación por el HCU.	EO aprobado, RHCUC N° 01/2023, artículo 64	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar el planteamiento de políticas y/o estrategias de docencia, investigación y extensión en la elaboración del PEI • Asegurar el planteamiento de políticas y/o estrategias de formación, capacitación y perfeccionamiento docente en la elaboración del PEI • Establecer políticas y/o estrategias de acceso y permanencia en la formulación del PEI • Plantear políticas y/o estrategias para garantizar la innovación curricular en el PEI • Plantear políticas y/o estrategias de organización y coordinación del bienestar estudiantil en el PEI • Realizar seguimiento anual al cumplimiento de políticas y/o estrategias de docencia, investigación y extensión, planteadas en el PEI, a través del seguimiento anual del POA • Elevar un informe anual al rector del cumplimiento de políticas y/o estrategias establecidas en el PEI, de las 3 áreas sustantivas • Plantear y aplicar medidas correctivas a los desfases de cumplimiento o incumplimiento del PEI-POA, en el área académico, investigación, extensión e interacción universitaria

GUÍA METODOLÓGICA PARA LA FORMULACIÓN DEL PEI UAJMS 2026-2030

4	Secretario General	Encargada de la gestión de la institucionalidad universitaria	EO aprobado, RHCU N° 01/2023, artículo 81	<ul style="list-style-type: none"> • Convocar a las comisiones a los talleres de trabajo • Elaborar, publicar y custodiar la Resolución de aprobación y/o ajuste del PEI • Elaborar, publicar y custodiar la Resolución de aprobación, modificación y/o actualización del POA
5	Secretario de Desarrollo Institucional	Promover la planificación institucional en coordinación con las unidades académicas y administrativas a través de la formulación de políticas, planes, programas, proyectos y acciones para el fortalecimiento de la calidad universitaria en correspondencia de la visión y misión de la universidad	EO aprobado, RHCU N° 01/2023, artículo 83	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar la metodología y cronograma de actividades para la elaboración del PEI • Elaborar el PEI vinculado y compatibilizado con el PDU • Dirigir los talleres de elaboración y validación de las diferentes fases del PEI • Coordinar y supervisar el trabajo de gabinete de elaboración del PEI • Coordinar con la MAE el establecimiento de políticas y/o estrategias de desarrollo institucional en base a criterios de pertinencia, calidad (evaluación y acreditación), internacionalización, eficacia y eficiencia en el PEI • Socializar el PEI una vez aprobado por instancia competente • Elaborar y presentar a la MAE el Informe anual del POA-PEI • Elaborar y presentar a la MAE informes de seguimiento y evaluación de medio término y final del PEI • Plantear medidas correctivas a los desfases de cumplimiento o incumplimiento del PEI-POA • Elevar un informe anual al rector del cumplimiento de políticas y/o estrategias establecidas en el PEI, de acuerdo a su área de competencia
6	Secretaría Académica	Gestión estratégica de la actividad académica.	EO aprobado, RHCU N° 01/2023, artículo 85	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigir la comisión del área académico de grado • Coordinar con el Vicerrector el planteamiento de políticas y estrategias de mejoramiento académico de grado • Coordinar con el Vicerrector el planteamiento de políticas y estrategias para el aseguramiento de la calidad de las actividades académicas, bajo criterios de excelencia. • Coordinar con el Vicerrector el

				<p>planteamiento de políticas y/o estrategias de formación, capacitación y perfeccionamiento docente en la elaboración del PEI</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordinar con el Vicerrector el planteamiento de políticas y/o estrategias de acceso y permanencia en la formulación del PEI • Coordinar con el Vicerrector el planteamiento de políticas y/o estrategias para garantizar la innovación curricular • Plantear políticas y/o estrategias de docencia, investigación y extensión en la elaboración del PEI • Realizar el seguimiento anual al cumplimiento de políticas y/o estrategias académicas, planteadas en el PEI, a través del seguimiento anual del POA • Plantear medidas correctivas a los desfases de incumplimiento de políticas y/o estrategias académicas, planteadas en el PEI • Elevar un informe anual al Vicerrector del cumplimiento de políticas y/o estrategias establecidas en el PEI, de acuerdo a su área de competencia
7	Secretaría de Educación Continua	Proyección estratégica, planeación y ejecución de programas de educación continua: posgrado, cursos de capacitación, actualización, complementación, etc., presenciales virtuales y/o a distancia que satisfaga las demandas y expectativas de superación, desarrollo personal, de la comunidad universitaria y la sociedad en su conjunto	EO aprobado, RHCU N° 01/2023, artículo 85	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar con el Vicerrector el planteamiento de políticas y estrategias de mejoramiento académico de la educación continua • Coordinar con el Vicerrector y las facultades el planteamiento de políticas y estrategias de mejoramiento académico de la educación continua facultativa • Realizar el seguimiento anual al cumplimiento de políticas y/o estrategias, planteadas en el PEI, a través del seguimiento anual del POA • Plantear medidas correctivas a los desfases de cumplimiento o incumplimiento de políticas y/o estrategias, planteadas en el PEI • Elevar un informe anual al Vicerrector del cumplimiento de políticas y/o estrategias establecidas en el PEI, de acuerdo a su área de competencia
8	Secretaría de Investigación y	Gestión estratégica de la investigación y extensión e interacción	EO aprobado, RHCU N° 01/2023, artículo 87	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigir las comisiones de las áreas de investigación y extensión universitaria

	Extensión Universitaria	universitaria		<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar con el Vicerrector el planteamiento de políticas y estrategias de las áreas de investigación y extensión universitaria • Elaborar el Plan de Desarrollo de Investigación y extensión universitaria, alineado al PEI • Realizar el seguimiento anual al cumplimiento de políticas y/o estrategias de las áreas de investigación y extensión universitaria planteadas en el PEI, a través del seguimiento anual del POA • Plantear medidas correctivas a los desfases por incumplimiento de políticas y/o estrategias de las áreas de investigación y extensión universitaria, planteadas en el PEI • Establecer líneas de investigación que serán desarrolladas en el quinquenio del PEI • Elevar un informe anual al Vicerrector del cumplimiento de políticas y/o estrategias establecidas en el PEI, de acuerdo a su área de competencia.
9	Secretaría de Gestión Administrativa y Financiera	Gestión estratégica transparente, eficiente y operativa de los recursos económicos, financieros, humanos, bienes y materiales, de acuerdo a normativa y disposiciones legales del país	EO aprobado, RHCU N° 01/2023, artículo 91	<ul style="list-style-type: none"> • Proponer en coordinación con la MAE y ejecutar políticas y/o estrategias para la captación de financiamiento alternativos para el sostenimiento de la actividad universitaria • Proponer en coordinación con la MAE, políticas y/o estrategias, para garantizar una administración adecuada y transparente de los recursos humanos, materiales y financieros de la universidad • Realizar el seguimiento anual al cumplimiento de políticas y/o estrategias, planteadas en el PEI, a través del seguimiento anual del POA • Plantear medidas correctivas a los desfases por incumplimiento de políticas y/o estrategias académicas, planteadas en el PEI relacionadas a su área • Elevar un informe anual al Vicerrector del cumplimiento de políticas y/o estrategias establecidas en el PEI, de acuerdo a su área de competencia
10	Asesoría Jurídica	Lograr una gestión universitaria en el marco de las normas vigentes	EO aprobado, RHCU N° 01/2023, artículo 95	<ul style="list-style-type: none"> • Tomar conocimiento del procedimiento técnico y legal para la formulación de

			MOF UAJMS-RR N°442/17	<p>planes estratégicos, así como la normativa que establece la temporalidad del PEI:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participar de los talleres de validación del PEI • Asegurar que todas las decisiones y acciones se enmarquen dentro del marco legal y contribuyan al cumplimiento de los objetivos institucionales. • Determinar el instrumento normativo que debe aprobar el PEI • Emitir instrumento jurídico de cumplimiento normativo en la elaboración del PEI, a solicitud de la MAE, bajo el siguiente denominativo: Plan Estratégico Institucional de la Universidad Autónoma “Juan Misael Saracho” 2021-2025 • Determinar el instrumento normativo que debe aprobar el PEI
--	--	--	--------------------------	--

La MAE debe iniciar el proceso de elaboración del Plan Estratégico y comunicar formalmente la decisión a toda la comunidad universitaria; a su vez debe designar mediante memorándum el equipo coordinador y equipo técnico para llevar adelante el proceso como se especifica en la siguiente tabla.

Tabla 2. Equipo Coordinador – Equipo Técnico

ACTORES	FUNCIONES	ACLARACIÓN
Equipo Coordinador		
<p>Secretario de Desarrollo Institucional</p> <p>Director Planificación y Proyectos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitar la designación del equipo técnico para la elaboración del PEI • Coordinar la elaboración de la Metodología de Elaboración del PEI • Validar la Metodología de Elaboración del PEI • Presentar a la MAE la Metodología • Dirigir todos los eventos de la formulación del PEI, en coordinación de la MAE • Liderar los talleres de las comisiones por área estratégica • Gestionar recursos humanos y económicos para la formulación y socialización de la elaboración del PEI • Definir la participación de los responsables de unidades administrativas y académicas que estarán involucrados directamente en todas y cada una de las etapas del proceso. 	<p>El equipo coordinador deberá asumir las acciones gerenciales en el proceso de elaboración del Plan Estratégico Institucional.</p> <p>Las acciones gerenciales comprenden:</p> <p>Las decisiones y acciones que toma el equipo coordinador en calidad de líderes de la SDI-Departamento de Planificación para que el proceso de elaboración funcione de manera eficiente y efectiva.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar la memoria del PEI antes de ser presentada a la MAE • Generar y resguardar los medios de verificación (oficios, resoluciones, listas de asistencia, etc.) • Solicitar a la MAE, la aprobación del PEI en el Honorable Consejo Universitario • Socializar el PEI en el Honorable Consejo Universitario. 	
Equipo Técnico		
Jefe Unidad de Planificación Técnicos de Planificación	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar la metodología para el proceso de formulación del Plan Estratégico Institucional. • Elaborar las herramientas para el levantamiento de información para el diagnóstico institucional • Levantar información primaria como secundaria • Realizar el trabajo de gabinete en función a los talleres de las comisiones • Consolidar el documento del PEI 	Dada la importancia del documento, el equipo técnico deberá dar prioridad y dedicación exclusiva a la elaboración del PEI

Las comisiones técnicas por área, serán designados por la MAE, a quienes se les presentará la metodología de trabajo para la elaboración del PEI.

Tabla 3. Composición de la comisión técnica por área sustantiva y administrativa

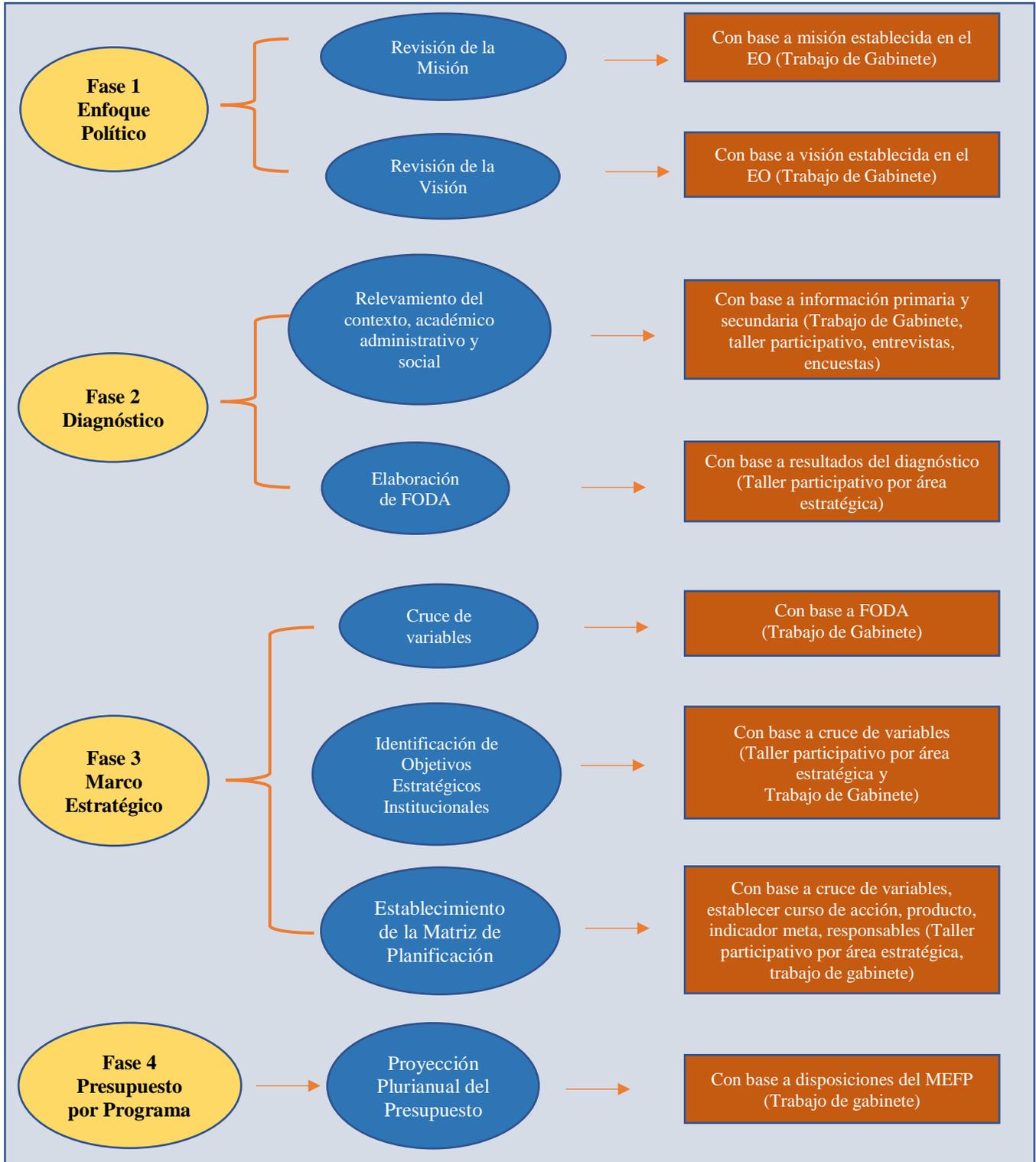
Área	Tipo de Área	Actores Directos
ÁREA ESTRATEGICA 1		
Gestión de la Formación de Grado	Sustantiva	<ul style="list-style-type: none"> • VICERRECTOR • Secretaría Académica • Direcciones Administrativas (Docencia) • Decanos • Vicedecanos • Directores de Carrera • Representante Estudiantil • Representante Docente
Gestión de la Formación de Posgrado	Sustantiva	<ul style="list-style-type: none"> • VICERRECTOR • Secretaría de Educación Continua • Direcciones Administrativas (Posgrado, Gestión de Procesos y Calidad, Educación a Distancia y Formación Permanente) • Decanos • Vicedecanos • Directores/Coordinadores de unidades de educación continua facultativa, investigación y extensión • Representante Estudiantil • Representante Docente

