



**COMITÉ EJECUTIVO DE LA
UNIVERSIDAD BOLIVIANA**

Secretaría Nacional
de Desarrollo Institucional



**PLAN DE DESARROLLO
UNIVERSITARIO
2021 - 2025**

Editores:

COMITÉ EJECUTIVO DE LA UNIVERSIDAD BOLIVIANA

Relaciones Públicas y Protocolo

Impresión:

Talleres Gráficos del CEUB



Comité Ejecutivo de la Universidad Boliviana
Av. Arce N° 2606
www.ceub.edu.bo
La Paz - Bolivia

PLAN DE DESARROLLO UNIVERSITARIO 2021 - 2025

AUTORIDADES DEL COMITÉ EJECUTIVO DE LA UNIVERSIDAD BOLIVIANA

Ing. FREDDY MENDOZA ESPINOZA
SECRETARIO EJECUTIVO NACIONAL

Dr. ISRAEL HUGO CENTELLAS VARGAS
SECRETARIO NACIONAL DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

M.Sc. MARIO FERNANDO UREY CONTRERAS
SECRETARIO NACIONAL ACADÉMICO

Dr. ALBERTO FLORES BURGOS
SECRETARIO NACIONAL DE POSGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA

M.Sc. ALCIRA RAMOS QUISPE
SECRETARIA NACIONAL DE INVESTIGACIÓN, CIENCIA Y TECNOLOGÍA

M.Sc. JUAN ANTONIO ALVARADO KIRIGIN
SECRETARIO NACIONAL DE RELACIONES INTERNACIONALES

M.Sc. JOSÉ LUIS SEGOBIA SAUCEDO
SECRETARIO NACIONAL DE EVALUACIÓN Y ACREDITACIÓN

M.Sc. WALDO CABALLERO TOLEDO
SECRETARIO NACIONAL ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO

M.Sc. LIDIA SUAREZ EGUEZ
SECRETARIA NACIONAL DE INTERACCIÓN SOCIAL Y EXTENSIÓN UNIVERSITARIA

PRESENTACIÓN

El Comité Ejecutivo de la Universidad Boliviana – CEUB, en su condición de Organismo Ejecutivo de Coordinación, Planificación y de Programación de actividades que realiza la Universidad Boliviana tiene como una de sus atribuciones principales, realizar la planificación administrativa de la ejecución del Plan Nacional de Desarrollo Universitario, mediante un esquema ordenado temporal y temáticamente de cada uno de los pasos y procedimientos para el logro de los objetivos definidos por el Congreso.

Entre las principales tareas de La Secretaría Nacional de Desarrollo Institucional corresponde programar, organizar, coordinar, planificar y evaluar las actividades que contribuyen al desarrollo institucional del Sistema de la Universidad Boliviana para consolidarlo tomando en cuenta los cambios que se producen en las universidades del mundo actual y las tendencias de la Educación Superior. En el marco del Reglamento del Sistema de Planificación del Sistema de la Universidad Boliviana, se tiene como propósito el constituirse en un instrumento de gestión académica y administrativa, destinado a contribuir al logro de la visión, misión, principios, fines y objetivos del Sistema de la Universidad Boliviana (SUB). La presente publicación viene enmarcada en la Resolución CEUB N° 1823 de 9 de septiembre de 2015, que encomienda a la SNDI la coordinación y supervisión de las actividades de la imprenta del CEUB para su eficiente desempeño.

El Plan de Desarrollo Universitario 2021-2025 del Sistema de la Universidad Boliviana como herramienta de gestión es la guía que orientará las actividades del sistema universitario en distintos ámbitos, y desde ésta perspectiva contribuye a la toma de decisiones en diversos niveles del SUB, considerando para ello la realidad actual, la adaptación que debe tener la Universidad Boliviana a los cambios, la eficacia, eficiencia y calidad de los servicios que provee a la comunidad, siendo preponderante la transparencia a nivel interno y externo.

