



# UNIVERSIDAD AUTÓNOMA GABRIEL RENÉ MORENO

## PLAN DE DESARROLLO UNIVERSITARIO 2008-2012



Santa Cruz de la Sierra, octubre de 2008

## AUTORIDADES 2008 – 2012

Abog. REYMI FERREIRA JUSTINIANO

**RECTOR**

Lic. OSCAR CALLEJAS SALDÍAS

**VICERRECTOR**

Abog. CARMEN MARCIA RIVERO ÁÑEZ  
**SECRETARIA GENERAL**

## DECANOS Y VICE-DECANOS

Dr. Alfonso Coca Echeverría  
Dr. Manfredo Menacho Aguilar

FAC. DE CS. JURÍDICAS, POLÍTICAS Y  
SOCIALES

Lic. David Valverde Quiróz  
Lic. Vicente Cuellar Tellez

FAC. CS. ECONÓMICAS Y FINANCIERAS

Dr. Rolando López Cabezas  
Dr. Pablo Rosales Callejas

FAC. MEDICINA VETERINARIA Y ZOOTECNIA

Ing. Gonzalo Rojas  
Ing. Juan Carlos Paz Castro

FAC. CS. EXACTAS Y TECNOLOGÍA

Ing. Ivan Vladislav Selaya Garvizu  
Ing. Clover Herrera Domínguez

FAC. POLITÉCNICA

Ing. Nelson Antonio Rodríguez Méndez  
Lic. Margaret Ferguson de Urioste

FAC. CS. AGRÍCOLAS

Dr. Dante Haroldo Méndez de la Fuente  
Dr. N. Lourdes Molina de Guzmán

FAC. CS. SALUD HUMANA

Lic. Roger Quiróz. Rojas  
Lic. Remigio Carlos Reinaga

FAC. HUMANIDADES

Arq. Herkabd Cuéllar Vaca  
Arq. Carlos Jaime Suárez Rivero

FAC. CS. DEL HÁBITAT, DISEÑO Y ARTE

Lic. Richard Roger Moreno Suárez  
Lic. Ezequiel Paniagua Banegas

FAC. CONTADURÍA PÚBLICA

Ing. Jorge Núñez Arroyo  
Lic. Antonio Cabrera Sensano

FAC. INTEGRAL DEL CHACO

Ing. Ridder Rivero Álvarez  
Lic. Edy Acosta Claros

FAC. INTEGRAL DEL NORTE

## **DIRECTORES**

Dra. Tania Terceros Vargas

Lic. Saúl Enrique Lozano Morales

Lic. Javier Hernández Serrano

Lic. Roberth Alain Morón Cárdenas

Dr. Gerardo Alberto Méndez Prado

Lic. Freddy Nicolás Castro Franco

ESCUELA DE POSTGRADO

ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO

BIENESTAR SOCIAL

ACADÉMICO

EXTENSIÓN

INVESTIGACIÓN



## **PRESENTACIÓN**

A los miembros de la comunidad universitaria

El Plan Estratégico que presentamos a la comunidad universitaria es una propuesta de trabajo que permitirá conocer mejor nuestros recursos y nuestras capacidades, nuestras amenazas y nuestras oportunidades. La Planificación Estratégica no se trata de la planificación en sí misma, sino de la reflexión y la pasión con la que acometemos nuestra labor de todos los días: la reflexión acerca de lo que nuestra institución es y cómo queremos que sea en un período de tiempo limitado, y la pasión que nos lleva a fijar metas y alcanzarlas.

Este Plan conjuga realidades y proyecciones con el fin de ofrecer a las diferentes dependencias de la Universidad una herramienta de trabajo que facilite enfrentar con éxito una gestión del conocimiento con calidad, pertinencia y equidad.

Los principios, la visión y la misión de la Universidad que quedaron consagrados en el Nuevo Estatuto Orgánico de la Universidad son el punto de partida de este Plan Estratégico, en el que se integran y recrean las tres actividades sustantivas de la universidad: la docencia, la investigación y la extensión universitaria.

Hagamos realidad el cambio de la universidad con responsabilidad, que consiste en el mejoramiento continuo de la calidad en la formación profesional, el incremento de los productos de la investigación científica y la inserción sostenida de nuestra institución en la vida económica, política, y cultural de la sociedad cruceña y boliviana.

Continuemos con los cambios a lo que obliga la Reforma Académica que hemos emprendido.

Abog. Reymi Ferreira Justiniano.  
**Rector**

Lic. Oscar Callejas Saldías.  
**Vicerrector**

## CONTENIDO

### CAPÍTULO I

#### ASPECTOS GENERALES DE LA UNIVERSIDAD

#### PRESENTACIÓN

#### INTRODUCCIÓN

|  |    |
|--|----|
| 1.1. Aspectos legales e históricos de la U.A.G.R.M.      | 1  |
| 1.2. Tendencias de la Educación Superior en el siglo XXI | 5  |
| 1.3. Universidad y futuro                                | 9  |
| 1.4. Universidad, ciencia y sociedad                     | 11 |
| 1.5. Metodología   | 14 |

### CAPÍTULO II

#### MARCO CONCEPTUAL DEL PLAN

|   |    |
|---|----|
| 2.1. Antecedentes y justificación                           | 17 |
| 2.2. La planificación estratégica en la Universidad         | 17 |
| 2.3. El análisis FODA                                       | 23 |
| 2.4. Elementos del análisis FODA                            | 24 |
| 2.5. Identificación de áreas y/o factores críticos de éxito | 26 |

### CAPÍTULO III

#### MARCO - FILOSÓFICO

|  |    |
|--|----|
| 3.1. EL Plan de la Universidad boliviana         | 28 |
| 3.2. La Universidad Autónoma Gabriel René Moreno | 32 |
| 3.2.1. Principios                                | 32 |
| 3.2.2. Misión                                    | 34 |
| 3.2.3. Visión                                    | 35 |

### CAPÍTULO IV

#### CONTEXTO INTERNO Y EXTERNO

|                                    |    |
|------------------------------------|----|
| 4.1. Análisis del contexto externo | 37 |
| 4.2. Análisis del contexto interno | 48 |
| 4.3. Variables priorizadas         | 61 |
| 4.4. Matriz FODA                   | 73 |

|                        |    |
|------------------------|----|
| 4.5. Matriz de impacto | 74 |
|------------------------|----|

## CAPÍTULO V

### PLAN DE ACCIÓN 2008-2012

|  |    |
|--|----|
| 5.1. Líneas generales de acción o áreas de éxito | 75 |
|--|----|

|                |    |
|----------------|----|
| 5.2. Políticas | 79 |
|----------------|----|

|                     |    |
|---------------------|----|
| 5.3. Plan de acción | 85 |
|---------------------|----|

|                   |    |
|-------------------|----|
| 5.4. Implantación | 97 |
|-------------------|----|

|  |    |
|--|----|
| 5.5. Evaluación del Plan de Desarrollo | 97 |
|--|----|

|              |    |
|--------------|----|
| BIBLIOGRAFÍA | 97 |
|--------------|----|

|        |  |
|--------|--|
| ANEXOS |  |
|--------|--|

## **CAPÍTULO I**

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

#### **INTRODUCCIÓN**

En un mundo que cambia vertiginosamente, la educación enfrenta el desafío de dar respuesta a las nuevas necesidades que surgen en la sociedad globalizada, en la que las tecnologías de la comunicación y la información están configurando nuevos escenarios.

La U.A.G.R.M., consciente de todos estos desafíos, ha elaborado el presente instrumento de política académica institucional que sienta las bases para delinear acciones estratégicas para situar a la Universidad en posición de afrontar su futuro con ilusión, anticipándose a él y desarrollando los mecanismos que aseguren una posición competitiva.

Para este propósito, utiliza la herramienta de la planificación estratégica, que puede entenderse como un proceso de dirección cuyo fin último es compatibilizar a la organización con su entorno, de manera que ésta alcance el éxito en él mismo, es decir, cumpla con su misión corporativa.

El presente plan se encuentra estructurado en cinco capítulos:

En el primer capítulo, se presentan los aspectos legales e históricos de la institución y una reflexión acerca de las tendencias de la educación en el siglo XXI.

En el segundo capítulo, se describe el soporte teórico que sustenta la elaboración del Plan de Desarrollo.

El tercer capítulo describe los aspectos sustantivos del marco filosófico del Plan Nacional de Desarrollo del Comité Ejecutivo de la Universidad Boliviana y de la Universidad Autónoma Gabriel René Moreno.

El cuarto capítulo muestra el diagnóstico del contexto interno y externo de la institución, las variables priorizadas y la matriz FODA con impacto cruzado.

El documento culmina con la presentación, en el quinto capítulo, del Plan de Acción para la institución, correspondiente al quinquenio 2008-2012, estructurado en líneas de acción priorizadas, políticas, objetivos estratégicos e indicadores.

### **1.1 Aspectos legales e históricos de la U.A.G.R.M.**

La Universidad Autónoma Gabriel René Moreno fue fundada el 11 de enero de 1880 en virtud del Decreto Supremo de 15 de diciembre de 1879 que crea el Cuarto Distrito Universitario<sup>1</sup> del país con sede en la ciudad de Santa Cruz de la Sierra. Los Distritos Universitarios tenían a su cargo no sólo la Educación Superior, sino también la administración de la educación primaria y secundaria de todo el territorio del Distrito, que en el caso cruceño incluía los departamentos de Santa Cruz y Beni.

La Universidad cruceña se instaló formalmente el 11 de enero de 1880<sup>2</sup>, y se designó como primer Rector, el obispo Juan José Valdivia, y al primer Secretario General, el Dr. Felipe Leonor Ribera. La Universidad inició sus actividades con las carreras de Medicina, Teología y Derecho. En 1898, el gobierno de Bolivia otorgó el nombre de Universidad Santo Tomás de Aquino a la Universidad de Santa Cruz, que por ley de 9 de septiembre de 1911 cambió a su nombre actual, Gabriel René Moreno, en homenaje al ilustre escritor cruceño.

La carrera de Medicina tuvo una existencia muy corta. El Estado no otorgaba los recursos necesarios para la formación de los nuevos médicos y, en 1892, debió cerrarse. Los doce años de funcionamiento de esta carrera fueron muy fructíferos, ya que el aporte de los nuevos médicos fue muy importante para el crecimiento del Hospital San Juan de Dios, único en la ciudad. La carrera de Teología funcionó hasta 1925; debido al reducido número de estudiantes que tenía fue cerrada. La carrera de Derecho fue la única que se mantuvo abierta desde los inicios de la Universidad.

---

<sup>1</sup> Según el Decreto Orgánico de Universidades, de 25 de agosto de 1845, en Bolivia había tres distritos Universitarios: uno Sucre, que comprendía los departamentos de Chuquisaca, Potosí y Tarija; otro en La Paz, que comprendía los departamentos de La Paz, Oruro y Beni; y el tercero en Cochabamba, del cual dependía la educación del Departamento de Santa Cruz.

<sup>2</sup> Se anexa el acta de fundación.

En 1925, la Universidad Gabriel René Moreno contaba con una única carrera: Derecho, motivo por el cual, en virtud del Decreto-Ley de 25 de julio de 1930, pasó a depender de la Universidad de Chuquisaca<sup>3</sup>; manteniendo esta situación hasta 1936, año en el que el presidente David Toro, mediante el Decreto Supremo de 11 de julio de ese año<sup>4</sup>, dispuso que se cerrara definitivamente la Universidad de Santa Cruz, quedando reducida a distrito escolar, encargado de la educación primaria y secundaria.

El cierre definitivo de la Universidad Gabriel René Moreno provocó un movimiento de protesta estudiantil, apoyado por el pueblo. Finalmente, en 1938, el presidente Germán Busch reestableció la Universidad Gabriel René Moreno mediante Decreto Supremo, de 23 de septiembre de 1938 refrendado por la Convención Nacional el 24 de septiembre del mismo año.

La reapertura de la Universidad Gabriel René Moreno se realizó con la creación de la Facultad de Ciencias Jurídicas, Políticas y Sociales. La Universidad desde ese momento, estuvo directamente relacionada con el crecimiento económico de la región. Las autoridades principales fueron: Rector: Dr. Rómulo Herrera y Vicerrector Dr. Alfredo Jordán.

En 1939 se abrió la Facultad de Comercio (hoy Ciencias Económicas, Administrativas y Financieras), la Escuela Práctica de Agricultura y Ganadería (Facultad de Ciencias Agrícolas, en 1970) y el Instituto Oriental de Biología. En 1940 se abrió la Facultad de Medicina Veterinaria, en 1941 el Instituto Tecnológico (Facultad de Tecnología y Facultad Politécnica) y en 1944 la Escuela Superior de Bellas Artes. Desde esa fructífera década de los años cuarenta, la Universidad Gabriel René Moreno no ha parado de crecer.

En 1961, coincidiendo con los festejos del cuarto centenario de la fundación de Santa Cruz de la Sierra, la Universidad, redactó su Estatuto Universitario. Esta nueva norma concebía a la Universidad como el mejor instrumento de transformación de la sociedad. Hacía especial énfasis en la capacitación de los sectores populares y obreros, creando

---

<sup>3</sup> El art. 17 de Decreto Ley dice “Los Distritos que no tienen por los menos dos Facultades o institutos Universitarios dependerán de la Universidad de Chuquisaca”.

Se adjunta al final del texto.

<sup>4</sup> Se adjunta al final del texto.

para ello el Instituto de Capacitación Popular (ICAP), con la misión de profesionalizar los recursos humanos del departamento para su proceso de modernización y desarrollo.

A partir de 1980, la Universidad se expandió hacia las provincias, abriendo institutos técnicos, agrícolas y ganaderos en Cordillera, Vallegrande, Velasco y Ñuflo de Chávez. Creó también los institutos populares de capacitación media/superior, llegando a los puntos más alejados del departamento y permitiendo la formación de miles de estudiantes. En 1990, la Universidad creó la Escuela de Postgrado para permitir la especialización de los graduados. Dos nuevas facultades se abrieron en 1992, Humanidades y Ciencias de la Salud Humana. Posteriormente, en 1998 la Facultad de Ciencias del Hábitat, en el año 2004 la Facultad de Contaduría Pública, y el 2007 la Facultad Integral del Norte.

El crecimiento de la Universidad Autónoma Gabriel René Moreno ha sido tan acelerado como el crecimiento del departamento de Santa Cruz, siendo la principal formadora de recursos humanos, que hicieron posible el desarrollo y modernización del departamento. Santa Cruz se ha convertido en el primer departamento por su aporte a la economía boliviana.

Uno de los objetivos del milenio, propuesto por las Naciones Unidas, es la “educación en todos sus niveles”. Por ello, al iniciar el siglo XXI, la Universidad Autónoma Gabriel René Moreno comenzó un proceso de modernización académica que supone la transformación de las diferentes carreras que ofrece la Universidad, no sólo en Santa Cruz de la Sierra, sino en todas la Unidades Académicas que se encuentran en las Provincias del departamento. Para hacer posible esta transformación, el año 2007 se aprobó un nuevo Estatuto Universitario, cuya base fundamental es la excelencia académica a partir de la autonomía universitaria, el cogobierno y la enseñanza gratuita y pública; abriendo espacios de inclusión social, permitiendo el ingreso directo a los estudiantes pertenecientes a las poblaciones indígenas del departamento.

## 1.2 Tendencias de la Educación Superior en el siglo XXI

La Educación Superior se enfrenta a una serie de condiciones y tendencias que se dan en aspectos claves que afectan la vida de las instituciones y de las personas relacionadas con el ámbito educativo. No es posible plantear el desarrollo universitario o proyectar cambios sin realizar una reflexión sobre las grandes tendencias que marcan el desarrollo de la Educación Superior a nivel mundial, y en particular a nivel latinoamericano.

Las grandes tendencias de la Educación Superior (ES) en el último cuarto del siglo XX, como la masificación, la persistencia de desigualdades y dificultades para la democratización del conocimiento, la diversificación de estructuras, programas y modalidades de estudio, la creciente participación del sector privado en la composición de la oferta educativa en el nivel terciario y las restricciones financieras, señaladas por la Conferencia Regional de Educación Superior (CRES) de 1996 y la Conferencia Mundial de Educación Superior (CMES) de 1998, siguen marcando las claves del desarrollo de la ES en los albores del siglo XXI.

Asimismo, tres elementos centrales que determinaron la posición estratégica de las Instituciones de Educación Superior (IES) en las últimas décadas del siglo XX, pertinencia, calidad e internacionalización, se perfilan en el horizonte del siglo XXI como elementos que orientan el desarrollo de la Educación Superior como factor definitorio en el proceso de transmisión y producción del conocimiento, así como en su compromiso y contribución a la construcción de una cultura de paz, basada en un desarrollo con equidad, justicia y respeto a los derechos humanos, solidaridad y democracia en el marco de la autonomía y la libertad académica.

Más allá de las asimetrías y desigualdades entre estados, regiones de América Latina y el Caribe, los mayores impactos de la CRES (1996) y la CMES (1998) en los procesos de modernización de las IES pueden resumirse del modo siguiente:

- El renovado interés público por la ES y su papel estratégico como factor clave del desarrollo humano sostenible y del proceso de transmisión y generación del conocimiento (Tünnermann Berhein, 2008).

- El tránsito de la hegemonía y predominio de la tendencia del Banco Mundial y de ciertos organismos financieros internacionales, que ante la expansión cuantitativa recomendaban como solución ad hoc la privatización de la ES, tendencia que, en cierta medida, había monopolizado el discurso sobre la universidad al criterio y convicción de que invertir en la ES y transformarla de acuerdo con las necesidades de la región era clave para el crecimiento económico y el desarrollo de las sociedades latinoamericanas y caribeñas.(López Segrera, 2008)
- La consideración de la Educación Superior como un bien público y como una herramienta fundamental para la construcción del futuro de las sociedades con desarrollo humano sustentable; es decir, la consideración de la ES como parte fundamental e insustituible del desarrollo cultural, socioeconómico y ecológicamente sustentable de las comunidades y de las naciones.
- El impulso a los procesos de reforma y modernización de las IES en la región de América Latina y del Caribe.
- El diseño e implementación de sistemas nacionales de evaluación y acreditación inspirados en el mejoramiento continuo de la calidad y en la realización de la pertinencia social en los procesos de gestión del conocimiento.
- Uso de las tecnologías de la información y de las comunicación (TIC's) para mejorar la docencia y la investigación.

No obstante, quedan aún muchos problemas que resolver referidos a:

- La introducción del paradigma de la educación permanente, que no se reduce a la explosión de cursos de postgrado, sino que está vinculada a la inserción laboral, y que contempla ciclos de formación y de trabajo, en sociedades en las cuales no se privilegia la capacitación de la fuerza de trabajo sino, más bien, que se la considera como una mercancía de fácil adquisición en el mercado laboral.

- La integración de las tres funciones sustantivas de las universidades –docencia, investigación y extensión- de modo tal que formen parte de un solo quehacer en la gestión del conocimiento.
- La incorporación en el desempeño de las universidades de tres culturas: informática, evaluación y pertinencia social.
- La revalorización, en el contexto de un mundo globalizado -en el que el conocimiento se convierte en mercancía- de la misión cultural de la Universidad, que tiene como fin fortalecer raíces culturales e identidades, ante las amenazas de una cultura uniforme y globalizada.
- Las transformaciones curriculares, que son el eje de toda las reformas, con la introducción de la flexibilidad y apertura curricular que permita responder con rapidez a los cambios dinámicos que experimenta la sociedad y, al mismo tiempo, satisfacer las necesidades de las masas de jóvenes que llegan a las instituciones de Educación Superior.
- El fortalecimiento de la investigación científica y de los productos que de ella se derivan, con el fin de contribuir al desarrollo de la sociedad. En este contexto, cobra especial interés el desarrollo de la investigación sobre la problemática de la ES como tarea prioritaria, como una herramienta que fundamente las innovaciones educativas, sin las cuales las reformas y los procesos de modernización no pasan de la retórica.
- La innovación y desarrollo de las estructuras y de los procesos administrativos y de gestión, que incorporen la planificación estratégica como parte de las actividades “normales” de las IES y permitan responder con agilidad, flexibilidad y rapidez a las demandas cambiantes del entorno, así como dibujar de modo creativo y eficiente posibles escenarios futuros.
- La legitimización del liderazgo de las universidades y de su autoridad intelectual, que la sociedad necesita para ayudarla a reflexionar, comprender y actuar. Esta autoridad, ejercida en el contexto de la autonomía, debe reforzar su función como conciencia social, que le exige acrecentar su capacidad

intelectual y su prestigio moral y utilizarlos para defender y difundir activamente valores universalmente aceptados; en particular aquellos que impulsan a la paz, la justicia social, la libertad, la igualdad y la solidaridad.

- La implantación de políticas de formación de los docentes con el fin de actualizar y mejorar sus competencias, en el diseño e implementación de los programas de formación profesional, en las estrategias de enseñanza y de evaluación de los aprendizajes, que coloquen al estudiante y a los procesos de aprendizaje en el centro de la gestión del conocimiento.
- El desarrollo óptimo de la extensión universitaria, que debe conducir al reforzamiento de las funciones de servicio a la sociedad y, concretamente, a aquellas acciones encaminadas a erradicar la pobreza, analfabetismo, hambre, deterioro del medio ambiente y las enfermedades, a partir de un planteamiento interdisciplinario y transdisciplinario que potencie la capacidad de respuesta de las universidades a las demandas del desarrollo de la sociedad.

En este contexto de grandes desafíos políticos, de proyecciones, aciertos, insuficiencias y deficiencias, la Conferencia Regional de Educación Superior (Cartagena, 2008) concluye con un plan de acción que define las líneas maestras para el desarrollo de la Educación Superior en América Latina y el Caribe:

- Impulsar la expansión de la cobertura en Educación Superior, tanto en pregrado como en postgrado, con calidad, pertinencia e inclusión social.
- Promover políticas de acreditación, evaluación y aseguramiento de la calidad.
- Fomentar la innovación educativa y la investigación en todos los niveles.
- Construir una agenda regional de Ciencia, Tecnología e Innovación para la superación de brechas y para el desarrollo sustentable de América Latina y el Caribe, acorde a las políticas de cada estado miembro.
- Propugnar la integración regional latinoamericana y caribeña, y la internacionalización de la Educación Superior en la región, mediante, entre

otras iniciativas, la construcción de enlaces – espacio de encuentro de América Latina y el Caribe para la Educación Superior.

Estas líneas maestras expresadas en el Plan de Acción propuesto por la CRES 2008, se constituyen en una guía importante para la realización del Plan Estratégico de la Universidad Boliviana y de la UAGRM para el período 2008-2012.

### **1.3 Universidad y futuro**

Un análisis del panorama actual pone de relieve los procesos de cambio que vienen produciéndose, que presentan cierto grado de interrelación a pesar de su diversa índole demográfica, social, laboral, cultural, tecnológica, económica o política. Son cambios que tienen que ver con la llamada sociedad del conocimiento y el desarrollo de nuevas tecnologías de la información y la comunicación, con el fenómeno de la globalización y, al mismo tiempo, con la consolidación de áreas geoestratégicas o con el desarrollo tecnológico y sus implicaciones económicas. Estas transformaciones suponen desafíos y retos para el individuo y para las diferentes organizaciones e instituciones en las que se estructura la sociedad.

La Universidad desempeña un papel fundamental en la sociedad y tales cambios le afectan, pero además tiene, y debe tener, un importante protagonismo. En estas circunstancias ¿qué pueden o deben hacer las universidades?, ¿qué consecuencias tienen estos procesos para su futuro?, ¿cómo organizar sus recursos y capacidades?, ¿cómo adaptarse o gestionar estos cambios?

La Universidad surge y desarrolla su actividad para una sociedad en la que debe ejercer un liderazgo indiscutible en la formación, la investigación y la extensión social. La Universidad debe ser un referente para el aprendizaje, innovación, cultura y creatividad; orientando su accionar a la búsqueda de un mundo mejor, consiguiendo un desarrollo equilibrado desde una perspectiva económica, social y medioambiental.

La Universidad, por tanto, debe ser capaz de encontrar respuestas a tales transformaciones sociales, tanto al crecimiento y a la diversificación de su propia estructura como a su gestión, a la necesidad de proyección internacional o a la generación, extensión y promoción del conocimiento científico. En la medida en que

sea eficaz en este proceso de generación de conocimiento, también de aprendizaje, mayor será el desarrollo de la inteligencia colectiva y, en consecuencia, su éxito.

En la evolución de las organizaciones se destaca una tendencia hacia la estructura de la organización en red. Básicamente, esto consiste en un proyecto común en el que colaboran diferentes partes con cierto grado de descentralización y se coordinan con arreglo a objetivos estratégicos. Subyace la idea de una organización más flexible en la que la incorporación de Internet y las Tics hace que se gane tanto en la comunicación y relación con el exterior como en el ámbito interno de la organización. Esto es así en la medida que permite una mayor rapidez, agilidad, interactividad, flexibilidad, adaptación, “personalización” y ahorro de costos en la comunicación y las relaciones.

Esto presenta extraordinarias oportunidades, tanto para un mejor desarrollo interno de la organización universitaria como para una estructura universitaria en red de carácter internacional. El aprovechamiento de las nuevas tecnologías es una actividad transversal que afecta a todas las actividades fundamentales universitarias, además supone un factor importante de creación de valor para los diferentes colectivos de la comunidad universitaria y de la sociedad en general.

Por lo tanto, si se quiere una Universidad mejor, se deben emprender determinadas acciones y evitar otras: se debe planificar. La Universidad tiene reconocida constitucionalmente su autonomía que, entre otras cuestiones, tiene que ver con la capacidad para elegir sus fines. Así pues, teniendo como se tiene el conocimiento y los fines, se dispone de los ingredientes necesarios para un proyecto inteligente, pero además se precisa de una voluntad decidida de la comunidad universitaria. La realidad universitaria, tan multidimensional, es muy sugerente por el gran número de alternativas que suscita; por este motivo, un buen proyecto universitario debe contener un patrón de búsqueda, de anticipación y de interrogantes, pero sin olvidar la necesidad de una mínima concreción. En definitiva, es lo que se persigue con la elaboración del Plan Estratégico de la UAGRM.

#### **1.4 Universidad, Ciencia y Sociedad.**

En las sociedades de hoy, el conocimiento, la inteligencia, la aprendibilidad de las personas y de las instituciones son insumos críticos para la producción de la riqueza, el conocimiento es fuente de valor agregado que se coloca en el mismo centro de los procesos de producción de riquezas.

Esta época está marcada por el desarrollo de la ciencia y la tecnología. Como bien destaca E. Ander-Egg (2003)...”Vivimos en un mundo signado por la ciencia y la tecnología cuyo asombroso desarrollo es uno de los sucesos más importantes que están en el punto de partida de nuestra época condicionando y plasmando la problemática del mundo actual en sus aspectos más diversos: políticos, económicos y sociales culturales y psicológicos”. En efecto, la ciencia condiciona la economía, la política, los modos de vida, las creencias, los valores, y no sólo actúa en el plano de los grandes y pequeños grupos humanos, sino que influye, también en el plano de lo individual-psicológico, en el plano de desarrollo y proyección de la personalidad de cada uno de los seres humanos que habitan el planeta.

En la actualidad, los calificativos empleados para caracterizar el desarrollo de la ciencia nos muestran la magnitud del fenómeno objeto de análisis. Los calificativos utilizados, entre otros, son: enorme, formidable, monumental, nunca visto, sin parangón, impresionante, impactante, magnífico, soberbio, portentoso, fantástico y maravilloso; y en el mundo plagado de incertidumbres, una de las pocas certezas que se tienen es aquella que apunta al carácter impredecible del papel que el desarrollo de la ciencia jugará en la vida de las sociedades y de los seres humanos. El desarrollo de la ciencia y su impacto en nuestras vidas es impredecible.