ÁREA ESTRATEGICA 2		
Gestión de la Investigación Ciencia, Tecnología e Innovación	Sustantiva	<ul style="list-style-type: none"> • VICERRECTOR • Secretaría de Investigación y Extensión Universitaria • Direcciones Administrativas (DICyT, Instituto de Investigación Institucional) • Decano • Vicedecanos • Directores de Carrera • Institutos de Investigación Facultativos • Representante Estudiantil • Representante Docente
ÁREA ESTRATEGICA 3		
Gestión de la Interacción Social y Extensión Universitaria	Sustantiva	<ul style="list-style-type: none"> • VICERRECTOR • Secretaría de Investigación y Extensión Universitaria • Dirección Administrativa (Extensión e Interacción Universitaria, Unidad de Cultura y Deportes) • Decano • Vicedecanos • Directores de Carrera • Unidades al Servicio de la Sociedad (Museos, casa de la cultura, observatorio, oficina jurídica, centro de conciliación y arbitraje) • Representante Estudiantil • Representante Docente
ÁREA ESTRATEGICA 4		
Gestión Institucional de la calidad	Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> • RECTOR • Secretaría General • Secretaría de Desarrollo Institucional • Secretaría de Gestión Administrativa y Financiera • Direcciones Administrativas • Decano • UNADEF • Unidades generadoras de recursos* • Representantes Estudiantiles • Representante Docentes • Representante Administrativo • Auditoría Interna • Asesoría Legal

*Ver Anexo 4

5. Proceso de Formulación del Plan Estratégico

Figura 3. Secuencia metodológica del proceso de formulación del PEI



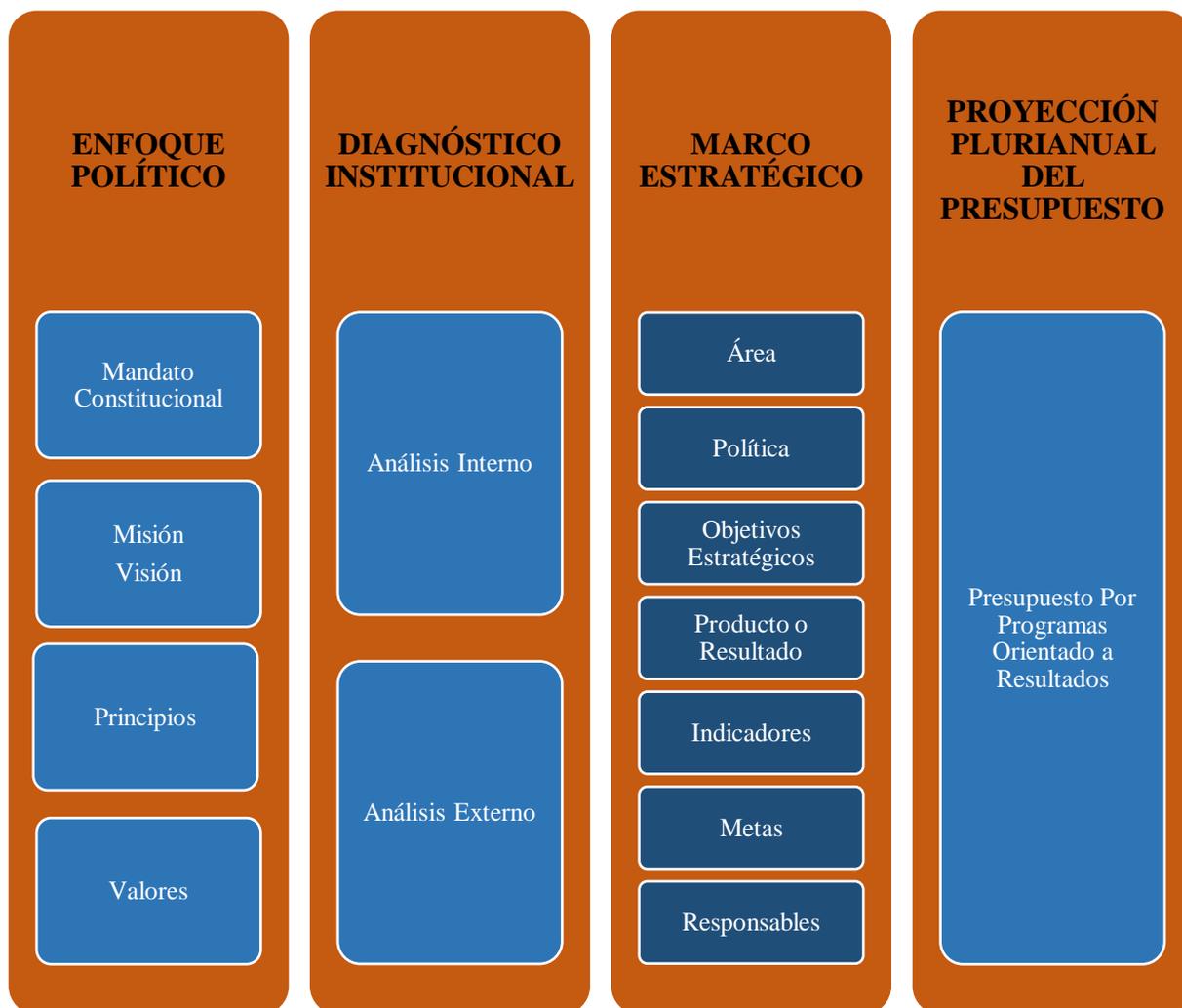
6. Contenido del Plan Estratégico Institucional

Los criterios para la formulación del Plan Estratégico Institucional, han sido tomado de los siguientes documentos:

- Lineamientos Metodológicos para la Formulación del PEI, Para Vivir Bien – MPD
- Lineamientos Metodológicos para la Formulación del PEI – SUB
- Directrices de Formulación Presupuestarias – Ministerio de Economía y Finanzas Públicas

Con base a los mismos se plantea el contenido mínimo del PEI, que se divide en 4 partes, descritas en la siguiente ilustración:

Figura 4. Contenido mínimo del PEI



Parte I. Enfoque Político de la Universidad

El enfoque político en el plan estratégico institucional (PEI) de la UAJMS, va más allá de la gestión académica y administrativa. Implica una postura clara sobre el rol que la universidad debe desempeñar en la sociedad, así como las relaciones que debe establecer con el entorno político, social y económico.

¿Qué implica este enfoque?

- **Alineación con políticas públicas:** El PEI debe estar en consonancia con las políticas educativas nacionales y regionales a nivel SUB, lo que implica identificar las prioridades del gobierno y diseñar estrategias para contribuir al logro de los objetivos nacionales.
- **Compromiso social:** La universidad tiene una responsabilidad social y debe definir cómo contribuirá al desarrollo de su comunidad. Se debe incluir programas de extensión, investigación aplicada a problemas locales y la formación de profesionales comprometidos con el bienestar social.
- **Influencia en la agenda política:** La universidad debe ser un actor en la construcción de políticas públicas, aportando conocimiento y experiencia en temas relevantes.
- **Defensa de la autonomía universitaria:** Al mismo tiempo, el PEI debe defender la autonomía de la institución para garantizar la libertad de investigación y enseñanza.
- **Relaciones con el sector productivo:** La universidad debe establecer vínculos estrechos con el sector productivo para fomentar la investigación aplicada y la formación de profesionales con competencias demandadas por el mercado laboral.

1.1. Análisis de la Misión, Visión y Principios Valores

1.1.1. Misión

La misión de la universidad debe responder a la pregunta fundamental de su razón de ser. Debe ser una declaración que defina su propósito, su papel en la sociedad y su compromiso con el desarrollo del conocimiento y la formación de profesionales. Los elementos clave de la misión son:

- **Propósito:** ¿Cuál es el objetivo principal de la universidad? ¿Qué impacto quiere generar en la sociedad?

- **Valores:** ¿Cuáles son los principios fundamentales que guían las acciones de la institución? (excelencia, integridad, inclusión, innovación)
- **Público al que sirve:** ¿A quiénes está dirigida la universidad? (estudiantes, comunidad, sociedad en general)
- **Ámbito de acción:** ¿En qué áreas se concentra la universidad? (disciplinas, regiones, etc.)

La misión está definida en el estatuto orgánico de la universidad, sin embargo, es necesario realizar un análisis en función a variables y el marco jurídico. La identificación de la misión se desarrollará en dos fases:

Trabajo de Gabinete: Para el procesamiento y sistematización de la información primaria como secundaria, en relación a las variables que hacen la misión, el equipo técnico trabajará en gabinete, la siguiente matriz.

Tabla 4. Matriz de identificación de la Misión

Variables	Análisis	Resultados De Análisis	Marco Jurídico
Propósito	¿Cuál es el objetivo principal de la universidad? ¿Qué impacto quiere generar en la sociedad?	Objetivos permanentes Objetivos superiores Responsabilidad social	Mandato legislativo de la universidad
Identidad	¿Quiénes somos? ¿Qué es lo que nos diferencia respecto a otras instituciones? -Nuestra especificidad (Nuestras atribuciones específicas) -Nuestras características distintas ¿Cómo percibimos a nuestra institución?	Atribuciones Imagen interna de la institución Roles privativos	
Valores	¿Cuáles son los principios fundamentales que guían las acciones de la institución? (excelencia, integridad, inclusión, innovación)		
Público al que sirve	¿A quiénes está dirigida la universidad? (estudiantes, comunidad, sociedad en general)		
Ámbito de Acción	¿Cuáles son los límites? ¿Cuál es nuestro ámbito jurisdiccional? ¿Ante quiénes somos responsables? ¿De qué somos responsables? (responsabilidad política y pública)	Atribuciones y competencias Responsabilidad social Productos y servicios esperados por la sociedad (tipo y características de	

	<p><i>de la institución – convenios acuerdos)</i> ¿Qué hacemos para cumplir nuestros roles y funciones? ¿Qué y cómo producimos?</p>	<p><i>los bienes y/o servicios que debe proporcionar para la satisfacción de la demanda social)</i> Competencias Funciones Destinatarios</p>	
--	---	---	--

1.1.2. Visión

La Visión es el estado ideal al que aspira la universidad a mediano plazo ¿Hacia dónde queremos ir? Es una imagen inspiradora que motiva a toda la comunidad universitaria a trabajar en conjunto para alcanzar los objetivos establecidos. Los elementos clave de una visión son:

- **Aspiraciones:** ¿Qué quiere lograr la universidad en el futuro? ¿Cuál es su posición deseada en el panorama educativo?
- **Valores:** Los mismos valores que guían la misión deben estar presentes en la visión.
- **Impacto:** ¿Cuál será el impacto de la universidad en la sociedad a mediano plazo?

Trabajo de Gabinete: El equipo técnico deberá proceder al análisis técnico de la Visión conjuntamente con la misión y valores de la universidad.

Parte II: Elaboración del Diagnóstico Institucional

El diagnóstico institucional es la identificación de las condiciones internas favorables y de las restricciones o condiciones internas desfavorables con las que tropieza la universidad (fortalezas y debilidades), así como de aquellas fuerzas ambientales que pueden afectar a la institución positiva o negativamente (oportunidades y amenazas), para cumplir con su misión y concretar su visión y asumir las responsabilidades institucionales. En este sentido, el diagnóstico institucional permite obtener la descripción de situación de la universidad en un tiempo y contextos determinados.

El Diagnóstico Institucional de la Universidad Autónoma Juan Misael Saracho, partirá de un análisis interno y externo de la universidad, identificando las capacidades institucionales, para avanzar en el cumplimiento de las Metas, Resultados y Acciones del PDU - PDES, según corresponda.

Trabajo de Gabinete: El equipo técnico desarrollará el diagnóstico en gabinete con información primaria relevada a través de encuestas, entrevistas y secundaria a través de la

revisión de documentación como memorias, informes de gestión informes de auditoría interna, otros.

2.1. Análisis Interno

El análisis interno implica relevamiento de aquellos factores fundamentales en el desempeño de la institución, cuya evaluación permite la identificación de las condiciones internas favorables y desfavorables que presenta la organización en su funcionamiento y operación con relación a su Misión y su Visión.

El *análisis interno* debe considerar, el estado de situación actual sobre la base de la estructura organizacional, los recursos humanos, económicos financieros y físicos que disponga la Universidad y las capacidades y limitaciones internas para el logro de metas y resultados programados, así como visión integral de su población estudiantil.

2.1.1. Contextualización de la Universidad Autónoma Juan Misael Saracho por Área Estratégica

a) Formación Profesional de Grado y Posgrado

Formación Profesional de Grado

- Cronología de Creación de las Facultades, Carreras, Institutos y Áreas administrativas de la UAJMS (Trayectoria histórica, hitos relevantes)
- Situación Socio-académica de la Población estudiantil (composición demográfica de la población estudiantil, incluyendo edad, género, origen geográfico y antecedentes socioeconómicos)
- Perfil Académico del Estudiante (rendimiento académico, tasas de aprobación, deserción, abandono, graduación, titulación)
- Currícula y Programas Académicos: (pertinencia y actualización; si responden demanda del mercado laboral y a los avances del conocimiento).
- Metodología de enseñanza (aspectos cumplidos y no cumplidos en la implementación del enfoque basado por competencias)
- Formación del Personal Docente (desempeño docente, programas de formación continua de los docentes).
- Evaluación y Acreditación (carreras autoevaluadas, acreditación interna y externas de carreras, procesos, otros).
- Satisfacción de estudiantes y Egresados (encuestas o entrevistas para medir la satisfacción con la calidad de la enseñanza, los servicios académicos y administrativos, así como con la infraestructura y el ambiente universitario).
- Productos generados de acuerdo a marco jurídico.

Formación Profesional de Posgrado

- Cronología de Programas de Posgrado ((Trayectoria histórica, hitos relevantes)
- Currícula y Programas Académicos: (pertinencia y actualización; si responden demanda del mercado laboral y a los avances del conocimiento).
- Metodología de Enseñanza
- Formación y Desarrollo del Personal Docente
- Evaluación y Acreditación
- Vinculación con el Sector Productivo
- Satisfacción de Estudiantes y Egresados
- Recursos Físicos, Tecnológicos e Infraestructura
- Innovación y Emprendimiento
- Contexto Sociocultural y Económico
- Productos generados de acuerdo a marco jurídico.

b) Investigación, Ciencia, Tecnología e Innovación

En el diagnóstico enfocado en el área de investigación, es crucial considerar varios aspectos que permitan evaluar su calidad, impacto y relevancia.

Políticas y Estrategias de Investigación

- Investigaciones determinadas y/o implementadas por la universidad
- Existencia de políticas que promuevan la investigación y el desarrollo institucional.
- Mecanismos de financiamiento disponibles para proyectos de investigación, tanto internos como externos.

Estructura Organizativa

- Organización de los grupos y centros de investigación, su especialización y su capacidad operativa.
- Disponibilidad de personal administrativo que apoye la gestión de proyectos de investigación.
- Productos generados de acuerdo a marco jurídico.

Calidad y Cantidad de la Producción Científica

- Número de publicaciones científicas, incluyendo artículos en revistas indexadas, libros y conferencias.
- Impacto de las investigaciones a través de indicadores.

Colaboración y Redes

- Colaboraciones con otras universidades, instituciones de investigación y el sector privado.
- Participación en redes académicas y científicas que fomenten la cooperación en investigación.

Formación y Desarrollo del Personal Investigador

- Formación académica y profesional del personal investigador y su experiencia en el campo.
- Disponibilidad de programas de formación continua en metodologías de investigación.

Recursos Tecnológicos e Infraestructura

- Calidad y disponibilidad de laboratorios, equipos y tecnología necesaria para la investigación.
- Acceso a bases de datos, bibliotecas y recursos electrónicos relevantes para la investigación.