El Plan de Desarrollo Universitario centra sus esfuerzos en avanzar hacia una universidad más desarrollada y más vinculada con su entorno social a través de sus lineamientos estratégicos siendo su característica integradora con la comunidad un gran plus que le permite adaptarse a la contingencia de los nuevos tiempos. El Plan de Desarrollo Universitario para el período 2021-2025, es el resultado de un esfuerzo ampliamente participativo e integrador, destinado a conducir el desarrollo estratégico del Sistema de la Universidad Boliviana.

El Comité Ejecutivo de la Universidad Boliviana – CEUB a nombre del Sistema de la Universidad Boliviana, hace extensivo el agradecimiento y reconocimiento a todos los profesionales que, con esmero y dedicación, trabajaron en el presente documento que será difundido para su aplicación en todo el contexto correspondiente al Desarrollo de la Universidad Boliviana, con el integro compromiso de apoyar y contribuir en la implementación de éste Plan para alcanzar los propósitos institucionales y cumplir con el rol que como universidad Pública y Estatal debemos a la sociedad boliviana.

Ing. FREDDY MENDOZA ESPINOZA
SECRETARIO EJECUTIVO NACIONAL

Dr. ISRAEL HUGO CENTELLAS VARGAS
SECRETARIO NACIONAL DE
DESARROLLO INSTITUCIONAL



RESOLUCIÓN N° 6

Referencia: Consolidación del Sistema de Planificación del SUB

VISTOS:

La Constitución Política del Estado (CPE), parágrafo I del artículo 92, que manda que la autonomía universitaria consiste en la libre administración de sus recursos y la libre elaboración y aprobación de sus estatutos; así mismo, en el parágrafo II, establece que las universidades públicas constituirán, en ejercicio de su autonomía, el SUB, el mismo que coordinará y programará sus fines y funciones mediante un organismo central (CEUB), de acuerdo con un Plan de Desarrollo Universitario (PDU).

La Ley N° 1178 de Administración y Control Gubernamentales, la Ley N° 777 del Sistema de Planificación Integral del Estado (SPIE), y el Decreto Supremo N° 3246 de las Normas Básicas del Sistema de Programación de Operaciones (SPO).

La nota del Ministerio de Planificación de Desarrollo MPD/VCP/DGSPIE-NE 0045/2022 de 11 de abril, sobre las observaciones a los PEI's de las Universidades Públicas del SUB.

Las notas del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, MEFP/VPCF/DGNGP/UNPE/N° 0640/2020, de 1 de octubre de 2020, dirigida a la Universidad Mayor de San Simón, y MEFP/VPCF/DGNGP/UNPE/N° 0245/2022 de 29 de marzo, dirigida al Presidente del CEUB, sobre la compatibilización del Reglamento Específico del Sistema de Programación de Operaciones (RE SPO).

La nota de la Contraloría General del Estado CGE/SCG/GSP/030/2022 de 12 de mayo, sobre Supervisión al Plan Estratégico Institucional (PEI's).

CONSIDERANDO:

Que, la I CONFERENCIA NACIONAL EXTRAORDINARIA DE UNIVERSIDADES realizada en la ciudad de Cobija el 08 y 09 de agosto de 2019, emitió la Resolución No 03/19 que aprueba el Sistema de Planificación de la Universidad Boliviana para su vigencia en todas las universidades del sistema, que consta de:

- Reglamento del Sistema de Planificación Universitaria del SUB.
- Plan de Desarrollo Universitario – Marco Estratégico (PDU) 2019-2025.
- Sistema y Catálogo Básico de Indicadores del SUB.
- Lineamientos para la Formulación de Planes Estratégicos Institucionales (PEI's).
- Matriz Tipo para Planes Estratégicos Institucionales (PEI's).
- Reglamento Específico del Sistema de Programación de Operaciones (RE-SPO) del SUB.
- Directrices Específicas para formulación de Planes Operativos Anuales.



XIII CONGRESO NACIONAL DE UNIVERSIDADES



Que, las universidades del Sistema de la Universidad Boliviana en cumplimiento al Reglamento de Planificación han adecuado sus Planes Estratégicos Institucionales (PEI's), a la temporalidad y compatibilidad del Plan de Desarrollo Universitario (PDU 2021-2025) en el marco de su Autonomía Universitaria, con el uso obligatorio del catálogo básico de indicadores.