La Universidad, como la institución más emblemática de la Educación Superior, tal y como se desprende de su misión, está llamada a jugar un papel destacado en los procesos de acceso y de producción de conocimientos. En efecto, la misión de la Universidad, cuya finalidad es contribuir al desarrollo de la sociedad, conjuga la docencia, que materializa los procesos de formación profesional, con la investigación científica, que se expresa en la producción de nuevos conocimientos, y con los

procesos de extensión universitaria, en los cuales se integra a la vida de la sociedad, entrega saberes y hace cultura.

En el centro gravedad de las tres funciones sustantivas de la Universidad está la investigación, como producción de nuevos conocimientos. Como destaca López-Segrera (2001)...“La Universidad cumple tres funciones básicas: docencia, investigación y extensión. Es un modelo que crea conocimiento vía la investigación y lo trasmite a los otros dos ámbitos”.

Los nuevos conocimientos producidos por la investigación son recreados por los estudiantes en los procesos de formación profesional y, al mismo tiempo, son conocimientos aplicables a la solución de los problemas que plantea el desarrollo de la sociedad. “Los productos principales de la Educación Superior son: egresados dotados de conocimientos, conocimientos producidos por la investigación y conocimientos susceptibles de aplicarse a la solución de problemas en la sociedad” (Silvio, 2000). Lo que diferencia la Educación Superior de los niveles educacionales anteriores (primario y secundario), es que la gestión del conocimiento atañe también a lo que no se conoce, a lo nuevo, a lo que se crea y recrea en el proceso mismo de producción de nuevos conocimientos.

Esto dice claramente que la Universidad es una institución creada para garantizar tanto la producción como la distribución del conocimiento; se encuentra en el centro mismo de la sociedad del conocimiento.

A pesar de que la investigación es parte consustancial a la misión de la Universidad, en el caso de las Universidades Latinoamericanas esta actividad sustantiva presenta un rezago con respecto a las instituciones de Educación Superior de los países más desarrollados. La asimetría en cuanto al desarrollo de la investigación entre las universidades refleja la gran asimetría entre las sociedades del mundo moderno en el ámbito de la ciencia y la tecnología, en su papel de creadoras de riqueza. La producción de conocimientos, mediante la investigación orientada al desarrollo de la sociedad, de la ciencia y de la tecnología es uno de los elementos más asimétricos entre las universidades del norte y las universidades del sur, entre las universidades de

los países desarrollados y las universidades de los países de economías capitalistas periféricas y dependientes.

La falta de capacidad para la producción científica y tecnológica es causa y efecto del subdesarrollo, y la diferencia entre unos países y otros en el ámbito de la ciencia y la tecnología, se traduce directamente en diferencias de poder. Las asimetrías de poder son siempre fuente de inequidades. En la era del conocimiento la frase “saber es poder” cobra realidad: el conocimiento es poder para unos y fuente de dominación y dependencia para otros.

Las universidades deben jugar el papel que les corresponde en el ámbito de la producción y distribución del conocimiento científico.

El desafío a las universidades de los países en desarrollo y, en especial, de los países latinoamericanos y de Bolivia en el ámbito de la investigación, se resume en las siguientes líneas de acción:

- Priorizar la producción de conocimientos, lo que permitirá de modo estable y sostenible la instalación y ampliación de las capacidades científicas y tecnológicas de estas instituciones de nivel terciario.
- Obtener fuentes de financiamiento alternativos, en estrecho vínculo con los gobiernos locales, con las empresas públicas y privadas, y con diferentes sectores de la producción y los servicios, mediante el vínculo con sus representantes en la sociedad civil.
- Definir una agenda de investigación en la cual las líneas prioritarias estén determinadas por los valores y necesidades de las regiones, conforme a una perspectiva nacional y mundial. Convertir la investigación en innovaciones que garanticen el desarrollo sostenible.
- Formar jóvenes investigadores insertos en sus propias realidades sociales.
- Capacitar permanentemente a los profesores en el ámbito de la investigación y de las tecnologías de avanzada.

- Fortalecer los instrumentos de cooperación internacional y regional, así como la capacidad nacional y de las propias universidades en la gestión de la cooperación.

Se trata de incrementar la producción de nuevos conocimientos que contribuyan al desarrollo de la sociedad. Esto conlleva necesariamente a la capacitación permanente del potencial científico que se reúne en las universidades, profesores y estudiantes; a la direccionalidad de los procesos de investigación científica, lo que supone trabajar en ciencia de frontera con equipos transdisciplinarios que deberán centrarse en la construcción de soluciones, novedosas e innovadoras, a los problemas que emergen como producto del devenir de la sociedad.

La investigación deberá garantizar el desarrollo sostenible de los países menos desarrollados, lo que obliga a la búsqueda de fuentes de financiamiento alternativos, a la colaboración con entidades gubernamentales, y empresariales públicas y privadas, a una gestión eficiente de los procesos de cooperación nacional e internacional; exigiendo, también, un cambio de cultura y de clima en nuestras universidades, que deberán constituirse en entidades emprendedoras e innovadoras y contribuir a la creación de órganos nacionales que sean capaces de dirigir los destinos de la producción y distribución del conocimiento.

En el marco de estas acciones, es importante conjugar la docencia con la investigación científica a nivel de pregrado, y mucho más a nivel de postgrado. La conjugación de la docencia y la investigación favorecerá la formación de profesores y estudiantes, así como la devolución de saberes a la sociedad, lo que permitirá a las universidades cumplir con su misión y proyectarse al futuro tratando de alcanzar metas más elevadas.

### **1.5 Metodología**

El presente trabajo es de tipo descriptivo y analítico, ya que se procedió inicialmente a ordenar el resultado de las observaciones de las conductas, características, factores, procedimientos y otras variables de la institución; asimismo, se establecieron

comparaciones entre variables. Las técnicas de información utilizadas fueron la revisión documental y bibliográfica.

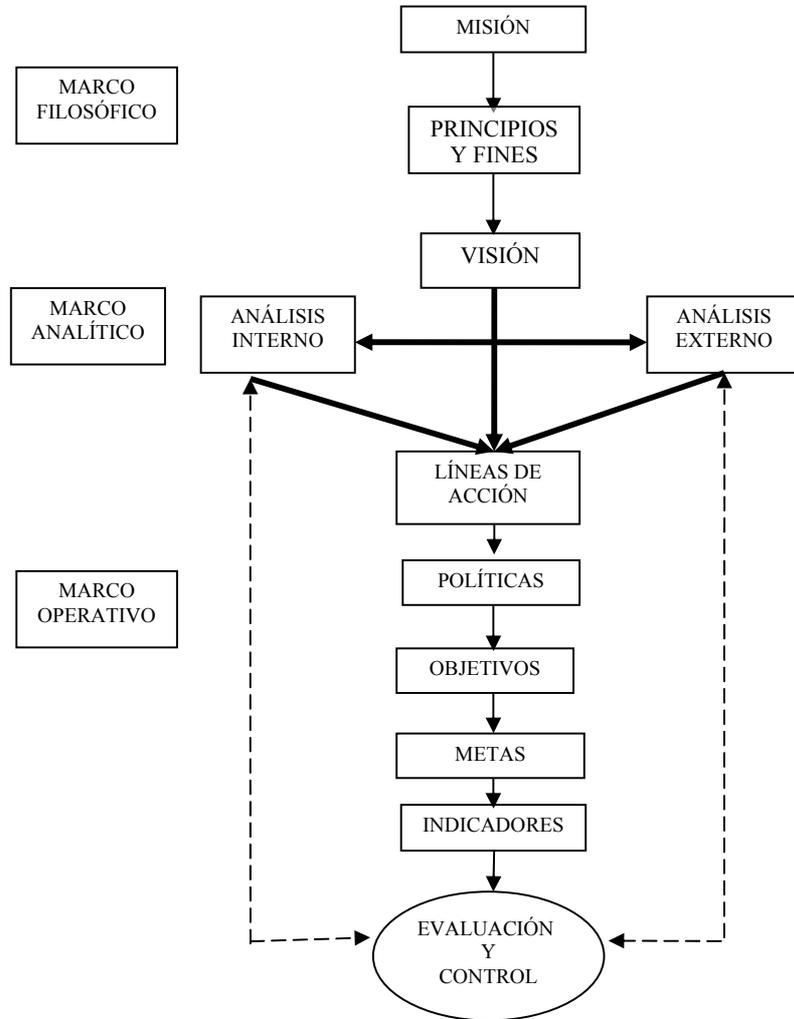
Con la información obtenida, se procedió al análisis y validación de los datos y a la realización del diagnóstico, con los siguientes resultados:

- Diagnóstico institucional, con la utilización de la matriz FODA, en la que se registraron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
- Matriz de impacto cruzado, que permitió revelar las variables de mayor impacto en el marco de la matriz FODA.
- Estructuración de las líneas de acción en el marco de las funciones sustantivas de la Universidad.
- Priorización de las políticas de la Universidad, para orientar el comportamiento de la organización.
- Formulación de los objetivos estratégicos como la expresión de los logros que la entidad quiere alcanzar en un plazo determinado, en función del cumplimiento de la misión y de la concreción de su visión, en coherencia con las potencialidades y desafíos, riesgos y limitaciones.

El Plan Estratégico Institucional es producto de la fase de elaboración o formulación, en la que se establece: la misión (razón de existencia de la entidad), la visión (lo que la institución aspira ser), las políticas, los objetivos estratégicos institucionales (logros de la entidad en un periodo concreto), y los programas y proyectos de la entidad.

En el siguiente diagrama se presenta el proceso resumido de los pasos que se siguieron para la elaboración de la planificación estratégica institucional, cuyos componentes principales son el marco filosófico, el marco analítico y el marco operativo, con sus respectivos instrumentos metodológicos.

**DIAGRAMA DEL PROCESO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**



FUENTE: Elaboración propia

## CAPÍTULO II

### MARCO CONCEPTUAL

#### 2.1 Antecedentes y justificación

El instrumento en el que se materializa la aplicación del pensamiento estratégico a la Universidad es el Plan Estratégico Institucional. Se trata de un ajuste continuo a las nuevas condiciones del entorno académico (procesos políticos, económicos y sociales, científicos y tecnológicos), se desarrolla a nivel institucional, promueve el reconocimiento del posible “mercado” de la institución, y contempla los posibles desarrollos futuros de la educación superior.

En este contexto, no resulta complicado comprender por qué es necesaria la puesta en marcha de un Plan de Desarrollo Universitario en la Universidad de Autónoma Gabriel René Moreno.

Entre los antecedentes que justifican la realización del Plan Estratégico Universitario cabe citar, en primer lugar, la implantación del nuevo Estatuto Orgánico que, después de cuarenta y seis años, se encamina (¿se encamina?) a los desafíos del siglo XXI; en segundo lugar, la conclusión del Plan de Desarrollo de la institución correspondiente al periodo 2003-2007 como instrumento de gestión institucional; y en tercer lugar, en el marco de las exigencias de la Ley 1178, todas las instituciones del sector público deben contar con un Plan Estratégico Institucional, relacionado con los Sistemas Nacionales de Planificación (SISPLAN) e inversión pública (SNIP).

#### 2.2 La planificación estratégica en la Universidad

La teoría sobre estrategia no es algo nuevo. En la segunda mitad del siglo XX tuvo un gran desarrollo en el ámbito de la gestión de empresas; sobresalen nombres como: Mintzberg, Andrews, Porter, Prahalad, Quinn o Grant.

La filosofía del proceso estratégico se ha incorporado a empresas, organizaciones de diferente índole, a territorios o ciudades y a la administración pública y a la Universidad. Conocerse a sí mismo, los recursos y capacidades, lo que está alrededor

con sus oportunidades y amenazas, constituye un ejercicio asumido por las organizaciones sociales para establecer metas alcanzables.

La planificación estratégica puede entenderse como un proceso de dirección cuyo fin último es compatibilizar a la organización con su entorno, de manera que ésta alcance el éxito; es decir, que cumpla con su misión corporativa. Una fórmula alternativa para delimitar aún mejor el concepto es examinar lo que no debe entenderse como planificación estratégica. En este sentido, como ya afirmó Steiner en 1979, la planificación estratégica:

- No es un intento de bosquejar el futuro a través de planes rígidos, estáticos y con límites prefijados.
- No es el desarrollo de planes masivos, detallados e interrelacionados.
- No es una tentativa por reemplazar la intuición, el juicio y el pensamiento de los directivos.

La clave del ejercicio estratégico no es la planificación en sí misma, sino el ejercicio de la reflexión y la pasión: reflexión acerca de lo que la organización es y cómo queremos verla luego de un tiempo determinado, y pasión por fijar objetivos y metas y proponerse alcanzarlas.

En este contexto, surgen algunas cuestiones de interés: ¿es trasladable la teoría del pensamiento estratégico al mundo universitario?, ¿puede beneficiarse la Universidad de las teorías, conceptos y modelos surgidos de la planificación estratégica?

Respecto a la primera cuestión, un simple análisis histórico arroja una respuesta positiva. En los Estados Unidos, la aplicación de la planificación estratégica en la Educación Superior comienza tras la Segunda Guerra Mundial, justificada por el continuo crecimiento económico y de la población en edad universitaria, que exigían la puesta en marcha de planes de mediano y largo plazo capaces de predecir el desarrollo futuro. No obstante, será a finales del siglo XX cuando la aplicación del pensamiento estratégico en la Universidad se generaliza y expande, motivado por las importantes fluctuaciones en la economía, por las restricciones presupuestarias

mundiales, y los cambios demográficos, políticos, sociales y culturales. Estas circunstancias potenciaron aun más la necesidad de aplicar los conceptos de la planificación estratégica al mundo universitario, para conseguir una mayor flexibilidad ante los cambios del entorno.

En Bolivia este proceso ha sido aplicado mucho más tarde. No fue hasta la década del año 90 cuando empezaron a utilizarse estas técnicas en las instituciones académicas. Dicho período coincide, además, con una etapa de contracción económica en el país (explicada por la crisis de la economía mundial, crisis de los países asiáticos, que se inicia en 1999), lo que conlleva la asignación insuficiente de presupuesto para el funcionamiento de las universidades, el incremento del número de estudiantes en edad de acceder a la Universidad y los cuestionamientos a la pertinencia; es decir, a la concordancia entre las misiones de las instituciones de Educación Superior y las expectativas de la sociedad. En definitiva, aparecen los “ingredientes” básicos que hacen necesaria la aplicación del pensamiento estratégico en la Universidad.

Entre los principales factores que han motivado el traslado de esta filosofía de gestión al ámbito universitario se pueden destacar los siguientes:

- Cambios demográficos.
- Apertura de la Universidad a la sociedad.
- Cambios socioeconómicos: crisis del estado del bienestar.
- Incremento de las expectativas de la sociedad.
- Cuestionamiento de las bases de legitimación tradicional de las universidades.
- Reconocimiento de la Universidad como factor clave de competitividad social y económica de ciudades, regiones y países.
- Creciente competitividad nacional e internacional, como resultado lógico del proceso de internacionalización de la educación y la ciencia.

- Impacto de las nuevas tecnologías de la información y comunicación en la Educación Superior.

Por lo que respecta a la segunda cuestión planteada, qué beneficios obtiene la Universidad con la aplicación del proceso de planificación estratégica, la práctica deja claro que son muchos y variados:

- Definir de manera clara los objetivos de la institución, los campos de acción prioritarios, así como las acciones específicas que deben desarrollarse para alcanzar dichos objetivos.
- Ayudar en la toma de decisiones y en la asignación eficiente de recursos.
- Evitar los problemas asociados con la inmediatez y anticipar los cambios del entorno.
- Abordar los problemas de una manera global.
- Facilitar la comunicación entre las distintas unidades y colectivos universitarios, estimulando la participación de sus agentes.
- Dinamizar los sistemas de gestión, desarrollando unidades organizativas proactivas de cara al futuro.
- Preparar a la institución ante los retos del futuro y ayuda a ordenar y priorizar las decisiones.
- Fomentar un proceso de aprendizaje y desarrollo organizativo.

En resumen, la aplicación de estos planteamientos al mundo universitario busca provocar un realineamiento de todas las fuerzas de la organización en torno a una misión, visión y objetivos comunes, para enfrentar los desafíos del presente y del futuro.

Conocidos los principales beneficios del proceso, ¿cómo ha de abordarse el mismo?: Partiendo de la necesidad de la planificación estratégica, no sólo desde el punto de

vista de la situación actual existente sino como forma de mejorar la eficacia del servicio público que la Universidad presta a la sociedad. Existen una serie de condicionantes de partida que es preciso tener en cuenta.

En primer lugar, para afrontar este proceso es necesaria la voluntad política de iniciarlo y conducirlo. En segundo lugar, el equipo de gobierno y los equipos directivos de las facultades, carreras, direcciones, centros e institutos de investigación y unidades administrativas deben asumir como propio el proyecto, liderándolo e involucrando al resto de miembros de la comunidad universitaria. En tercer lugar, es preciso disponer de los recursos materiales y personales suficientes, y de una estructura adecuada que permita organizar, dirigir y controlar el proceso. En cuarto lugar, se debe ir hacia modelos de financiación por objetivos o programas, que permitan una mayor racionalización del gasto y que favorezcan para que la actividad universitaria se desenvuelva en condiciones de excelencia y calidad. Finalmente, la puesta en marcha de un proceso de planificación estratégica debe implicar a toda la organización, es decir, generar una cultura que englobe a los distintos colectivos pertenecientes a la propia comunidad universitaria, así como a los grupos con los que directamente interactúa.

La aplicación del pensamiento estratégico en las instituciones universitarias no está exenta de dificultades y peligros que son precisos tener en cuenta para tratar de superarlos:

- Dificultad para definir con claridad quiénes son los “clientes” de la Universidad, dado que ésta tiene múltiples y diversos beneficiarios. Si bien la sociedad en su conjunto es la principal beneficiaria de la actividad universitaria, parece lógico considerar como “clientes” a todas aquellas personas físicas o jurídicas que tienen un contacto con la Universidad en calidad de beneficiarios directos a través de una matrícula, un contrato, un acuerdo de colaboración o una petición de colaboración directa.
- Dificultad para identificar los “productos-servicios” que ofrece la Universidad. Las instituciones académicas ofertan una amplia variedad de servicios de conocimiento y apoyo relacionados con el proceso de enseñanza/aprendizaje, con la creación y

difusión de conocimiento, con la aplicación práctica de experiencia y conocimientos, con la gestión administrativa, con la comunidad universitaria o la sociedad en general.

- Dificultad para definir y consensuar los principales retos y objetivos de la Universidad, de ahí la necesidad de que dichos objetivos y acciones estratégicas surjan desde dentro de la propia organización tras un debate intenso a todos los niveles.
- La planificación estratégica tiene que ser un proceso conjunto y consensuado por toda la institución académica, no puede ser un esfuerzo aislado de un equipo de gobierno o de un determinado grupo de personas.
- Resistencia al cambio, en parte motivada por la seguridad funcionaria de un buen segmento de la organización. Esta ausencia de cultura de cambio, base del pensamiento estratégico, ha de comenzarse a superar desde la propia dirección de la institución a través del ejercicio de un liderazgo participativo y consensuado.
- Usar la planificación como un simple instrumento de difusión como imagen hacia el entorno o a las exigencias del marco legal sin que tenga una clara vinculación con la política universitaria.
- No interrelacionar la planificación con la evaluación de la institución y los planes de mejora de la calidad a todos los niveles.
- Ausencia de sistemas de control y evaluación que ayuden a la toma de decisiones y a la detección de las posibles desviaciones producidas respecto a los objetivos marcados.

En resumen, se percibe la necesidad de iniciar un proceso de planificación estratégica en el ámbito de las universidades dadas las circunstancias y elementos actuales de su entorno. Los beneficios que ello proporciona son importantes y justifican tal esfuerzo, si bien se debe ser consciente de las enormes dificultades que esto implica para desarrollarlo en toda su dimensión. Se hace necesario un fuerte liderazgo de los directivos y el apoyo explícito de todos los órganos de gobierno de la Universidad, lo

que permitirá avanzar de arriba hacia abajo, implicando a toda la comunidad universitaria en la definición y visión de futuro de la institución.

### **2.3 El análisis FODA**

El análisis FODA es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora.

En el proceso de análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, (análisis FODA), se consideran los factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos y culturales que representan las influencias del ámbito externo a la organización y que inciden sobre su quehacer interno, ya que potencialmente pueden favorecer o poner en riesgo el cumplimiento de la misión institucional. La previsión de esas oportunidades y amenazas posibilita la construcción de escenarios anticipados que permitan reorientar el rumbo de una organización.

Las fortalezas y debilidades corresponden al ámbito interno de la institución y, dentro del proceso de planeación estratégica, se debe realizar el análisis de cuáles son esas fortalezas con las que cuenta y cuáles las debilidades que obstaculizan el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Entre algunas características de este tipo de análisis, se encuentra las siguientes ventajas:

- Facilitan el análisis del quehacer institucional que por atribución debe cumplirse en apego a su marco jurídico y a los compromisos establecidos en las políticas públicas.
- Facilitan la realización de un diagnóstico para la construcción de estrategias que permitan reorientar el rumbo institucional al identificar la posición actual y la capacidad de respuesta de nuestra institución.
- Permiten identificar la congruencia entre la asignación del gasto público y su quehacer institucional.

De esta forma, el proceso de planeación estratégica se considera funcional cuando las debilidades se ven disminuidas, las fortalezas son incrementadas, el impacto de las amenazas es considerado y atendido puntualmente y el aprovechamiento de las oportunidades es capitalizado en el alcance de los objetivos, la misión y visión de la organización.

## **2.4 Elementos del análisis FODA**

Los elementos que conforman el análisis FODA surgen a partir de la evaluación diagnóstica, interna y externa, de la institución y la conveniencia de que la situación actual sea modificada de acuerdo a las nuevas necesidades sociales, económicas, políticas y culturales que demanda el país, que cada día se encuentra más inmerso en los procesos de globalización y sustentabilidad.

Hay que acotar que el análisis de cada elemento es situacional, es decir, para decidir si beneficia o perjudica se debe tener en cuenta que se posee una misión, ya definida que se debe cubrir como institución y que, en el momento de análisis, se debe dar ese sentido de temporalidad (es decir, no siempre una amenaza será una amenaza ni una oportunidad permanecerá siempre aprovechable).

### **2.4.1 El medio ambiente externo: oportunidades y amenazas.**

En el análisis del medio ambiente externo se deben considerar muchos factores. Las amenazas podrían incluir los problemas de inflación, escasez de energía, cambios tecnológicos, aumento de la población y acciones gubernamentales. En general, tanto las amenazas como las oportunidades podrían quedar agrupadas en las siguientes categorías: factores económicos, sociales o políticos, del producto o tecnológicos, demográficos, mercados y competencia, y otros.

**a) Oportunidades.** Las oportunidades, como se ha explicado, se generan en un ambiente externo, donde la institución no tiene un control directo de las variables; sin embargo, son eventos que por su relación directa o indirecta pueden afectar de manera positiva el desempeño de la labor académica y administrativa. Éstas se podrían presentar como políticas públicas que beneficien las actividades de la institución o

como acciones de organismos que aparentemente no se relacionan con la actividad educativa, pero que requieren de un desarrollo educativo para ser concretadas.

La importancia de revisar las oportunidades es de vital trascendencia, ya que en función de la seriedad del análisis se tendrá una ventana clara de lo que el exterior puede proporcionar con una adecuada selección de estrategias para su aprovechamiento. Asimismo, cada área de la institución tiene su percepción del entorno en el cual se desenvuelve.

**b) Amenazas.** Al igual que las oportunidades, las amenazas se encuentran en el entorno de la Institución y de manera directa o indirecta afectan negativamente el quehacer institucional, indicando que se deben tomar las previsiones necesarias para que las amenazas no interrumpen el quehacer institucional.

Al analizar las amenazas, se deben considerar los factores económicos, los factores políticos y sociales, los productos y la tecnología, los factores demográficos, la competencia y los mercados, entre otros. La situación económica y política del país, por ejemplo, propicia el incremento de la competencia, y cada día las demás instituciones educativas, públicas y privadas, se superan en calidad educativa y eficiencia administrativa.

Las amenazas dan la indicación de una situación que, aunque posiblemente en este momento no afecta a la institución pero que, en un futuro cercano puede ser el elemento que lleve a una crisis.

Asimismo, las amenazas podrían fungir como contrapesos de las oportunidades, ya que no todo será oportunidad ni amenaza pura, se deberá considerar ese criterio de temporalidad en función de las situaciones.

#### **2.4.2 El medio ambiente interno: fortalezas y debilidades.**

Las demandas del medio ambiente externo sobre la institución deben ser cubiertas con los recursos de la organización. Las fortalezas y debilidades internas varían considerablemente para diferentes instituciones; sin embargo, pueden muy bien ser

categorizadas en (1) administración y organización, (2) operaciones, (3) finanzas y (4) otros factores específicos para la institución.

**a) Fortalezas.** Las fortalezas se definen como la parte positiva de la institución de carácter interno, es decir, aquellos productos o servicios sobre los que, de manera directa, se tiene el control para poderlos realizar y que reflejan una ventaja ante las demás instituciones; son producto del esfuerzo y de la acertada toma de decisiones.

Las fortalezas se detectan a través de los resultados; por ejemplo, el prestigio de la institución deriva de la calidad académica de sus egresados, de su ocupación en los mejores empleos o en la contribución de los egresados en el campo de la investigación y el desarrollo de la tecnología.

Las fortalezas se identifican básicamente a través de la evaluación de los resultados, por lo que resulta trascendente tener sistemas de evaluación y de diagnóstico que permitan, desde una fuente confiable, evaluar los avances o retrocesos de los planes y programas de cada área y de la institución en general.

**b) Debilidades.** Es el caso contrario de las fortalezas, porque la principal característica de las debilidades es el afectar en forma negativa y directa el desempeño de la institución, lo que deriva en malos productos o servicios. Una debilidad puede ser disminuida mediante acciones correctivas, mientras que ante una amenaza, para ser reducida, sólo se pueden realizar acciones preventivas. Las debilidades se podrían atacar con acciones de corto plazo a efecto de eliminarlas y transformarlas en fortalezas.

Existen debilidades que con el transcurso del tiempo se pueden convertir en fortalezas. Así pues, las debilidades deberán de ser señaladas con todas sus letras, es decir, no se deben ocultar por intereses diferentes que no sean el proponer y mejorar las políticas y los procesos educativos de una institución.

## **2.5 Identificación de áreas y/o factores críticos de éxito**

Las áreas de éxito constituyen las distintas dimensiones, perspectivas o ejes que deben permitir a la entidad lograr su visión.

Los factores críticos de éxito son los elementos específicos “clave” que se consideran esenciales para cumplir la visión. La agrupación de factores críticos de éxito afines y priorizados definen un área de éxito. Se determinan en función de la contribución y el grado de influencias que tiene la entidad sobre la visión.