Ética y Responsabilidad Social

- Examinar si la universidad tiene políticas claras sobre ética en investigación y cómo se implementan.
- Investigaciones que contribuyen a la solución de problemas sociales y a la mejora del bienestar de la comunidad.

Divulgación y Transferencia de Conocimiento

- Mecanismos utilizados para divulgar los resultados de las investigaciones a la comunidad académica y al público en general.
- Existencia de políticas y programas que faciliten la transferencia de tecnología e innovación al sector productivo.
- Difusión y Divulgación de la Investigación (Artículos científicos publicados, revistas científicas publicadas, eventos científicos realizados y/o participados).

Financiación y Sostenibilidad

- Diversas fuentes de financiamiento disponibles para la investigación (gobierno, privados, fondos internacionales).

- Capacidad de la universidad para mantener y financiar proyectos de investigación a largo plazo.

c) Interacción Social y Extensión Universitaria

En el diagnóstico del área de extensión e interacción universitaria, es importante considerar diversos aspectos que permitan evaluar la efectividad, relevancia y calidad de las actividades que promueven la vinculación con la sociedad.

Políticas y Estrategias de Extensión

- Existencia de políticas que promuevan la extensión universitaria y la interacción con el entorno.
- Planes y programas implementados para fomentar la extensión y la vinculación social.
- Líneas de Acción De Interacción Social – Extensión Universitaria, determinadas por la UAJMS.

Programas y Actividades de Extensión

- Revisar la variedad de actividades de extensión (talleres, conferencias, proyectos comunitarios) y su alineación con las necesidades de la comunidad.
- Evaluar el impacto de estos programas en la comunidad y en los participantes, así como los mecanismos de evaluación utilizados.

Vinculación con la Comunidad

- Colaboraciones con organizaciones locales, gobiernos y otros actores comunitarios.
- Analizar cómo la universidad identifica las necesidades de la comunidad y adapta sus programas en consecuencia.

Participación de Estudiantes y Docentes

- Participación de estudiantes en actividades de extensión y su percepción sobre estas iniciativas.
- Nivel de involucramiento de los docentes en proyectos de extensión y su contribución al desarrollo de estas actividades.

Recursos Tecnológicos e Infraestructura

- Disponibilidad de recursos e infraestructura para llevar a cabo actividades de extensión (salones, equipos, materiales).
- Fuentes de financiamiento para los programas de extensión y su sostenibilidad.

Formación y Capacitación

- Programas de capacitación para estudiantes y docentes en temas relacionados con la extensión y el trabajo comunitario.
- Considerar la integración de proyectos de investigación en las actividades de extensión y su contribución al desarrollo social.

Divulgación y Comunicación

- Analizar cómo se comunican las actividades de extensión a la comunidad y al interior de la universidad.
- Analizar la visibilidad de las iniciativas de extensión y su impacto en la imagen institucional.

Impacto Social y Evaluación de Resultados

- Métodos utilizados para medir el impacto social de las actividades de extensión.
- Considerar cómo se utilizan los resultados de estas evaluaciones para mejorar las actividades futuras.

Sostenibilidad y Compromiso a Largo Plazo

- Recursos para garantizar la sostenibilidad de los programas de extensión.
- Analizar el compromiso de la administración universitaria con la extensión y la interacción social como parte integral de la misión de la universidad.

d) Gestión de la Institución de Calidad

Atribuciones, Competencias y Productos de la Universidad

- Atribuciones que tiene la universidad de acuerdo al marco jurídico externo como interno. Por ejemplo, la capacidad para otorgar títulos, establecer programas académicos, realizar investigación y participar en formación continua de profesionales, tanto a nivel institucional como a nivel de unidades ejecutoras.
- Competencias, que se refieren a las habilidades y capacidades específicas que la universidad debe desarrollar para cumplir con sus atribuciones. Esto puede incluir la capacidad de diseñar planes de estudio, evaluar la calidad educativa, fomentar la investigación científica, y ofrecer servicios a la comunidad.
- Productos universitarios de acuerdo a las atribuciones y competencias por área organizacional, considerando el marco jurídico.

Se enviará a cada unidad organizacional un formulario de identificación de los productos que deben generar de acuerdo a su marco jurídico ver anexo 1, con base a la mencionada información complementaria (revisión documental secundaria), se consolidará la información en la siguiente tabla.

Tabla 5. Ejemplo de Productos Institucionales, Competencias y Atribuciones por Unidad Ejecutora

C o d	Unidad Ejecutora	Producto (s)			Marco Jurídico	Atribuciones	Competencia
		Descripción	Sustantiva/ Administrativa	Terminal/ Intermedio			
1	Secretaría de Desarrollo Institucional	Servicio de Planificación Estratégica	Administrativo	Terminal	EO-UAJMS, artículos 83,84 Ley 777- SPI Reglamento SPSUB	Instancia encargada de promover el desarrollo institucional en coordinación con las unidades académicas y administrativas	a través de la formulación de políticas, programas, proyectos y acciones para el fortalecimiento de la calidad universitaria en correspondencia con la misión y visión de la universidad
		Servicio de Planificación Operativa	Administrativo	Terminal	EO-UAJMS, artículos 83,84 Reglamento Normas Básicas SPO Reglamento General SUB SPO		

Estructura organizativa

- Gobierno universitario: (Cómo se toman las decisiones, participación de todos los estamentos) El gobierno universitario es la estructura organizacional que regula el funcionamiento interno de la universidad. Es un sistema que busca garantizar la autonomía universitaria, la participación democrática de todos los miembros de la comunidad universitaria (docentes, estudiantes y personal administrativo) y la calidad de la educación.
- Analizar la estructura jerárquica y la eficacia de los canales de comunicación entre diferentes niveles y departamentos. Evaluar con claridad la definición de roles y responsabilidades dentro de la universidad. ¿Es eficiente y flexible? ¿Los roles y responsabilidades están claramente definidos?

A continuación, se presenta la metodología que permitirá evaluar la flexibilidad, eficiencia y definición de roles y responsabilidades dentro de la institución:

Tabla 6. Metodología de Análisis de la Estructura Organizativa

VARIABLE	INDICADOR	ACTIVIDAD
Revisión Documental	Organigrama	Analizar la distribución de las áreas, departamentos y unidades. (Es clara, actualizada) (Refleja la realidad actual de la organización)
	Manuales de funciones	Revisar si los roles y responsabilidades de cada puesto están claramente definidos y si existe congruencia entre ellos y la estructura organizativa.
	Procedimientos	Revisar si los procesos están documentados y si son eficientes. Identificar posibles duplicidades o cuellos de botella.
	Planes estratégicos	Verificar si la estructura organizativa se alinea con los objetivos estratégicos de la institución.
Encuestas y Entrevistas	Encuesta a empleados	Diseñar una encuesta para conocer la percepción de los empleados sobre la claridad de sus funciones, la comunicación interna, la toma de decisiones y la colaboración entre áreas.
Análisis de Datos	Indicadores de desempeño	Revisar los indicadores clave de desempeño (KPI) de cada área para evaluar su eficiencia y productividad.
	Análisis de costos	Identificar los costos asociados a cada proceso
Comparación con puntos de referencia	Universidades similares	Comparar la estructura organizativa de tu institución con la de otras universidades similares para identificar mejores prácticas.
	Modelos de gestión	Investigar diferentes modelos de gestión y evaluar su aplicabilidad al contexto.

Planificación Estratégica

- La universidad cuenta con una cultura y sistema de planificación y en que consiste el mismo, que facultades, y áreas funcionales cuentan con un plan.
- Evaluar cómo los objetivos estratégicos se alinean con la misión y visión institucional.

Gestión de Recursos Humanos

- Políticas y procedimientos de contratación de personal académico y administrativo.
- Oportunidades de formación y desarrollo profesional para el personal.
- Considerar la satisfacción del personal y la cultura organizacional.

Gestión Financiera - Análisis de los Recursos Financieros y Grado de Sostenibilidad

- Planificación y ejecución del presupuesto institucional, incluyendo la transparencia y rendición de cuentas.
- Diversificación de fuentes de ingresos, como matrículas, donaciones y financiamiento externo.
- Viabilidad financiera a largo plazo de la universidad.

Para analizar los recursos financieros de la universidad y su grado de sostenibilidad es esencial evaluar su viabilidad y capacidad para cumplir con sus objetivos a mediano plazo. A continuación, se presenta una metodología estructurada para llevar a cabo este análisis:

Tabla 7. Análisis de los Recursos Financieros de la Universidad y su Grado de Sostenibilidad

Aspectos Financieros	Información	Análisis Cuantitativo (Indicadores de sostenibilidad)	Análisis Cualitativo	Evaluación de Riesgos
Ingresos, (por fuente de financiamiento)	Estados Financieros Balances generales y flujos de efectivo de los últimos 5 años	Ratio de Dependencia: (Ingresos propios / Ingresos totales) Diversificación de Ingresos: Número de fuentes de ingresos (matrículas, donaciones, subsidios, etc.) Interpretación: Evalúa la variedad de fuentes de ingresos. Una mayor diversificación reduce riesgos. Crecimiento de Ingresos Fórmula: $(\text{Ingresos del año actual} - \text{Ingresos del año anterior}) / \text{Ingresos del año anterior}$ Interpretación: Evalúa el crecimiento porcentual de los ingresos de un año a otro. Un crecimiento constante indica sostenibilidad. Análisis de Tendencias	Análisis de Tendencias Diversificación de Ingresos: Analizar la variedad de fuentes de ingresos y su estabilidad	Identificación de Riesgos: Analizar riesgos financieros como fluctuaciones en ingresos propios, cambios en financiamiento gubernamental, y variabilidad en donaciones. Planes de Mitigación: Evaluar si existen planes para abordar estos riesgos y su efectividad.

Gastos, (Clasificar los gastos por categoría)	Informes de Auditoría: Revisar auditorías externas e informes de cumplimiento.	Ratio de Eficiencia Administrativa Fórmula: $\frac{\text{Gastos Administrativos}}{\text{Ingresos Totales}}$ Interpretación: Mide qué porcentaje de los ingresos se destina a gastos administrativos. Un valor bajo es deseable. Análisis de Tendencias	Estrategias de Ahorro y Eficiencia: Evaluar las iniciativas para reducir costos y mejorar la eficiencia operativa.	
Inversiones	Fuentes de Ingresos: Identificar las diferentes fuentes de ingresos (matrículas, donaciones, subsidios, etc.).	Análisis de Tendencias Ratio de Dependencia: (Ingresos propios / Ingresos totales) (Ingresos del IDH/Ingresos totales para inversión) (Ingresos para inversión/ingresos totales)	Evaluación de Políticas Financieras: Revisar políticas de financiamiento y gestión de recursos. Diversificación de Ingresos: Analizar la variedad de fuentes de ingresos y su estabilidad	

La información generada permitirá realizar una proyección adecuada de los ingresos y gastos para el quinquenio del plan, dándonos un panorama de las capacidades y falencias financieras de la universidad, presentado a través de gráficos y tablas que ilustren los datos, permitiendo proponer estrategias para mejorar la sostenibilidad financiera, como diversificación de ingresos, optimización de gastos, y estrategias de financiamiento.

Infraestructura y Recursos Tecnológicos

- Calidad y disponibilidad de infraestructura física (aulas, laboratorios, bibliotecas) para el aprendizaje.
- Acceso y uso de tecnologías de la información y comunicación en la enseñanza y gestión administrativa.

Gestión de la Innovación

- La universidad promueve la innovación en la enseñanza, investigación y gestión.
- Considerar la existencia de proyectos para la mejora continua en diferentes áreas de la universidad.

Comunicación y Relaciones Públicas

- Estrategias utilizadas para la comunicación interna y externa de la universidad.

- Interacción y colaboración con la comunidad y otros actores externos.

Sostenibilidad y Responsabilidad Social

- Analizar cómo la universidad incorpora la responsabilidad social en su gestión y actividades. Cual y como es su relación con el entorno.
- Considerar las políticas y prácticas relacionadas con la sostenibilidad ambiental
- Diversidad e inclusión

2.2. Análisis Externo

2.2.1. Contextualización de la Universidad Boliviana

Comprende el análisis de diferentes factores como políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos y legales. Implica analizar cómo la universidad se inserta y relaciona con el entorno social, político, económico y cultural más amplio del país. Este análisis permite comprender su papel, sus desafíos y sus oportunidades, así como su contribución al desarrollo nacional.

El análisis de los factores externos se lo debe realizar a nivel nacional como también internacional, identificando, variables que favorecen o afectan, o pudieran afectar o incidir en el desarrollo de la universidad. Así mismo se elaborarán encuestas de percepción a ciertos sectores que pueden contribuir o dificultar el logro de las metas y resultados previstos para la universidad.

A continuación, se presentan de los aspectos clave a considerar en este proceso:

a) Marco Político

- **Política educativa nacional:** Leyes, decretos, políticas públicas que regulan la educación superior.
- **Autonomía universitaria:** Grado de autonomía del SUB, relación con el Estado.
- **Financiamiento:** Fuentes de financiamiento (público, privado), distribución de recursos.
- **Gobernanza universitaria:** Modelos de gestión universitaria a nivel del país, participación de los actores universitarios.

b) Marco Económico

- **Desarrollo económico del país:** Nivel de desarrollo, sectores productivos, desigualdad.

- **Demanda social de profesionales:** Necesidades del mercado laboral, vinculación universidad-empresa.
- **Financiamiento de la investigación:** Disponibilidad de recursos para la investigación científica.

c) Marco Social y Cultural

- **Diversidad cultural:** Representación de diferentes grupos sociales en la universidad.
- **Inclusión y equidad:** Políticas de acceso, permanencia y egreso.
- **Responsabilidad social universitaria:** Vinculación con la comunidad, proyectos de extensión.

d) Marco Académico

- **Oferta académica:** Carreras, programas de posgrado, actualización curricular.
- **Calidad educativa:** Acreditación, evaluación, ranking.
- **Investigación:** Producción científica, vinculación con el sector productivo.
- **Internacionalización:** Movilidad estudiantil y docente, cooperación internacional

2.2.2. Actores Externos

Es determinante identificar, lo actores externos en el diagnóstico, es crucial para la elaboración de un plan estratégico por las siguientes razones:

- Los actores externos, como el gobierno, empresas, instituciones educativas, y la comunidad en general, influyen en el entorno en el que opera la universidad. Comprender su papel ayuda a identificar oportunidades y amenazas que pueden afectar la planificación estratégica. Por ejemplo, cambios en las políticas gubernamentales pueden impactar el financiamiento o las regulaciones.
- Los actores externos pueden ofrecer oportunidades de colaboración, como convenios con empresas para prácticas profesionales, investigaciones conjuntas, o programas de formación. Identificar estos actores permite que la universidad aproveche estas oportunidades para enriquecer su oferta académica y mejorar su reputación.
- Los actores externos tienen expectativas y necesidades diferentes. Por ejemplo, los empleadores pueden tener demandas específicas de habilidades y competencias que los profesionales deben cumplir. Conocer estas expectativas permite a la universidad ajustar su currícula y programas de formación para alinearse con las demandas del mercado laboral.