Que, el Plan de Desarrollo Universitario (PDU) constituye el instrumento de Planificación de la Gestión Académica y Administrativa destinado a contribuir al logro de la visión, misión, principios, fines y objetivos del SUB.

Que, el Plan de Desarrollo Universitario (PDU), es el resultado de la Planificación Integral del Sistema de la Universidad Boliviana, que consolida los objetivos estratégicos de cada uno de los Planes Estratégicos Institucionales (PEI's) de las universidades que componen el SUB formulados en el marco de su autonomía.

Que, el Reglamento Específico del Sistema de Programación de Operaciones (RE SPO) del SUB, forma parte indisoluble del Sistema de Planificación del Sistema de la Universidad Boliviana, disponiendo su aplicación obligatoria en el marco de la Autonomía Universitaria.

Que, de acuerdo a la nota MEFP/VPCF/DGNGP/UNPE/Nº 0640/2020, de 1 de octubre de 2020, que hace referencia a la solicitud de compatibilización del RE SPO de la Universidad Mayor de San Simón (UMSS), la Dirección General de Programación y Gestión Presupuestaria (DGPGP) del MEFP, señala: "...recomendar que, de considerar las Universidades Públicas un único modelo de RE SPO para su grupo institucional, el mismo pueda ser previamente gestionado ante este despacho por la instancia que los representa de manera grupal", reconociendo al CEUB como Organismo central que aglutina y representa al SUB, en sujeción al art. 92 de la CPE.

Que, es imperiosa la necesidad del Sistema de la Universidad Boliviana de resguardar el principio de la Autonomía Universitaria consagrada en la CPE, consolidando el Sistema de Planificación Integral como instrumento de Planificación de carácter y régimen especial de naturaleza académica y orientado a una gestión por resultados, que preserva la identidad estratégica y normativa propia del SUB.

POR TANTO,

EL XIII CONGRESO NACIONAL DE UNIVERSIDADES, EN USO DE SUS ATRIBUCIONES,

RESUELVE:

ARTÍCULO PRIMERO.- Ratificar la Resolución No 03/2019 de la I CONFERENCIA NACIONAL EXTRAORDINARIA DE UNIVERSIDADES realizada en la ciudad de Cobija el 08 y 09 de agosto de 2019, que aprueba el Sistema de Planificación Universitaria del SUB.



XIII CONGRESO NACIONAL DE UNIVERSIDADES



ARTÍCULO SEGUNDO.- Aprobar el Reglamento de "Seguimiento y Evaluación de Planes Universitarios" y el "Sistema y Catálogo Básico de Indicadores del SUB", propuestos por la Reunión Nacional de Directores y Jefes de Planificación de las Universidades.

ARTÍCULO TERCERO.- Disponer la aplicación obligatoria en todas las universidades del SUB, del Reglamento Específico del Sistema de Programación de Operaciones (RE-SPO) del Sistema de Planificación del SUB y su remisión a través del CEUB al Órgano Rector para fines de conocimiento como instrumento de la Planificación Operativa de las universidades.

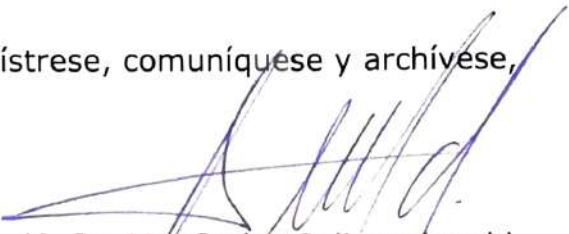
ARTÍCULO CUARTO. - Aprobar el Plan de Desarrollo Universitario (PDU 2021-2025) ajustado a la temporalidad del Plan de Desarrollo Económico y Social (PDES 2021-2025) y los informes de compatibilización de los respectivos PEI's de cada universidad del SUB con el PDU, formulados en cumplimiento al Sistema de Planificación Universitaria y en el marco de la Autonomía Universitaria, consagrada en la Constitución Política del Estado (CPE).