Para fines del presente Plan Estratégico Institucional, las áreas de trabajo fueron seleccionadas sobre la base de las funciones y procesos sustantivos básicos del funcionamiento de una institución de educación superior:

1. Mejoramiento continuo de la formación profesional.
2. Investigación e innovación tecnológica.
3. Extensión universitaria.
4. Cobertura educacional a lo largo de toda la vida.
5. Gestión institucional.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO – FILOSÓFICO**

#### **3.1. El Plan de la Universidad boliviana**

A partir del análisis de la complejidad de los escenarios de la Bolivia de hoy y de la región, y en el marco de las tendencias actuales de la Educación Superior, la Universidad boliviana, fiel a sus tradiciones autonómicas, fundamenta su proyección estratégica, 2008-2012, en los paradigmas de la pertinencia y de la calidad en los procesos de gestión del conocimiento, en un contexto de cambios y reformas tanto en el interior de las universidades del sistema boliviano, como en las dinámicas del desarrollo de la sociedad boliviana.

El Plan nacional 2008-2012, se constituye en el instrumento de gestión que permite a la Universidad boliviana jerarquizar sus funciones, priorizar sus políticas, desarrollar sus acciones y alcanzar sus objetivos y metas institucionales.

Los ejes en los que se expresa la vocación irreductible de servicio social de la Universidad Boliviana, que orientan el plan estratégico 2008-2012, fundamentados en un modelo de desarrollo humano y en los Derechos Universales del Hombre, se pueden expresar de la siguiente forma:

- Honestidad y ética.
- Humanismo, respeto a los derechos humanos y tolerancia.
- Equidad de género y generacional.
- Cultura de la paz, solidaridad, y transparencia democrática.
- Trabajo organizado, rigor profesional y científico, y puntualidad.
- Liderazgo.

Estos valores se hacen realidad en la **misión de la Universidad boliviana**: “Formar profesionales idóneos de reconocida calidad humana y excelencia científica, con conciencia crítica y capacidad de crear, adaptar, enriquecer la ciencia y tecnología

universal para el desarrollo sostenible, impulsando el progreso y la integración nacional; promover la investigación científica y los estudios humanísticos; participar en los procesos sociales defendiendo los recursos naturales y los derechos humanos; difundir y acrecentar el patrimonio cultural, así como contribuir a la defensa de la soberanía del país". La misión de la Universidad boliviana se constituye en la razón de su existencia, y como tal marca el rumbo mayor y es criterio orientador de todo el Plan estratégico de desarrollo universitario, de los planes de desarrollo institucionales y, en general, de todas las acciones de las unidades académicas y la comunidad universitaria del sistema.

A partir de su misión, y mediante la construcción de escenarios futuros, la **visión** se expresa en los términos siguientes: "La Universidad boliviana es una institución pública y autónoma de Educación Superior con liderazgo nacional, reconocimiento internacional, estabilidad económica y excelencia académica, bajo los fundamentos de equidad y oportunidad que sustenta la educación permanente, a partir de un modelo educativo integrador y pertinente a las demandas sociales para el desarrollo sostenible del país".

Sus recursos humanos, docentes y estudiantes, son sujetos comprometidos con los valores humanos, culturales y sociales del país, generan ciencia e innovación tecnológica a través de la investigación, para coadyuvar al desarrollo humano sostenible de la comunidad boliviana y consolidar eficientemente su interacción social.

Los valores, la misión y la visión, así como el análisis histórico de su propia existencia, unidos la comprensión e interpretación del contexto nacional e internacional, permiten la construcción de las líneas de acción estratégicas que se constituyen en el núcleo del Plan estratégico 2008-2012 de la Universidad boliviana.

### **Líneas de acción**

El Plan Estratégico de la Universidad Boliviana, cuyas dimensiones se sitúan básicamente en las funciones sustantivas de la Universidad, se resume en las seis líneas de acción siguientes:

- Formación profesional de excelencia en el pregrado.

- Formación profesional de excelencia en el postgrado.
- Fortalecimiento de la investigación científica
- Fortalecimiento de la interacción social universitaria
- Perfeccionamiento de la gestión universitaria
- Fortalecimiento de las relaciones internacionales

### **1. Formación profesional de excelencia en el pregrado**

Esta línea plantea como objetivos: la optimización de la formación profesional de los estudiantes mediante el perfeccionamiento de los currículos, y una mejor articulación de éstos con el contexto, así como el mejoramiento continuo de los procesos de enseñanza-aprendizaje. También plantea la construcción de infraestructura y la adquisición del equipamiento necesario para garantizar la formación de profesionales con excelencia.

### **2. Formación profesional de excelencia en el postgrado**

Esta línea tiene como objetivos: fortalecer la formación postgradual a partir del fortalecimiento de la investigación científica y de la interacción social en este nivel educacional; asimismo, se plantean como objetivos la elaboración de la normativa y el fortalecimiento de la gestión administrativa y financiera en el nivel de postgrado.

### **3. Fortalecimiento de la investigación científica**

El fortalecimiento de la investigación científica deberá considerar, de acuerdo con esta línea de acción, el impacto de la investigación en el desarrollo económico y social sustentable de las regiones y del país. Al mismo tiempo, la investigación científica deberá compatibilizar las necesidades de los sectores productivos, prefecturas, municipios y otras instituciones de desarrollo nacional y regional con los intereses y valores académicos de la Universidad boliviana, de tal forma que recursos e infraestructura en sus campos de acción se complementen aditivamente para lograr un desarrollo científico y tecnológico sostenido. La interrelación de las actividades investigativas en el pregrado, postgrado con la sociedad, en un marco normativo y un ambiente institucional de operación, convenientes para incrementar la producción de

ciencia, tecnología e innovación, coherentes con la demanda del entorno, constituye otro objetivo que se enmarca en la línea de fortalecimiento de la investigación científica.

#### **4. Fortalecimiento de la interacción social universitaria.**

Encaminado a fortalecer las relaciones de la Universidad boliviana con su contexto, esta línea plantea entre sus objetivos fundamentales el perfeccionamiento de los mecanismos de promoción, difusión, información y comunicación de las actividades universitarias. El fortalecimiento del apoyo a la formación curricular y extracurricular de la comunidad universitaria y la implementación de un sistema de relacionamiento con sus graduados constituyen objetivos de la línea de acción.

#### **5. Perfeccionar la gestión universitaria**

En esta línea se prioriza la coordinación del sistema de programación, organización, ejecución y evaluación de las políticas, y las actividades académicas y administrativas de la Universidad boliviana. La adecuación de las estructuras universitarias para que sea una institución abierta, desconcentrada y con currículo flexible, así como, la concreción de fuentes de financiamiento sostenible para las funciones universitarias de formación profesional, investigación científica, interacción social y de gestión y la transparencia en los mecanismos de gestión, constituyen objetivos prioritarios en esta línea, a los cuales se suma el fortalecimiento y desarrollo de una cultura de la planificación y evaluación universitaria.

#### **6. Fortalecimiento de las relaciones internacionales**

La profundización del relacionamiento con instituciones académicas de América Latina y el mundo, así como el desarrollo de la cooperación internacional, conjuntamente con la promoción de la interconectividad en redes universitarias y la promoción y difusión del conocimiento científico y la innovación tecnológica desde y hacia el sistema de la Universidad boliviana, y la promoción de la movilidad docente estudiantil, se constituyen en los objetivos fundamentales de esta línea de acción.

### 3.2 La Universidad Autónoma Gabriel René Moreno

La Universidad Autónoma Gabriel René Moreno (UAGRM), en el marco de la autonomía universitaria, enfrenta los más grandes desafíos de su historia académica: su tránsito a la modernidad y su inclusión en la sociedad del conocimiento. En esta lucha permanente por una gestión del conocimiento acorde a las necesidades del desarrollo de la sociedad cruceña, boliviana y latinoamericana, la UAGRM, comparte los lineamientos generales de la Universidad boliviana, considera las tendencias actuales y perspectivas de la Educación Superior -a escala regional y mundial- y asume los criterios de pertinencia, calidad e internacionalización, como transversales que impregnan la realización de sus funciones sustantivas: docencia, investigación y extensión universitaria. La aprobación del nuevo Estatuto Orgánico resume los esfuerzos de la comunidad universitaria en su lucha por hacer de la UAGRM una institución capaz de responder a las demandas del desarrollo de la sociedad, de la ciencia y de la tecnología.

Establecido el Estatuto orgánico, la UAGRM es una institución con autonomía plena, que se gobierna democráticamente, con la participación de estudiantes y profesores en el marco de un régimen paritario de representación.

#### 3.2.1 Principios<sup>5</sup>

La UAGRM, en el artículo 4 del Estatuto Orgánico, sostiene como **principios** básicos los siguientes:

- **Autonomía institucional y económica, e inviolabilidad de recintos y predios.** La autonomía es la base fundamental de la Universidad y el principio que garantiza su libre desenvolvimiento académico, económico, reglamentario y administrativo, con independencias del poder estatal u otros poderes externos a la Universidad. Su organización democrática se sustenta en la decisión soberana de la totalidad de los docentes y estudiantes de la Universidad

---

<sup>5</sup> *Estatuto orgánico aprobado en el I Congreso universitario docente- estudiantil 2007, aprobado con resolución rectoral del 2 de abril del 2008.*

expresada mediante el voto universal y la representación en el cogobierno paritario docente-estudiantil.

- **Cogobierno paritario docente-estudiantil.** Consiste en la participación paritaria, democrática, responsable y transparente de docentes y estudiantes en todos los órganos de decisión y gestión universitaria.
- **Fuero universitario.** Ampara la libertad ideológica de docentes y estudiantes y la confrontación de ideas en el marco del respeto a las personas, la colectividad universitaria y la dignidad humana.
- **Democracia e igualdad.** Garantizan el derecho de todos los miembros de la comunidad universitaria a participar en la vida institucional y en la formación de sus órganos de gobierno, sin discriminación ni restricciones de ninguna clase, excepto los requisitos establecidos por reglamento. Asimismo, declara como contraria al espíritu de la Universidad toda discriminación social, política, religiosa, étnica y de género, por edad o discapacidad física.
- **Libertad académica y científica.** Incluye la libertad de cátedra y la libertad de investigación y de estudio, al mismo tiempo que garantiza los derechos de libre expresión y difusión del pensamiento, la producción, y la creación artística, científica y técnica, de acuerdo con la reglamentación académica en vigencia. Al mismo tiempo, subraya la libertad de investigación como el derecho a investigar en materias de ciencia, técnica y /o cultura, así como a recibir de la universidad el apoyo financiero para ejercer dicha labor, en el marco de la normatividad presente. También se plantea, en este principio, la libertad de estudio y de cátedra paralela, así como la necesidad de la transdisciplinariedad.
- **Relación con el entorno social.** Apertura a las diversas culturas de la región, rescatando las lenguas de los pueblos indígenas y contribuyendo al desarrollo sostenible y del propio medio social. Así mismo, en el marco de este principio, se enfatiza el respeto por la vida y la naturaleza, formando conciencia sobre la defensa y el manejo sostenible de los recursos naturales, preservando el medio

ambiente y la biodiversidad, en el marco de las respectivas declaraciones universales aprobadas por las Naciones Unidas (NNUU).

- **Integridad ética.** Principio que guía el accionar de la comunidad universitaria en general y de sus autoridades en especial, de acuerdo a principios éticos y morales de valor universal.

A partir de los principios antes señalados, la **misión** de la UAGRM, consagrada en el Estatuto Orgánico de la Universidad, integra las tres actividades sustantivas de la Universidad en el proceso de formación de profesionales de excelencia, en un contexto abierto y sin discriminaciones de naturaleza alguna, acorde al desarrollo de la ciencia y la tecnología para que sean capaces de contribuir al desarrollo de la sociedad.

### 3.2.2 Misión<sup>6</sup>

El artículo 5 del Estatuto orgánico indica que la **Misión** de la UAGRM es:

- Formar profesionales integrales con valores éticos y morales, con pensamiento crítico y reflexivo, solidarios y con responsabilidad social; capaces de generar y adecuar conocimiento relevante e interactuar con éxito en escenarios dinámicos bajo enfoques multidisciplinarios, con la finalidad de contribuir al desarrollo humano sostenible de la sociedad y de la región, mediante la investigación científico-tecnológica y la extensión universitaria, vinculadas a las demandas y expectativas del entorno social.
- Estar al servicio de la sociedad y vinculada con las instituciones públicas y privadas; sin discriminación alguna de raza, edad, género, idioma, religión, credo político e ideológico o de consideraciones económicas, culturales, sociales ni de discapacidades.

---

<sup>6</sup> *Estatuto orgánico aprobado en el I Congreso universitario docente- estudiantil 2007, aprobado con Resolución Rectoral del 2 de abril del 2008*

- Orientar su accionar en un proceso de enseñanza-aprendizaje continuo, abierto, y permanente, acorde con el avance científico-tecnológico-humanístico y criterios de calidad, pertinencia e internacionalización en un marco de mutua cooperación.

### 3.2.3 Visión<sup>7</sup>

El artículo 6 del Estatuto orgánico de la Universidad Autónoma Gabriel René Moreno formula la siguiente visión:

- A. La Universidad Autónoma “Gabriel René Moreno” es una institución pública de Educación Superior, con un cogobierno paritario docente-estudiantil, con participación ciudadana, democrática, descentralizada y eficiente, que en el marco de su autonomía responsable promueve el liderazgo de sus integrantes para contribuir al logro de un desarrollo humano sostenible. Sus estructuras académicas, administrativas, dinámicas y flexibles, favorecen un clima organizacional que alienta el aprendizaje permanente con una fuerte vinculación con el entorno.
- B. Forma profesionales con valores éticos, morales y conciencia social; crítica y reflexiva; creativa, innovadora y emprendedora; capaz de actuar como agentes de cambio.
- C. La institución promueve e incentiva la formación y capacitación permanente de los profesionales mediante diferentes alternativas de postgrado y educación continua.
- D. Desarrolla, asimismo, funciones de extensión universitaria e interacción social en el marco de las actividades de la docencia y la investigación, con el fin de contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de la población, preservar el medio ambiente y fortalecer la identidad cultural.

---

<sup>7</sup> *Estatuto Orgánico Aprobado en el I Congreso Universitario Docente- Estudiantil 2007, aprobado con resolución rectoral del 2 de abril del 2008*

- E. La institución desenvuelve sus actividades académicas científicas y culturales en estrecha vinculación con el entorno regional.
- F. La Universidad se descentraliza hacia las provincias del departamento, extendiendo su alcance a los sectores sociales económicamente desfavorecidos y ampliando su vinculación con los sectores productivos.
- G. La infraestructura física, laboratorios y equipamientos son apropiados y suficientes para el cumplimiento eficaz de las diferentes funciones y servicios que desarrolla la institución.
- H. Mantiene relaciones interuniversitarias e interinstitucionales de intercambio y cooperación mutua con entidades relevantes en el ámbito regional e internacional, a través de convenios bilaterales y multilaterales
- I. Sustenta el desarrollo, la equidad en género y el ambiente educativo universitario; y estimula una mayor participación activa de la mujer en la sociedad.
- J. Impulsa la defensa de la naturaleza, generando conciencia por el respeto a la biodiversidad, el manejo sostenible de los recursos naturales y la preservación del medio ambiente.

## **CAPÍTULO IV**

### **CONTEXTO EXTERNO E INTERNO**

#### **4.1. Análisis del contexto externo**

##### **4.1.1 Contexto político internacional**

El contexto político internacional actual presenta un mundo regido por la globalización, como resultado del desarrollo de las fuerzas productivas, que incide de manera general en todos los estamentos de la sociedad y que aparece signado por las corrientes neoliberales, afectando las posibilidades de desarrollo de los países pequeños y pobres, además de golpear en la esencia misma de sus identidades nacionales.

En el modelo de economía capitalista, los circuitos de divisas, bienes y capital productivo se internacionalizaron bajo el dominio del capital financiero. En los últimos años es notorio un aumento sustancial del grado de integración de la economía mundial, más aún en la actual crisis financiera del sistema bancario y la caída de los principales índices de las bolsas de valores del mundo, se ha demostrado una vez más que las economías de los países, a nivel internacional, se encuentran interrelacionadas, por lo que están sujetas a un efecto contagio cuando se producen los desajustes financieros.

La globalización, que los autores franceses llaman mundialización, es la interdependencia de las actividades de los seres humanos que habitan los más de 200 países del planeta. Esta interacción comenzó con actividades económicas y políticas (tal fue el caso del Mercado Común Europeo de donde nació la actual Unión Europea) y, posteriormente, se asociaron actividades sociales, culturales, científicas, etc. La globalización no ha significado una oportunidad real de crecimiento y desarrollo sostenible, no está generando un incremento uniforme de progreso en todas las regiones del mundo. Se está dando una “globalización fragmentada o segmentada” que concentra las ventajas del desarrollo en un sector relativamente reducido de la población mundial y crea profundas brechas de desigualdad, en términos de calidad de vida y acceso a los bienes económicos y culturales, entre los distintos componentes de

las sociedades nacionales, tanto en los países industrializados como en los países subdesarrollados.

Este proceso ofrece oportunidades sí, pero no en igualdad de condiciones para todos los países, pues el aspecto social sigue siendo crítico y las brechas entre los diferentes sectores de la población son cada vez mayores, en contradicción con la teoría de que se produciría un “derrame” de la riqueza acumulada que serviría de mecanismo eficiente de distribución para atender las necesidades de los sectores más vulnerables.

La integración funcional se basa en redes de comercio y producción muy entrelazadas, facilitada por los mercados financieros mundiales, nuevas tecnologías de producción y transporte y los grandes avances de las comunicaciones instantáneas. Esta mayor capacidad de dividir, repartir y vincular los procesos de producción, de servir a diferentes mercados, de diversificar la producción en todo el mundo y encontrar el lugar de producción de menor costo para productos específicos y de aprovechar ventajas comparativas regionales, es una tendencia de importancia cualitativa.

La expansión mundial del capitalismo no es un simple proceso de homogeneización, incluye igualamiento y diferenciación (de procesos de producción, de consumo, etc.), y desintegración y preservación. El capital constantemente busca explotar, y también engendra nuevas diferencias; esto es parte de su dinamismo, su fluctuación y su violencia.

#### **4.1.2 Contexto de las condiciones tecnológicas.**

La globalización incluye no sólo el movimiento internacional de capital, trabajo y productos, sino también incluye la tecnología y la información, en cantidades que crecen cada día.

Un nuevo desafío al que deben enfrentarse las universidades se refiere a los avances y adecuaciones en el campo de la tecnología. Aquello que transforma y dinamiza la producción de bienes y servicios tiene incidencia directa en la transmisión del conocimiento y, consecuentemente, en los procesos académicos universitarios.

Es en este marco donde se considera que el papel del profesor universitario es fundamental: cuanto más se inculque en los universitarios la posibilidad de utilizar las TIC's, más amplio será el mundo que se abra para ellos y más serán las oportunidades que tengan de encontrar trabajo.

Por otro lado, como factor de desarrollo sostenible modifica notablemente la calidad de apropiación de contenidos e interviene directa e indirectamente en la eficiencia de la enseñanza. En el campo intelectual, ha incidido en la implantación de nuevas modalidades de formación digital, en la movilidad estudiantil, el surgimiento de programas multilaterales y en el incremento de redes de intercambio de información.

#### **4.1.3 Contexto económico – social.**

Un conjunto de cifras sobre indicadores económicos y sociales difícilmente puede dar una imagen completa de la situación y perspectivas de un país, y menos en una coyuntura en la que factores internos y externos imprimen a las variables una gran inestabilidad o rompen en forma permanente las tendencias observadas. En estos nuevos escenarios, la educación superior, particularmente en el mundo subdesarrollado, está obligada a acelerar su velocidad de cambio. En la mayor parte de los casos, debe seguir las tendencias impuestas por los factores políticos, económicos, sociales, ideológico-culturales o científico-técnicos. Al respecto, son determinantes los problemas económico-sociales generados por la deuda externa, los excedentes de capital, las superproducciones irrealizables, la creciente demanda insolvente de la población mayoritaria, además de una cada vez mayor desigual distribución de la riqueza. El acelerado incremento de la capacidad productiva, como consecuencia del desarrollo científico-técnico y la gestión empresarial moderna, trae aparejado un contradictorio crecimiento del desempleo.

#### **4.1.4 Perspectiva de los estudios del futuro<sup>8</sup>**

Aunque el conocimiento ha sido un factor fundamental de progreso desde que existe el ser humano, en la sociedad actual hemos llegado a la máxima validez de la afirmación

---

<sup>8</sup> Solano R, José: “*Los Estudios del Futuro: Evolución y Perspectivas*”, mayo de 2000, publicado en Internet: [www.futurovenezuela.org](http://www.futurovenezuela.org)

de que “conocimiento es poder”, y todos los indicadores señalan hacia una mayor importancia futura de lo que se ha dado en llamar “capital intelectual” (la suma integrada de información y capacidad para procesarla, talento, experiencia y dominio tecnológico que sustentan las ventajas competitivas de una organización).

En la consideración del conocimiento como factor determinante en la sociedad del futuro se identifica su influencia en dos niveles organizacionales clave a los que se dan nombres que singularizan el fenómeno:

- La Economía del conocimiento
- La Empresa del conocimiento

No es fácil cuantificar cómo el conocimiento cambia a la economía, entre otras cosas porque éste se presenta como un “recurso heterogéneo”, es decir, en diferentes formas y a partir de diversas fuentes. Sin embargo, nadie duda de que, cada vez y en mayor grado, el incremento del valor agregado social proviene del impacto que la tecnología (forma más concreta del conocimiento) tiene sobre la eficiencia de procesos productivos, prestación de servicios y manejo de la información.

El Banco Mundial desarrolló un nuevo sistema para medir la riqueza de las naciones. Este sistema define la riqueza como una combinación de tres factores: el capital natural, es decir las materias primas y recursos naturales; los activos de producción, es decir, las maquinarias, las fábricas, la infraestructura de comunicación vial, etc.; y el capital social, constituido por la educación, la nutrición y la salud de la población. Luego de aplicar este sistema de medida de riqueza a 192 países, los técnicos del Banco Mundial concluyeron que los bienes de producción contribuyen el 20% en la brecha de riqueza o menos, y que los países más ricos son aquellos que invierten más en la educación y salud de su población. Esto sustenta el concepto de que invertir en recursos humanos es la mejor manera de promover el desarrollo. (Jorge Brovetto. El Futuro de la Educación Superior en una Sociedad en Transformación. UNESCO, Informe Delors. P.5. París, 1998).

La tendencia de las empresas a hacerse intensivas en conocimiento puede comprobarse mediante el seguimiento a la estructura de sus costos de inversión y sus

gastos operativos; cada año aumenta la participación de las asignaciones para investigación y desarrollo, formación del personal y costo de la tecnología.

Por otra parte, los estudios del futuro tienen una base de conocimiento que evoluciona rápidamente y que todavía está abierta en cuanto a su definición. Esta base es transdisciplinaria y tiene un soporte en el análisis científico y otro en el estudio de la cultura. Esto hace más placentero el ejercicio de creación: hay más espacio para la experimentación, para cometer errores y para “jugar” con las ideas e hipótesis. Los estudios son acerca de posibilidades alternativas y no sobre la historia “fija”, lo cual permite interpretaciones diferentes y una auténtica apertura intelectual.

El conocimiento requerido para incursionar en el futuro puede caracterizarse en cinco tipos:

- a) *Conocimiento científico*: que explique el mundo y la naturaleza de sus fenómenos.
- b) *Conocimiento tecnológico*: práctico, sobre los modos de producción y el basamento técnico de la actividad humana.
- c) *Conocimiento experimental* y la metodología de la experimentación.
- d) *Conocimiento sobre las relaciones humanas*: sobre la vinculación social y sus consecuencias.
- e) *Conocimiento de sí mismo y de los demás*, de la naturaleza y el comportamiento humano.

#### **4.1.5 Contexto nacional**

Bolivia es uno de los países más vulnerables al nuevo orden internacional; esto lo hace un país débil, con bastante riesgo y alta dependencia económica-financiera de organismos internacionales.

La política de Estado implementada en 1952, “el nacionalismo revolucionario”, tuvo la virtud de integrar al país con el Plan “Bohan”, que promovió la marcha hacia el Oriente. Este plan de desarrollo fue implementado por el Estado a través del endeudamiento externo, el cual tuvo la virtud de ampliar el mercado interno; poco a poco, algunos productos agrícolas fueron desplazando al sector minero de los mercados internacionales.

El nacionalismo revolucionario es abandonado como política de Estado en 1985 y se inicia el modelo económico hegemónico que organiza y hace funcionar el capitalismo contemporáneo: el neoliberalismo. En él se encuentra el código genético de la Bolivia actual y de su futuro previsible: apertura al mercado total, el ajuste estructural y el achicamiento del Estado.

A partir de agosto de 1985 se tiene un Estado sin atributos económicos y se da esa responsabilidad a la empresa privada y al capital transnacional; para ello se aprueban un conjunto de leyes, que apuntan a lograr la estabilidad económica, el crecimiento de la economía y la descentralización administrativa, y se reducen las atribuciones del Estado.

Estas medidas son profundizadas a partir de 1993, con la aprobación de la Ley de Capitalización, la privatización de las empresas públicas, la Ley de Participación Popular, y otras medidas. Se reestructura el poder judicial y se busca una mayor participación en los bloques comerciales, como ser Comunidad Andina, MERCOSUR y otros de carácter bilateral con el propósito de hacer más competitiva y menos dependiente a la economía nacional.

Se han realizado muchas acciones para colocar al país en el escenario internacional; sin embargo, todavía no se han señalado las líneas de acción que el país y los sectores deben seguir para hacer menos sensible y menos riesgosa la participación de Bolivia.

El escenario político actual del país muestra a un gobierno del Movimiento al Socialismo (MAS), que ganó las elecciones presidenciales de diciembre de 2005. Evo Morales consiguió ser el vencedor al obtener una mayoría absoluta del 53,74% de votos, siendo la primera vez que en Bolivia un indígena accede al poder mediante el voto popular. Entre las principales acciones realizadas por este gobierno se pueden citar las siguientes:

- En una de sus primeras acciones, decidió cumplir una de sus promesas de campaña y reducir su salario en un 57%. El salario de muchos otros funcionarios del gobierno y de la administración pública fue igualmente reducido.

- La campaña de alfabetización lanzada en el primer año de legislatura.
- Nacionalización de los hidrocarburos.
- La instalación de la Asamblea constituyente, encargada de redactar una nueva constitución.
- Aplicación de mecanismos rentistas a través del bono Juancito Pinto e incremento al bono Sol (hoy conocido como bono Dignidad)
- Participación en el "Tratado de comercio entre los pueblos", e ingreso junto con los gobiernos cubano y venezolano en la Alternativa bolivariana para América (ALBA).
- Entrega de títulos de propiedad de tierras estatales a campesinos.
- Apreciación de la moneda nacional.
- Proyecto de nueva Constitución Política del Estado.

La realidad política-social actual muestra un país eclosionado, con saldos trágicos en algunos departamentos, pues el escenario político presenta posiciones encontradas. En cuanto a la postura gubernamental, el partido político en función de gobierno intenta aplicar un modelo de gobierno autoritario. En respuesta a esta posición, las regiones del eje oriental (Media luna) intentan implantar las autonomías departamentales. Estas posiciones encontradas ponen en peligro la integración del país.

Asimismo, la actual coyuntura muestra una serie de problemas, como la escasez de combustible, el recorte del IDH a los gobiernos prefecturales, la violación a la institucionalidad, la campaña mediática del gobierno dirigida a la aprobación de la nueva Constitución cuestionada, etc. Son los nuevos escenarios cambiantes que amenazan y ponen en alerta el normal funcionamiento del país y de la Universidad. Estos hechos muestran que Bolivia no está en condiciones de encarar los desafíos de este nuevo milenio.