- La percepción de la universidad por parte de los actores externos, como los medios de comunicación y la comunidad, afecta su reputación y posicionamiento. Una universidad con una buena reputación en su entorno externo atraerá más estudiantes, y tendrá más influencia en la comunidad académica y profesional.
- Actores externos como inversores, donantes, y entidades gubernamentales juegan un papel importante en el financiamiento de la universidad. Entender las dinámicas de estos actores ayuda a la universidad a formular estrategias de captación de fondos y a gestionar mejor sus recursos financieros.
- Identificar a otras instituciones educativas y su desempeño permite a la universidad entender su posición en el mercado y desarrollar estrategias para diferenciarse y competir efectivamente.
- Comprender el papel de los actores externos ayuda a identificar riesgos potenciales, como cambios en la legislación educativa o fluctuaciones económicas, y a desarrollar planes de contingencia para mitigarlos.

En resumen, identificar y analizar a los actores externos permite a la universidad tener una visión completa del entorno en el que opera, facilitando la elaboración de un plan estratégico que sea adaptativo, proactivo y alineado con las realidades del mercado laboral.

Entre estos actores tenemos a empleadores, socios académicos, miembros de la comunidad, y autoridades gubernamentales. La siguiente tabla permitirá identificar los actores con sus características, roles y recursos por orden de priorización.

Tabla 8. Vinculación de los Actores Externos con la Universidad

Nº	ACTORES EXTERNOS	VINCULACIÓN
Autoridades Gubernamentales		
1	Gobierno Autónomo Departamental	Vínculo complejo y dinámico que influye significativamente en el desarrollo de ambas instituciones y, por ende, en la sociedad en su conjunto. Esta relación se manifiesta en diversos ámbitos y niveles, y está sujeta a factores históricos, culturales, políticos y económicos.
2	Gobiernos Municipales Autónomos	
Miembros de la Comunidad		
3	Comité Cívico Departamental	La vinculación de la universidad con la comunidad es un aspecto fundamental para el desarrollo de ambas partes. Al establecer relaciones estrechas con organizaciones comunitarias como juntas vecinales y comités cívicos, las universidades pueden contribuir al bienestar social, a la vez que enriquecen sus procesos de enseñanza, investigación y extensión.
4	Central Obrera Departamental	
5	Federación de Juntas Vecinales Departamental	
6	Pueblos Indígenas originarios Campesinos	
7	Federación Sindical Única de	

	Trabajadores Campesinos del Departamento	
Socios Académicos		
8	Dirección Departamental de Educación	Es una estrategia fundamental para fortalecer la investigación, la innovación y la formación de profesionales altamente calificados. Al establecer colaboraciones con otras instituciones de educación superior, centros de investigación y organizaciones académicas, las universidades pueden ampliar sus horizontes, compartir conocimientos y recursos, y abordar problemas complejos de manera más efectiva
9	Federación de Profesionales	
10	Sociedades Científicas a nivel departamental	
Empleadores		
11	Federación de Empresarios Privados	Los empleadores pueden brindar información valiosa sobre las habilidades y conocimientos más demandados en el mercado laboral, lo que permite a las universidades ajusten sus planes de estudio. Las empresas pueden ofrecer proyectos de investigación aplicada, lo que permite a los investigadores desarrollar soluciones a problemas reales y generar nuevos conocimientos. Las empresas pueden financiar proyectos de investigación, becas y programas de intercambio, lo que contribuye a fortalecer la infraestructura y los recursos de la universidad. La vinculación con empresas prestigiosas mejora la imagen de la universidad y atrae a los mejores estudiantes.
12	Cámara de Comercio	
13	Hospitales, clínicas	
14	ASOBAN	
15	Fundaciones	
16	Cámara Hotelera	

Como se pretende buscar recopilar información de percepción de los actores externos, se formularán preguntas que permitan obtener una visión clara y útil sobre cómo la universidad es vista desde fuera. En anexos se presenta un cuestionario con una lista de preguntas para los distintos tipos de actores externos, como empleadores, socios académicos, miembros de la comunidad, y autoridades gubernamentales

2.3. Resultados de Evaluación del PEI 2021-2025

La evaluación del cumplimiento de las atribuciones de la UAJMS en el periodo 2021 – 2025, se lo realizará en gabinete teniendo como base a una comparación de los indicadores planteados, analizando si se alcanzaron o superaron las metas, los resultados obtenidos y las dificultades que se tuvieron que enfrentar. Para el propósito se aplicará el Reglamento de Seguimiento y Evaluación de Planes Universitarios, los resultados se presentarán en informe y un resumen en el PEI de acuerdo al siguiente formato.

Tabla 9. Resultados de Evaluación 2021-2025

Área Estratégica	Objetivo Estratégico Institucional		Acciones Correctivas	Nuevas Estrategias
	Descripción	% de Contribución		

2.4. Análisis FODA

Identificar las capacidades y falencias institucionales de una universidad es esencial para su diagnóstico y desarrollo estratégico, para el caso se utilizará el análisis FODA, que es una herramienta de gestión para evaluar la situación actual de la universidad, nos permitirá identificar tanto los aspectos internos como externos que influyen en el desempeño de la institución. Esta herramienta nos permitirá:

- Tomar mejores decisiones: Al tener un reflejo claro de los puntos fuertes y débiles, así como de las oportunidades y amenazas, se puede tomar decisiones más estratégicas y efectivas.
- Establecer objetivos claros: Ayuda a definir metas realistas y alcanzables, alineadas con las capacidades y el entorno de la organización.
- Identificar áreas de mejora: Permite detectar aquellos aspectos que necesitan ser fortalecidos o cambiados para alcanzar el éxito.
- Desarrollar estrategias: Facilita la creación de planes de acción para aprovechar las oportunidades, minimizar las amenazas y potenciar las fortalezas.

Figura 5. Matriz FODA



- **Fortalezas;** ¿Cuáles son los aspectos positivos de la Universidad? ¿Qué hace que se destaquen?
- **Debilidades;** ¿Cuáles son los aspectos a mejorar? ¿Qué obstáculos impiden el desarrollo de la universidad?
- **Amenazas;** ¿Cuáles son los factores externos que puedan afectar negativamente a la universidad? ¿Qué riesgos deben ser mitigados?
- **Oportunidades;** ¿Cuáles son los factores externos que pueden aprovecharse? ¿Qué nuevas tendencias pueden ser incorporadas?

El diagnóstico involucrará a toda la comunidad universitaria, puesto que sus resultados servirán como base para la formulación de los objetivos estratégicos del PEI, permitiendo el diseño de las acciones necesarias para alcanzarlos. Para el planteamiento del FODA se utilizarán las siguientes herramientas:

- **Encuestas:** a estudiantes, docentes, personal administrativo, egresados y actores externos

- **Grupos focales por área estratégica:** Para profundizar en las percepciones y opiniones de los diferentes actores.
- **Análisis documental:** Informes de gestión, normativa universitaria, informes de los controles internos y externos, estadísticas y otros documentos relevantes.
- **Observación directa:** De las actividades académicas y administrativas.

Así mismo será desarrollado en trabajo de gabinete y talleres participativos con las siguientes características:

Taller de Participación (lluvia de ideas)

En los talleres con grupos focales por área estratégica, se identificará participativamente las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, para lo cual se desarrollará las siguientes actividades. Se convocará a un taller por área, donde se:

- **Identificará:** Variables internas (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas), a través de una lluvia de ideas tomando en cuenta los resultados de la indagación e investigación que anteriormente realizará el equipo técnico en trabajo de gabinete.
- **Evaluará:** Se evalúa la importancia de cada factor y su impacto en el logro de los objetivos.
- **Priorizará:** Se ordenan los factores por relevancia, considerando su influencia en el resultado final.
- **Validación:** en base al trabajo de gabinete del equipo técnico y previo análisis se validar el cruce de variables.

Trabajo de gabinete

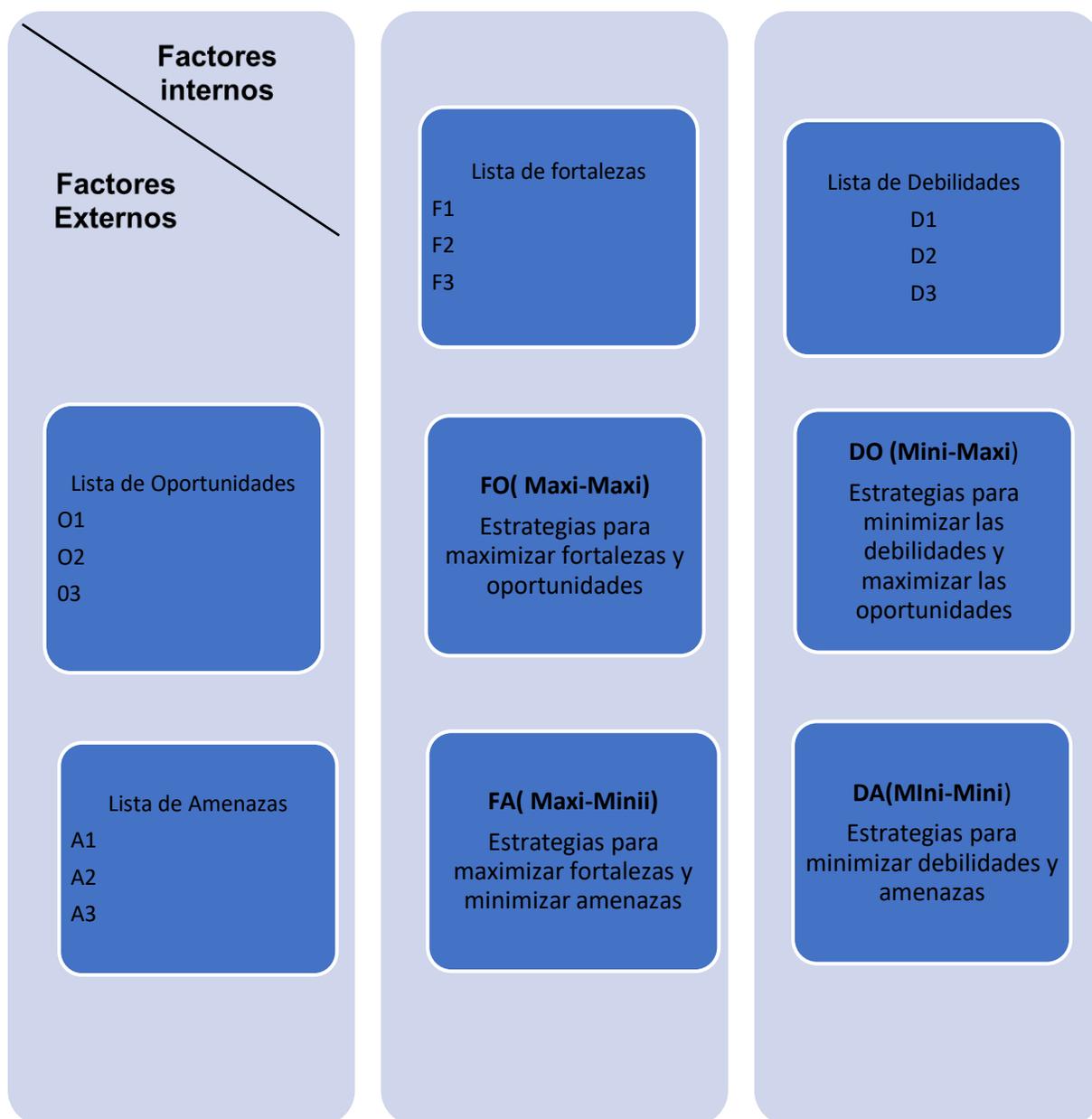
Una vez ordenado y priorizado las variables internas y externas, el equipo técnico procederá en gabinete a:

- **Analizar:** Se establecen relaciones entre los diferentes factores y se identifican las posibles sinergias y conflictos.
- **Elaboración de estrategias:** Se diseñan acciones concretas para aprovechar las oportunidades, minimizar las amenazas, fortalecer las debilidades y potenciar las

fortalezas. Para el planteamiento de las estratégicas se utilizará la metodología cruce de variables de acuerdo a la figura 6.

- Reunión de retroalimentación: Antes de validar el cruce de variables se reunirá el equipo técnico con el equipo coordinador para revisar el cruce de variables.

Figura 6. Cruce de variables Matriz FODA



Parte III: Marco Estratégico

3.1. Articulación PDES – PDU

- Identificación de Ejes, Metas, Resultados y Acciones

3.2. Áreas Estratégicas y Objetivos Estratégicos

El planteamiento de las áreas estratégicas tiene relación directa con las 3 áreas sustantivas definidas en la Constitución Política del Estado, y la cuarta área es administrativa que apoya el logro de las anteriores:

- Área I: Gestión De La Formación Profesional Del Grado y Posgrado
- Área II: Gestión De La Investigación, Ciencia, Tecnología E Innovación
- Área III: Gestión De La Interacción Social Y La Extensión Universitaria
- Área IV: Gestión Institucional de Calidad

3.3. Matriz de Planificación (Diseño del Plan)

La matriz de planificación comprende la consolidación de objetivos estratégicos institucionales, metas, resultados, responsables, que deberán responder a objetivos estratégicos del PDU-PDES, en el marco de sus competencias.

Para sistematizar los objetivos institucionales, programar los objetivos estratégicos específicos, sus respectivos indicadores, metas y responsables de las metas, se empleará una matriz denominada “Matriz de Planificación Estratégica”.

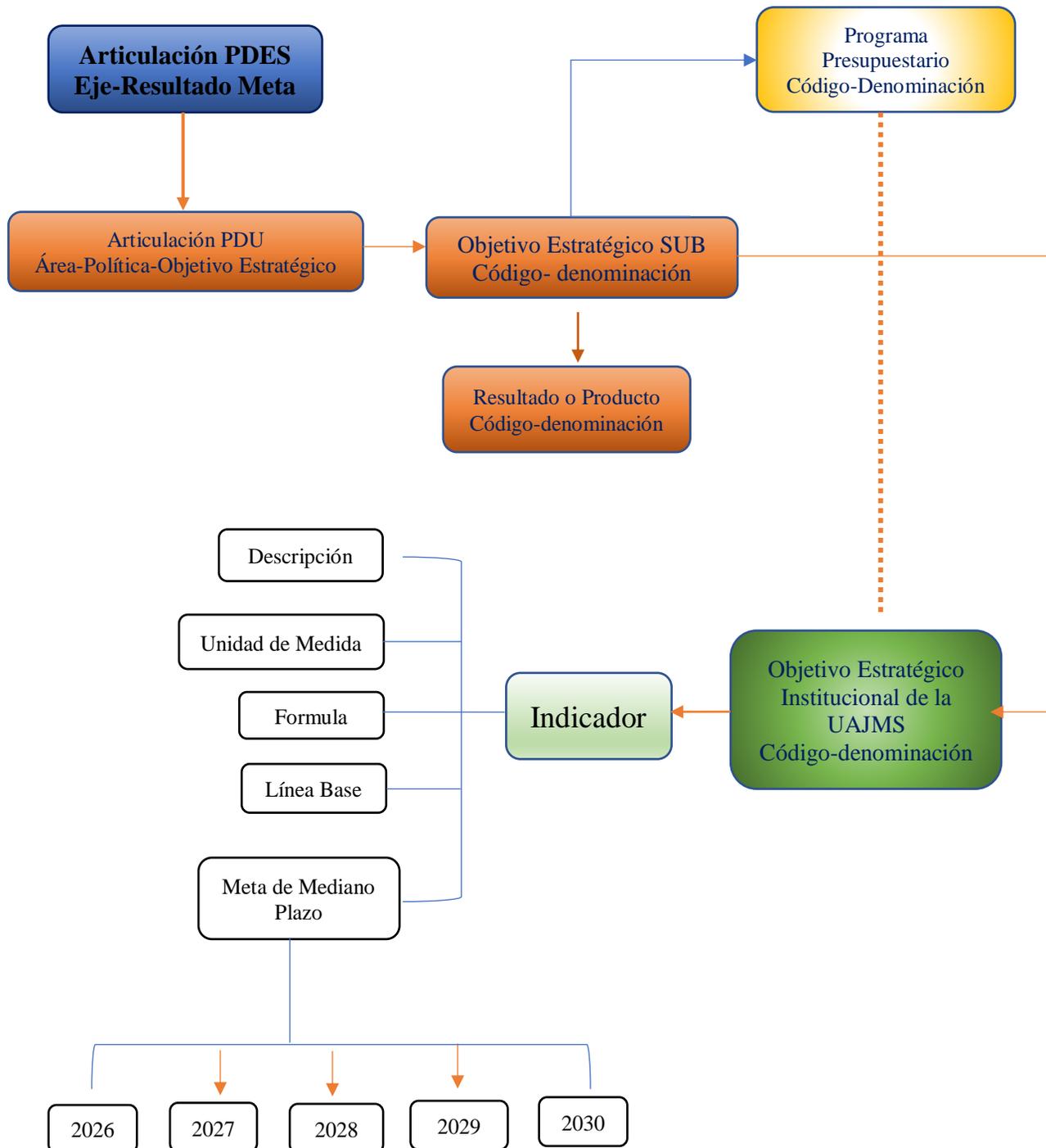
En cuanto al periodo de planificación, deberá estar alineado con la temporalidad del PEI de la UAJMS; al igual que los demás elementos de la matriz. Los Planes Estratégicos deben ser de mediano Plazo (según lo establece la ley del SPIE N° 777, son 5 años).