ARTÍCULO QUINTO.- Encomendar al CEUB la canalización, tratamiento y respuesta de todos los requerimientos del Órgano Rector (MPD y MEFP), Contraloría General del Estado, Asamblea Legislativa Plurinacional, Agencia Nacional de Tecnologías de la Información y Comunicación (AGETIC) y otras instancias gubernamentales, referidas al Sistema de Planificación del SUB y a los Planes de Tecnologías de Información y Comunicación.

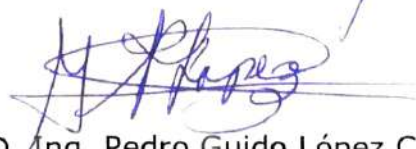
Forman parte de la presente Resolución los informes técnicos de las Reuniones Nacionales de los Directores y Jefes de Planificación.

Es dada en la sala de sesiones del XIII Congreso Nacional de Universidades, Universidad Autónoma Tomás Frías, Potosí - Bolivia, a los veintiséis días del mes de mayo del año dos mil veintidós.

Regístrese, comuníquese y archívese,


M. Sc. Lic. Carlos Salinas Arnold
Secretario Docente CUD


Univ. Walter Nakashima Puerta
Secretario Estudiantil CUB


Ph. D. Ing. Pedro Guido López Cortés
Presidente Presídium

Contenido

I. ASPECTOS GENERALES Y METODOLÓGICOS.....	1
1.1. Antecedentes y marco referencial general	1
1.2. Base Legal y Estratégica	4
1.3. Metodología.....	6
1.4. Estructura	6
II. ENFOQUE POLÍTICO INSTITUCIONAL DEL PDU	10
2.1. Mandato Constitucional	10
2.2. Principios del Sistema de la Universidad Boliviana.....	11
2.3. Objetivos del Sistema de la Universidad Boliviana.....	13
2.4. Misión	13
2.5. Visión	14
2.6. Valores.....	15
III. DIAGNÓSTICO	16
3.1. Proceso Histórico Nacional	16
3.1.1. Sistema de la Universidad Boliviana	16
3.1.2. Génesis y creación de las Universidades del Sistema SUB	18
3.2. Evaluación del Plan Nacional de Desarrollo Universitario 2014 - 2018.....	23
3.2.1. Antecedentes.....	23
3.2.2. Proceso de Evaluación Plan Nacional de Desarrollo Universitario 2014 - 2018	24
3.2.3. Instrumentos para la Evaluación.....	26
3.2.4. Resultados de la Valoración.....	27
3.2.5. Valoración Global - Cumplimiento de la Misión	28
3.3. Matriz FODA	29
3.4. Contexto Externo	36
3.5. Problemas Identificados en la Educación Nacional	37
3.6. Tendencias mundiales de la Educación Superior en el Siglo XXI	37
3.7. Responsabilidad Social de la Educación Superior.....	38
3.7.1. Acceso, equidad y calidad.....	38
3.7.2. Internacionalización, regionalización y globalización.....	39
3.7.3. Aprendizaje, Investigación e Innovación	39
3.8. Políticas Universitarias para una nueva década	41
3.9. Ámbito Educativo Nacional.....	43
3.10. Políticas de Educación respecto a la Planificación del Estado y el SUB	44

3.11. Contexto Académico del SUB	44
3.11.1. Modelo Académico del Sistema de la Universidad Boliviana	44
3.12. Estructura del Sistema de la Universidad Boliviana	46
3.13. Educación Superior en la actualidad.....	49
3.14. Datos Estadísticos.....	50
IV. MARCO ESTRATÉGICO	56
4.1. Áreas Estratégicas	56
4.1.1. Gestión de la Formación Profesional de Grado y Posgrado	57
4.1.2. Gestión de la Investigación, Ciencia, Tecnología e Innovación.....	57
4.1.3. Gestión de la Interacción Social y Extensión Universitaria.....	57
4.1.4. Gestión Institucional de Calidad.....	57
4.2. Matriz de Planificación del PDU 2021 - 2025, y su articulación con el PDES 2021 - 2025.....	57