#### **4.1.6 Contexto departamental**

Santa Cruz es considerado como el departamento de mayor importancia en la dinámica de la economía nacional, lo cual se refleja en la participación del 30,06 %<sup>9</sup> del PIB nacional en el año 2007; es el segundo en población (26.19%)<sup>10</sup>; y aporta alrededor del 57%<sup>11</sup> de las recaudaciones tributarias. Sus actividades económicas son diversificadas, sustentando su economía en el sector primario y terciario.

El departamento de Santa Cruz, desde los años 70, ha implementado un modelo productivo sustentado en la agroindustria y los hidrocarburos, modelo que, de acuerdo al informe del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), es insostenible, por lo que existe la necesidad de modificarlo.

La agroindustria es considerada como muy vulnerable debido a que se basa en la fertilidad de la tierra como principal ventaja comparativa (con sobre uso del suelo y tendencia al monocultivo), la variación de los precios internacionales para los pocos productos de exportación y la consolidación de mercados cautivos.

En el caso de los hidrocarburos, Santa Cruz es el segundo productor nacional; sin embargo, las sedes de las empresas petroleras se hallan instaladas en el departamento .

#### **Informe del Desarrollo humano en Santa Cruz**

El desarrollo humano podría definirse como una forma de medir la calidad de vida en el medio en que se desenvuelve el ciudadano, y una variable fundamental para la calificación de un país o región.

Según el informe de desarrollo humano del INE, para el año 2001 Santa Cruz presentaba un índice de 0,739 que, según la clasificación del PNUD, podría considerarse como una región de desarrollo humano medio. Por otro lado, es importante comprender la historia del desarrollo cruceño en los últimos 50 años, como

---

<sup>9</sup> INE

<sup>10</sup> INE

<sup>11</sup> Estadísticas Impuestos Nacionales

resultado de la combinación entre acción pública y dinámica privada (nacionales y extranjeros), medida por la dotación de recursos naturales (ventaja comparativa) y humanos de la región. La dinámica económica estuvo esencialmente vinculada a las coyunturas por las que atravesaron la agroindustria y los hidrocarburos.

El impacto del proceso de desarrollo regional ha relegado a amplias subregiones del departamento, como ser los Valles, el Chaco y la Chiquitania, que ocupan el 86% del territorio departamental, a un rol subsidiario y marginal, condicionando niveles de desarrollo humano bajos y deficiencias estructurales en materia de infraestructura productiva y social. Sin embargo, en la actualidad, las prefecturas departamentales vienen encarando una serie de proyectos de mejoramiento de la calidad de vida con recursos provenientes de los impuestos directos a los hidrocarburos (IDH).

Bajo esta característica, la educación, en todos sus niveles, se hace cada vez más importante para la región, ya que esta variable es considerada como un componente importante del desarrollo humano.

### **Crecimiento demográfico**

La población del departamento de Santa Cruz se ha incrementado de 710.724 habitantes en 1976 a 2.029.697 habitantes en 2008<sup>12</sup>; es decir, durante este periodo la población departamental casi se ha triplicado. Santa Cruz se constituye en el segundo departamento más poblado del país, con el 26,19%<sup>13</sup> de la población nacional.

El departamento de Santa Cruz ha experimentado un fuerte proceso de urbanización, que de un 53% en 1976 se ha elevado al 76% en 2001.

Otro aspecto relevante es el acelerado crecimiento poblacional de la ciudad de Santa Cruz de la Sierra, que de 254.682 habitantes en 1976 se ha elevado a 1.538.343 habitantes en 2008<sup>14</sup>, lo que representa el 58% de la población departamental; vale decir, en los últimos 32 años la población de la capital del departamento se ha multiplicado por seis.

---

<sup>12</sup> INE

Este explosivo incremento poblacional se concentra mayormente en la capital y otros centros urbanos menores, generando cada vez una mayor demanda de educación superior.

#### **4.1.6 Demandas nacionales y regionales**

##### **a) Plan nacional de desarrollo económico y social 2006-2010**

El gobierno nacional, dentro de su plan nacional de desarrollo económico y social en el área de educación, analiza los principales problemas identificados en el sistema de educación nacional, así como define políticas para dar solución a los problemas.

El primer problema detectado por el gobierno resulta de la clara identificación de desigualdad de oportunidades de acceso, permanencia y calidad en el sistema educativo nacional a indígenas, originarios, mujeres, campesinos y personas con capacidades diferentes.

También se hace mención a la falta de relación entre educación y desarrollo, producción y empleo, ya que la educación, según el gobierno, fue pensada como un factor independiente de los otros sectores. Existe poca relación entre la oferta académica de las universidades e institutos técnicos y tecnológicos con las vocaciones productivas de cada región y con un modelo de desarrollo integral.

Dentro este contexto, el gobierno nacional propone transformar la educación en todos sus niveles: primario, secundario, técnico y universitario en sus modalidades formal y alternativa; de tal manera que se articule a la nueva matriz productiva y sea de un orden incluyente; para este propósito, plantea las siguientes políticas y estrategias para promover el cambio del sistema educativo

##### **Política1: transformación del sistema educativo**

Intenta la articulación con la nueva matriz productiva en función de las necesidades regionales y comunales; asimismo, pretende desarrollar la interculturalidad socio-comunitaria rescatando y promoviendo culturas ancestrales.

**Política 2: educación de calidad que priorice la igualdad de oportunidades**

Busca generar igualdad de oportunidades educativas para la población discriminada, excluida y explotada democratizando el acceso y la permanencia en el sistema educativo.

**Política 3: educación que genera, adapta y aplica ciencia y tecnología**

Pretende desarrollar procesos de construcción cultural en el campo de la investigación en distintos grados y niveles de la educación escolarizada, superior y universitaria, vinculándolos a la región/comunidad, a la producción y a la identidad.

**b) Plan estratégico de desarrollo departamental Santa Cruz 2000-2010**

El gobierno departamental autónomo de la ciudad de Santa Cruz de la Sierra dentro del Plan estratégico de desarrollo departamental Santa Cruz 2000-2010, en el área de educación propone una serie de acciones dirigidas fundamentalmente para hacer frente a los problemas identificados en la educación primaria formal y alternativa, especialmente en el área rural, en torno a la superación de discriminaciones, desigualdades y exclusiones de pueblos indígenas y originarios, de género y generacionales, para determinar condiciones de igualdad para todos los actores.

Asimismo, el Plan estratégico de referencia, en el marco de la alianza por el potenciamiento del capital humano y con el objetivo de contar con mano de obra calificada y empresarios competitivos, propone llevar a cabo las siguientes políticas:

- Formular y promover la aplicación de programas de formación y actualización de adultos a niveles técnico medio y superior con énfasis en tareas de administración, técnicas en manejo de materiales, operación de equipos, controles de calidad y eficiencia orientados a la pequeña industria, la mecánica, la artesanía productiva, el turismo y la atención de la salud.
- Formular y promover la aplicación de programas específicos de actualización profesional para las áreas de mayor necesidad, en coordinación con las universidades del sistema y los colegios profesionales, con énfasis en tecnologías

de punta en los campos de administración, salud, educación e ingeniería, con fuertes componentes de apoyo en informática, inglés y electrónica.

- Formular y aplicar, a nivel rural, programas de extensión y mejora tecnológica agropecuaria para el pequeño productor, concentrándose en el manejo de suelos, pasturas y hatos ganaderos, así como en la enseñanza de formulación equilibrada y sostenible de estructuras de cultivo parcelario ("cédulas" de cultivo).
- Promover programas de capacitación en nuevas formas de organización laboral – empresarial (asociaciones de pequeños productores, organizaciones de base cultural, micro y pequeñas empresas, y pequeñas y medianas empresas), en base de las potencialidades de los municipios rurales y urbano - marginales.
- Impulsar programas de reconversión de trabajadores artesanales en maestros, en aquellos rubros considerados prioritarios por la iniciativa privada del departamento de Santa Cruz, en los que aún se tiene una formación primaria y/o rudimentaria.

#### **4.2. Análisis del contexto interno**

##### **4.2.1 La Universidad Autónoma Gabriel René Moreno**

La Universidad Autónoma Gabriel René Moreno, en el semestre I/2008, inscribió 58.409 estudiantes, de los cuales el 75 % eran estudiantes antiguos y el resto estudiantes nuevos.

La oferta académica fue de 56 carreras, 47 de ellas a nivel de licenciatura y 9 a nivel técnico superior. Además, de las 56 carreras se ofertaron 7 programas académicos en la Facultad de Humanidades, con aproximadamente 1.200 estudiantes en el semestre I/2008.

La Universidad tiene presencia en 13 municipios de provincias: Camiri, Montero, Yapacaní, Vallegrande, San Julián, San José de Chiquitos, San Ignacio de Velasco, Samaipata, Roboré, Puerto Suárez, Mairana, El Torno y Charagua. En estos municipios se tienen 6.456 estudiantes, distribuidos de la siguiente manera:

- Facultad Integral del Chaco y Facultad Integral del Norte, con 5.161 estudiantes.
- Unidades académicas y carreras en municipios, con 1.295 estudiantes.

La oferta de programas de formación es amplia en estos municipios y, con excepción de Camiri y Montero, en los otros municipios las carreras (bajo administración delegada) no pasan de los 2.000 estudiantes.

En general, la demanda por las 56 carreras que oferta la Universidad Autónoma Gabriel René Moreno, especialmente en la ciudad de Santa Cruz, es heterogénea, de acuerdo al siguiente detalle:

|              |             |             |       |             |   |    |
|--------------|-------------|-------------|-------|-------------|---|----|
| Carreras con | 1           | hasta       | 100   | estudiantes | = | 7  |
| Carreras con | 101         | hasta       | 500   | estudiantes | = | 19 |
| Carreras con | 501         | hasta       | 1.000 | estudiantes | = | 12 |
| Carreras con | 1.001       | hasta       | 2.000 | estudiantes | = | 12 |
| Carreras con | 2.001       | hasta       | 3.000 | estudiantes | = | 3  |
| Carreras con | 3.001 y más | estudiantes |       |             | = | 3  |

La demanda de formación universitaria en la Universidad Gabriel René Moreno es asimétrica: tres carreras tienen más de 3.501 estudiantes (Contaduría Pública, Derecho e Ingeniería Comercial), concentrando el 24% de la población estudiantil de la UAGRM en el semestre I/2008. En el otro extremo, hay 7 carreras que tienen menos de 100 estudiantes. Esta situación hace complejo el proceso de programación académica, generando resultados bajos de productividad en la utilización de los recursos. Actualmente, existe una mayor demanda por carreras de servicios que por carreras orientadas a la producción.

La situación de las carreras en provincias es también preocupante, ya que más de 20 carreras con administración delegada tienen menos de 100 estudiantes.

El rendimiento académico en la UAGRM está alrededor de 50 puntos (PPA).

Por otro lado, la lucha por una Universidad moderna y pertinente, que considere el mejoramiento continuo de la calidad en la gestión del conocimiento, ha orientado los diferentes momentos de la reforma universitaria, que en su devenir ha logrado los siguientes avances:

- La inclusión y priorización de los procesos de autoevaluación, evaluación por pares externos y acreditación, como parte de una política de mejoramiento continuo de la calidad. En efecto, en 1997 se crea la Unidad de autoevaluación y acreditación y se da inicio a un movimiento que ha ido involucrando a la comunidad universitaria en procesos indiscutibles de toma de conciencia y realización, en la práctica, del paradigma de la calidad.
- Inicio de una cultura estratégica, con la elaboración del primer plan de desarrollo estratégico, en 1998, que ha posibilitado la creación y construcción de escenarios futuros y que, en gran medida, han contribuido a disipar las incertidumbres que genera la explosión sin precedentes del conocimiento científico, el desarrollo descomunal de las tecnologías en general y, en especial, de las tecnologías de la información y la comunicación, la dinámica de los mercados de trabajo y de la sociedad en sus componentes económico, político, social y ambiental. Esta cultura estratégica se ha materializado en diferentes planes que han guiado el accionar de la UAGRM en los últimos diez años.
- En **2001**, la reforma universitaria -emprendida años antes- cobra un nuevo nivel de impulso a partir de la formulación del **Proyecto de modernización académica**, cuyos objetivos fundamentales fueron: diseñar un nuevo modelo curricular con pertinencia social, centrado en el estudiante y que implique un cambio en el rol del docente y que exija el aprendizaje de conceptos y principios y reorganizar la estructura académica de la Universidad en coherencia con el nuevo modelo curricular. Este proyecto, más allá de los logros que alcanzó, tuvo un gran impacto en la comunidad universitaria y allanó el camino para los cambios que le sucederían.

- Formulación de nuevos programas de formación profesional por competencias, en el 2004. Estos programas se caracterizan por la formulación de perfiles profesionales por competencias en la que se entretajan las diferentes dimensiones del conocimiento: saber conocimiento, saber hacer, saber ser y sabe convivir y que conllevan a nuevos procesos de enseñanza, aprendizaje y evaluación. Esta tarea arrastró a todas las facultades de la UAGRM, y en el curso de menos de un lustro se ha logrado avanzar en el proceso de diseñar currículos por competencias, ya que estas son identificadas a partir del mundo del trabajo y han exigido a nuestros expertos -profesores de la Universidad- un trabajo interactivo de consultas con empleadores, graduados, asociaciones y colegios profesionales, y diferentes representantes de la sociedad civil, lo que avala y garantiza la pertinencia social de los nuevos programas de formación profesional por competencias.
- La acreditación de la carrera de Agronomía (2005-2006). Por primera vez, se acredita una carrera de la UAGRM. En efecto, con una determinación y tesón dignos de admiración la facultad de Ciencias Agrícolas, después de una evaluación satisfactoria a nivel nacional, lograron acreditar la carrera de Ingeniería Agronómica ante instancias de Mercosur Educativa. La carrera de Agronomía se convierte así en un referente no sólo a nivel nacional sino también a nivel internacional.
- La implantación de políticas de reordenamiento académico (2006), como un paso importante de la reforma académica, en las cuales se declara impostergable el reordenamiento de la gestión académica en la universidad. La creación del comité técnico académico y su actividad como órgano de carácter consultivo y de coordinación; las regulaciones sobre la asignación de carga horaria para la docencia y carga horaria adicional para la investigación y la extensión; la programación académica y el cumplimiento del cronograma académico; así como las consideraciones acerca de la reforma académica permitieron avanzar en los procesos de coordinación académica que mejoró

significativamente los procesos de gestión, evaluación, control, planificación y avance académico.

- La creación, en el 2006, de la Unidad de desarrollo de la Educación Superior (UDES) con el objetivo de proyectar el desarrollo académico de la UAGRM. Esta dependencia de la UAGRM está diseñada para promover el mejoramiento de la calidad de los servicios educativos mediante la gestación, capacitación y asesoría en la implementación de políticas, planes y proyectos destinados a innovar las estructuras, los programas de formación y la gestión del conocimiento.
- Las primeras jornadas académicas (2006) que marcaron el inicio de una nueva etapa en los procesos de la reforma universitaria. En estas jornadas se reveló con gran claridad el alto nivel de conciencia alcanzado por la comunidad universitaria en cuanto a la necesidad de acometer los grandes cambios que exige el tránsito a la modernidad y, al mismo tiempo, la voluntad de los docentes de la UAGRM de participar activamente en los procesos de la reforma universitaria. La socialización de los nuevos programas de formación profesional, el estudio y debate de nuevas alternativas de organización y administración, así como las reflexiones acerca del lugar de la investigación y la extensión en los procesos de la reforma académica allanaron el camino para la realización del primer congreso universitario.
- Cobertura y extensión territorial. Durante la gestión 2005-2007 se registra una extensión de la cobertura universitaria, antes no experimentada. La UAGRM llega a las provincias cruceñas para atender las demandas de la población y brindar mayores oportunidades de formación profesional. En la gestión 2007 se logró aprobar y cumplir con el ingreso directo de los bachilleres de provincias y la matrícula pública costo cero; en esta misma gestión, se incrementó del 5 al 10% el número de los bachilleres de cada establecimiento educativo que ingresan directamente en la Universidad, es decir, sin mediar exámenes de

ingreso. En este mismo período, se crearon nuevas unidades académicas como la Facultad Integral de Montero.

- Más de quince años de esfuerzos sostenidos en la formación de los docentes en temas de la Educación Superior. La Universidad ha reconocido el papel protagónico de los docentes como centro de la reforma universitaria. Este reconocimiento ha revitalizado los programas de formación de los docentes para la investigación y la innovación educativa; programas que han acompañado los procesos formativos que exigen la formulación de los nuevos programas de formación profesional por competencias, los procesos de formación por competencias y de evaluación y certificación de las mismas.
- El congreso universitario (2007). La realización del primer congreso universitario, que condujo a la revisión y cambios en el Estatuto orgánico, vigente desde 1961, constituye uno de los logros más importantes de la Universidad en los últimos años. Fiel a sus tradiciones autonómicas y de libre ejercicio de la democracia, que se expresa en el cogobierno paritario de docentes y estudiantes, la elaboración de un nuevo Estatuto Orgánico no es un hecho aislado, sino más bien un hito histórico en el que convergen todos los esfuerzos realizados por la UAGRM en respuesta a los grandes desafíos que enfrenta en la actualidad.

Asimismo, la situación actual de la UAGRM en los diferentes ámbitos de sus funciones sustantivas y de apoyo se puede analizar tomado los resultados obtenidos en el proceso de autoevaluación de las carreras, para ello, a continuación, se presenta una síntesis de los problemas identificados en función a cada una de las áreas definidas en el modelo de autoevaluación.

#### **ÁREA 1: misión y objetivos institucionales y nivel de su realización**

- Desconocimiento de la misión y los objetivos de la carrera y su correspondencia con los requerimientos del entorno.

- No se sabe si, en el interior de las carreras, los programas académicos de enseñanza-aprendizaje, investigación, interacción social y postgrado tienen coherencia con un adecuado desempeño profesional de los graduados, por deficiencias formales al respecto.
- No existe material informativo para la comunidad y el entorno.
- No existen mecanismos de evaluación y seguimiento para controlar la aplicación de las definiciones e introducir correctivos.
- Insuficiente sentido de pertenencia de los actores universitarios.

### **ÁREA 2: administración, dirección y autorregulación**

- Falta un adecuado nivel de descentralización. Hay deficiencias en el sistema de toma de decisiones que permitan la participación y un informe adecuado.
- Ausencia de programas de capacitación académica para directivos, sobre las prácticas y procedimientos administrativos.
- Inexistencia de material informativo adecuado.
- Nuevo Estatuto orgánico y sus reglamentos.
- Incumplimiento de los compromisos de la Universidad en los convenios de cooperación.
- En la actualidad, la Universidad cuenta con 1030 administrativos de planta y 40 administrativos con contratos a plazo fijo.
- Alta burocracia en todos los estamentos universitarios.

### **ÁREA 3: estudiantes, progresión y logros**

- No se cuenta con un sistema eficiente de admisión, regulación de desempeño académico y de graduación.

- Los criterios de admisión no son concordantes con las exigencias de la carrera.
- Insuficiencia de publicaciones respecto a los criterios de desempeño, graduación y rendimiento estudiantil.
- Deficiencia en la evaluación a nivel de conocimientos previos de los alumnos.
- Sistemas de titulación flexibles.
- No existe un mecanismo de seguimiento de los alumnos graduados de los niveles de pregrado y postgrado.
- La Universidad no cuenta con mecanismos que permitan evaluar el desempeño de los estudiantes que se insertan en el mercado laboral.

#### **ÁREA 4: servicios para los estudiantes**

- Insuficientes y deficientes programas de servicios a los estudiantes.
- No se dispone de un sistema de adquisición de material bibliográfico ni mecanismos de evaluación ni identificación de requerimientos.
- En estas últimas gestiones, se ha implementado el Seguro universitario médico estudiantil (SUME), que cubre el total de la población estudiantil: 60.000 alumnos. Sin embargo, la base de datos que tiene el seguro médico es de 47.000 estudiantes; actualmente, la Universidad está cubriendo, a través del SUME, a 27.000 beneficiarios, con un costo aproximado de Bs. 120.000.
- El servicio médico del SUME se amplía cada año en aproximadamente el 10%, equivalente a 6.000 estudiantes al año.
- La Universidad, actualmente, no ha creado ningún grupo cultural en fomento a la cultura de los pueblos originario del departamento y de la región. Sin embargo, estas actividades culturales se realizan a través de los 36 centros internos de estudiantes. Se tiene el grupo de danzas del sarao, arete guasú y los grupos de baile malambo de la zona del Chaco, y sambos caporales con saya del interior del

país, estos grupos se autofinancian por sí solos. La Universidad colabora con pasajes, vestimenta y alimentación

- En actividades de orientación, la unidad de Orientación atiende a un promedio de 10 estudiantes por día.
- En actividades de educación se realizan cursos y seminarios sobre diferentes temas, cursos de relaciones humanas, de liderazgo y otros.
- Las actividades de salud son coordinadas con el Seguro Social Universitario. Se realizan programas de prevención en salud y se llevan acabo siete actividades médicas al año.
- En actividades de gestión, se apoya a los estudiantes en sus trámites de inscripción, pago de comedor, pago de matrícula, trámite de título de bachiller y otros.
- Convenio Criscos – movilidad estudiantil a nivel internacional, cuenta con tres estudiantes en el extranjero en las carreras de: Zootecnia, Ingeniería industrial e Ingeniería agronómica.

#### **ÁREA 5: docentes y administración del personal académico**

- No se cuenta con programas de perfeccionamiento docente.
- Excesivo número de docentes a tiempo parcial.
- Ausencia de actividades de desarrollo docente.
- Los planes de estudio y contenidos de materias si bien están diseñados en función de sus objetivos, les falta adecuarlos a las necesidades del mercado.
- No existen mecanismos ágiles de evaluación y planificación curricular que faciliten la actualización de los contenidos, material bibliográfico y otros medios didácticos.
- No hay apoyo institucional a la investigación como fuente de actualización.

- Poca o nula publicación docente.
- Bajo nivel de docentes con grados de maestría y doctorado.
- Poco o nulo aprovechamiento de convenios internacionales para el desarrollo docente.
- En la actualidad, el escalafón docente tiene registrado con contrato indefinido, tiempo completo y carga horaria: 1214 profesores.
- Adicionalmente, la Universidad cuenta con el siguiente personal de apoyo a sus diferentes actividades académicas: auxiliares de laboratorios, 60 estudiantes; auxiliares de centros de cómputo, 102 estudiantes; auxiliares de cátedra, 630 estudiantes; becas trabajo, promedio al año 205 personas; becas trabajo medio tiempo, 100 personas.

#### **ÁREA 6: programas académicos**

- No se sabe si la planificación académica, su actualización y adecuación a la misión de la carrera son pertinentes, ya que las carreras no tienen definida su misión; tampoco se ha evaluado si existe una secuencia coherente entre las asignaturas del plan y los programas de estudios.
- No se administran los recursos humanos con eficiencia y eficacia.
- No se justifican adecuadamente los estudios de postgrado.
- El proceso de rediseño curricular por competencias está estancado en algunas Facultades.
- Insuficiente contextualización de las competencias de los perfiles profesionales en algunas carreras y Facultades.
- Currícula de grados descontextualizada de las demandas del mercado profesional.
- Competencias descontextualizadas respecto a las exigencias actuales del mercado profesional.

**ÁREA 7: investigación y extensión**

- No se dispone de medios adecuados que hagan eficaz la función de investigación, por no tener políticas ni criterios de recursos humanos y financieros ni contar con una estructura administrativa que facilite la adecuada gestión y, a su vez, permita captar recursos externos.
- La ausencia de conexión a las redes de información.
- Muchas carreras desarrollan la actividad de investigación, pero se dispersan esfuerzos y no se obtienen resultados.
- No existen políticas favorables de investigación en la UAGRM.
- No se realizan actividades formales de interacción social porque no se tienen definidas las políticas sobre el particular; tampoco se cuenta con los recursos humanos y materiales para el desarrollo de dicha función.
- Muchas carreras no realizan actividades de interacción social.
- La Universidad, en la actualidad, cuenta con tres eventos culturales dentro de sus actividades académicas :
  - 1.- Festival de danza denominado Ñandeivi (Tierra adentro), en los meses de marzo y abril de cada año.
  - 2.- Festival de música y danza, en el día del estudiante.
  - 3.- Corso universitario, con participación de todas las facultades, en el mes de octubre.

Dentro del marco expuesto, poco se ha hecho para difundir las actividades de orden cultural de la Universidad en las provincias; tampoco se ha buscado extender los lazos culturales a través de convenios internacionales

**ÁREA 8: recursos educacionales**

- Las carreras cuentan con recursos educacionales limitados (TIC's.) para facilitar una mejor transmisión de conocimientos. Sus equipos son insuficientes.
- Las bibliotecas no disponen de espacio suficiente. Deberán mejorar la atención al usuario en base a normas y procedimientos actualizados.
- Ausencia de sistemas educativos virtuales como alternativa real a la educación tradicional.
- No se cuenta con plataformas de bibliotecas virtuales y con enlaces a bibliotecas virtuales externas.
- Centros de cómputos aislados.
- La Universidad no tiene suscripción a base de datos de información en la parte académica.
- No existe una planificación de la institución a una conectividad plena.
- En la actualidad, se ha evidenciado que los profesores utilizan, en sus actividades académicas, la tecnología de la información y comunicación sólo en un porcentaje del 6.5%, equivalentes a un total de 80 docentes de un total de 1221.
- El jefe de programación y administración de la DUA confirma que las unidades de postgrado utilizan en un 90% las tecnologías de información y comunicación (tics) en sus actividades académicas.
- Dentro del sistema facultativo de la Universidad, la única facultad con biblioteca virtual es la facultad de Tecnología.
- En el postgrado se cuenta con tres accesos a bibliotecas virtuales.

**ÁREA 9: administración financiera de recursos**

- Incremento en recursos financieros a través de proyectos financiados por el IDH.
- No se dispone de cooperación financiera externa porque la función de captación está centralizada.
- No cuenta con políticas de generación de recursos propios vía consultorías, servicios y cooperación técnica.
- Dependencia financiera casi completa del gobierno central.
- Problemas de gestión universitaria con altos déficit.
- En la actualidad, se ha logrado la descentralización en la administración de los fondos destinados (recursos propios) de las facultades a través de la creación de los JAF facultativos.

**AREA 10: infraestructura física e instalaciones**

- Las carreras cuentan con infraestructura física e instalaciones parcialmente suficientes para el desenvolvimiento de sus actividades.
- Mayor participación de las carreras en las decisiones que se toman para las nuevas construcciones y equipamiento de la Universidad.
- Adquisición de nuevo equipamiento y apoyo de multimedia para aulas y laboratorios.
- Procesos de construcción de nuevos módulos universitarios con los que los problemas por faltas de aulas se verán solucionados en el corto plazo.
- Dotación de vías de accesos a los predios de la ciudad universitaria.
- Construcción de espacios destinados al esparcimiento docente–estudiantil.