Los objetivos estratégicos señalan lo que la universidad debe lograr en un periodo específico de tiempo, cumplir la misión y alcanzar la visión institucional, contribuyendo a las políticas identificadas y que viabilizan la ejecución del PEI. Expresan el cambio que se quiere lograr a partir de las políticas institucionales.

Considerando el enfoque político, el diagnóstico de la universidad, el análisis FODA y el cruce de variables, se establecerán objetivos estratégicos que serán validados en los talleres por área estratégica:

- **Talleres de Validación de los objetivos estratégicos;** el equipo en coordinación con las diferentes áreas estratégicas realizará la validación y complementación en las plenarios de los talleres, por área estratégica emanadas del cruce de variables del FODA. Considerando la siguiente figura.

Figura 7. Articulación de Objetivos de Mediano Plazo



- a) **Objetivo Estratégico**, El planteamiento de objetivos se divide en dos: objetivos estratégicos planteados a nivel del SUB (Acciones de Mediano Plazo) y objetivos estratégicos de gestión Institucional planteados por la UAJMS (Acciones de Corto Plazo).
- i. Los objetivos estratégicos del Sistema Universitario Boliviano (SUB), definidos a nivel del Comité Ejecutivo de la Universidad Boliviana (CEUB), deben estar estrechamente alineados con uno o más ejes, resultados y metas del Plan de Desarrollo Económico Social (PDES).
 - ii. Los objetivos estratégicos de gestión institucional, planteados por la UAJMS, da cuenta de las aspiraciones que la universidad pretende lograr a lo largo de 5 años. En el marco del Enfoque Político, se deben elaborar Objetivos Estratégicos Institucionales correspondientes a:
 - Los productos sustantivos de la universidad que contribuyen a avanzar en el cumplimiento de los Resultados.
 - Los productos administrativos que contribuyen a generar los productos sustantivos de la universidad.

Los Objetivos Estratégicos Institucionales, deben ser justificados considerando el marco legal competencial, la contribución a los Resultados el PDU - PDES y deben ser formulados técnicamente, para ello deben considerar.

Tabla 10. Características de Objetivos Estratégicos de Gestión Institucional

Verbo Infinitivo	Atributo	Medible/Cuantificable	Temporalidad	Referencia Geográfica
Utilizar verbos (de acción) específicos y medibles como "incrementar", "reducir", "implementar", "desarrollar".	Debe ser fácil de entender y no dejar lugar a ambigüedades, centrarse en un resultado concreto, evitar objetivos compuestos o demasiado amplios.	Establecer métricas cuantitativas que permitan evaluar el progreso, estableciendo indicador con su respectiva línea base.	Debe tener una fecha límite clara para su cumplimiento	Determinar el ámbito territorial o espacial en el que se pretende alcanzar un determinado resultado.

Tabla 11. Ejemplo de Objetivos Estratégicos Institucionales (Acción de Corto Plazo)

Verbo Infinitivo	Atributo	Medible /Cuantificable	Tiempo	Ámbito Geográfico
Reducir	el índice de deserción estudiantil	de un 5% a 1%	al 2029	en la UAJMS
Incrementar	la proporción de estudiantes que participan en proyectos de investigación	de un 15% a 20%	al 2030	en la UAJMS
Incrementar	el número de publicaciones indexadas	de un 20% a 25%		en la UAJMS
Implementar	programas de extensión universitaria dirigidos a la comunidad local	al menos 5	cada año, al 2025	en la UAJMS
Optimizar	los procesos administrativos a través de la implementación de un sistema de gestión documental electrónico.	en un 20%	en los próximos cinco años.	en la UAJMS
Incrementar	los ingresos propios de la universidad a través de la diversificación de fuentes de financiamiento.	en un 5%	en los próximos cinco años.	en la UAJMS
Reducir	la deuda institucional	en un 10%	en los próximos cinco años.	en la UAJMS

Se deberá plantear estrategias institucionales, para cada objetivo estratégico institucional, como directrices que orientan a la determinación de las acciones adecuadas para alcanzar los Objetivos Estratégicos Institucionales de la Entidad Pública. Las Estrategias proporcionan una base para la toma de decisiones respecto de los cursos de acción propuestos, tal como puede apreciarse en la siguiente tabla.

Tabla 12. Ejemplo de Objetivos Estratégicos Institucionales (Acción de Corto Plazo)

Objetivos Estratégicos de Gestión Institucional	Nivel de objetivos	Estrategias Institucionales
Posicionarse como una universidad líder en investigación interdisciplinaria a nivel nacional para el año 2030.	Este objetivo busca generar un efecto en el mediano plazo en el posicionamiento de la universidad a nivel nacional	Establecer espacios físicos y virtuales donde investigadores de diferentes áreas puedan colaborar en proyectos conjuntos. Diseñar programas de posgrado que aborden problemáticas complejas desde múltiples perspectivas. Fomentar la colaboración con universidades y centros de investigación de prestigio mundial. Establecer mecanismos para que los resultados de investigación lleguen a la sociedad y generen impacto.
Aumentar de un 15 a 20% la tasa de graduación, a nivel de la UAJMS en cinco años.	Este objetivo tiene un efecto directo en la calidad de vida de los egresados y en el	Asignar tutores a estudiantes de primer ingreso para brindar acompañamiento y orientación. Fortalecer las competencias comunicativas, de trabajo en equipo y de resolución de problemas de

	desarrollo social.	los estudiantes. Ofrecer opciones de estudio a distancia, semipresencial y presencial para adaptarse a las necesidades de los estudiantes. Facilitar el acceso a la educación superior a estudiantes de bajos recursos.
Alcanzar la excelencia académica en el 50% de las carreras de grado para el año 2028.	Este objetivo busca generar un Producto	Asegurar que los programas académicos sean pertinentes y respondan a las demandas del mercado laboral. Atraer a investigadores y profesionales destacados para impartir clases. Fomentar la participación de los docentes en proyectos de investigación. Monitorear el progreso académico de los estudiantes y brindar retroalimentación oportuna.
Fortalecer la vinculación con el sector productivo para el año 2030.	Este objetivo busca generar un impacto positivo en la economía local y regional.	Facilitar la transferencia de conocimiento y tecnología hacia el sector productivo. Desarrollar proyectos de investigación conjunta Desarrollar programas de prácticas profesionales. Promover el intercambio de conocimientos entre la academia y el sector productivo. Crear incubadoras de empresas y ofrecer programas de formación en emprendimiento.
Publicar un número determinado de artículos científicos en revistas indexadas de alto impacto.	Este objetivo busca generar un producto	Implementar un sistema de incentivos para docentes e investigadores que publiquen en revistas, como bonos económicos, reconocimientos públicos. Organizar talleres y seminarios sobre escritura académica, técnicas de búsqueda de información y procesos de revisión por pares. Establecer programas de tutoría para investigadores jóvenes, conectándolos con investigadores senior con experiencia en publicaciones. Organizar talleres para mejorar las habilidades de escritura científica de los investigadores. Contratar servicios de edición profesional para mejorar la claridad y la precisión de los manuscritos. Proporcionar acceso a software de gestión bibliográfica para facilitar la organización de las referencias y la elaboración de bibliografías.
Incrementar el presupuesto destinado a investigación en un 10%.	Este objetivo busca generar un Insumo	Establecer alianzas para co-financiar proyectos de investigación y desarrollo. Buscar financiamiento en agencias gubernamentales que promuevan la investigación y el desarrollo, o fondos europeos. Establecer redes de colaboración con otras universidades, centros de investigación y organizaciones no gubernamentales para compartir recursos y aumentar la capacidad de investigación.

b) Sistema de Ponderación de Objetivos Estratégicos, Un sistema de ponderación de objetivos estratégicos es una herramienta que permite priorizar y evaluar diferentes objetivos dentro de una organización, considerando su importancia relativa y su

alineación con la misión y visión. Este sistema ayuda a tomar decisiones sobre dónde concentrar recursos y esfuerzos. En el reglamento de Seguimiento y evaluación de los Planes a nivel del SUB, en su artículo 8 se establece ponderaciones para el PDU por área estratégica, de carácter referencial. En este sentido se plantea un sistema de ponderación en la formulación del plan estratégico.

Para la ponderación de objetivos estratégicos del PEI, se considera criterios de evaluación, con un peso respectivo en función de su importancia para la universidad. La suma de todas las ponderaciones debe ser 100%. Cada objetivo se evalúa del 1 al 5 en función de los criterios, como se refleja en la siguiente tabla.

Multiplicar la puntuación de cada objetivo en cada criterio por la ponderación asignada a ese criterio y luego sumar los resultados para obtener un puntaje total, el puntaje total permite identificar cuales con los objetivos más críticos para la universidad permitiendo priorizar y orientar la asignación de recursos y esfuerzos.

Tabla 13. Sistema de Ponderación de Objetivos

Objetivo	Alineación con la Misión (40%)	Impacto en la mejora de la universidad (30%)	Relevancia social (20%)	Innovación (10%)	Puntaje Total
Mejorar calidad académica	5 (0,40)*	5 (0,30)	2 (0,20)	2 (0,1)	4,1
Incrementar investigaciones	5 (0,40)	5 (0,30)	2 (0,20)	2 (0,1)	4,1
Fortalecer vinculación universidad - sociedad	5(0,40)	5 (0,30)	2(0,20)	2 (0,1)	4,1
Fortalecer la gobernanza universitaria	3(0,40)	5 (0,30)	3(0,20)	3 (0,1)	3,6

*5(0,40)=2

- **Impacto en la Misión:** se refiere a la contribución al cumplimiento del propósito fundamental de la universidad. es una forma de medir y reflexionar sobre la efectividad de una organización en cumplir con su propósito fundamental, asegurando que todas sus acciones estén alineadas con su visión y objetivos a largo plazo.
- **Impacto en la mejora de la Universidad:** Los objetivos deben mejorar la calidad de la enseñanza, la investigación y la extensión universitaria.
- **Relevancia Social:** Los objetivos deben responder a las necesidades y demandas de la sociedad, contribuyendo al desarrollo de la comunidad y del país.

- **Innovación:** Los objetivos deben fomentar la creatividad y la búsqueda de soluciones innovadoras a los desafíos actuales.

El método que se aplicará para ponderar los objetivos estratégicos será el consenso de expertos, la comisión por área, son considerados los expertos que determinaran la importancia de los objetivos, dándole una puntuación a los objetivos de acuerdo a los criterios de valoración. El análisis se realiza por área estratégica.

Con base a los resultados de la valoración se ordenarán los objetivos en orden de importancia.

- c) **Resultado o Producto;** En la planificación estratégica universitaria, es importante diferenciar entre **resultados** y **productos**, ya que ambos conceptos tienen significados distintos y cumplen roles diferentes en el proceso de evaluación y planificación.

Tabla 14. Diferencias Entre Resultado y Producto

Aspecto	Producto	Resultado
Definición	Bien o servicio generado por actividades	Efectos o cambios derivados de los productos
Ejemplos	Programa académico, infraestructura	Tasa de graduación, satisfacción estudiantil
Naturaleza	Concreto, específico y cuantificable	Ampliado, cualitativo o cuantitativo
Evaluación	Se mide inmediatamente después de la actividad	Se mide a mediano o largo plazo

Resultado; Se refiere a los efectos o cambios que se producen como consecuencia de los productos y actividades implementadas. Los resultados son el impacto que esos productos tienen en la comunidad universitaria o en el contexto social.

Producto; Son Bienes y Servicios resultantes de los procesos de la universidad en cumplimiento de sus competencias, alineadas a las estrategias definidas en el PEI para alcanzar las metas y resultados del PDU - PDES. Los productos se proporcionan a la población en términos de cantidad y calidad, para que una vez entregados generen los cambios inmediatos esperados.

En una entidad deben identificarse los productos finales proporcionados a usuarios externos (terminales) e internos (intermedios), así como establecer la relación de condicionamiento de los productos.

- **Productos Terminales;** Es el resultado final de los procesos de enseñanza, aprendizaje e investigación, y está diseñado para ser utilizado directamente por la

sociedad o por otros sectores académicos. Estos productos representan el valor agregado que la universidad aporta al entorno. Estos productos terminales se dividen en dos: Productos terminales acabados (tiene el propósito de satisfacer una necesidad externa, generar impacto en la sociedad) y Productos terminales de proceso (tiene el propósito de servir como insumo para otros productos o procesos).

- **Producto Intermedio;** Es un resultado parcial de los procesos académicos que sirve como insumo para la creación de otros productos más elaborados. Estos productos son fundamentales para el desarrollo de los productos terminales. Los productos intermedios se dividen en: Productos Intermedios Directos (tiene una relación muy estrecha, es un insumo directo que tiene una relación con el producto final, contribuye a la creación de un producto final específico) y Productos intermedios Indirectos (Más general, facilita los procesos, pero no está directamente ligado a un producto específico, facilita el funcionamiento general de la universidad).