PLAN DE DESARROLLO UNIVERSITARIO 2021 - 2025

El presente Plan de Desarrollo Universitario (PDU), es una versión actualizada con base en los ajustes realizados en los Planes Estratégicos Institucionales, incluyendo la reprogramación y consolidación de las metas 2021 - 2025, por las once universidades del Sistema; en cumplimiento de la Resolución No. 03/2019 de la I Conferencia Nacional Extraordinaria de Universidades, realizada en la ciudad de Cobija los días 8 y 9 de agosto de 2019, y que en lo esencial aprueba el Sistema de Planificación del SUB, con sus instrumentos normativos:

1. Reglamento del Sistema de Planificación Universitaria del SUB.
2. Plan de Desarrollo Universitario - Marco Estratégico (PDU) 2019 - 2025 (Incluye la Matriz de Planificación).
3. Sistema y Catálogo Básico de Indicadores del SUB.
4. Lineamientos para la Formulación de Planes Estratégicos Institucionales (PEI)
5. Matriz Tipo para Planes Estratégicos Institucionales (PEI).
6. Reglamento Específico del Sistema de Programación de Operaciones (RE-SPO) del SUB.
7. Directrices Específicas para la Formulación de Planes Operativos Anuales

Asimismo, encomienda a las universidades del Sistema compatibilizar sus Planes Estratégicos Institucionales, y adecuar su temporalidad, con el Plan de Desarrollo Universitario (PDU).

(El PDU así definido, tiene un carácter referencial para las universidades de régimen especial.)

I. ASPECTOS GENERALES Y METODOLÓGICOS

1.1. Antecedentes y marco referencial general

Las Universidades Públicas Bolivianas conforman el Sistema de la Universidad Boliviana (SUB), siendo su organismo central el Comité Ejecutivo de la Universidad Boliviana (CEUB). Sus principios fundamentales -relacionados con la planificación universitaria- son:

- la Autonomía Universitaria.
- el Cogobierno Paritario Docente Estudiantil.
- la Libertad de Cátedra.
- la independencia política ideológica institucional (respecto a cualquier gobierno, como garantía de la pluralidad, la universalidad y la democracia universitarias).

La Constitución Política del Estado, en su artículo 92 define el sentido y el alcance de la Autonomía Universitaria, que consiste en “La libre administración de sus recursos; el nombramiento de sus autoridades, personal docente y administrativo; la elaboración y aprobación de sus estatutos, planes de estudio y presupuestos anuales; y la realización de sus fines. Asimismo, establece que “Las universidades públicas constituirán, en ejercicio de su autonomía, la Universidad Boliviana, que coordinará y programará sus fines y funciones mediante un organismo central, de acuerdo con un **Plan de Desarrollo Universitario (PDU)**”.

Como antecedente cabe señalar que, el 21 de enero de 2016 se promulga la Ley No. 777 del Sistema de Planificación Integral del Estado (SPIE), concebida para Entidades Territoriales Autónomas (ETA) como Gobernaciones y Municipios, y no para instituciones de naturaleza académica y autónoma. Dicha Ley no toma en cuenta un régimen especial para la planificación universitaria, estableciendo que los Planes Estratégicos de las Universidades Públicas tendrían que ser remitidos al Ministerio de Planificación del Desarrollo (Órgano Rector) para el análisis de concordancia y compatibilidad con el Plan del Gobierno (PDES).

Lo anteriormente expuesto demuestra que la normativa emergente de las políticas públicas se promulga sin considerar a las universidades y sus particularidades, sino de manera general para todas las instituciones del sector público. Con esa lógica correspondía al SUB elaborar una normativa específica para el Sistema de Planificación Universitaria en el marco de la Autonomía reconocida por la Constitución Política del Estado.

En este contexto -sobre la base del Reglamento del Sistema de Planificación del SUB- se procedió, en primera instancia, a elaborar y aprobar el Marco Estratégico del PDU, de la que forma parte la Matriz de Planificación, y permitiendo la compatibilización de los PEI de las universidades que, a su vez, se articulan a su Plan Operativa Anual (POA).