### 4.3 Variables priorizadas

#### 4.3.1 Descripción de las variables priorizadas del contexto interno.

| FORTALEZAS  | DESCRIPCIÓN  |
|---|--|
| <p><b>La Universidad pública con prestigio y tradición.</b></p>   | <p>La Universidad, como institución de educación superior, fundada el 11 de enero del 1880, con más de un siglo de tradición y prestigio en la formación del talento humano, ha contribuido al desarrollo de la región y del país desde su fundación, con su primera facultad de Comercio hasta hoy. En la actualidad cuenta con 12 facultades y con una oferta académica de más de 56 carreras.</p>   |
| <p><b>Desconcentración de unidades académicas en provincias que democratizan el proceso de enseñanza.</b></p> | <p>La Universidad, acorde con su misión, está llevando a cabo políticas de desconcentración de sus actividades académicas hacia las provincias; es así que cuenta con infraestructura académica y física en la provincia cordillera, con la Facultad Integral del Chaco; en la provincia Obispo Santisteban, con la Facultad Integral del Norte; y las unidades académicas de Vallegrande, Charagua, Puerto Suárez, San Julián, Yapacaní El Torno y otras de reciente creación. De esta forma, su cobertura alcanza a sectores de estudiantes de escasos recursos económicos y fortalece su vinculación con los sectores productivos del Departamento.</p> |
| <p><b>Amplia oferta Académica de pre y postgrado.</b></p>   | <p>La Universidad, en la actualidad, cuenta con una oferta académica de 56 carreras; 47 carreras a nivel de licenciatura y 9 a nivel de técnico superior.</p> <p>Asimismo, a través de la Dirección de Postgrado y de nueve unidades de postgrado facultativas ofertan al Departamento y al país 8 programas de doctorado, 49 programas de maestría, 8 programas de especialidad y 50 programa de diplomados. Actualmente, el postgrado integra el sistema universitario del país y mantiene relaciones de intercambio en programas académicos y de capacitación docente en la subregión, en la región y en el mundo.</p>                                  |

|  |   |
|--|---|
| <p><b>Existencia de profesionales con formación postgradual en múltiples áreas del conocimiento.</b></p>                                 | <p>La Universidad, como institución formadora de profesionales, tiene la política de promover la formación, entrenamiento, capacitación, innovación y desarrollo permanente de su personal docente y administrativo con el objeto de dar respuesta a las exigencias de un mercado laboral cada vez más competitivo, cambiante y globalizador. Esta situación se evidencia con los más de 115 programas computados por la Escuela de postgrado que se llevan adelante en las diferentes áreas del conocimiento en sus respectivas facultades académicas.</p>                             |
| <p><b>Capacidad de intercambio de cooperación con organismos nacionales, regionales e internacionales.</b></p>                           | <p>La Universidad, a través de la unidad de Relaciones internacionales está llevando a cabo diferentes convenios de cooperación, tanto internos como externos, entre ellos el convenio de doble titulación con el reino de España, el convenio ECO DESARROLLO Y SALUD AMBIENTAL, desarrollado y en ejecución por la Asociación de Universidades Amazónicas y la Universidad de Quebec de Canadá. Asimismo, un convenio internacional con la universidad Politécnica de Madrid, sobre movilidad de estudiantes.</p>  |
| <p><b>Descentralización de recursos económicos propios que permite optimizar los procesos de gestión académicos administrativos.</b></p> | <p>Las diferentes facultades cuentan con un proceso de descentralización para la administración de los recursos destinados, también conocidos como propios, generados a través de: prestación de servicios técnicos, servicios de laboratorios, arrendamiento, venta de bienes, etc. Para este efecto, se crearon las jefaturas de administración facultativas (JAF). Este proceso ha mejorado sustancialmente las gestiones administrativas y académicas de las facultades, logrando una mayor eficiencia y transparencia en la obtención y asignación de los ingresos económicos.</p> |
| <p><b>El cogobierno paritario docente - estudiantil basado en la elección de sus autoridades por profesores y estudiantes.</b></p>       | <p>Considerado como uno de los principios fundamentales de la vida institucional de la Universidad, fundado en la participación democrática y responsable de profesores y alumnos en todos los órganos de decisión y gestión universitaria, dentro de las instancias de sus competencias.</p>   |

|   |  |
|---|--|
| <p><b>Contar con recursos de IDH.</b></p>   | <p>La ley de Hidrocarburos N°3058 crea el impuesto directo a los hidrocarburos, de aplicación en todo el territorio nacional. Su decreto reglamentario, en su título primero, asigna competencias a la Universidad para la utilización de recursos del IDH en los siguientes componentes:</p> <p>Infraestructura y equipamiento académico.</p> <p>Procesos de evaluación y acreditación bajo la normativa vigente.</p> <p>Programas de mejoramiento de la calidad y el rendimiento académico.</p> <p>Investigación científica, tecnológica e innovación en el marco de los planes de desarrollo y producción, a nivel nacional departamental y local.</p> <p>Programas de interacción social, dirigidos principalmente a poblaciones vulnerables y con altos índices de pobreza.</p> <p>Estos recursos constituyen una fortaleza para la Universidad, ya que a través de ellos se vienen superando los problemas estructurales de infraestructura y equipamiento, tanto en las unidades académicas de la ciudad como en las de las provincias.</p> |
| <p><b>Contar con infraestructura física y tecnológica.</b></p>  | <p>La Universidad, como institución de derecho público, tiene patrimonio propio y cuenta con infraestructura educativa tanto en la ciudad como en las provincias; dicho patrimonio se viene fortaleciendo permanentemente. Asimismo, cuenta con 25 centros e institutos de investigación, con el equipamiento necesario para el desarrollo de sus actividades.</p>   |
| <p><b>Contar con una unidad para la formación y actualización continua de docentes (UDES) para mejorar la calidad académica en los procesos de formación.</b></p> | <p>La unidad para el desarrollo de la Educación Superior (UDES) viene cumpliendo una labor en la proyección del desarrollo académico de la Universidad, contribuyendo al mejoramiento de la calidad de los servicios educativos que brinda la institución mediante la gestación, capacitación y asesoría en la implementación de políticas, planes y proyectos destinados a innovar las estructuras, los programas de formación y la gestión del conocimiento.</p>   |

| DEBILIDADES  | DESCRIPCIÓN   |
|--|---|
| <b>Falta de pertinencia y calidad en la gestión del conocimiento</b>                         | <p>Carencia de estudios de demanda del mercado profesional</p> <p>Diseños curriculares desactualizados del avance de la ciencia y las prácticas profesionales</p> <p>Programas de asignaturas no útiles a la formación profesional</p> <p>Ausencia de competencias transversales en los diseños curriculares de las carreras</p>  |
| <b>Bajo desarrollo de los procesos de acreditación.</b>                                      | <p>La Universidad inició sus procesos de autoevaluación y acreditación aproximadamente hace 10 años, con la creación de la Unidad de autoevaluación y acreditación académica. Sin embargo, en este periodo de tiempo, el proceso de autoevaluación y acreditación no tuvo el respaldo necesario de las autoridades universitarias, por lo que los resultados de este proceso fueron ineficientes. En la actualidad, la Universidad sólo cuenta con la carrera de Ingeniería Agronómica como única acreditada.</p>   |
| <b>Escasa productividad de la investigación y de actividades de extensión universitaria.</b> | <p>Las funciones sustantivas de investigación y extensión carecen de una estructura formal ya que no se tienen formuladas líneas de investigación, instancias de coordinación, mecanismos de incentivos, desarrollo de competencias investigativas en el personal académico, así como articulaciones entre investigaciones facultativas, multi e interdisciplinarias .</p> <p>Son escasos los resultados de las investigaciones realizadas. Actualmente, sólo tiene dos patentes de invención propias y no cuenta con publicaciones de los trabajos en revistas indexadas.</p> <p>En cuanto a la función sustantiva de extensión, la Universidad sólo se limita a la ejecución de proyectos de interacción social con escasa trascendencia institucional.</p> |

|  |   |
|--|---|
| <b>Falta de sistematicidad en la capacitación de los profesores y directivos universitarios.</b> | Continua siendo una debilidad la falta de programas para la capacitación de estamento docente, particularmente en áreas específicas del conocimiento. Asimismo, esta situación es análoga en lo que respecta al personal directivo, ya que no se cuenta con programas que permitan promover la capacitación y el desarrollo de directivos.  |
| <b>Masificación de la Educación Superior, caótica y sin planificación.</b>                       | La Universidad, actualmente, está en un constante crecimiento vegetativo en la parte estudiantil, prueba de ello es que tiene registrados 58.400 estudiantes activos y, aproximadamente, 10.000 pasivos. Las posibles causas de esta problemática se pueden explicar por la flexibilización de los mecanismos de admisión, la carencia de una programación planificada y aprobada por las instancias superiores y la apertura de nuevas carreras que no responden a un estudio técnico – económico de viabilidad. |
| <b>Administración y gestión rígida, disfuncional, burocrática y obsoleta.</b>                    | <p>Revisada la actual estructura de la Universidad, se evidencia una total falta de coordinación de las unidades técnicas y operativas que desarrollan las actividades administrativas y académicas, dificultando el trabajo en equipo.</p> <p>Esta situación se refleja en una estructura orgánica informal, rígida, burocrática y obsoleta que dificulta la aplicación de los nuevos mecanismos de gestión y de cumplimiento de los sistemas de administración y control establecidos en la ley SAFCO.</p>      |
| <b>Escasa asimilación, aplicación y uso de TIC's.</b>  | El uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC's), en los procesos de enseñanza-aprendizaje es deficiente. Así, por ejemplo, se ha podido establecer que menos del 10% de los docentes utilizan tales tecnologías. Esta situación se refleja en forma parecida en el sector estudiantil. Otro aspecto relevante dentro del sistema facultativo, es que la única facultad que tiene acceso a bibliotecas virtuales es la facultad de Tecnología.  |
| <b>Imagen Institucional distorsionada y deficiente.</b>  | La institución carece de una unidad de comunicación que diseñe y ejecute programas de comunicación e información para socializar los logros institucionales, tanto al interior de la  |

|  |   |
|--|---|
|  | <p>comunidad universitaria como dentro de la sociedad en su conjunto. Asimismo, la institución no participa en redes subregionales, regionales e internacionales.</p> <p>La Universidad tiene medios de comunicación, como son el Canal 11 y Radio Universitaria FM.87.9, de la facultad de Humanidades, que no están cumpliendo el rol para el que fueron creados, como la proyección de una imagen positiva de nuestra casa superior de estudios.</p>   |
| <p><b>Integración local, nacional e internacional insuficiente (en lo político, social, económico y cultural).</b></p> | <p>La Universidad, como institución de estudios superiores del Estado, forma parte del sistema universitario nacional; sin embargo, son pocos los convenios establecidos con otras universidades del país. En lo social, se presenta una migración constante de los otros departamentos a Santa Cruz y, en la capital, del campo a la ciudad. Esta situación provoca un acelerado crecimiento urbano carente de planificación y un aumento de los niveles de pobreza en las áreas periurbana y barrios marginales de la ciudad. En esta realidad, la Universidad debe coordinar con los gobiernos locales y prefecturales la planificación y desarrollo de la ciudad. En lo económico, se presenta una terciarización de la economía, con participación mayor en los servicios vinculados al conocimiento, las tecnologías y las telecomunicaciones. En lo cultural, el pluralismo de la diversidad y la creatividad artística están siguiendo una tendencia a desaparecer. En este contexto, la Universidad debe fomentar y preservar las identidades culturales de sus pueblos originarios, su lingüística y todos los acervos culturales y patrimoniales del departamento.</p> |
| <p>Gremialismo, electoralismo y feudalismo arraigado en la institución.</p>  | <p>La Universidad, desde hace aproximadamente dos décadas, tiene un patrón creciente de diferentes asociaciones que se han creado al calor político y que, actualmente, se han convertido en diferentes gremios de trabajo en el interior de la Universidad. De forma directa, influyen en la elección de nuevas autoridades, tanto académicas como administrativas, lo cual se refleja en un alto grado de nepotismo en la gestión universitaria.</p>  |

## 4.3.2 Descripción de las variables priorizadas del contexto externo.

| OPORTUNIDADES  | DESCRIPCIÓN   |
|--|---|
| <p><b>Mayor demanda de los servicios educativos en todos los niveles, en áreas urbanas y rurales.</b></p>  | <p>La institución viene experimentando un incremento en la demanda de los servicios educativos que brinda en todos los niveles, tanto en la unidades académicas urbanas como en las rurales; esto se puede verificar con el incremento anual de los postulantes a las modalidades de ingreso del P.S.A y P.A.B., que superan fácilmente en promedio los 10.000 estudiantes. Del mismo modo, las demandas para la apertura de nuevas unidades provinciales.</p> <p>Este mismo escenario se presenta en la demanda de programas de postgrado; producto de ello, en la actualidad, se cuenta con 8 programas de doctorado, 49 programas de maestría, 8 programas de especialidad y 50 programas de diplomados.</p> |
| <p><b>Ubicación geopolítica y diversificación económica de la región.</b></p>  | <p>La Universidad está ubicada físicamente en la ciudad de Santa Cruz y ocupa un lugar privilegiado en el desarrollo local. Por su diversificación industrial y aporte, con aproximadamente más del 40% al producto interno bruto del país, Santa Cruz se proyecta como una ciudad cosmopolita y de integración en el centro de Sudamérica, al convertirse en el centro convergente del corredor bioceánico entre el Pacífico y el Atlántico, uniendo los países de Chile y Brasil. En este contexto, la Universidad Autónoma Gabriel René Moreno juega un rol protagónico para promover el desarrollo, el conocimiento y la tecnología.</p>  |
| <p><b>Participación en redes subregionales, regionales e internacionales, con posibilidades de intercambio y cooperación científica, financiera y tecnológica.</b></p> | <p>La Universidad participa en la red subregional del convenio internacional de consejos de rectores por la integración de la sub-región Centro Oeste de Sudamérica (CRISCOS); Programa de movilidad estudiantil, con dos convocatorias anuales; Convenio internacional con la Universidad Politécnica de Madrid, de movilidad estudiantil para la realización de proyectos específicos de desarrollo en los valles cruceños; Convenio internacional con la Universidad de Quebec, de Canadá, con la asociación de</p>  |

|  |   |
|--|---|
|  | <p>universidades amazónicas (UNAMAZ). La Universidad también participa en programas de maestría y doctorados con doble titulación con universidades nacionales e internacionales, como son las universidades españolas. Es evidente que estos convenios internacionales que se han concretados son insuficientes, por lo que la Universidad debe establecer políticas claras de cooperación y fortalecimiento en sus relaciones internacionales con los países latinoamericanos y del mundo.</p>  |
| <p><b>Integración con los planes y procesos de desarrollo locales, departamentales y nacionales.</b></p> | <p>La Universidad, en el marco de desarrollo institucional, formula y ejecuta sus planes de acuerdo a los procesos de desarrollo local, departamental y nacional. Por lo tanto, su integración en los procesos indicados es importante en la medida en que satisface las demandas de formación de recursos humanos pertinentes, así como la realización de investigaciones aplicadas para la solución de los problemas de los sectores productivos y apoyo a los sectores más necesitados a través de la ejecución de actividades de interacción social</p> |
| <p><b>Amplia gama de saberes, conocimientos y tecnologías disponibles.</b></p>                           | <p>La amplia gama de saberes y conocimientos de los docentes de la Universidad constituye una oportunidad para explotar las oportunidades que se presentan en el entorno. Asimismo, las tecnologías disponibles facilitan el logro de resultados, particularmente en las actividades sustantivas de investigación.</p>  |
| <p><b>Diversidad de culturas, ecosistemas y recursos naturales.</b></p>                                  | <p>El departamento de Santa Cruz cuenta con una diversidad de culturas, ecosistemas y recursos naturales que pueden considerarse como una oportunidad para promover actividades de investigación e interacción social que permitan su diversificación y transformación de sus características productivas en el marco del desarrollo sostenible y la protección del medio ambiente.</p>   |
| <p><b>Amplio nicho para la realización de actividades artísticas y culturales.</b></p>                   | <p>La Universidad realiza diferentes eventos culturales, tales como el festival de danza denominado Ñandeivi (tierra adentro), festival septembrino de música y danza, y curso universitario; además realiza presentaciones de danzas y obras de teatro. Sin embargo, la</p>  |

|  |   |
|--|---|
|  | Universidad no tiene proyectos elaborados que fomenten la cultura a nivel provincial y departamental, por lo que es relevante que fomente la creación de grupos culturales tomando en cuenta la cultura de los pueblos originarios del departamento y la región.  |
| <b>Amplia disponibilidad de profesionales titulados en la Universidad.</b> | La institución tiene un potencial importante para la conformación de una red con los graduados en las diferentes facultades, así como la conformación de fundaciones que permitan interactuar con dichos graduados a través de la ejecución de proyectos en forma conjunta.   |
| <b>Emergencias de nuevas tendencias sociopolíticas.</b>                    | La paulatina desaparición de los partidos políticos tradicionales en el escenario político trajo como consecuencia el nacimiento de las agrupaciones ciudadanas y la aparición de grupos de campesinos organizados en sub-centrales y centrales; aglutinados en movimientos sociales con tendencias políticas de izquierda. En contrapartida a estos movimientos, surgen los movimientos autonómicos liderados por los prefectos y la dirigencia de cívicos departamentales |
| <b>Posibilidades de generar políticas del uso del IDH.</b>                 | La disponibilidad de recursos del IDH constituye una oportunidad para la institución, ya que a través de ellos puede establecer políticas para priorizar el apoyo a las funciones sustantivas de docencia, investigación e interacción social; asimismo, apoyar actividades de formación integral de los estudiantes, como el bienestar estudiantil.  |

| <b>AMENAZAS</b>  | <b>DESCRIPCIÓN</b>   |
|--|--|
| <b>Injerencia en la autonomía universitaria por parte de los gobiernos departamentales y nacionales.</b> | Injerencia a través de políticas de gobierno y no de estado para la Educación Superior. Creación y aplicación de mecanismos, como el control financiero rígido y la creación del Consejo nacional de acreditación de la Educación Superior (CONAES), como institución pública descentralizada para que coordine sus actividades con el sistema universitario público del país. |

|  |  |
|--|--|
| <b>Creación de universidades públicas en el departamento.</b>                                  | El gobierno nacional, en su afán de posicionarse y debilitar el sistema de educación pública, tiene el propósito de crear más de una universidad pública en el departamento, específicamente: en la ciudad de Montero, la Universidad Marcelo Quiroga Santa Cruz; una Universidad Pública en la controvertida zona del Plan Tres Mil; y universidades campesinas. Esta situación atentaría directamente a la distribución de recursos económicos que percibe la Universidad por concepto de la coparticipación tributaria y el impuesto directo de los hidrocarburos, que se concretarían en una merma significativa de estos ingresos universitarios. |
| <b>Mercado laboral con mayores exigencias competitivas.</b>                                    | Actualmente, el mercado laboral sigue una tendencia globalizada y es más complejo, imprevisible y cambiante, por lo que la Universidad debe estar preparada para responder a estos nuevos escenarios, altamente competitivos. Asimismo, las unidades de postgrado deben cumplir un rol protagónico en esta coyuntura, ofertando programas de actualización, capacitación y desarrollo de recursos humanos pertinentes a las necesidades del nuevo paradigma de la competitividad laboral y del desarrollo del aparato productivo.  |
| <b>Privatización de la Educación Superior como bien público.</b>                               | La Educación Superior, como bien público, debe mantener su carácter gratuito, accesible e inclusivo, sin ninguna discriminación, particularmente para aquellos sectores de menores posibilidades económicas.   |
| <b>Escasa orientación vocacional de los bachilleres en la elección de opciones educativas.</b> | En la actualidad, se ha podido evidenciar una escasa orientación vocacional a los bachilleres en la elección de opciones educativas. Esta situación se puede evidenciar a través de una serie de consecuencias, como las altas tasas de rotación entre carreras, deserción, reprobación y elevada permanencia de los estudiantes en la Universidad.  |
| <b>Clima de convulsión social e intereses de desintegración regional y nacional.</b>           | El actual escenario político muestra un país eclosionado (¿eclosionado?), con saldos trágicos en algunos departamentos, pues el escenario político presenta posiciones encontradas. En cuanto a la postura gubernamental, el partido político en función de gobierno intenta aplicar un modelo de gobierno autoritario, privando a las   |

|   |  |
|---|--|
|   | regiones de su desarrollo. En respuesta a esta posición, las regiones del eje oriental (Media Luna) intentan implantar las autonomías departamentales. Estas posiciones encontradas ponen en peligro la integración del país.  |
| <b>Inestabilidad de las políticas y programas del gobierno nacional, (escenarios cambiantes).</b> | <p>El gobierno nacional ha implementado diferentes medidas para paliar la crisis económica del país; sin embargo, las mismas no provocaron los resultados esperados, generándose una inflación que llegó a los dos dígitos. Esta situación ha provocando una escalada paulatina de los precios de los artículos de primera necesidad. Asimismo, la actual coyuntura, además, muestra una serie de problemas como la escasez de combustible, el recorte del IDH a los gobiernos prefecturales, la violación a la institucionalidad, la campaña mediática del gobierno dirigida a la aprobación de una nueva Constitución cuestionada, etc. Son los nuevos escenarios cambiantes que amenazan y ponen en alerta el normal funcionamiento del país y de la universidad.</p> <p>Asimismo, el proyecto de la nueva Constitución política del Estado considera el carácter gratuito a la otorgación de los títulos de bachiller.</p> |
| <b>Dependencia de recursos económicos e insuficiente asignación por el gobierno.</b>              | La Universidad al depender de la asignación de recursos públicos a través del reparto al sistema nacional de universidades públicas, en coordinación con los rectores y el Ministerio de Hacienda, es cada vez más dependiente; más aún cuando se cuenta con un sistema incorrecto de asignación de recursos por coparticipación. En esta perspectiva, la Universidad deberá buscar nuevas fuentes alternativas de ingresos para el equilibrio financiero de la institución.   |
| <b>Limitación salarial.</b>   | Las limitaciones en el monto de los salarios ganados por los docentes y administrativos a través de la Ley Financial, las restricciones en el uso de la disponibilidad financiera de los recursos económicos percibidos por concepto de la coparticipación tributaria y el impuesto directo a los hidrocarburos (IDH), colocan a las autoridades ejecutivas en una contingencia incierta para realizar ajustes salariales.   |

---

---

|                                |   |
|--------------------------------|---|
| <b>Incertidumbre jurídica.</b> | La incertidumbre jurídica que vive actualmente el país está ocasionando una fuerte recesión económica, provocando el cierre de empresas, sectores productivos y un escenario poco propicio para la inversión, lo que puede inducir a una disminución de ingresos en las arcas del tesoro universitario por concepto de coparticipación tributaria, así como falta de oportunidades laborales para los profesionales que forma la institución. |
|--------------------------------|---|

4.4 Matriz FODA

|                       | VALOR DE LOS IMPACTOS<br>0=NINGUNO<br>1=MUY DÉBIL<br>2=DÉBIL<br>3=MEDIANAS<br>4=FUERTE<br>5=MUY FUERTE | OPORTUNIDADES  |  |   |   |   |  |   |   |  |  | AMENAZAS  |  |   |  |   |  |  |   |                     |                        | T O T A L E S |    |
|-----------------------|--|--|--|---|---|---|--|---|---|--|--|---|--|---|--|---|--|--|---|---------------------|------------------------|---------------|----|
|                       |  | O1   | O2   | O3  | O4  | O5  | O6   | O7  | O8  | O9   | O10  | A1  | A2   | A3  | A4   | A5  | A6   | A7   | A8  | A9                  | A10                    |               |    |
|                       |  | Mayor demanda de los servicios educativos en todos los niveles en áreas urbanas y rurales  | Ubicación geopolítica y diversificación económica de la región | Participación en redes subregionales, regionales e internacionales, con posibilidades de intercambio y cooperación científica, financiera y tecnológica | Integración con los Planes y Procesos de Desarrollo, locales, departamentales y nacionales. | Amplia gama de saberes, conocimientos y tecnologías disponibles | Diversidad de culturas, ecosistemas y recursos naturales | Amplio nicho para la realización de actividades artísticas y culturales | Amplia disponibilidad de profesionales titulados en la U.A.G.R.M. | Emergencia de nuevas tendencias sociopolíticas | posibilidad de generar políticas del uso del IDH | Influencia en la Autonomía Universitaria por parte de los gobiernos departamentales y nacionales. | Creación de Universidades Públicas en el Departamento. | Mercado laboral con mayores exigencias competitivas | Privatización de la Educación Superior como bien público | Escasa orientación vocacional de los bachilleres en la elección de opciones educativas. | Clima de convulsión social e intereses de desintegración regional y nacional | Inestabilidad de las políticas y programas del gobierno nacional (escenarios cambiantes) | dependencia de recursos económicos e insustentable asignación por el gobierno | Limitación salarial | incertidumbre jurídica |               |    |
| F O R T A L E Z A S   | F1   | La Universidad publica con prestigio y tradición   | 5  | 4   | 4   | 4   | 4  | 4   | 3   | 4  | 3  | 5   | 5  | 4   | 4  | 3   | 4  | 4  | 4   | 5                   | 4                      | 4             | 81 |
|                       | F2   | Desconcentración de unidades académicas en provincias que democratizan el proceso de la enseñanza  | 5  | 4   | 3   | 3   | 4  | 3   | 3   | 3  | 3  | 4   | 2  | 4   | 3  | 2   | 3  | 4  | 4   | 5                   | 2                      | 3             | 67 |
|                       | F3   | Amplia oferta académica de pre y postgrado   | 5  | 4   | 3   | 3   | 4  | 3   | 3   | 3  | 3  | 5   | 2  | 4   | 4  | 3   | 4  | 3  | 4   | 5                   | 3                      | 4             | 72 |
|                       | F4   | Existencia de profesionales con formación postgradual en múltiples áreas del conocimiento  | 4  | 3   | 4   | 4   | 4  | 3   | 3   | 4  | 3  | 4   | 3  | 4   | 4  | 4   | 2  | 3  | 3   | 5                   | 4                      | 3             | 71 |
|                       | F5   | Capacidad de intercambio de cooperación con organismos nacionales, regionales e internacionales  | 4  | 4   | 4   | 4   | 4  | 4   | 4   | 4  | 3  | 4   | 2  | 2   | 3  | 1   | 1  | 0  | 0   | 3                   | 0                      | 0             | 51 |
|                       | F6   | Descentralización de recursos económicos propios que permite optimizar los procesos de gestión académicos administrativos                          | 4  | 1   | 1   | 1   | 2  | 2   | 3   | 3  | 2  | 3   | 1  | 1   | 2  | 1   | 3  | 1  | 1   | 3                   | 0                      | 0             | 35 |
|                       | F7   | El cogobierno paritario estudiantil basado en la elección de sus autoridades por profesores y estudiantes  | 2  | 0   | 0   | 0   | 0  | 0   | 0   | 0  | 3  | 0   | 4  | 4   | 0  | 4   | 0  | 4  | 4   | 3                   | 2                      | 2             | 32 |
|                       | F8   | Contar con recursos de IDH   | 4  | 3   | 4   | 3   | 5  | 4   | 1   | 0  | 4  | 4   | 3  | 4   | 3  | 2   | 4  | 4  | 4   | 5                   | 0                      | 4             | 65 |
|                       | F9   | Contar con infraestructura física y tecnológica  | 5  | 4   | 4   | 4   | 4  | 3   | 2   | 3  | 2  | 4   | 2  | 3   | 4  | 2   | 1  | 1  | 1   | 5                   | 0                      | 4             | 58 |
|                       | F10  | Contar con una unidad para la formación y actualización continua de docentes (UDES) para mejorar la calidad académica en los procesos de formación | 4  | 2   | 4   | 4   | 5  | 3   | 1   | 4  | 3  | 5   | 2  | 3   | 5  | 2   | 2  | 3  | 3   | 4                   | 1                      | 1             | 61 |
| D E B I L I D A D E S | D1   | Falta de pertinencia y calidad en la gestión del conocimiento  | 3  | 4   | 3   | 3   | 4  | 4   | 2   | 4  | 3  | 4   | 1  | 4   | 4  | 2   | 2  | 2  | 2   | 4                   | 4                      | 4             | 63 |
|                       | D2   | Bajo desarrollo de los procesos de acreditación  | 4  | 3   | 4   | 2   | 5  | 3   | 3   | 4  | 1  | 5   | 2  | 3   | 4  | 2   | 4  | 2  | 2   | 5                   | 3                      | 3             | 64 |
|                       | D3   | Baja productividad de la investigación y de actividades de extensión universitaria   | 1  | 4   | 4   | 4   | 3  | 4   | 4   | 4  | 2  | 5   | 1  | 4   | 4  | 2   | 3  | 2  | 2   | 5                   | 4                      | 3             | 65 |
|                       | D4   | Falta de sistematicidad en la capacitación de los profesores y directivos universitarios   | 2  | 2   | 4   | 2   | 4  | 2   | 1   | 1  | 1  | 1   | 0  | 0   | 3  | 3   | 1  | 0  | 0   | 0                   | 0                      | 0             | 27 |
|                       | D5   | Masificación de la educación superior caótica y sin planificación  | 5  | 3   | 1   | 1   | 3  | 3   | 3   | 0  | 3  | 0   | 1  | 3   | 3  | 2   | 4  | 3  | 3   | 4                   | 0                      | 0             | 45 |
|                       | D6   | Administración y gestión rígida, disfuncional, burocrática y obsoleta  | 2  | 1   | 3   | 3   | 3  | 2   | 3   | 3  | 4  | 4   | 3  | 0   | 4  | 1   | 2  | 1  | 1   | 2                   | 2                      | 1             | 43 |
|                       | D7   | Escasa asimilación, aplicación y uso de TIC's  | 2  | 2   | 4   | 2   | 4  | 1   | 1   | 1  | 0  | 5   | 0  | 0   | 3  | 1   | 0  | 0  | 0   | 3                   | 0                      | 0             | 29 |
|                       | D8   | Imagen institucional distorsionada y deficiente  | 2  | 1   | 3   | 3   | 2  | 1   | 3   | 3  | 1  | 1   | 3  | 2   | 1  | 1   | 3  | 0  | 0   | 1                   | 3                      | 1             | 35 |
|                       | D9   | Integración local, nacional e internacional insuficiente (en lo político, social, económico y cultural)  | 0  | 5   | 4   | 4   | 2  | 3   | 4   | 4  | 2  | 3   | 2  | 1   | 1  | 0   | 3  | 3  | 3   | 3                   | 0                      | 2             | 49 |
|                       | D10  | Gremialismo, electoralismo y feudalismo arraigado en la institución  | 0  | 0   | 0   | 0   | 0  | 0   | 0   | 0  | 3  | 0   | 3  | 0   | 0  | 0   | 0  | 2  | 2   | 0                   | 2                      | 0             | 12 |
| T O T A L E S         |  | 63   | 54   | 61  | 54  | 66  | 52   | 46  | 52  | 48   | 66   | 42  | 50   | 59  | 38   | 46  | 42   | 43   | 70  | 34                  | 39                     |               |    |