Tabla 15. Tipos de Productos

PRODUCTOS TERMINALES		PRODUCTOS INTERMEDIOS	
ACABADOS	PROCESO	DIRECTOS	INDIRECTOS
Servicio de Formación Profesional	Material Didáctico Elaborado (Textos, guías, y recursos digitales que se desarrollan y utilizan en el proceso educativo antes de ser aplicados en la enseñanza)	Equipamiento de aulas	Licitación del equipamiento
Investigaciones publicadas (Artículos o libros completos que han sido revisados y publicados)	Proyectos de Investigación (Propuestas de investigación que están en la fase de diseño y desarrollo, antes de la ejecución y publicación)	Informes de Investigación (Documentos que presentan hallazgos preliminares de un proyecto de investigación antes de su publicación final)	Encuestas de Satisfacción (Instrumentos de recolección de datos utilizados para obtener retroalimentación sobre la calidad de los cursos y servicios, que informarán mejoras futuras)

- d) **Indicadores;** En la planificación estratégica universitaria es una herramienta de medición que se utiliza para evaluar el progreso y el desempeño en relación con los objetivos y metas establecidos. Los indicadores proporcionan datos cuantitativos o

cuantitativos que ayudan a las instituciones a tomar decisiones informadas y a realizar ajustes cuando sea necesario. Los indicadores son fundamentales en la planificación estratégica universitaria, ya que transforman los objetivos abstractos en datos concretos que permiten medir el progreso y el éxito. Utilizar indicadores adecuados facilita la gestión y mejora continua de la institución. Existen dos grupos de indicadores: Según el nivel de intervención utilizado en la Planificación Estratégica y operativa por los órganos rectores como el Ministerio de Planificación del Desarrollo y el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas; el segundo grupo son indicadores según el nivel de dimensión utilizado por la Contraloría General del Estado.

Tabla 16. Indicadores según el nivel de intervención

INDICADOR	QUE MIDE	EJEMPLO
Impacto	Miden los efectos a largo plazo y más amplios de las actividades universitarias, es decir, la contribución de la universidad al desarrollo social, económico y cultural.	Contribución de los egresados al desarrollo económico regional. Impacto de la investigación universitaria en la solución de problemas sociales. Contribución de la universidad a la formación de ciudadanos críticos y comprometidos. Reputación de la universidad a nivel nacional e internacional.
Efecto	Miden los efectos directos a corto y mediano plazo de las actividades universitarias, es decir, los cambios que se producen como consecuencia de las acciones implementadas.	Tasa de graduación de los estudiantes. Porcentaje de estudiantes que encuentran empleo al finalizar sus estudios. Satisfacción de los estudiantes con los servicios universitarios. Participación de los estudiantes en actividades extracurriculares.
Producto	mide la cantidad y calidad de los bienes o servicios que la institución produce como resultado de sus actividades. Es decir, se enfoca en los resultados tangibles o intangibles que se generan a partir de los procesos universitarios.	Número de publicaciones indexadas en revistas internacionales por año. Cantidad de estudiantes graduados por programa y año. Número de patentes registradas. Cantidad de convenios de colaboración con empresas firmados. Número de materiales didácticos producidos por los docentes.

Proceso	Mide el avance y la eficiencia de las actividades que se llevan a cabo para alcanzar un objetivo específico. Es decir, se enfoca en cómo se están realizando las cosas, en los pasos y procedimientos que se siguen. (como se hacen las cosas)	Número de reuniones de HCU realizadas en un semestre Número de reuniones de investigación realizadas Porcentaje de docentes que han participado en programas de capacitación pedagógica Tiempo promedio de resolución de trámites administrativos.
Insumo	Mide los recursos (humanos, financieros, materiales, etc.) que se utilizan para llevar a cabo las actividades. Estos recursos son los insumos necesarios para producir un bien o servicio. (que se utiliza para hacer las cosas)	El presupuesto asignado a investigación Número de docentes designados Cantidad de libros adquiridos para la biblioteca Número de computadoras disponibles en los laboratorios.

Tabla 17. Indicadores según el nivel de dimensión

Indicador	Que mide	Ejemplo
Efectividad	Mide en qué medida las acciones y estrategias implementadas por la institución están logrando los resultados esperados. Es decir, evalúa si los esfuerzos de la universidad están siendo productivos y están generando el impacto deseado. Los indicadores de efectividad van más allá de medir los procesos o los productos. Se centran en los resultados finales y en la consecución de los objetivos estratégicos	Tasa de graduación: ¿Qué porcentaje de estudiantes se gradúa en el tiempo previsto? Índice de empleabilidad de los egresados: ¿Qué porcentaje de egresados encuentra empleo en su área de formación? Satisfacción de los estudiantes: ¿Qué tan satisfechos están los estudiantes con la calidad de la enseñanza y los servicios universitarios? Número de publicaciones en revistas de alto impacto: ¿Cuál es la visibilidad y relevancia de la investigación realizada? Obtención de fondos externos para investigación: ¿Cuál es la capacidad de la universidad para atraer financiamiento externo? Transferencia de tecnología: ¿Cuántos proyectos de investigación han generado patentes o productos comerciales? Número de convenios de colaboración con empresas: ¿Cuál es el grado de vinculación de la universidad con el sector productivo? Impacto de los proyectos de extensión en la comunidad: ¿Cuál es la contribución de la universidad al desarrollo social?
Eficacia	Miden en qué medida se están alcanzando los objetivos establecidos. Es decir, evalúan si las acciones emprendidas están produciendo los resultados esperados.	Tasa de graduación: Mide el porcentaje de estudiantes que se gradúan en el tiempo previsto. Porcentaje de estudiantes que encuentran empleo: Evalúa la relevancia de los programas académicos en el mercado laboral.

		Satisfacción de los estudiantes: Mide el grado de satisfacción de los estudiantes con los servicios universitarios.
Eficiencia	Miden la relación entre los recursos utilizados (insumos) y los resultados obtenidos (productos). En otras palabras, evalúan si se está obteniendo el máximo rendimiento de los recursos disponibles.	Costo por crédito: Mide el costo de producir un crédito académico. Número de estudiantes por profesor: Evalúa la carga docente y la eficiencia en la utilización del personal académico. Tiempo promedio de resolución de trámites administrativos: Mide la agilidad de los procesos administrativos.
Economía	Miden la optimización de los recursos, buscando obtener el máximo beneficio al menor costo posible.	Porcentaje de ahorro energético: Evalúa la eficiencia en el uso de los recursos energéticos. Reducción de costos operativos: Mide la capacidad de la universidad para reducir sus gastos sin afectar la calidad de los servicios. Obtención de fondos externos: Evalúa la capacidad de la universidad para diversificar sus fuentes de financiamiento.

Con el propósito de proporcionar una visión clara del desempeño y el progreso hacia los objetivos estratégicos y facilitando la toma de decisiones, promoviendo la mejora continua de la universidad, paralelamente al planteamiento de los indicadores en la matriz de planificación del PEI, se trabajará un sistema de indicadores, considerando a este como un conjunto estructurado de métricas y medidas que se utilizan para evaluar el desempeño de una organización en relación con sus objetivos estratégicos. Este sistema permite recopilar, analizar y presentar información de manera sistemática para facilitar la toma de decisiones y el monitoreo del progreso. Ver Anexos 4 Formato de Sistema de Indicadores (contempla ficha técnica por indicador).

A nivel del Sistema de la Universidad Boliviana se establece dos tipos de Indicadores:

Indicadores de Resultado; Miden el impacto y los resultados finales de las acciones o estrategias implementadas, estos indicadores se dividen en categorías, que ayudan a clasificar las métricas según el tipo de resultados que mide como se refleja en la siguiente tabla.

Tabla 18. Categorías de Indicadores de Resultado

Categoría		Definición	Ejemplos
Según Dimensión	Según nivel de Intervención		
Impacto	Efectividad	Miden los efectos a largo plazo y más amplios de las actividades universitarias, es decir, la contribución de la universidad al desarrollo social, económico y cultural.	<p>Contribución de los egresados al desarrollo económico regional.</p> <p>Impacto de la investigación universitaria en la solución de problemas sociales.</p> <p>Contribución de la universidad a la formación de ciudadanos críticos y comprometidos.</p> <p>Reputación de la universidad a nivel nacional e internacional.</p>
Efecto		Miden los efectos directos a corto y mediano plazo de las actividades universitarias, es decir, los cambios que se producen como consecuencia de las acciones implementadas.	<p>Tasa de graduación de los estudiantes.</p> <p>Porcentaje de estudiantes que encuentran empleo al finalizar sus estudios.</p> <p>Satisfacción de los estudiantes con los servicios universitarios.</p> <p>Participación de los estudiantes en actividades extracurriculares.</p>
Productividad Producto	Eficacia	Miden en qué medida se están alcanzando los objetivos establecidos. Es decir, evalúan si las acciones emprendidas están produciendo los resultados esperados.	<p>Tasa de graduación.</p> <p>Porcentaje de estudiantes que encuentran empleo</p> <p>Satisfacción de los estudiantes</p>

Estas categorías permiten a la universidad evaluar distintos aspectos de su desempeño y resultados, facilitando un análisis más completo y la identificación de áreas para mejorar. Utilizar una variedad de indicadores de resultado ayuda a tener una visión integral del impacto y la efectividad de las acciones emprendidas.

Indicadores de Gestión; se utilizan para evaluar la eficiencia y efectividad de los procesos y actividades en una organización, estos indicadores se dividen en categorías que se describen en la siguiente tabla.

Tabla 19. Categoría de Indicadores de Gestión

Categoría		Definición	Ejemplos
Según Dimensión	Según nivel de Intervención		
Proceso	Eficiencia	Mide el avance y la eficiencia de las actividades que se llevan a cabo para alcanzar un objetivo específico. Es decir, se enfoca en cómo se están realizando las cosas, en los pasos y procedimientos que se siguen. (como se hacen las cosas)	<ul style="list-style-type: none"> • Número de reuniones de HCU realizadas en un semestre • Número de reuniones de investigación realizadas • Porcentaje de docentes que han participado en programas de capacitación pedagógica • Tiempo promedio de resolución de trámites administrativos.
Insumo (Recursos)	Economicidad	Mide los recursos (humanos, financieros, materiales, etc.) que se utilizan para llevar a cabo las actividades. Estos recursos son los insumos necesarios para producir un bien o servicio. (que se utiliza para hacer las cosas)	<ul style="list-style-type: none"> • El presupuesto asignado a investigación • Número de docentes designados • Cantidad de libros adquiridos para la biblioteca • Número de computadoras disponibles en los laboratorios.

Estas categorías de indicadores de gestión permiten a las instituciones monitorear y mejorar sus procesos internos, asegurando que los recursos se utilicen de manera efectiva y que se logren los objetivos organizacionales. Un enfoque integral en la gestión es clave para el éxito y la sostenibilidad de cualquier institución.

Tabla 20. Indicadores de Resultado y de Gestión

Aspecto	Indicadores de Resultado	Indicadores de Gestión
Enfoque	Efectos finales de las acciones	Procesos y actividades realizadas
Propósito	Medir el impacto y logro de los objetivos	Evaluar eficiencia y efectividad
Ejemplos	Tasa de graduación, satisfacción estudiantil	Tasa de retención, promedio de asistencia

Ambos tipos de indicadores son cruciales para una gestión efectiva. Los **indicadores de resultado** ayudan a determinar si se han alcanzado los objetivos, mientras que los **indicadores de gestión** permiten identificar la eficiencia de los procesos que llevan a esos resultados. Utilizarlos en conjunto proporciona una visión integral del desempeño de la institución.

Ambos tipos de indicadores son aplicables tanto a planes de corto como de mediano plazo, independientemente a que sea un indicador de resultado o de gestión, debe programarse de acuerdo a lo siguiente:

Tabla 21. Componentes del Indicador

Descripción del Indicador	Unidad de Medida	Formula	Línea Base	Meta
Tasa de graduación (Porcentaje de estudiantes que completan su programa de estudios en el tiempo previsto)	%	$\left[\frac{\text{N}^\circ \text{ de graduados}}{\text{N}^\circ \text{ Total de Estudiantes Inscritos}} \right] \times 100$	5	7

- **Descripción del Indicador;** es una parte fundamental en la elaboración de un sistema de indicadores, ya que proporciona información clara y precisa sobre qué mide el indicador y su relevancia. Explicación concisa de lo que mide el indicador.

- **Unidad de Medida;** La unidad de medida es esencial para la correcta interpretación y análisis de los indicadores. Es importante seleccionar una unidad que sea adecuada al tipo de dato que se mide y que facilite la comunicación y el entendimiento de los resultados. La **unidad de medida de un indicador** es el estándar utilizado para cuantificar y expresar los resultados que mide dicho indicador. Esta unidad permite que los datos sean comprensibles, comparables y útiles para la toma de decisiones.

Tabla 22. Unidad de Medida del Indicador

Unidad de Medida	Expresión	Utilidad	Ejemplo
Porcentaje	%	Usado comúnmente para medir tasas de graduación, satisfacción, o cumplimiento Expresado en porcentaje	Tasa de graduación = 75%.
Número Absoluto	Nº	Se refiere a una cantidad total sin ninguna transformación Expresado en número absoluto	Número total de graduados = 500 estudiantes.
Promedio	% Nº	Puede expresar un valor medio, como la nota promedio de los estudiantes Puede expresarse en porcentaje o número depende el contexto	Nota promedio = 8.5 sobre 10. Porcentaje de estudiantes que completan sus estudios en el tiempo previsto = 75%
Índice	% Nº	Un número que representa un cambio relativo o la comparación entre diferentes períodos o grupos. (Puede expresarse tanto en porcentaje como en número absoluto)	Índice de satisfacción del cliente = 85% De 1,000 encuestas realizadas, 850 clientes se mostraron satisfechos
Tiempos	t	Puede medir duración o frecuencia Expresado en número absoluto	Tiempo promedio de respuesta = 48 horas
Horas	h	Para indicadores relacionados con capacitación o uso de recursos Expresado en número absoluto	Horas de formación por empleado = 20 horas al año.