Fuente: Unidad de Planificación

## 4.5 Matriz de impacto

| VALOR DE LOS IMPACTOS<br>0=NINGUNO<br>1=MUY DEBIL<br>2=DEBIL<br>3=MEDIANAS<br>4=FUERTE<br>5=MUY FUERTE |    | OPORTUNIDADES   |  |   |   |  |  |  |   |  |  | T<br>O<br>T<br>A<br>L<br>E<br>S |    |
|--|----|---|--|---|---|--|--|--|---|--|--|---------------------------------|----|
|  |    | O1  | O2   | O3  | O5  | O10  | A2   | A3   | A5  | A7   | A8   |                                 |    |
|  |    | Mayor demanda de los servicios educativos en todos los niveles en áreas urbanas y rurales               | Ubicación geopolítica y diversificación económica de la región | Participación en redes subregionales, regionales e internacionales, con posibilidades de intercambio y cooperación científica, financiera y tecnológica | Amplia gama de saberes, conocimientos y tecnologías disponibles | posibilidad de generar políticas del uso del IDH | Creación de Universidades Públicas en el Departamento. | Mercado laboral con mayores exigencias competitivas. | Escasa orientación vocacional de los bachilleres en la elección de opciones educativas. | Inestabilidad de las políticas y programas del gobierno nacional (escenarios cambiantes) | dependencia de recursos económicos e insuficiente asignación por el gobierno |                                 |    |
| F<br>O<br>R<br>T<br>A<br>L<br>E<br>Z<br>A<br>S   | F1 | La Universidad publica con prestigio y tradición  | 5  | 4   | 4   | 4  | 5  | 4  | 4   | 4  | 4  | 5                               | 81 |
|  | F2 | Desconcentración de unidades académicas en provincias que democratizan el proceso de la enseñanza       | 5  | 4   | 3   | 4  | 4  | 4  | 3   | 3  | 4  | 5                               | 67 |
|  | F3 | Amplia oferta académica de pre y postgrado  | 5  | 4   | 3   | 4  | 5  | 4  | 4   | 4  | 4  | 5                               | 72 |
|  | F4 | Existencia de profesionales con formación postgradual en múltiples áreas del conocimiento               | 4  | 3   | 4   | 4  | 4  | 4  | 4   | 2  | 3  | 5                               | 71 |
|  | F8 | Contar con recursos de IDH  | 4  | 3   | 4   | 5  | 4  | 4  | 3   | 4  | 4  | 5                               | 65 |
| D<br>E<br>B<br>I<br>L<br>I<br>D<br>A<br>D<br>E<br>S  | D1 | Falta de pertinencia y calidad en la gestión del conocimiento   | 3  | 4   | 3   | 4  | 4  | 4  | 4   | 2  | 2  | 4                               | 63 |
|  | D2 | Bajo desarrollo de los proceso de acreditación  | 4  | 3   | 4   | 5  | 5  | 3  | 4   | 4  | 2  | 5                               | 64 |
|  | D3 | Baja productividad de la investigación y de actividades de extensión universitaria                      | 1  | 4   | 4   | 3  | 5  | 4  | 4   | 3  | 2  | 5                               | 65 |
|  | D6 | Administración y gestión rígida, disfuncional, burocrática y obsoleta                                   | 2  | 1   | 3   | 3  | 4  | 0  | 4   | 2  | 1  | 2                               | 43 |
|  | D9 | Integración local, nacional e internacional insuficiente (en lo político, social, económico y cultural) | 0  | 5   | 4   | 2  | 3  | 1  | 1   | 3  | 3  | 3                               | 49 |
| TOTALES  |    |   | 63   | 54  | 61  | 66   | 66   | 50   | 59  | 46   | 43   | 70                              |    |

Fuente: Unidad de Planificación

## **CAPÍTULO V**

### **PLAN DE ACCIÓN 2008-2012**

#### **5.1. Líneas generales de acción o áreas de éxito**

Definida la misión institucional, la Universidad concentrará sus recursos y esfuerzos en áreas específicas de trabajo, donde es fundamental tener éxito para cumplir la visión institucional.

Cada línea de acción está compuesta de factores críticos, que concentran las prioridades que contribuyen al logro de la visión, éstos guían la formulación de políticas institucionales y objetivos estratégicos.

Por lo tanto, las líneas de acción constituyen los criterios rectores o grandes vías del desarrollo de la Universidad Autónoma Gabriel René Moreno, que conducen a sus actividades y sustentan el accionar cotidiano de la institución. En su aplicación, toda unidad componente de la organización universitaria genera valoraciones concretas, dirigidas al cumplimiento del marco filosófico de la institución (principios, valores, visión, misión) de acuerdo con las actividades, acciones y objetivos propios propuestos anualmente en su programación de operaciones.

#### **5.1.2 Caracterización de las líneas de acción**

Las líneas de acción consideradas para fines del presente Plan de desarrollo universitario de la Universidad Autónoma Gabriel René Moreno, se caracterizan por los siguientes principios:

- **Multiplicidad de esferas de acción** (local, departamental, nacional, regional e internacional).
- **Interacción e integración** de las actividades sustantivas de la universidad: docencia, investigación y extensión universitaria.

- **Transversalidad.** Se pretende buscar una sinergia mayor entre unidades, facultades, carreras, institutos, centros de investigación y dependencias técnicas.
- **Carácter participativo.** Se trata de involucrar a todos los actores universitarios en diferentes espacios de discusión y de difusión de las líneas estratégicas.
- **Constructivismo y proactividad.** Se supone un gran dinamismo y cambios relevantes en la sociedad, en los que participa activamente la Universidad como constructora y estructurante de escenarios futuros,.

### **5.1.3 Descripción de las líneas de acción**

#### **LÍNEA N° 1.**

#### **Impulsar el mejoramiento continuo de la calidad en los procesos y resultados de las funciones sustantivas de la universidad.**

El mejoramiento continuo de la calidad comprende los procesos de autoevaluación, planificación estratégica y acreditación de las carreras, así como los procesos de diseño e implementación de nuevos programas de formación profesional, a nivel de pregrado y postgrado, y la certificación de la calidad en los procesos de gestión en dependencias institucionales, mediante normas de calidad. Esta es una línea de carácter transversal que concierne a todas las dependencias académicas y administrativas de la Universidad.

La continuidad de la ciudad universitaria y su acabado, con obras de carácter social, facilitará la consecución de metas más ambiciosas en el proceso de lograr altos índices de bienestar social para toda la comunidad universitaria, en particular para los estudiantes.

**LÍNEA N° 2.****Fomentar la innovación y la investigación en todos los niveles.**

Esta línea comprende la creación de un clima y una cultura institucional, la interacción entre la docencia, la investigación y la extensión, la asignación de recursos a la investigación y la innovación, la formación y capacitación permanente del capital humano, de docentes y estudiantes, el diseño y puesta en marcha de sistemas que evalúen la conversión de recursos y esfuerzos en productos: patentes, publicaciones, participaciones en redes y en eventos nacionales e internacionales, y la introducción de un sistema de incentivos que motiven a la comunidad universitaria a asumir el reto que supone el encuentro de la ciencia y la tecnología con el desarrollo.

**LÍNEA N° 3****Fortalecimiento de la interacción de la universidad-sociedad a nivel regional, nacional e internacional.**

Comprende el diseño, implementación, desarrollo y evaluación de programas: la difusión del conocimiento científico y sus impactos en las formas y hábitos de vida de la población, la transferencia tecnológica, la difusión del conocimiento científico, la transferencia y el impacto que la Universidad puede tener sobre la vida social y personal de los miembros de la comunidad como promotora de saberes; sin descuidar la responsabilidad que como institución tiene en la promoción y desarrollo de actividades de conservación y preservación del acervo y patrimonio histórico, cultural y artístico de Santa Cruz y de Bolivia, su diversidad y la multiplicidad de escenarios en los cuales se realiza.

**LÍNEA N° 4****Asegurar el crecimiento de la cobertura educacional y la generalización de la educación a lo largo de toda la vida.**

Especial interés cobra esta línea en el impulso a la expansión de la cobertura del pre y postgrado; asimismo, la respuesta oportuna a la masificación de la Universidad mediante el perfeccionamiento de los sistemas de ingreso y, sobre todo, mediante el

diseño e implementación de sistemas de apoyo para que puedan mantenerse cursando estudios superiores los sectores poblacionales de mayor vulnerabilidad: indígenas, mujeres y discapacitados, entre otros. En este contexto, la Universidad está llamada a establecer contactos con los niveles educacionales precedentes con el objetivo de acortar la brecha entre la educación secundaria y la terciaria.

### **LÍNEA N° 5**

#### **Desarrollo y fortalecimiento de la gestión académica y administrativa institucional**

Las organizaciones exitosas tienen estructuras flexibles y planas que facilitan los procesos, ello conlleva a que hay más delegación y una comunicación efectiva, más participación, más integración de equipo y el soporte de tecnología de punta que la hacen más eficiente y competitiva. En este marco la presente línea de acción pretende promover la modernización de la gestión académica de la Universidad, que sustituya la estructura mecanicista, jerárquica y rígida por estructuras orgánicas flexibles que permitan una gestión institucional más ágil, más pertinente y de mayor eficiencia.

El proceso de modernización de la gestión académica incluye también el fortalecimiento en la utilización de las tecnologías de la información y de las comunicaciones (TIC's); la ampliación de la descentralización administrativa encaminada a fortalecer las facultades y unidades académicas para que puedan responder con éxito y pertinencia a las demandas de las comunidades más aisladas y desfavorecidas.

Asimismo, como parte integrante de esta línea, está la ampliación de los servicios de bienestar social que se prestan a estudiantes, docentes y administrativos.

Finalmente el mejoramiento de la imagen que la Universidad, en el marco de la transparencia, proyectada a la sociedad, y el desarrollo de acciones que le permitan recuperar y legitimar el liderazgo, y la implementación de una gestión administrativa eficiente.

## 5.2 Políticas

### 5.2.1. Políticas académicas

- a) Fortalecer los procesos de evaluación interna y externa. Estos procesos deberán adoptar un carácter permanente, para que las diferentes carreras, facultades y dependencias de la universidad cobren conciencia y se obliguen al mejoramiento continuo de la calidad.
- b) Asegurar los niveles de calidad alcanzados en los procesos, resultados de la evaluación, planificación y acreditación, necesarios y suficientes para el aseguramiento de la calidad (mejorar continuamente la infraestructura y el equipamiento).
- c) Adecuar de modo permanente y flexible los currículos a las demandas del desarrollo de la sociedad, de la ciencia y de la tecnología (diseño, formación y evaluación por competencias, titulación automática de competencias profesionales a nivel intermedio y técnico).
- d) Desarrollar programas de apoyo que permitan combatir la deserción y asegurar un adecuado desempeño de los estudiantes. El aumento de la matrícula en la UAGRM no se explica solamente por el aumento de las demandas de acceso, sino que a la masa de los estudiantes que ingresan en la universidad se suman aquellos estudiantes que, en su mayoría, por falta de una buena formación en el nivel primario y secundario, no pueden por ellos mismos continuar el curso regular de los estudios universitarios, sobre todo en las materias básicas de matemática, física y química. De poco servirá ampliar la cobertura de matrícula sino se diseñan programas de apoyo que ayuden a los estudiantes que presentan problemas de aprendizaje; programas que, al mismo tiempo que ayudan a los estudiantes a superar sus insuficiencias, contribuyan a hacer más eficiente a la institución.
- e) Considerar a los graduados como parte de la vida institucional. La pertinencia del producto que se forma se resume en las capacidades de los graduados para enfrentar los retos que supone insertarse en el mundo del trabajo y contribuir

desde su formación al desarrollo de la sociedad. El seguimiento a los graduados es, además, requisito indispensable para cumplir con las exigencias de una educación permanente que conjugue las necesidades del mundo del trabajo con procesos de capacitación y formación durante toda la vida.

- f) Fomentar la integración de la docencia, la investigación y la extensión en las actividades académicas de la Universidad.

### **5.2.2. Políticas de Investigación**

- a) Fortalecer la investigación científica mejorando las estructuras y la funcionalidad en todos los niveles. El fortalecimiento de la investigación científica supone conjugar los potenciales que para la investigación científica brindan los diferentes espacios de formación curricular. La investigación en el aula deberá integrarse a la investigación que realizan diferentes grupos, tanto en las facultades como en los centros e institutos de investigación. Es necesario revisar al interior de cada facultad y de cada carrera cómo se estructura el proceso de investigación y, sobre todo, crear los procedimientos que aseguren la potenciación entre niveles de esta actividad sustantiva de la Universidad.
- b) Fomentar un clima y entorno favorable a la creación, innovación y carácter emprendedor de los actores del quehacer universitario. Un clima favorable para la investigación científica presupone un cambio de cultura institucional que priorice y reconozca el papel de la producción de conocimientos como elemento central de la misión de la Universidad, y, al mismo tiempo, que premie el trabajo de los investigadores, estudiantes y profesores que logren resultados innovadores en la producción de conocimientos.
- c) Asignar los recursos humanos, financieros y materiales necesarios para el desarrollo de los proyectos de investigación y extensión. Se pretende emplear recursos del IDH en la financiación de la investigación y, al mismo tiempo, buscar fondos de financiación alternativos para la investigación mediante la cooperación de la Universidad con el sector público y privado y

la cooperación internacional, que permitan el desarrollo de proyectos de investigación, desarrollo e innovación.

### **5.2.3. Políticas de interacción social**

- a)** Desarrollar programas para difundir logros institucionales. Esta política está dirigida a la difusión de los logros institucionales, tanto en el interior de la universidad como en el exterior. Existe, en la actualidad, falta de comunicación entre las facultades y las diferentes unidades académicas y administrativas, lo cual contribuye a un proceso de desinformación interna; por otro lado, los logros de la Universidad en cuanto a la docencia, cobertura de los servicios educativos que brinda, así como los éxitos que se logran en la investigación y la extensión, no son difundidos y conducen al desconocimiento de la mayoría de los ciudadanos con relación al quehacer universitario.
- b)** Desarrollar y fortalecer la identidad y los valores de la Universidad. Se hace necesario que la comunidad universitaria tome conciencia con relación a los principios y los valores que la sostienen, y partir de ello para propiciar el desarrollo de una cultura y de un clima institucional que permitan enfrentar los grandes desafíos que enfrenta la UAGRM en su tránsito a la contemporaneidad.
- c)** Realizar actividades de interacción social en respuesta a las demandas de la sociedad. La extensión universitaria es parte insoslayable de la misión de la Universidad, por lo tanto, los proyectos de interacción social deben fortalecerse, en el empeño de la UAGRM de dar respuestas a las demandas del desarrollo de la sociedad, devolviendo “saberes” a la comunidad.

### **5.2.4 Políticas de cobertura educacional y educación a lo largo de toda la vida**

- a)** Ampliar la oferta del postgrado y la capacitación orientada a la formación integral y permanente de los profesionales de la región y el país. Esta política estará dirigida a ampliar la cobertura de la formación postgradual y a

diversificar sus contenidos, en respuesta a las necesidades crecientes de capacitación y formación permanente de los profesionales de la región, como parte de la educación durante toda la vida.

- b)** Diversificar las modalidades de formación presencial, a distancia y digital. Los procesos de masificación de la Universidad exigen la diversificación de las modalidades de enseñanza-aprendizaje. En los próximos años, la formación presencial deberá combinarse con otras modalidades que permitan procesos formativos de calidad, en el marco de un aumento sustancial de la matrícula universitaria.
- c)** Fortalecer la cobertura de la Universidad en el departamento. La UAGRM debe continuar con la creación y fortalecimiento de su presencia en las diferentes provincias del departamento, con el objetivo de facilitar el acceso a la Educación Superior de sectores importantes de la población. La apertura de carreras en las unidades creadas y las que se creen en el futuro inmediato deberá responder a las demandas de las regiones en función de sus planes actuales y perspectivas.
- d)** Incentivar la formación a nivel de técnico superior. Especial interés, para el desarrollo de Bolivia y de la región, reviste la formación de técnicos superiores. En este sentido, se hace necesario fortalecer la formación de estos profesionales, no sólo en la ciudad de Santa Cruz sino también en las unidades que se han creado a lo largo y ancho y de todo el país.
- e)** Responder a la masificación en forma planificada y ordenada. La masificación de las universidades es una de las tendencias que signan hoy la Educación Superior en todas las latitudes. En este contexto, la Universidad enfrenta el desafío de crecer, pero en su crecimiento debe mantener y mejorar los niveles de calidad alcanzados, lo cual no resulta posible sin una adecuada política de reordenamiento y planificación del proceso de masificación.

### **5.2.5 Políticas de fortalecimiento de la gestión académica y administrativa institucional**

- a) Impulsar la utilización de la TIC's en todos los niveles de la gestión universitaria. No se concibe el desarrollo de las sociedades, de las instituciones y de las personas al margen de la utilización de las tecnologías de la información y la comunicación. La Universidad debe no sólo promover el uso de las TIC's, sino también facilitar su uso. Una de las más grandes asimetrías entre los países pobres y los ricos, y entre las universidades de estos países, es precisamente el acceso a las tecnologías. Cerrar la brecha que nos separa de las universidades más desarrolladas conlleva facilitar el acceso a las TIC's a todos los miembros de la comunidad universitaria.
- b) Profundizar el proceso de descentralización académica y administrativa. Los procesos de descentralización académica y administrativa emprendidos tiempo atrás han empezado a cosechar logros; se requiere continuar con estas políticas con el fin de fortalecer la gestión de las facultades, unidades y dependencias de la universidad.
- c) Establecer los mecanismos de rendición de cuentas y control social. La rendición de cuentas es uno de los mecanismos que hoy se utilizan para promover los procesos de desarrollo, modernización y mejoramiento continuo de la calidad. La Universidad debe crear este mecanismo a fin de garantizar el cumplimiento de sus planes estratégicos de desarrollo.
- d) Fortalecer los servicios de bienestar social de estudiantes, docentes y administrativos. El crecimiento de la Universidad exige ampliar la cobertura de los servicios que se brindan a estudiantes, docentes y administrativos. La salud de los miembros de la comunidad universitaria, así como la alimentación, la práctica del deporte y de diferentes manifestaciones culturales debe fortalecerse en los próximos años para el logro de niveles de bienestar social que favorezcan los procesos formativos y de producción de conocimiento.

- e) Fortalecer la movilidad docente – estudiantil. Es necesario fortalecer los programas de cooperación entre universidades nacionales y extranjeras con la finalidad de promover programas que permitan a docentes y estudiantes conocer otros entornos universitarios, otras problemáticas y las formas de solucionarlas y, sobre todo, complementar la formación de los futuros profesionales.
- f) Asumir procesos de adecuación estructural académica bajo criterios de flexibilidad y permanencia (la estructura siempre responde al desafío).
- g) Contribuir con planes de revisión y mejoramiento en los niveles básicos y medios de la educación regional (vínculo con la secundaria). La Declaración Mundial de Educación Superior (1998) plantea que los centros de Educación Superior deberán desempeñar un papel rector en el ordenamiento y desarrollo de los niveles educacionales precedentes. Es necesario que la Universidad participe en los planes de desarrollo de la educación primaria y secundaria del departamento, con la finalidad de promover una mejor articulación entre los diferentes niveles del sistema educativo de la región.
- h) Modernizar las estructuras y gestiones académicas y administrativas para una mayor eficiencia. La Universidad debe cambiar su estructura mecanicista, jerárquica, rígida y de dimensiones crecientes, por estructuras más flexibles que garanticen el desarrollo de la docencia, la investigación y la extensión, en el marco de las exigencias de la reforma académica.
- i) Fortalecer la generación de los recursos propios. Como parte de las políticas institucionales, la UAGRM se propone, en este plan estratégico, fortalecer la generación de recursos propios que le permitan solventar algunas de las acciones que desarrolle en la docencia, la investigación y la extensión, y que son indispensables para su desarrollo actual y prospectivo.

## 5.3 Plan de acción

## LÍNEA N° 1

**IMPULSAR EL MEJORAMIENTO CONTINUO DE LA CALIDAD EN LOS PROCESOS Y RESULTADOS DE LAS FUNCIONES SUSTANTIVAS DE LA UNIVERSIDAD**

| POLÍTICA   | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS   | INDICADORES  |
|--|--|--|
| <p><b>1.1. Fortalecer los procesos de evaluación interna y externa</b></p> | <p>1.1.1<br/>Perfeccionar el sistema de evaluación, planificación y acreditación</p>                                     | Manuales e instrumentos elaborados.  |
|  |  | Equipo docentes de las facultades organizados y con cronograma de trabajo definido (para asumir la autoevaluación).  |
|  |  | Recursos humanos capacitados para operar procesos de planeamiento educativo y evaluación institucional y de programas.   |
|  |  | Modelo de evaluación institucional elaborado.  |
|  |  | Modelo de evaluación de programas de postgrado elaborado e implantado.   |
|  |  | Al menos, se ejecutará un programa de postgrado por año (diplomado, especialidad o maestría) en procesos de evaluación y acreditación.                               |
|  |  | Al menos, se realizarán 10 cursos, talleres, conferencias o seminarios por gestión.  |
|  | <p>1.1.2<br/>Ejecutar los procesos de autoevaluación, planificación estratégica y acreditación de todas las carreras</p> | Todas las carreras que cuentan con mas de 7 años de funcionamiento en el caso de licenciatura y 5 para el caso de técnico superior, autoevaluadas hasta el año 2010. |
|  |  | Todas las carreras con plan estratégico hasta el año 2011.   |
|  |  | Por lo menos, el 40% de carreras evaluadas por pares internos y 30% de carreras evaluadas por pares externos hasta el año 2012.                                      |

|   |   |   |
|---|---|---|
|   |   | Por lo menos, 10 carreras acreditadas hasta el año 2012.  |
|   | 1.1.3<br>Desarrollar el proceso de evaluación institucional   | Informe de evaluación institucional elaborado y aprobado hasta el año 2010.   |
| <b>1.2. Asegurar los niveles de calidad alcanzados en los procesos, resultados de la evaluación, planificación, acreditación necesarios y suficientes para el aseguramiento de la calidad (mejorar continuamente la infraestructura y equipamiento)</b> | 1.2.1<br>Desarrollar sistemas de indicadores paramétricos que orienten la asignación de recursos necesarios y suficientes para el aseguramiento de la calidad | Sistemas de indicadores paramétricos elaborados.  |
|   |   | Sistemas de indicadores paramétricos implantados.   |
|   |   | Infraestructura de aulas suficientes (1,10 m2 por estudiante) hasta el año 2012.  |
|   |   | Infraestructura para laboratorios y talleres acorde a las necesidades de las unidades académicas hasta el año 2012  |
|   |   | Infraestructura y equipamiento de bibliotecas acorde a los estándares internacionales hasta el año 2011.  |
|   |   | Infraestructura y equipamiento de unidades de apoyo académico suficiente.   |
| <b>1.3. Adecuar de modo permanente y flexible los currículos a las demandas del desarrollo de la sociedad de la ciencia y la tecnología.</b>  | 1.3.1<br>Elaborar la metodología para el diseño y e implementación de los programas de formación por competencias   | Metodología para el diseño e implantación de los programas de formación por competencias elaborado.   |
|   | 1.3.2<br>Diseñar un sistema de titulación directa mediante certificación de competencias profesionales  | Sistema de titulación directa mediante la certificación de competencias profesionales, elaborado e implementado hasta el año 2012   |
|   | 1.3.3<br>Desarrollar las competencias de los actores institucionales en el proceso de mejoramiento de la calidad  | Capacitación y formación de directivos y estudiantes en los procesos de mejoramiento del proceso enseñanza-aprendizaje de la gestión universitaria mediante 2 maestrías y 5 talleres durante el quinquenio. |

|   |  |   |
|---|--|---|
| <b>1.4.</b><br><b>Desarrollar programas de apoyo permitan combatir deserción asegurar adecuado desempeño de los estudiantes.</b>              | <b>1.4.1</b><br>Diseñar e implementar un sistema de apoyo al estudiante en todas las etapas de su formación por competencias, desde el ingreso hasta su integración en el mundo del trabajo. | Programa de formación profesional con plataforma online en funcionamiento.  |
|   |  | Por lo menos, un programa extracurricular de apoyo al rendimiento estudiantil en cada carrera.  |
|   |  | Al menos, se aplicará un mecanismo de control de permanencia estudiantil semestral o anual (dependiendo del régimen de cada carrera). |
|   |  | Mecanismos de coordinación con la educación secundaria implantados.   |
|   |  | Sistema de orientación vocacional diseñado e implantado.  |
| <b>1.5.</b><br><b>Considerar a los graduados como parte de la vida institucional</b>  | <b>1.5.1.</b><br>Diseñar un sistema de seguimiento al graduado y de integración del mismo a la Universidad.  | Diseño y funcionamiento de base de datos de graduados.  |
|   |  | Observatorio laboral en funcionamiento.   |
|   |  | Por lo menos, una competencia se debe ofertar en forma abierta en cada carrera.   |
| <b>1.6.</b><br><b>Fomentar la integración de la docencia, la investigación y la extensión en las actividades académicas de la Universidad</b> | <b>1.6.1</b><br>Implementar los espacios curriculares, que garanticen la integración de la docencia, la investigación y la extensión.  | Mesas de desarrollo académico reglamentadas que permitan normalizar las competencias reglamentadas.                                   |
|   |  | Por lo menos, 10 carreras desarrollarán proyectos de vinculación académica de docencia e investigación durante el quinquenio.         |
|   |  | Por lo menos, un programa se debe ejecutar por facultad.  |
|   | <b>1.6.2</b><br>Crear los mecanismos institucionales que garanticen la interacción entre los actores de todas las unidades involucradas en los procesos de mejoramiento de la calidad.       | Normas sobre el mejoramiento continuo aprobadas, mediante resolución del Ilustre Consejo Universitario.                               |
|   |  | Red de calidad reglamentada y en funcionamiento.  |
|   |  | Sistema de indicadores en uso.  |

**LÍNEA N° 2****FOMENTAR LA INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN EN TODOS LOS NIVELES**

| POLÍTICA  | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS   | INDICADORES   |
|---|--|---|
| <b>2.1. Fortalecer la investigación, mejorando las estructuras y la funcionalidad</b> | 2.1.1.<br>Mejorar el funcionamiento de las direcciones de Investigación y Extensión.   | Direcciones de la DUI y DUE reestructuradas en cuatro meses y a nivel facultativo.  |
|   | 2.1.2<br>Diseñar un sistema que articule la investigación en todos los niveles   | Diseñados e implementados los sistemas que articulan la investigación, la docencia y la extensión en los diferentes niveles del pre y postgrado.                                    |
|   |  | Centros e institutos de investigación con diagnóstico y planes de desarrollo estratégico concluidos hasta el 2012.  |
|   |  | El 40% de los institutos y centros de investigación certificados con normas ISO hasta el 2009.  |
|   | 2.1.3<br>Definir las funciones y productos de la investigación en facultades, carreras y centros, pertinentes y compatibles con las políticas nacionales y departamentales orientadas al apoyo del desarrollo económico y social de la región. | Las políticas institucionales, líneas de investigación y de desarrollo científico, ligadas al proceso académico y vinculado al desarrollo local, regional y nacional hasta el 2010. |
|   |  | Líneas de investigación de las facultades, carreras y centros de investigación coordinadas con las políticas de investigación de la institución hasta el 2009.                      |
|   | Proyectos de investigación dirigidos a resolver problemas de la base productiva y del entorno social hasta el 2010.  |   |
|   | Las carreras realizarán actividades relevantes de investigación, desarrollo tecnológico e innovación para el desarrollo científico y tecnológico, y coherentes con el bienestar de la población y las necesidades del medio.                   |   |

|   |  |  |
|---|--|--|
|   | <p>2.1.4<br/>Fomentar la investigación científica y tecnológica para la producción del conocimiento y la innovación.</p>                     | <p>Prácticas multidisciplinarias e interdisciplinarias entre facultades, municipios, prefectura y sector privado.</p> <p>Las unidades académicas realizarán alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas, para desarrollar proyectos de investigación e innovación tecnológica.</p> <p>Proyectos de interés común entre la Universidad y organizaciones sociales, públicas o privadas.</p>  |
|   | <p>2.1.5.<br/>Consolidar la investigación científica y tecnológica en los postgrados para la producción del conocimiento y la innovación</p> | <p>El 80% de las tesis y trabajos de investigación vinculados a las líneas de investigación priorizadas.</p> <p>Los programas de postgrado contemplarán actividades de investigación, desarrollo tecnológico e innovación.</p>   |
| <p><b>2.2.<br/>Fomentar un clima y entorno favorable a la creación, innovación y carácter emprendedor de los actores del quehacer universitario</b></p> | <p>2.2.1.<br/>Desarrollar las competencias en el ámbito de la investigación, entre docentes y estudiantes</p>                                | <p>Grupos multidisciplinarios de docentes y estudiantes realizarán trabajos de investigación con resultados objetivos, debidamente documentados.</p> <p>Programas desarrollados para estudiantes y profesores destinados a fomentar la investigación.</p> <p>Las unidades académicas cuentan con docentes que desarrollarán y dirigirán trabajos de investigación.</p> <p>Las unidades académicas contarán con asignaturas de formación profesional que posibiliten la participación de los estudiantes en trabajos de investigación</p> |
|   | <p>2.2.2<br/>Implantar un sistema de motivación e incentivo para docentes y estudiantes investigadores.</p>                                  | <p>Programa de incentivos elaborado y aprobado.</p> <p>Unidades académicas con programas de estímulo e incentivo para los trabajos de investigación más destacados.</p> <p>Productos de la investigación científica como patentes, artículos, libros, derechos de autor e innovaciones.</p>  |

|   |  |   |
|---|--|---|
|   |  | Elaboración de un reglamento para docentes investigadores, que conlleve el establecimiento de un escalafón.   |
|   |  | Reglamento para la otorgación del año sabático elaborado.   |
|   |  | Remuneración de las horas académicas y de investigación equilibrada.  |
|   | 2.2.3<br>Promover el desarrollo de actividades científicas, ferias, exposiciones, congresos y reuniones                                      | Las unidades académicas organizarán y desarrollarán eventos científicos para presentar los resultados de las actividades investigativas, buscando el intercambio y conocimientos científicos. |
|   | 2.2.4<br>Promover la participación en eventos científicos nacionales e internacionales   | La institución participará en, al menos, un evento científico nacional o internacional cada año.  |
| <b>2.3.<br/>Asignar recursos humanos, financieros y materiales, necesarios para el desarrollo de proyectos de investigación y extensión</b> | 2.3.1.<br>Diseño de un sistema, para la asignación de recursos de un fondo concursable   | Elaboración del reglamento del fondo concursable, concluido y aprobado por el ICU.  |
|   | 2.3.2.<br>Asignar un determinado porcentaje de los recursos del IDH para proyectos   | Al menos, se destinará un 20% de los recursos del IDH para proyectos concursables, de investigación y extensión, con resultados medibles (patentes, marcas, libros).                          |
|   | 2.3.3<br>Fortalecer el departamento de proyectos para la elaboración de capacitaciones de proyectos concursables y la captación en proyectos | Equipo técnico conformado y fortalecido, para capacitación, elaboración y asesoramiento de proyectos.   |

**LÍNEA Nº 3****FORTALECIMIENTO DE LA INTERACCIÓN DE LA UNIVERSIDAD-SOCIEDAD A NIVEL REGIONAL NACIONAL E INTERNACIONAL**

| POLÍTICA  | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS   | INDICADORES  |
|---|--|--|
| <b>3.1. Desarrollar mecanismos de vinculación e interacción con actores relevantes para difundir logros institucionales</b> | 3.1.1<br>Posicionar a la Universidad como la principal institución rectora en la gestión del conocimiento en la región             | Ejecución de, al menos, dos programas de información mensual.  |
|   | 3.1.2.<br>Promover la participación en redes nacionales, sub-regionales regionales e internacionales de intercambio y cooperación. | Edición de, al menos, dos revistas o folletos informativos mensuales.  |
|   | 3.1.3.<br>Lograr y mantener altos niveles de credibilidad de la sociedad hacia la Universidad                                      | Concretar un convenio nacional e internacional con organismos de cooperación para desarrollar programas de capacitación docente y movilidad estudiantil, anualmente.   |
|   | Participar en, al menos una red nacional y cuatro redes internacionales durante el quinquenio                                      | Al menos, un programa de comunicación e información diseñado para socializar los logros institucionales, anualmente  |
| <b>3.2. Desarrollar y fortalecer la identidad y los valores de la Universidad</b>   | 3.2.1<br>Diseñar programas de comunicación e información para su socialización en el interior de la Universidad                    | Al menos, un programa de información y comunicación interno elaborado, anualmente  |
|   | 3.2.2.<br>Implementar el servicio social a la comunidad en áreas humanísticas, sociales y culturales.                              | Al menos, un sistema de intercambio de información de buenas prácticas, implantado en todas las dependencias de la Universidad.<br><br>Se desarrollarán, al menos, dos seminarios, dos cursos y dos conferencias anualmente sobre temáticas que sean de interés en los sectores sociales productivos y de servicios. |

|   |   |   |
|---|---|---|
| <b>3.3.<br/>Realizar actividades de interacción social en respuesta a las demandas de la sociedad</b> | 3.3.1.<br>Promocionar la identidad y los valores de la región en sus diversas expresiones y manifestaciones | La Universidad participará, al menos, en tres actividades culturales y sociales buscando la vinculación de la comunidad universitaria con el entorno social, anualmente.        |
|   | 3.3.2.<br>Contribuir al desarrollo y preservación de la cultura de la comunidad cruceña                     | La Universidad promoverá y desarrollará actividades de extensión e interacción social destinadas a fortalecer la diversidad científica cultural y lingüística del departamento. |

**LÍNEA N° 4****ASEGURAR EL CRECIMIENTO DE LA COBERTURA EDUCACIONAL Y GENERALIZACIÓN DE LA EDUCACIÓN A LO LARGO DE TODA LA VIDA**

| <b>POLÍTICA</b>  | <b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>   | <b>INDICADORES</b>  |
|--|---|---|
| <b>4.1.<br/>Ampliar la oferta del postgrado y la capacitación orientada a la formación integral y permanente de los profesionales de la región y el país</b> | 4.1.1<br>Diversificar la oferta de programas de postgrado, en correspondencia con las exigencias del entorno              | Estudio elaborado de demandas de perfiles de formación y capacitación profesional.<br>Al menos, 20 master graduados y dos doctores titulados por año.<br>Creación de un comité de asesores de educación postgradual, investigación y extensión. |
|  | 4.1.2<br>Diversificar la oferta de cursos de capacitación actualización en correspondencia con las exigencias del entorno | Al menos, diez cursos de capacitación ejecutados, anualmente.   |
| <b>4.2<br/>Diversificar las modalidades de formación presencial, distancia y digital a</b>   | 4.2.1<br>Fortalecer la modalidades de formación semipresencial  | Al menos, cinco carreras de pregrado con modalidad semipresencial, anualmente.<br>Al menos, un programa de postgrado implementado en la modalidad semipresencial, anualmente.   |
|  | 4.2.2<br>Fortalecer la modalidades de formación a distancia   | Al menos, cinco carreras implementadas en forma anual en el pregrado.<br>Al menos, un programa de postgrado implementado en forma anual.  |

|   |  |   |
|---|--|---|
|   | 4.2.3<br>Fortalecer las modalidades de formación digital   | Al menos, veinte aulas digitales implementadas, en forma anual.<br>Al menos, un programa digital implementado en forma anual.   |
| <b>4.3<br/>Fortalecer la cobertura de la Universidad en el departamento</b> | 4.3.1<br>Diseñar e implementar mecanismos de seguimiento y apoyo a la capacitación técnica alternativa (ICAP)                              | Sistema de seguimiento y apoyo a la formación técnica y alternativa, con evaluaciones semestrales.<br>Coordinación con las facultades, carreras y las unidades académicas provinciales los cursos y seminarios de capacitación técnica alternativa, según programación anual realizada. |
|   | 4.3.2<br>Participar en proyectos de normalización y certificación de competencias  | Equipo técnico de contraparte del proyecto de normalización y certificación de competencias organizadas.  |
|   | 4.3.3<br>Consolidar y fortalecer las unidades académicas en la provincias, de acuerdo con las necesidades de desarrollo de las comunidades | Las unidades académicas provinciales contarán con la infraestructura y el equipamiento necesario para ejecutar sus actividades durante el quinquenio.   |
| <b>4.4<br/>Incentivar la formación a nivel de técnico superior</b>          | 4.4.1<br>Identificar y justificar nuevos programas de formación técnica superior   | Estudio del mercado laboral elaborado.<br>Al menos, se implementarán cinco nuevos programas de formación de técnico superior durante el quinquenio.   |
|   | <b>4.5<br/>Responder a la demanda en forma planificada y ordenada</b>  | 4.5.1<br>Revisar las modalidades de ingreso, generando indicadores de admisión que equilibren la oferta con la demanda  |
| 4.5.2<br>Planificar el proceso de admisión                                  |  | Los criterios de ingreso y admisión serán coherentes con las capacidades y los proyectos académicos de las facultades.  |

**LÍNEA N° 5.****DESARROLLO Y FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA INSTITUCIONAL.**

| <b>POLÍTICA</b>   | <b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>   | <b>INDICADORES</b>   |
|---|---|--|
| <b>5.1. Impulsar la utilización de las TIC's en todos los niveles de la gestión universitaria</b> | 5.1.1<br>Interconectar las unidades académicas y administrativas  | 100% de las unidades académicas y administrativas conectadas online durante el quinquenio.                           |
|   | 5.1.2<br>Digitalizar los procesos administrativos y académicos  | 100% de los procesos administrativos digitalizados durante el quinquenio   |
|   |   | 100% de los docentes, administrativos y estudiantes capacitados y realizando uso de las TIC's durante el quinquenio. |
| <b>5.2. Profundizar los procesos de descentralización académica y administrativa</b>              | 5.2.1<br>Ampliar los procesos administrativos desconcentrados, mediante los controles internos  | Reglamentos elaborados.  |
|   |   | Gestiones auditadas.   |
| <b>5.3. Establecer los mecanismos de rendición de cuentas y control social</b>                    | 5.3.1<br>Generar informes de gestión en las direcciones, facultades, carreras, centros, institutos de investigación y otras dependencias universitarias | Informes de las unidades académicas y administrativas, elaborados en forma semestral y anual.                        |
|   | 5.3.2<br>Socializar con la comunidad universitaria los informes de gestión  | Publicación en la "Gaceta Universitaria".  |
|   |   | Edición del periódico universitario.   |
|   | 5.1.3<br>Fortalecer el centro de procesamiento de datos (CPD)   | Centro de procesamiento de datos con equipos y software suficiente para apoyar la gestión universitaria.             |
| <b>5.4. Fortalecer los servicios de bienestar social</b>  | 5.4.1<br>Ampliar la cobertura del servicio de salud para los estudiantes  | 100% de los estudiantes con seguro de salud durante el quinquenio.   |

|   |   |  |
|---|---|--|
| <b>de estudiantes, docentes y administrativos.</b>        | 5.4.2.<br>Ampliar la coberturas de becas  | Al menos, 5% de estudiantes con beca comedor durante el quinquenio.  |
|   |   | Al menos, 0.5% de estudiantes con becas trabajo durante el quinquenio.   |
|   | 5.4.3<br>Fortalecer la infraestructura para los comedores universitarios                                      | Infraestructura suficiente para cubrir la demanda de los estudiantes.  |
|   | 5.4.4<br>Fomentar las diferentes disciplinas de prácticas deportivas  | Se practicarán, al menos, diez disciplinas deportivas anualmente   |
|   |   | Se participará, al menos, en dos olimpiadas y campeonatos anualmente   |
|   | 5.4.5<br>Dotar de infraestructura para albergues universitarios   | Al menos, el 1% de los estudiantes contarán con albergue universitario durante el quinquenio.                              |
| 5.4.6<br>Construir un centro de información               | Centro de información implementado.   |  |
| <b>5.5. Fortalecer la movilidad docente - estudiantil</b> | 5.5.1<br>Promover la ampliación de convenios  | Al menos, dos convenios concretados con organismos, nacionales e internacionales por año.                                  |
|   | 5.5.2<br>Formalizar los procesos de movilidad docente-estudiantil en la estructura organizativa institucional | Mecanismos de movilidad docente estudiantil implementados a nivel rectorado, facultades y escuela de posgrado.             |
|   | 5.5.3<br>Establecer la reglamentación que regule el proceso de intercambio                                    | Reglamento elaborado para regular el proceso de intercambio.   |
| <b>5.6. Modernizar las estructuras y gestión</b>          | 5.6.1<br>Adecuar la estructura organizacional acorde al estatuto orgánico de                                  | Diseño de la estructura organizacional flexible y pertinente acorde a las necesidades emergentes de la Educación Superior. |

|   |   |   |
|---|---|---|
| <b>académica y administrativa para desempeño eficiente y transparente</b> | UAGRM   | Estructura organizacional flexible y pertinente implantada de acuerdo a las necesidades emergentes de la Educación Superior.  |
|   | 5.6.2<br>Compatibilizar los sistemas administrativos con la ley SAFCO.  | Sistemas administrativos desarrollados en cumplimiento del marco de la Ley SAFCO.   |
|   | 5.6.3<br>Diseñar y aprobar los reglamentos internos derivados del Estatuto Orgánico   | Reglamentos internos elaborados.  |
|   |   | Reglamentos internos aprobados.   |
|   |   | Reglamentos internos implantados.   |
|   | 5.6.4<br>Diseñar e implantar un sistema de asignación de recursos de acuerdo con indicadores de logro   | Sistemas de indicadores paramétricos elaborados.  |
| Sistemas de indicadores implantados.                                      |   |   |
| 5.6.5<br>Reglamentar el uso y destino de la infraestructura universitaria | Reglamento de uso y destino de la infraestructura universitaria elaborado   |   |
|   | Reglamento de uso y destino de la infraestructura universitaria implantado  |   |
| <b>5.7 Fortalecer la generación de los recursos propios</b>               | 5.7.1<br>Identificar y aprobar las fuentes de financiamiento facultativas a partir de asesorías, consultorías, ventas de servicios, franquicias, patentes, certificaciones y otros ingresos | Fuentes de financiamiento identificadas.  |
|   | 5.7.2<br>Diseñar e implantar procedimientos para una gestión administrativa y financiera eficiente  | Diagnóstico de las deficiencias e insuficiencias de la gestión administrativa y financiera.<br><br>Plan de mejoramiento de la gestión administrativa y financiera aprobado. |

#### **5.4 Implantación**

El proceso de implantación del Plan de Desarrollo Universitario 2008-2012 será útil para retroalimentar el sistema de planificación en el marco de las exigencias del entorno dinámico y cambiante durante el tiempo de duración del mismo. Para este propósito deberá articularse anualmente con la planificación operativa institucional y el seguimiento y evaluación, a objeto de determinar posibles desviaciones y aplicar las medidas correctivas que el caso amerite.

#### **5.5 Evaluación del Plan de Desarrollo Universitario**

La evaluación del Plan de Desarrollo Universitario (PDU) 2008-2012, se considerará como un proceso continuo y participativo que permitirá verificar el cumplimiento de la Misión y Visión a partir de la valoración del grado de cumplimiento de las líneas de acción, que están relacionadas con los objetivos estratégicos y estos a su vez con los objetivos de gestión. Luego de integrar las valoraciones, se tendrá respaldos correspondientes para emitir un juicio valorativo sobre el cumplimiento de la Misión.

- **Proceso de evaluación**

Procedimiento mediante el cual se obtendrá información confiable sobre los avances de los objetivos estratégicos y las líneas de acción contempladas en el Plan de Desarrollo Universitario.

El proceso de evaluación del plan permitirá establecer mecanismos de autorregulación de su ejecución a través del análisis permanente de sus procesos, para verificar si funcionan adecuadamente y producen los resultados esperados en el plan.

Se puede entender también, como una función de control indispensable en cualquier proceso de administración donde se planifica, organiza y ejecuta.

- **Operacionalización del proceso de evaluación**

Para la operacionalización del proceso de evaluación del PDU, se elaborarán formularios de verificación de cumplimiento de objetivos (ver anexo N° 4), en los mismos se deberá vaciar la información de los objetivos programados en los Planes Anuales Operativos (POAs) de la gestión a ser evaluada, indicando el grado de cumplimiento de los mismos. Los encargados del vaciado de la información serán las unidades académicas y administrativas como ejecutoras del Plan.

- **Tabla de valoración**

La información recogida se integrará con la valoración del grado de cumplimiento de cada uno de los objetivos programados en el POA, los objetivos estratégicos del plan y las líneas de acción. Para este efecto se utilizará la escala de Likert con la siguiente valoración:

0. Ninguno
1. Muy débil
2. Débil
3. Mediano
4. Fuerte
5. Muy Fuerte

- **Rosetas del grado de cumplimiento**

Una vez integrados los valores sobre el grado de cumplimiento de los objetivos de gestión institucional y estratégicos, se integrarán estos con las líneas de acción respectiva, lo que permitirá establecer el grado de cumplimiento de cada una de ellas. En el sentido más amplio las líneas estratégicas posibilitan lograr gradualmente el cumplimiento de la Misión y Visión institucional. Estos resultados se mostrarán en rosetas de grado de cumplimiento.

## **BIBLIOGRAFÍA**

**COMITÉ EJECUTIVO UNIVERSIDAD BOLIVIANA**, Plan Nacional de Desarrollo Universitario 2003 – 2007. Bolivia, 2008.

**COMITÉ EJECUTIVO UNIVERSIDAD BOLIVIANA**, Plan Nacional de Desarrollo Universitario 2008 – 2012. La Paz, abril de 2008.

**CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA**, Texto de Consulta: La Planificación Estratégica Institucional como Vínculo entre la Planificación del Desarrollo y la Programación de Operaciones, La Paz – Bolivia.

**DIGNIDAD AUTÓNOMA Y RENOVACIÓN DAR 100%**. Plan Estratégico de la Universidad Autónoma “Gabriel René moreno”. Santa Cruz de la Sierra, abril de 2008.

**IESAL. Documentos de la Conferencia Regional de América Latina y el Caribe. Cartagena, 2008.**

**INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA**. Estadísticas Departamentales de Bolivia 2005. La Paz: Editora Presencia, 2006.

**LÓPEZ Segre, F. Globalización y Educación Superior**. IESALC. Caracas, 2000.

**PREFECTURA DEL DEPARTAMENTO DE SANTA CRUZ, DIRECCIÓN GENERAL DE COORDINACIÓN DEPARTAMENTAL, UNIDAD DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**. Plan Departamental de Desarrollo Económico y Social de Santa Cruz 2000 - 2010. Santa Cruz, diciembre del 2000

**REPÚBLICA DE BOLIVIA, MINISTERIO DE PLANIFICACIÓN DEL DESARROLLO**. Plan Nacional de Desarrollo 2006 – 2010. Bolivia, junio de 2006.

**UNESCO**. Declaración Mundial de Educación Superior. Visión y acción para el Siglo XXI. Paris. 1998

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA “GABRIEL RENÉ MORENO”, DIRECCIÓN DE AUTOEVALUACIÓN Y ACREDITACIÓN**. Proceso de Mejoramiento Continuo de la

Calidad Académica en la U. A. G. R. M. con miras a la Acreditación. Santa Cruz, septiembre de 2008.

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA GABRIEL RENÉ MORENO, FACULTAD DE CIENCIAS VETERINARIAS.** Informe de Gestión 2005 – 2008. Santa Cruz, agosto de 2005.

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA GABRIEL RENÉ MORENO,** Informes de Autoevaluación y Acreditación, al mes de Septiembre.

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA GABRIEL RENÉ MORENO, UNIDAD DE PLANIFICACIÓN.** “U. A. G. R. M. En Cifras 2000 – 2006”: Santa Cruz: Editorial e Imprenta Universitaria, julio de 2007.

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA GABRIEL RENÉE MORENO, UNIDAD DE PLANIFICACIÓN.** Plan de Desarrollo Universitario 1998 – 2002. Santa Cruz, marzo de 1998.

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA GABRIEL RENÉE MORENO.** Estatuto Orgánico. Santa Cruz de la Sierra: Editorial Universitaria, abril de 2008.

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA GABRIEL RENÉ MORENO.** Memoria de las Primeras Jornadas Académicas. Santa Cruz de la Sierra: Imprenta Universitaria, abril de 2007.

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA JUAN MISAEL SARACHO,** Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2007-2011. Tarija, diciembre de 2006.

**UNIVERSIDAD AUTONOMÍA GABRIEL RENÉ MORENO, DIRECCIÓN UNIVERSITARIA DE EXTENSIÓN.** Boletín Informativo N° 1 Gestión 2008. Santa Cruz, agosto de 2008.

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL BENI “JOSÉ BALLIVIAN”.** Plan de Desarrollo Universitario 2007 – 2011. Trinidad, noviembre de 2006.

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA GABRIEL RENÉ MORENO, UNIDAD DE PLANIFICACIÓN.** Plan de Desarrollo Universitario 2003 - 2007. Santa Cruz, junio de 2003.

# **ANEXOS**

## ANEXO N° 1

## Taller

Bases para la elaboración del Plan Estratégico.

Facultad: Contaduría (Decanato Fune)

Carrera: \_\_\_\_\_

De acuerdo con las líneas de acción estratégicas exprese cuáles son sus iniciativas estratégicas, metas, productos, avances o ideas que van a desarrollar o alcanzar durante la gestión 2008-2012.

Línea N° 1. Impulsar el mejoramiento continuo de la calidad en los procesos y resultados de las funciones sustantivas de la universidad.

- Acreditación de la Carrera de Contaduría
- Creación de la Carrera de Finanzas

Línea N° 2 Fomentar la innovación y la investigación en todos los niveles.

- Creación de revista (publicación mensual)

Línea N° 3 Fortalecimiento de la interacción de la universidad-sociedad a nivel regional, nacional e internacional.

- Programa de Capacitación

Línea N° 4. Asegurar el crecimiento de la cobertura educacional y la generalización de la educación a largo de toda la vida.

- Consultoría y asesoría
- Programa de Incentivos a los docentes para la publicación de sus trabajos científicos

Línea N° 5. Desarrollo y fortalecimiento de la gestión académica y administrativa institucional.

- Equipamiento y actualización de material (TICS)

#### Sugerencias

- Descentralización de la administración a las provincias

Agradecemos su colaboración. Cualquier consulta será atendida por el equipo de Planificación Estratégica. Por favor contacte al Lic. Ricardo Terrazas en la Oficina de Planificación. Edificio Central. Teléfono: 3331718

## ANEXO N° 1

Taller

Bases para la elaboración del Plan Estratégico.

Facultad. \_\_\_\_\_  
Carrera POLITECNICA

De acuerdo con las líneas de acción estratégicas exprese cuáles son sus iniciativas estratégicas, metas, productos, avances o ideas que van a desarrollar o alcanzar durante la gestión 2008-2012.

Línea N° 1. Impulsar el mejoramiento continuo de la calidad en los procesos y resultados de las funciones sustantivas de la universidad.

Evaluación facultativa  
Plan de desarrollo facultativo  
Acreditación  
Bibliotecas  
Seguimiento a egresados  
Disminuir deserción estudiantil.

Línea N° 2 Fomentar la innovación y la investigación en todos los niveles.

Proyecto de investigación con  
empresas.

Línea N° 3 Fortalecimiento de la interacción de la universidad-sociedad a nivel regional, nacional e internacional.

Convencios con empresas públi-  
cas y privadas.

Línea N° 4. Asegurar el crecimiento de la cobertura educacional y la generalización de la educación a largo de toda la vida.

Plan de captación de nuevos alumnos  
Nuevos programas de formación

Gestión Integral

Bibliotecología

Redes y telemática

Geodésia

Geomática

Unidades promuevas

Línea N° 5. Desarrollo y fortalecimiento de la gestión académica y administrativa institucional.