- **Formula;** es la expresión matemática que se utiliza para calcular el valor de ese indicador. Esta fórmula se compone de diferentes variables y datos que reflejan la situación que se está midiendo. La precisión y claridad de la fórmula son esenciales para asegurar que el indicador sea fiable y fácil de interpretar

Tabla 23. Formula del Indicador

Indicador	Formula	Interpretación
Número de Graduados	Número de Graduados	Este indicador simplemente refleja el total de graduados sin convertirlo en un porcentaje. Es útil para tener una visión clara de cuántos estudiantes finalizaron su formación en un período específico, permitiendo comparaciones con años anteriores o con otros programas; frecuencia de medición anual (Una tasa de graduación superior al 75% indica una buena retención y calidad académica, mientras que una tasa inferior puede señalar problemas en el programa)
Tasa de graduación	$\left[\frac{\text{Nº de graduados}}{\text{Nº Total de Estudiantes Inscritos}} \right] \times 100$	Porcentaje de estudiantes que completan su programa de estudios en el tiempo previsto (5 años); frecuencia de medición anual
Índice de satisfacción	$\left[\frac{\text{Nº de Respuestas Positivas}}{\text{Nº Total de Encuestas}} \right] \times 100$	Refleja la proporción de clientes satisfechos.
Tasa de Retención	$\left[\frac{\text{Nº de Estudiantes que Regresan}}{\text{Nº de Estudiantes que ingresan}} \right] \times 100$	Refleja el porcentaje de estudiantes que continúan sus estudios en la misma institución de un año académico a otro
Promedio de Calificación Nota promedio	$\frac{\text{Suma de Calificación}}{\text{Número de Estudiantes}}$	Refleja el rendimiento académico general de los estudiantes en un programa o curso específico

- **Línea Base;** permite establecer un punto de referencia a partir del cual se medirán los progresos y resultados de los objetivos establecidos, es un conjunto de datos que refleja el estado actual de un aspecto específico de la universidad antes de la implementación de cualquier estrategia o acción. Estos datos se utilizan para comparar los resultados futuros y evaluar el impacto de las iniciativas estratégicas. Al considerarse a la línea base como un indicador que se establece como punto de partida para evaluarlo y darle seguimiento, se debe determinar en base a datos históricos. Como año de referencia se considerará la gestión 2025, en caso de no existir información se tomará el dato del año anterior, especificando entre paréntesis el año que corresponda.
- **Metas;** Las metas son componentes esenciales de la planificación estratégica, ya que traducen la visión y misión de la universidad en acciones concretas y medibles. Una buena formulación de metas puede marcar la diferencia en la efectividad y éxito de las iniciativas estratégicas. Son declaraciones específicas y medibles que describen lo que la universidad, pretende lograr durante el quinquenio del PEI. Estas metas son fundamentales porque proporcionan un enfoque claro y sirven como guías para la toma de decisiones y la asignación de recursos. La línea base es el punto de partida de la meta para la programación física debe ser anual, durante los 5 años del PEI.
- **Ponderación;** Se establece la ponderación en función al porcentaje de los objetivos estratégicos.
- **Fuente de Información / medio de Verificación;** ambas nociones están estrechamente relacionadas, comprender la diferencia entre fuente de información y medio de verificación es fundamental para garantizar la calidad y la precisión de los indicadores.
 - **Fuente de Información:** Se refiere a la procedencia de los datos, es decir, de dónde se obtienen, pueden ser primarias (como estudios originales) o secundarias (como análisis de otros investigadores).
 - **Medio de Verificación:** Es el instrumento o método utilizado para comprobar la veracidad y la validez de la información recopilada, que se encuentra en custodia de la unidad organizativa según su competencia

Tabla 24. Fuentes de información versus medios de verificación

FUENTE DE INFORMACIÓN	MEDIO DE VERIFICACIÓN
Bases de datos Almacenan información estructurada, como el número de estudiantes matriculados.	Reporte de número de estudiantes matriculados
Encuestas Recolectan información directamente de personas, como la satisfacción de los estudiantes	Formulario de encuesta sobre la satisfacción de los estudiantes
Documentos Documentos oficiales e internos	Proyectos, Planes estratégicos de corto y mediano plazo, planes de estudio, memorias, informes, auditorías, listas de participación, convenios, otros
Redes sociales Plataformas donde se puede recopilar información a través de interacciones y análisis de contenido	Reporte de cantidad de "me gusta", compartidos y comentarios en publicaciones para medir la interacción de los usuarios

Matriz de Planificación

La formulación del PEI de la universidad, debe considerar una relación causal entre los Objetivos Estratégicos Institucionales (impactos) y las acciones Estratégicas Institucionales (productos) que desencadenan los mismos, en otras palabras, establecer un vínculo claro entre lo que la universidad quiere lograr (los objetivos) y las acciones específicas que llevará a cabo para alcanzar esos objetivos. Esta relación lógica y causal debe ser reflejada en la planificación para ello debe usarse la Matriz de Planificación Estratégica Institucional.

Descripción de Objetivos Estratégicos y de Gestión Institucional

Los objetivos estratégicos Institucionales son objetivos de gestión.

Tabla 25. Matriz de Planificación Estratégica

Área Estratégica																					
Política																					
Articulación al PDES			Objetivo Estratégico SUB				Objetivo Estratégico Institucional				Indicador					Programación Plurianual					Responsable
E	M	R	o	Denominación	Producto / Resultado	o	Denominación	Producto	Descripción del Indicador	Unidad de Medida	Fórmula	Línea Base 2024	Meta 2026-2030	20	20	20	20	20	Responsable		
														6	7	8	9	0			

Identificación de los responsables de las estrategias

Tabla 26. Responsables de las Estrategias

Objetivos Estratégico SUB	Objetivo Estratégico Institucional	Responsables	
		Unidades Universitarias	Unidades Facultativas

Es necesario identificar las unidades organizativas responsables del cumplimiento de los objetivos estratégicos de acuerdo a su rol y competencia en la universidad, en primera instancia a nivel institucional, siendo los directos responsables en la ejecución de las operaciones estratégicas y en segunda instancia a los responsables de las operaciones operativas.

Parte IV Presupuesto Quinquenal

El presupuesto es un componente clave en la planificación estratégica que permite a las organizaciones operar de manera eficiente, alineando sus recursos con sus objetivos a largo plazo.

El presupuesto incorpora recursos de gasto corriente e inversión pública, se debe formular con carácter indicativo para un periodo de 5 años de acuerdo a los objetivos estratégicos.

De acuerdo a las Directrices Presupuestaria emitidas por el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas es un instrumento de programación presupuestaria de mediano plazo de carácter indicativo para la conducción estratégica alineado a la temporalidad del PDES-PDU, que incluye ingresos, gastos y financiamiento del sector público; es un proceso estratégico de proyección y priorización de gasto, a través del cual las decisiones presupuestarias anuales son conducidas por prioridades de política económica y disciplina fiscal, con restricción de recursos y límites de gastos.

Así mismo define las características del Presupuesto Institucional Plurianual:

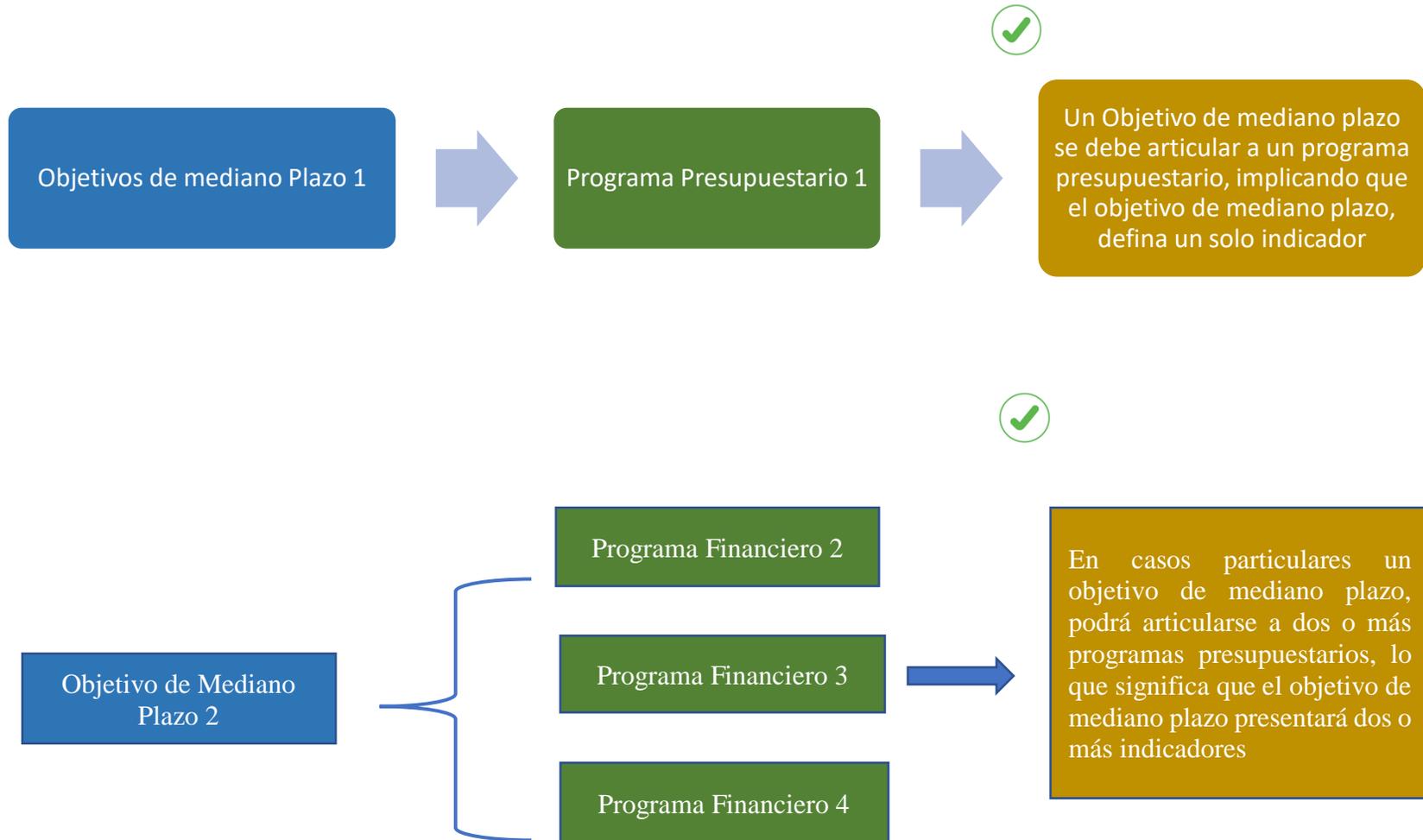
- Es de mediano plazo y señala la senda del presupuesto.
- Es indicativo y referencial para la formulación del Presupuesto Institucional Anual, integrado al ciclo presupuestario.
- Es un instrumento que mejora la calidad de respuesta del gobierno a los problemas enfrentados y no sólo una herramienta administrativa, porque su mayor uso es para la conducción estratégica.
- Proporciona información relevante acerca de la sostenibilidad financiera de la entidad.
- Integra la planificación estratégica institucional con la operativa (PEI y POA)

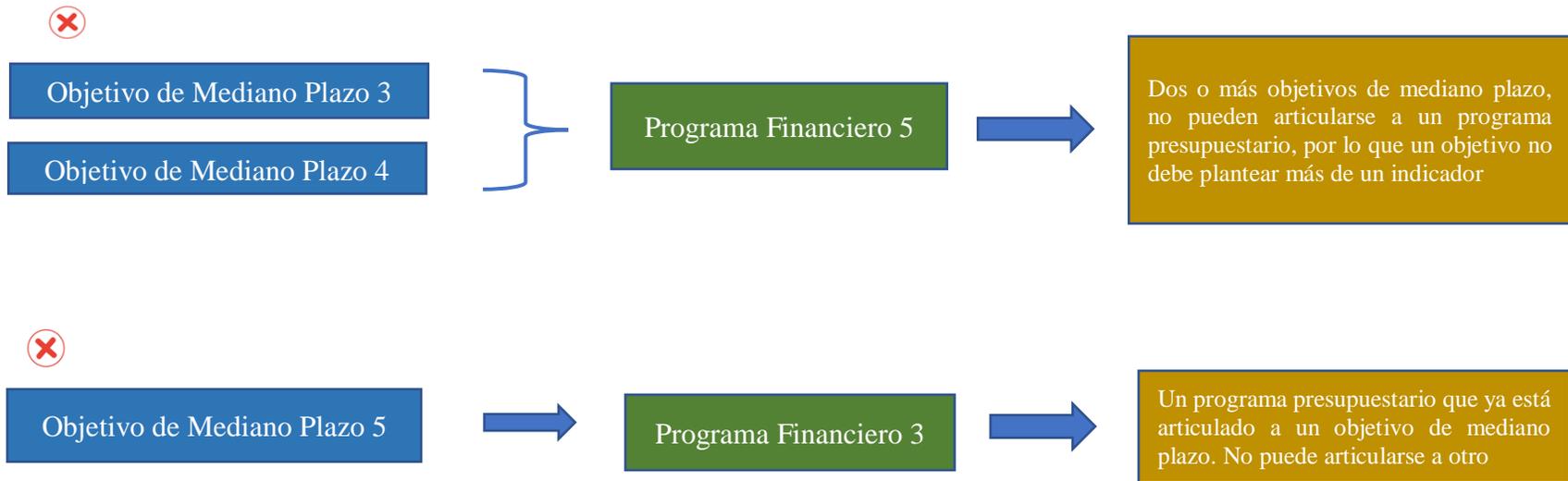
- El presupuesto

El Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, establece el sistema presupuestario boliviano que consiste en una metodología del presupuesto por programas orientado a resultados, la cual es una técnica presupuestaria, que mejora la planificación del trabajo, la evaluación de eficiencia, además se puede detectar la duplicidad de funciones; es decir, facilita la gestión presupuestaria que contempla la formulación, ejecución, seguimiento y evaluación del presupuesto.

- **Programa Presupuestario;** El programa presupuestario expresa la provisión de un producto terminal u obtención de un resultado, asociado a un objetivo de política pública, forma parte de una red de acciones presupuestarias de una entidad. El programa presupuestario captura información de Objetivos Estratégicos de Mediano Plazo (Acciones de Mediano Plazo) y está vinculado a los objetivos de corto plazo (acciones de corto plazo).
- **Actividad Financiera;** Las actividades están relacionadas con Objetivos Estratégicos de corto plazo (acciones de corto plazo), establecidas para el POA, se clasifican en:
 - i Actividad Específica,** es la acción presupuestaria que contribuye de forma directa a los programas presupuestarios.
 - ii Actividad Central,** es la acción presupuestaria que contribuye de forma transversal a las actividades específicas.
- **Proyecto de inversión;** parte del programa, comprende la fase de ejecución de un proyecto de inversión pública incluyendo la pre-inversión, así como la asignación de recursos para el inicio, continuidad y cierre de proyectos, cuyo resultado se refleja en el cumplimiento de objetivos.

Figura 8. Relación entre los Objetivos Estratégicos de Mediano Plazo - Programas Presupuestarios





Los objetivos de corto Plazo se desprenden de los objetivos de Mediano Plazo y están vinculadas a los Programas Presupuestarios; asimismo, se relacionan con las actividades presupuestarias y/o proyectos de inversión.

Figura 9. Relación entre Objetivos de Mediano y Corto Plazo con el Presupuesto

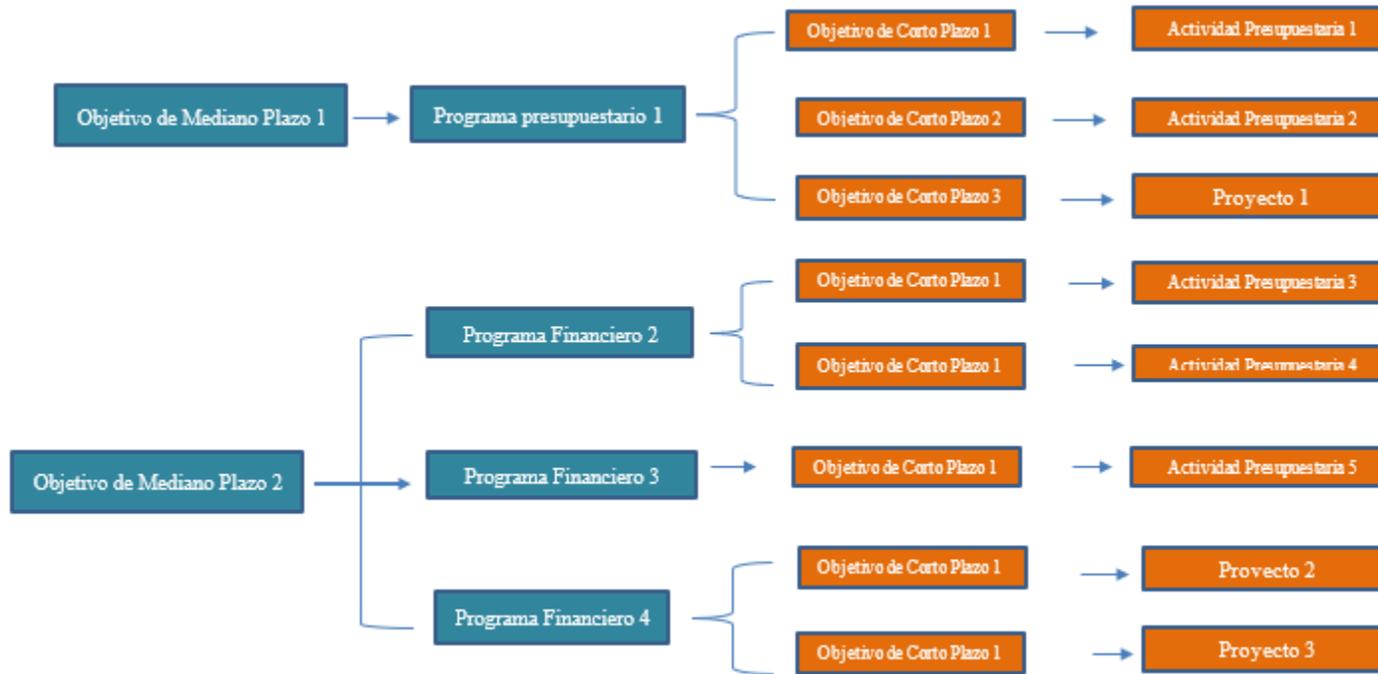


Tabla 27. Matriz Programación Financiera PEI 2026 -2030

Objetivos Estratégicos SUB			Programa Presupuestario		Objetivos de Gestión Institucional		Programación Presupuestaria quinquenal (En Bs.)				
C ó d	Denominación	Producto/ Resultado	C ó d	Denominación	C ó d	Denominación	2026	2027	2028	2029	2030

Tabla 28. Matriz Programación Financiera de Inversión

Objetivos Estratégicos SUB			Programa Presupuestario		Objetivos de Gestión Institucional			Tipo de Proyecto	Programación Física de Proyectos (En Bs.)				
C ó d	Denominación	Producto/ Resultado	C ó d	Denominación	C ó d	Denominación	Producto		2026	2027	2028	2029	2030
								Infraestructura					
								Equipamiento					
								Fortalecimiento Académico					
								Acreditación					
								Fortalecimiento de Investigación					
								Fortalecimiento de Extensión					
								Fortalecimiento Institucional					

7. Socialización de la Formulación y Publicación del PEI

La socialización del Plan Estratégico Institucional (PEI) es un proceso fundamental para garantizar su éxito y asegurar que todos los miembros de la organización estén alineados con los objetivos y estrategias establecidas. Consiste en dar a conocer el PEI a toda la comunidad universitaria, generando un sentido de pertenencia y compromiso con su implementación.

La socialización del PEI, tanto en su fase de elaboración, aprobación e implementación es importante debido a que:

- Asegura la comprensión: Permite que todos los miembros de la comunidad universitaria comprendan los objetivos, metas y estrategias del PEI.
- Fomenta la participación: Invita a todos los actores a involucrarse en la implementación del plan.
- Genera compromiso: Crea un sentido de propiedad y responsabilidad compartida en el logro de los objetivos.
- Facilita la comunicación: Establece un canal de comunicación efectiva entre los diferentes niveles de la organización.
- Minimiza resistencias: Anticipa y aborda posibles resistencias al cambio.

7.1. Fases del Proceso de Socialización

1. Preparación:

- Se definirá objetivos de la socialización: ¿Qué se quiere lograr? ¿A quién se quiere llegar?
- Se elaborará materiales de comunicación claros y concisos: presentaciones, infografías, videos.
- Los canales de comunicación adecuados serán: reuniones, intranet, redes sociales.
- Se establecerá un cronograma de actividades.

2. Divulgación:

- **Presentación formal:** La MAE, deberá realizar una presentación oficial del PEI a los diferentes estamentos de la universidad (autoridades, docentes, estudiantes, personal administrativo).

- **Difusión masiva:** Se utilizará todos los canales de comunicación disponibles para dar a conocer el PEI a toda la comunidad universitaria.
- **Capacitaciones:** Se Organizará talleres y capacitación por area estratégica para profundizar en los contenidos de la metodología de elaboración del PEI y responder a las dudas.
- **Interacción y retroalimentación:**
- **Talleres Participativos:** se creará espacios para que los miembros de las comisiones por área expresen sus opiniones y sugerencias.
- **Grupos de trabajo:** Se conformar grupos de trabajo para desarrollar planes de acción específicos.

3. Seguimiento y evaluación:

- **Monitoreo continuo:** se realizará un seguimiento periódico de la implementación del PEI.
- **Evaluación de resultados:** Se evaluará el impacto del PEI en el logro de los objetivos institucionales.
- **Ajuste del plan:** Se realizarán los ajustes necesarios al PEI en función de los resultados obtenidos y de los cambios en el entorno.

7.2. Herramientas y Estrategias de Socialización

- **Dotación de Uniforme:** se dotará de poleras camiseras al equipo coordinador, técnico y persona de apoyo logístico
- **Comunicación interna:** Intranet, correo electrónico, boletines informativos, redes sociales internas.
- **Eventos presenciales:** talleres, charlas informativas.
- **Materiales impresos:** banners, letreros, folders, calendarios, almanaques.
- **Plataformas digitales:** Sitios web, blogs, plataformas de aprendizaje en línea.
- **Comunicación visual:** Infografías, videos explicativos.

ANEXOS

Anexo N° 2

**Contenido del Plan Estratégico Institucional de la Universidad
Autónoma Juan Misael Saracho 2026-2030**

Antecedentes

Metodología

PARTE I ENFOQUE POLÍTICO INSTITUCIONAL

1.1. Marco Normativo Legal del Enfoque Político Institucional

- Mandato Constitucional de Desarrollo de la Educación Superior
- Ley 070 en la Educación Superior
- Sistema De Planificación Integral Del Estado Y Subsistemas (SPIE)
- Sistema de Planificación del Sistema de la Universidad Boliviana
- Plan de Desarrollo Económico y Social (PDES)

1.2. Enfoque Político Institucional

- Misión
- Visión
- Principios
- Valores

PARTE II: DIAGNÓSTICO

2.1. Análisis Interno

A. Contexto Histórico-Institucional

- *Contextualización de la universidad boliviana*
- *Cronología de creación de las facultades, institutos y áreas administrativas de la UAJMS*
- *Productos Institucionales*

B. Formación Profesional de Grado y Posgrado

Formación Profesional de Grado

- Misión y Visión de la Formación Académica en Grado
- Características de la Formación Profesional (Rendimiento Académico,
- Currícula y Programas Académicos
- Metodología de enseñanza
- Formación del Personal Docente
- Evaluación y Acreditación
- Satisfacción de estudiantes y Egresados

Formación Profesional de Posgrado

- Misión y Visión de la Formación Académica en Grado
- Currícula y Programas Académicos
- Metodología de Enseñanza

- Formación y Desarrollo del Personal Docente
- Evaluación y Acreditación
- Vinculación con el Sector Productivo
- Satisfacción de Estudiantes y Egresados
- Recursos Físicos, Tecnológicos e Infraestructura
- Innovación y Emprendimiento
- Contexto Sociocultural y Económico

C. Investigación, Ciencia, Tecnología e Innovación

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

D. Interacción Social y Extensión Universitaria

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

E. Gestión Institucional

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

2.2. Análisis Externo

A. Contexto Internacional

B. Contexto Nacional

- Entorno Político
- Entorno Económico
- Entorno Social
- Entorno Tecnológico
- Entorno Competitivo
- Entorno Cultural
- Entorno Legal
- Entorno Internacional
- Percepción y Reputación

2.3. Análisis FODA

2.4. Cruce de Variables

PARTE III: MARCO ESTRATÉGICO

3.1. Articulación PDES – PDU

- Identificación de Pilares, Metas, Resultados y Acciones

3.2. Definición de Áreas Estratégicas (mismas del PEI)

- Gestión De La Formación Profesional Del Grado y Posgrado
- Gestión De La Investigación, Ciencia, Tecnología e Innovación
- Gestión De La Interacción Social y La Extensión Universitaria
- Gestión Institucional de Calidad

3.3. Matriz de Planificación

3.4. Consideraciones para la Implementación del Plan

- Articulación Competencial
- Roles de Actores

PARTE IV: PRESUPUESTO PLURIANUAL QUINQUENAL

4.1. Presupuesto Plurianual en bolivianos

4.2. Presupuesto Plurianual de Inversión Plurianual

Anexo N° 3

Identificación de Productos, Competencias y Atribuciones por Unidad Ejecutora

La Identificación de los productos institucionales es un proceso fundamental para mejorar la gestión pública. Al conocer los resultados que se generan, las instituciones pueden tomar decisiones más informadas y mejorar su desempeño.

Los productos institucionales en gestión universitaria, son los resultados tangibles o intangibles que la universidad produce como respuesta a sus objetivos y a las necesidades de la sociedad, a través de las unidades organizativa. Estos productos pueden ser muy variados y abarcar desde la formación de profesionales hasta la generación de conocimiento.

Ficha Técnica Identificación de Productos Universitarios

Unidad Ejecutora: Secretaria de Desarrollo Institucional					Marco Jurídico
Competencia	Instancia encargada de promover el desarrollo institucional en coordinación con las unidades académicas y administrativas				EO, art. 83-84
Atribuciones	Formular políticas estratégicas, programas, proyectos y acciones para el fortalecimiento de la calidad universitaria en correspondencia con la misión y visión de la universidad.				
Nombre del Producto	Identificación del Producto(s)/	Tipo de producto	Marco Jurídico	Procesos	Insumos
Servicio de Planificación	Administrativo	Intermedio	EO, art. 84		
Servicio de Acreditación					
Servicio de Internacionalización					
Servicio de intranet					

Responsable de la Unidad ejecutora

1. Unidad Ejecutora: Unidad Organizacional principal responsable de la generación de productos (bienes y/o servicios), en cumplimiento de objetivos y metas.
2. Unidad Dependiente: Unidad Organizacional dependiente de la unidad ejecutora de segundo o tercer nivel, coadyuva y/o genera productos, en cumplimiento de objetivos y metas.
3. Marco Jurídico: Conjunto de leyes, normas y regulaciones que rigen la producción, de los bienes o servicios universitarios. Este marco legal varía según el tipo de producto, la unidad organizativa donde se produce.
4. Competencia: Se refiere a las acciones específicas que esta puede realizar para cumplir con su atribución
5. Atribuciones: se refiere a la función general que tiene la unidad organizativa.
6. Nombre del Producto: Nombrar el producto Identificado como bien o servicio.
7. Identificación del Producto: Identificar si el producto es sustantivo o administrativo
 - Producto Sustantivo, contribuyen directamente a la misión y objetivos fundamentales de la organización, relacionados con la razón de ser de la universidad.
 - Producto Administrativo, contribuyen al logro de los productos sustantivos, relacionados con la gestión del funcionamiento de la universidad, y procesos como planificación, organización, dirección, control y coordinación de recursos.
8. Tipo de Producto
 - Terminal; Un producto terminal universitario directamente relacionado con el manato legal o misión es el resultado final de los procesos de enseñanza, aprendizaje e investigación, y está diseñado para ser utilizado directamente por la sociedad o por otros sectores académicos. Estos productos representan el valor agregado que la universidad aporta al entorno.
 - Intermedio; Un producto intermedio universitario es un resultado parcial de los procesos académicos - administrativos que sirve como insumo para la creación de

GUÍA METODOLÓGICA PARA LA FORMULACIÓN DEL PEI UAJMS 2026-2030

otros productos más elaborados. Estos productos son fundamentales para el desarrollo de los productos terminales.

9. Procesos para la generación de producto(s); etapas y actividades que llevan a cabo para crear, desarrollar y ofrecer productos o servicios.
10. Recursos; elementos y materiales necesarios para desarrollar, implementar y mantener productos o servicios. Por ejemplo, recursos humanos, materiales (infraestructura, equipos y tecnología, material didáctico), financieros, informáticos, tiempo, colaboración (redes, alianzas, comunidades académicas).

Anexo N° 4

Ficha Técnica PEI UAJMS 2026-2030

NOMBRE DEL INDICADOR: % de Incremento de la Matricula de Grado.					Código del indicador	14	
Definición	El indicador % de incremento de la matrícula de grado mide el crecimiento porcentual del número total de estudiantes inscritos en el primer ciclo de estudios de una institución educativa, en comparación con un periodo anterior.						
Área Estratégica (Marque una X)	Gestión de la formación profesional de grado y posgrado	X	Gestión de la interacción social y extensión universitaria				
	Gestión de la investigación, ciencia, tecnología e innovación		Gestión institucional de calidad				
Objetivo Estratégico	Desarrollar programas de Formación Profesional de Grado con calidad, regularidad y pertinencia social en las diferentes áreas de la ciencia.						
Propósito del indicador	Determinar el incremento de la matrícula de grado (de una Unidad Académica o la Universidad) respecto a su valor en la gestión base, a fin de ponderar la contribución (de la Unidad o la Universidad) a incrementar el acceso a la educación superior.						
Tipo y Categoría del indicador (Marque una X)	Gestión				Resultado		
					X		
	Proceso	Rec. Financieros	Rec. Físicos	Rec. Humanos	Producto	Efecto	Impacto
Fórmula de cálculo	$\frac{(\text{matrícula de grado})_n - (\text{matrícula de grado})_{n-1}}{(\text{matrícula de grado})_{n-1}} * 100$				Unidad de medida	%	
Medio de verificación	Reporte estadístico, del sistema de seguimiento académico.		Unidad responsable de suministrar la información		Secretaría Académica o similar de acuerdo a la estructura orgánica de cada universidad		
Descripción de Variables	Matrícula de grado: Número de estudiantes regulares (incluidos aquellos en modalidad de graduación) en una gestión dada (n). (matrícula de grado) n = Matrícula de grado en el año n (matrícula de grado) n-1 = Matrícula de grado en el año n-1						
Sentido (Marque una X)	Creciente		X		Frecuencia de medición		Anual
	Decreciente						
Observaciones	(matrícula de grado) = matrícula del Sistema Anualizado + matrícula del primer semestre del Sistema Semestralizado.						
Responsable de generar el indicador							
	Nombre y Apellido						
	Cargo				Firma		
Fecha de aprobación	8 – 9 de agosto de 2019			Fecha de entrada en vigencia	8 – 9 de agosto de 2019		

Anexo N° 5

Unidades Generadoras de Recursos

1. CEANID
2. Centro de Investigación del Agua
3. Clínica Odontología
4. Clínica Veterinaria
5. Centro de Fomento a la Cultura y Bellas Artes
6. Escenarios Deportivos
7. Estación Experimental Puerto Margarita
8. Gabinete Psicopedagógico
9. IIEMA (Instituto Investigación en Ecología y Medio Ambiente)
10. Imprenta Universitaria
11. Laboratorio de Análisis Clínico
12. Laboratorio de Fitopatología y Cultivo In Vitro
13. Servicios de Laboratorio
14. Taller de Alimentos
15. Unidad de Comunicación
16. Secretaria de Educación Continua
17. Instituto de Idiomas
18. Centro Integral Infantil
19. Museo San Lorenzo
20. Museo Nacional Paleontológico Arqueológico
21. Observatorio Astronómico de Tarija
22. Títulos y Grados
23. Tesorería
24. Estación Experimental Rio Conchas
25. Decanaturas (verano, Nivelación, internado, programas autofinanciados)
26. Unidad de Educación Continua Facultativa (cursos cortos, diplomado, maestría, doctorado)