Coordinación de comisiones  
y proyectos

Informalización del proceso

Infraestructura

Laboratorios y talleres

#### Sugerencias

Que el Plan de Desarrollo Estratégico de la Universidad (2008-2012) contemple políticas para el fortalecimiento de la formación de profesionales en áreas Técnicas y Tecnológicas.

Agradecemos su colaboración. Cualquier consulta será atendida por el equipo de Planificación Estratégica. Por favor contacte al Lic. Ricardo Terrazas en la Oficina de Planificación. Edificio Central. Teléfono: 3331718

*San Chiriquí*  
hrs. 17:30



## ANEXO Nº 1

## Taller

## Bases para la elaboración del Plan Estratégico.

Facultad. Ciencias Exactas y Tecnológica  
Carrera Zoología Ambiental

De acuerdo con las líneas de acción estratégicas exprese cuáles son sus iniciativas estratégicas, metas, productos, avances o ideas que van a desarrollar o alcanzar durante la gestión 2008-2012.

Línea Nº 1. Impulsar el mejoramiento continuo de la calidad en los procesos y resultados de las funciones sustantivas de la universidad.

- Realizar el proceso de Autoevaluación y Jornadas Académicas de la Carrera de Zoología Ambiental
- Elaborar e implementar el "Diseño Curricular" en base a las competencias
- Fortalecer el Proyecto "Innovación en Materias Básicas" en la Facultad de Tecnología
- Iniciar el proceso de acreditación internacional de la Carrera de Zoología Ambiental

Línea Nº 2 Fomentar la innovación y la investigación en todos los niveles.

- Elaborar la "Política Ambiental" de la UAGRM
- Promover cursos de Diplomado, Especialidad, Maestría y Doctorado en el área de las Ciencias Ambientales

Línea Nº 3 Fortalecimiento de la interacción de la universidad-sociedad a nivel regional, nacional e internacional.

- Buscar convenios con las empresas, firmas, instituciones, laboratorios y otros agentes para visitas técnicas y prácticas de los estudiantes y egresados
- Apoyar la producción intelectual del docente y su publicación en la editorial universitaria

Línea N° 4. Asegurar el crecimiento de la cobertura educacional y la generalización de la educación a largo de toda la vida.

- ELABORAR UNA BASE DE DATOS PARA MANTENER EL VINCULO DE LOS TITULADOS CON LA CARRERA DE TMA AMBIENTAL

Línea N° 5. Desarrollo y fortalecimiento de la gestión académica y administrativa institucional.

- APOYAR AL DOCENTE CON LOS MEDIOS ADECUADOS EN BENEFICIO DE LA CALIDAD DEL PROCESO ENSEÑANZA- APRENDIZAJE
- APOYAR LA ELABORACION DE TEXTOS GUIAS OFICIALES PARA MATERIAS ESPECIFICAS DE LA CARRERA

Sugerencias

Agradecemos su colaboración. Cualquier consulta será atendida por el equipo de Planificación Estratégica. Por favor contacte al Lic. Ricardo Terrazas en la Oficina de Planificación. Edificio Central. Teléfono: 3331718

Anexo 2

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA "GABRIEL RENE MORENO"

Santa Cruz - Bolivia

Proyección Presupuestaria: Escenario Estimado

| CODIGO                | DESCRIPCIÓN                     | 2009                | 2010                | 2011                | 2012                | 2013                 | 2014                 |
|-----------------------|---------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------|----------------------|
| <b>INGRESOS</b>       |                                 |                     |                     |                     |                     |                      |                      |
| 12200-15000           | RECURSOS PROPIOS                | 33,714,551          | 36,347,226          | 39,185,478          | 42,245,362          | 45,544,184           | 49,100,601           |
| 18100                 | DONACIONES CORRIENTE INTERNAS   | -                   | -                   | -                   | -                   | -                    | -                    |
| 19212                 | COPARTIC. TRIBUTARIA            | 292,685,621         | 315,540,619         | 340,180,299         | 366,744,023         | 395,382,033          | 426,256,306          |
| 19212                 | COPARTIC. TRIB. POR I D H       | 85,115,981          | 91,762,449          | 98,927,921          | 106,652,924         | 114,961,151          | 123,959,706          |
| 19211                 | SOPORTE TGN                     | 142,023,506         | 151,965,151         | 162,602,712         | 173,984,902         | 186,163,846          | 199,195,314          |
| 21110                 | VENTA DE EDIFICIOS              | -                   | -                   | -                   | -                   | -                    | -                    |
| 22221                 | MONETIZABLE                     | -                   | -                   | -                   | -                   | -                    | -                    |
| 35220                 | DEVENGADO                       | -                   | -                   | -                   | -                   | -                    | -                    |
| 35410                 | REC. DEVENG. NO COBRADO CTASXC. | -                   | -                   | -                   | -                   | -                    | -                    |
| 35420                 | REC. DEVENG NO COBRADO DCTOXC.  | -                   | -                   | -                   | -                   | -                    | -                    |
| <b>TOTAL INGRESOS</b> |                                 | <b>653,639,669</b>  | <b>696,616,444</b>  | <b>640,896,410</b>  | <b>689,627,211</b>  | <b>742,071,213</b>   | <b>798,511,926</b>   |
| <b>EGRESOS</b>        |                                 |                     |                     |                     |                     |                      |                      |
| G-10000               | SERVICIOS PERSONALES            | 375,481,597         | 404,801,900         | 436,411,743         | 470,489,909         | 507,229,144          | 546,837,243          |
| G-20000               | SERVICIOS NO PERSONALES         | 40,182,140          | 43,319,850          | 46,702,576          | 50,349,449          | 54,281,096           | 58,519,754           |
| G-30000               | MATERIALES Y SUMINISTROS        | 13,711,449          | 14,782,138          | 15,936,433          | 17,180,864          | 18,522,470           | 19,968,837           |
| G-40000               | ACTIVOS REALES                  | 117,721,716         | 126,914,274         | 136,824,653         | 147,506,906         | 159,027,462          | 171,445,469          |
| G-50000               | ACTIVOS FINANCIEROS             | 11,628              | 12,536              | 13,515              | 14,570              | 15,708               | 16,935               |
| G-60000               | DEUDA PUBLICA                   | 55,962,455          | 60,332,406          | 65,043,694          | 70,122,665          | 75,598,347           | 81,501,610           |
| G-70000               | TRANSFERENCIAS                  | 21,711,632          | 23,407,032          | 25,234,822          | 27,206,338          | 29,329,726           | 31,620,002           |
| G-80000               | IMPTOS., REGALIAS Y TASAS       | 98,637              | 106,339             | 114,843             | 123,596             | 133,246              | 143,651              |
| G-90000               | OTROS GTOS. DE ENT.DESC.        | 986,005             | 1,062,999           | 1,146,006           | 1,235,484           | 1,331,971            | 1,435,981            |
| <b>TOTAL EGRESOS</b>  |                                 | <b>625,967,259</b>  | <b>674,739,475</b>  | <b>727,427,984</b>  | <b>784,230,791</b>  | <b>846,469,170</b>   | <b>911,489,482</b>   |
| <b>DEFICIT</b>        |                                 | <b>- 72,327,600</b> | <b>- 79,124,030</b> | <b>- 86,531,574</b> | <b>- 94,603,581</b> | <b>- 103,397,958</b> | <b>- 112,977,556</b> |

Supuestos Ingresos

RECURSOS PROPIOS : Se asume crecimiento medio a través de un promedio móvil de los últimos años

COPARTIC. TRIBUTARIA : Incremento de acuerdo a la tendencia histórica observada en los últimos 11 años

COPARTIC. TRIB. Por I D H : Se asume un crecimiento medio a través de un promedio móvil de los dos últimos años

SOPORTE TGN : Se asuma un incremento de 7% (Tasa de inflación proyectada por el gobierno para asignar incremento en este ítem)

Supuesto Egresos

SERVICIOS PERSONALES : Se asume una tasa de crecimiento obtenida de los últimos 11 años

SERVICIOS NO PERSONALES : Se asume un crecimiento medio a través de un promedio móvil clase 3

MATERIALES Y SUMINISTROS : Se asume un crecimiento a través de una tasa de los últimos 11 años

ACTIVOS REALES : Esta variable es la misma que le considerada en Recursos IDH

ACTIVOS FINANCIEROS : Se asume un crecimiento medio a través de un promedio móvil clase 3

DEUDA PUBLICA : Se asume un crecimiento medio a través de un promedio móvil clase 3

TRANSFERENCIAS : Se asume un crecimiento a través de una tasa de los últimos 15 años

IMPTOS., REGALIAS Y TASAS : Se asume un crecimiento medio a través de un promedio móvil clase 3

OTROS GTOS DE ENT.DESC. : Se asume un crecimiento medio a través de un promedio móvil clase 3

## Anexo 2

## UNIVERSIDAD AUTONOMA "GABRIEL RENE MORENO"

Santa Cruz - Bolivia

Proyeccion Presupuestaria: Escenario Optimista

| CODIGO                | DESCRIPCION                     | 2009                | 2010                | 2011                | 2012                | 2013                | 2014                |
|-----------------------|---------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| <b>INGRESOS</b>       |                                 |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| 12200-15000           | RECURSOS PROPIOS                | 33,714,551          | 38,411,715          | 39,324,652          | 42,470,624          | 45,868,274          | 49,537,736          |
| 18100                 | DONACIONES CORRIENTE INTERNAS   | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   |
| 19212                 | COPARTIC. TRIBUTARIA            | 292,685,821         | 315,540,619         | 340,180,299         | 366,744,023         | 395,382,033         | 426,256,305         |
| 19212                 | COPARTIC. TRIB. POR IDH         | 85,115,981          | 91,762,448          | 98,927,921          | 106,652,824         | 114,981,151         | 123,959,706         |
| 19211                 | SOPORTE TGN                     | 142,023,506         | 158,225,857         | 171,848,442         | 189,033,286         | 207,936,815         | 228,730,277         |
| 21110                 | VENTA DE EDIFICIOS              | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   |
| 22221                 | MONETIZABLE                     | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   |
| 35220                 | DEVENGADO                       | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   |
| 35410                 | REC. DEVENG. NO COBRADO CTASXC. | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   |
| 35420                 | REC. DEVENG. NO COBRADO DCTOXC. | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   |
| <b>TOTAL INGRESOS</b> |                                 | <b>553,539,859</b>  | <b>599,940,639</b>  | <b>650,281,314</b>  | <b>704,900,857</b>  | <b>764,168,073</b>  | <b>828,484,024</b>  |
| <b>EGRESOS</b>        |                                 |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| G-10000               | SERVICIOS PERSONALES            | 375,481,597         | 404,801,900         | 436,411,743         | 470,489,909         | 507,229,144         | 546,837,243         |
| G-20000               | SERVICIOS NO PERSONALES         | 40,182,140          | 43,319,850          | 46,702,576          | 50,349,449          | 54,281,086          | 58,519,754          |
| G-30000               | MATERIALES Y SUMINISTROS        | 13,711,449          | 14,782,138          | 15,936,433          | 17,160,884          | 18,522,470          | 19,969,837          |
| G-40000               | ACTIVOS REALES                  | 117,721,716         | 126,914,274         | 136,824,853         | 147,508,908         | 159,027,462         | 171,445,469         |
| G-50000               | ACTIVOS FINANCIEROS             | 11,628              | 12,536              | 13,515              | 14,570              | 15,708              | 16,935              |
| G-60000               | DEUDA PÚBLICA                   | 55,962,455          | 60,332,406          | 65,043,594          | 70,122,865          | 75,598,347          | 81,501,610          |
| G-70000               | TRANSFERENCIAS                  | 21,711,832          | 23,407,032          | 25,234,822          | 27,205,338          | 29,329,726          | 31,820,002          |
| G-80000               | IMP.TOS., REGALIAS Y TASAS      | 98,837              | 106,339             | 114,643             | 123,595             | 133,246             | 143,651             |
| G-90000               | OTROS GTOS. DE ENT. DESC.       | 986,005             | 1,062,899           | 1,146,006           | 1,235,494           | 1,331,971           | 1,435,981           |
| <b>TOTAL EGRESOS</b>  |                                 | <b>625,867,259</b>  | <b>674,739,475</b>  | <b>727,427,984</b>  | <b>784,230,791</b>  | <b>845,469,170</b>  | <b>911,489,482</b>  |
| <b>DEFICIT</b>        |                                 | <b>- 72,327,600</b> | <b>- 74,798,835</b> | <b>- 77,146,670</b> | <b>- 79,329,934</b> | <b>- 81,301,097</b> | <b>- 83,005,458</b> |

**Supuestos Ingresos**

RECURSOS PROPIOS : Se asume incremento de los recursos propios en base a una tasa de los últimos 11 años

COPARTIC TRIBUTARIA : Incremento de acuerdo a la tendencia histórica observada en los últimos 11 años

COPARTIC TRIB. POR IDH : Incremento de acuerdo a la tasa de crecimiento observada en los últimos 2 años

SOPORTE TGN : Se asume un incremento de 10% (Tasa Inflation proyectada utilizada por el gobierno para asignar incremento en este ítem)

**Supuesto Egresos**

SERVICIOS PERSONALES : Se asume una tasa de crecimiento obtenida de los últimos 11 años

SERVICIOS NO PERSONALES : Se asume un crecimiento medio a través de un promedio móvil clase 3

MATERIALES Y SUMINISTROS : Se asume un crecimiento a través de una tasa de los últimos 11 años

ACTIVOS REALES : Esta variable es la misma que la considerada en Recursos IDH

ACTIVOS FINANCIEROS : Se asume un crecimiento medio a través de un promedio móvil clase 3

DEUDA PÚBLICA : Se asume un crecimiento medio a través de un promedio móvil clase 3

TRANSFERENCIAS : Se asume un crecimiento a través de una tasa de los últimos 15 años

IMP.TOS., REGALIAS Y TASAS : Se asume un crecimiento medio a través de un promedio móvil clase 3

OTROS GTOS DE ENT. DESC. : Se asume un crecimiento medio a través de un promedio móvil clase 3

## Anexo 2

## UNIVERSIDAD AUTONOMA "GABRIEL RENE MORENO"

Santa Cruz - Bolivia

Proyeccion Presupuestaria : Escenario Pesimista

| CODIGO                | DESCRIPCION                    | 2009                | 2010                | 2011                | 2012                | 2013                | 2014                |
|-----------------------|--------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| <b>INGRESOS</b>       |                                |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| 12200-15000           | RECURSOS PROPIOS               | 33,714,551          | 27,853,384          | 23,011,163          | 19,010,746          | 15,705,789          | 12,975,388          |
| 18100                 | DONACIONES CORRIENTES INTERNAS | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   |
| 19212                 | COPARTIC. TRIBUTARIA           | 292,685,621         | 315,540,819         | 340,180,299         | 366,744,023         | 385,382,033         | 426,266,305         |
| 19212                 | COPARTIC. TRIB. POR I D H      | 85,115,981          | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   |
| 19211                 | SOPORTE TGN                    | 142,023,606         | 149,124,681         | 156,580,915         | 164,409,981         | 172,630,459         | 181,261,982         |
| 21110                 | VENTA DE EDIFICIOS             | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   |
| 22221                 | MONETIZABLE                    | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   |
| 35220                 | DEVENGADO                      | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   |
| 35410                 | REC. DEVENG.NO COBRADO CTASXC. | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   |
| 35420                 | REC. DEVENG.NO COBRADO DCTOXC. | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   | -                   |
| <b>TOTAL INGRESOS</b> |                                | <b>553,539,659</b>  | <b>482,516,684</b>  | <b>419,772,377</b>  | <b>350,164,730</b>  | <b>283,718,281</b>  | <b>220,493,676</b>  |
| <b>EGRESOS</b>        |                                |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| G-10000               | SERVICIOS PERSONALES           | 375,481,597         | 404,801,900         | 436,411,743         | 470,489,908         | 507,229,144         | 546,837,243         |
| G-20000               | SERVICIOS NO PERSONALES        | 40,182,140          | 43,319,850          | 46,702,576          | 50,349,449          | 54,281,066          | 58,519,784          |
| G-30000               | MATERIALES Y SUMINISTROS       | 13,711,449          | 14,782,138          | 15,936,433          | 17,190,864          | 18,522,470          | 19,988,637          |
| G-40000               | ACTIVOS REALES                 | 117,721,716         | 126,914,274         | 136,824,653         | 147,508,906         | 159,027,462         | 171,446,489         |
| G-50000               | ACTIVOS FINANCIEROS            | 11,828              | 12,536              | 13,515              | 14,570              | 15,708              | 16,935              |
| G-60000               | DEUDA PUBLICA                  | 55,962,455          | 60,332,406          | 65,043,594          | 70,122,865          | 75,598,347          | 81,501,610          |
| G-70000               | TRANSFERENCIAS                 | 21,711,832          | 23,407,032          | 25,234,822          | 27,205,338          | 29,329,728          | 31,620,002          |
| G-80000               | IMP.TOS., REGALIAS Y TASAS     | 98,637              | 108,339             | 114,643             | 123,595             | 133,246             | 143,651             |
| G-90000               | OTROS G.TOS. DE ENT. DESC.     | 986,005             | 1,062,999           | 1,146,006           | 1,235,494           | 1,331,971           | 1,436,981           |
| <b>TOTAL EGRESOS</b>  |                                | <b>625,887,259</b>  | <b>674,738,476</b>  | <b>727,427,984</b>  | <b>784,230,791</b>  | <b>845,469,170</b>  | <b>911,489,462</b>  |
| <b>DEFICIT</b>        |                                | <b>- 72,327,600</b> | <b>-182,220,790</b> | <b>-207,655,607</b> | <b>-234,066,062</b> | <b>-193,374,427</b> | <b>-159,756,903</b> |

Supuestos Ingresos

RECURSOS PROPIOS : Se asume que esta variable disminuya en base la tendencia observada en los dos últimos años

COPARTIC. TRIBUTARIA : Incremento de acuerdo a la tendencia histórica observada en los últimos 11 años

COPARTIC. TRIB. Por I D H : Se asume que el sistema universitario no dispondrá más de este fuente de ingresos

SOPORTE TGN : Se asume un incremento de 5% (Tasa mínima de inflación proyectada utilizada por el gobierno para asignar incremento en este ítem) \*

Supuesto Egresos

SERVICIOS PERSONALES : Se asume una tasa de crecimiento obtenida de los últimos 11 años

SERVICIOS NO PERSONALES : Se asume un crecimiento medio a través de un promedio móvil clase 3

MATERIALES Y SUMINISTROS : Se asume un crecimiento a través de una tasa de los últimos 11 años

ACTIVOS REALES : Esta variable es la misma que la considerada en Recursos IDH

ACTIVOS FINANCIEROS : Se asume un crecimiento medio a través de un promedio móvil clase 3

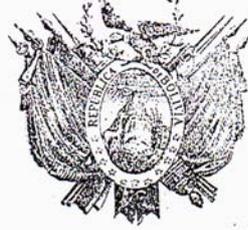
DEUDA PUBLICA : Se asume un crecimiento medio a través de un promedio móvil clase 3

TRANSFERENCIAS : Se asume un crecimiento a través de una tasa de los últimos 15 años

IMP.TOS., REGALIAS Y TASAS : Se asume un crecimiento medio a través de un promedio móvil clase 3

OTROS G.TOS. DE ENT. DESC. : Se asume un crecimiento medio a través de un promedio móvil clase 3

MINISTERIO DE JUSTICIA  
INSTRUCCION PUBLICA  
CULTO



D<sup>h</sup> #

El Consejo de Ministros  
Encargado del Poder Ejecutivo  
de Bolivia.

Considerando:

La necesidad de descentralizar uni-  
versitariamente los departamentos de Santa  
Cruz y el Beni, hasta ahora dependientes del  
de Cochabamba;



Decreto:

Art. 1.º Créase el cuarto Distrito  
Universitario de la República, compuesto de  
los departamentos de Santa Cruz y el Beni;

con asiento en la capital del primero de dichos departamentos.

Art. 2.º Las funciones de Inspector General, ó Cancelario se desempeñarán *ad honorem*, turnándose anualmente entre S. F. Yllina, el Obispo de aquella Diócesis, el Prefecto, el Presidente de la Corte Superior y el Presidente del Consejo Departamental de Santa Cruz, principiando desde el año escolar de 1880.

Art. 3.º Las funciones de Vice-Presidente del Consejo ó de Vice-Cancelario del Universitario, se desempeñarán también *ad honorem* por el Rector del Colegio del Estado, ó en turno entre los Directores de los establecimientos particulares de instrucción secundaria.

Art. 4.º La Secretaría será electiva y turnable entre los miembros del Consejo.

Art. 5.º El cargo de Bedel Archivero se obtendrá en concurso de alumnos, reglamentado por el Consejo de Instrucción y



remunerada con la gratuidad de los grandes facultativos, i aun de las pensiones escolares caso de restablecerse la enseñanza del Estado. Durará el tiempo de la carrera del P. del Archivero.

Art. 6.º Restablecida que fueren la enseñanza del Estado, las Facultades Universitarias seguirán de empresa particular en el nuevo Distrito, mientras el Poder Legislativo vote el fondo necesario.

Art. 7.º La Universidad de Santa-Cruz se instalará solemnemente el segundo domingo de enero de 1880, con asistencia de todas las Corporaciones.

El Ministro de Instrucción Pública, Justicia i Culto queda encargado de la ejecución de este Decreto, dado en la Ciudad de La Paz a los quince días del mes de diciembre de mil ochocientos setenta i nueve.

Terapio Reyes Ortiz      Claudio Acosta

Prependado      Fabio Mendes



## ANEXO N° 3

del Consejo de vice-cancelario del universariado, se desempeñarán también ad honorem por el Rector del colegio del Estado, o en turno entre los directores de los establecimientos particulares de instrucción secundaria.

Art. 4o.— La secretaría será colectiva y turnable entre los miembros del Consejo.

Art. 5o.— El cargo de bedel archivero se obtendrá en concurso de alumnos, reglamentado por el Consejo de Instrucción y remunerado con la gratuidad de los grados facultativos, y una de las pensiones escolares caso de restablecerse la enseñanza del Estado. Durará el tiempo de la carrera del bedel archivero.

Art. 6o.— Restablecida que fuera la enseñanza del Estado, las facultades universitarias seguirán de empresa particular en el nuevo distrito mientras el poder Legislativo vote el fondo necesario.

Art. 7o.— La universidad de Santa Cruz, se instalará solemnemente el segundo domingo de enero de 1880, con asistencia de todas las corporaciones.

El Ministro de Instrucción Pública, Justicia y Culto queda encargado de la ejecución de este decreto.

Dado en la ciudad de La Paz, a los 15 días del mes de diciembre de 1879 años.

Serapio Reyes Ortiz.- Claudio Acosta.- Julio Méndez.

## ACTA DE INSTALACION

En esta ciudad de Santa Cruz, a horas doce del día 11 de Enero de mil ochocientos ochenta; reunidas todas las corporaciones, en el salón de la Prefectura, bajo la presidencia del Ilmo. Prelado Diocesano, a efecto de instalar solemnemente la Universidad de este Distrito, en cumplimiento del artículo séptimo del Supremo Decreto Ereccional de 15 de Diciembre del año próximo pasado; se procedió a nombrar un Secretario ad hoc, resultando elegido el Dr. Felipe Leonor Ribera, que aceptó el cargo. Inmediatamente se dio lectura al Supremo Decreto supradicho, a los artículos primero, segundo y tríjésimo tercero del Decreto Orgánico de Universidades y al sexajésimo primo del Estatuto General de Instrucción Pública, después de lo cual, el Ilmo. Sr. Presidente dirigió una brillante alocución, análoga a las circunstancias, que fue seguida de la de los Sres. DD. Mamerto Oyola, Presidente del Consejo Departamental, Juan Lorenzo Campeiro, Inspector de Instrucción Primaria, y D. Rómulo Peredo, estudiante de Medicina. Con lo que, S.S. Illos, dio por terminado el acto, declarando instalada la Universidad de este Distrito, y firmando, para constancia, la presente.

Juan José Obispo.

Felipe Leonor Ribera  
Secretario

PROGRAMA  
DE LA UN  
Lunes 10 de

Martes 11

## ANEXO N° 3

CENTENARIO  
DE  
NUESTRA  
UNIVERSIDAD



El 15 de Diciembre de 1979 la UNIVERSIDAD GABRIEL RENE MORENO recordó el centenario de su creación legal y el 11 de enero siguiente el de la apertura de su actividad académica. Ambos acontecimientos fueron solemnemente rememorados en una serie de actos culturales y sociales que se desarrollaron entre el 10 y el 15 de diciembre. El más significativo de ellos fue el de la condecoración a nuestra alma mater con la ORDEN NACIONAL DEL CONDOR DE LOS ANDES, en el grado de Gran Cruz. La imposición de la medalla a la enseña universitaria estuvo a cargo de la señora doña Lidia Gueller Tejada, presidenta interior de la nación, en su función atributiva de Gran Maestra de la orden. Presidió los actos conmemorativos el entonces Rector de la Universidad, Dr. Oscar Añez Jiménez.

1879

## DECRETO DE CREACION

"El Consejo de Ministros Encargados del Poder Ejecutivo de Bolivia.

## CONSIDERANDO:

La necesidad de descentralizar universitariamente los departamentos de Santa Cruz y el Beni, hasta ahora dependientes del de Cochabamba:

## DECRETA:

Art. 1o.— Créase el Cuarto Distrito Universitario de la República, compuesto de los departamentos de Santa Cruz y el Beni, con asiento en la capital del primero de dichos departamentos.

Art. 2o.— Las funciones de inspector general o cancelario se desempeñarán ad-honorem, turnándose anualmente entre sus S. S. Itma. el Obispo de aquella diócesis, el Prefecto, el Presidente de la Corte Superior y el Presidente del Consejo Departamental de Santa Cruz principiando desde el año escolar de 1880.

Art. 3o.— Las funciones de vice-Presidente del Consejo o de vice-cancelario del universitariado

## ANEXO N° 4

FORMULARIO PARA EVALUAR LA EJECUCIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO  
UNIVERSITARIO 2008-2012.

## LINEA DE ACCIÓN No. 1

Impulsar el mejoramiento continuo de la calidad en los procesos y resultados de las funciones sustantivas de la universidad.

| POLÍTICAS  | OBJETIVOS ESTRATEGICOS  | OBJETIVOS DE GESTIÓN INSTITUCIONAL/ 2009  | VALORACION | DETALLE |
|--|---|---|------------|---------|
| 1. 1<br>Fortalecer los procesos de evaluación interna y externa. | 1.1.1<br>Perfeccionar el sistema de evaluación, planificación y acreditación.                   | Rediseño e implantación del sistema de autoevaluación, planificación estratégica y acreditación de las carreras, unidades de postgrado, centros de investigación, institutos de investigación, laboratorios y unidades de apoyo académico.  |            |         |
|  |   | Ejecutar programas para desarrollar competencias en procesos de autoevaluación y acreditación.  |            |         |
|  | 1.1.2 Ejecutar los procesos de autoevaluación, planificación estratégica de todas las carreras. | <p>Autoevaluar el 40% de las carreras a nivel de licenciatura y técnico superior</p> <p>Elaborar los planes estratégicos de todas las facultades y el 30% de las carreras.</p> <p>Evaluar cinco carreras por pares internos y externos.</p> <p>Acreditar una carrera a nivel de licenciatura.</p> |            |         |
| 1.1.3 Desarrollar el proceso de evaluación institucional         | Iniciar el proceso de evaluación institucional.   |   |            |         |