Es importante señalar que, el perfeccionamiento del Sistema de Planificación del SUB, con un enfoque de Gestión por Resultados y como una regulación de régimen especial y carácter académico -en el marco de la Autonomía Universitaria- y articulado con el Sistema de Planificación del Estado, se constituyó en un proceso que implicó el compromiso y esfuerzo de todas las Universidades del SUB, para generar un conjunto de regulaciones, contenidas en el PDU, como un Plan Sectorial que guarda relación y articulación con la temporalidad del Plan de Desarrollo Económico Social 2021 - 2025 (PDES).

El Sistema de Planificación del Sistema de la Universidad Boliviana, comprende las áreas estratégicas, políticas de desarrollo, objetivos estratégicos, indicadores y metas, contenidos en el Plan de Desarrollo Universitario (PDU), así como en los Planes Estratégicos Institucionales (PEI) y los Planes Operativos Anuales (POA) de las universidades; la determinación de recursos; la identificación de responsables; el establecimiento de los mecanismos e instancias de seguimiento y evaluación del cumplimiento de los planes institucionales, de los resultados logrados y de la participación de la comunidad universitaria.

Asimismo, establece entre otros procesos: un mecanismo para determinar los mejores resultados del PDU que contribuyen al desarrollo nacional; una instancia de concertación y articulación de Resultados y Metas PDU - PDES; la agregabilidad de Resultados y Metas al interior del SUB, basada en un Catálogo de Indicadores Básico, único. Además, dispone la aplicación obligatoria de todos los instrumentos del Sistema de Planificación, a fin de uniformar la planificación en el SUB, dar cohesión interna a este sistema, y afirmar el principio de la Autonomía Universitaria; y, a su vez, alinear la temporalidad de los Planes Estratégicos de las universidades del SUB, y establecer instancias internas propias de seguimiento, así como criterios de evaluación de cumplimiento.

El Sistema de Planificación se enfocó en los siguientes resultados:

- Preservación y fortalecimiento de la Autonomía Universitaria.
- Mejor y positiva relación Estado-Universidad.
- Cohesión interna del Sistema de la Universidad Boliviana.
- Orientación de la planificación universitaria hacia un Sistema de Gestión por Resultados, con mayor nivel de eficiencia y eficacia en la gestión universitaria.
- Responsabilización sobre los resultados de la gestión universitaria.
- Mayor presencia de las Universidades en su contribución al desarrollo nacional.
- Desarrollo del SUB, en el marco de una identidad, estrategia, normativa y procedimientos propios.
- Reglamento Específico de Evaluación, con escalas y criterios de evaluación académicos propios.
- Generación de información para el proceso de Rendición de Cuentas Pública a la sociedad, a la que se debe.

El PDU 2021-2025, constituye el marco estratégico y la base conceptual de los procesos de planificación estratégica, seguimiento y evaluación para todas las universidades que conforman el Sistema de la Universidad Boliviana. Es un instrumento de gestión, que orienta el proceso de toma de decisiones que contribuyen al desarrollo institucional y nacional. Fue formulado en aplicación de dicho Reglamento de Planificación del Sistema de la Universidad Boliviana, aprobado de manera conjunta con el Marco Estratégico del PDU, el Sistema y Catálogo Básico Indicadores y otros reglamentos específicos, mediante la Resolución No. 03/2019 de la I Conferencia Nacional Extraordinaria de Universidades.

El **PDU** se caracteriza por:

- a) Ser un instrumento técnico-político que busca mejorar la calidad de la gestión y desempeño institucionales para contribuir al desarrollo socio-productivo y sostenible de Bolivia.
- b) Es de carácter sistemático y concreto; toma en cuenta la existencia de procesos sociales, educativos, políticos y económicos emergentes, así como las características del Sistema de la Universidad Boliviana y de cada una de sus Universidades a partir de sus roles y competencias en el desarrollo de las funciones

de formación profesional, investigación científica, interacción y participación social, gestión académica e institucional de calidad, pertinencia y eficiencia.

- c) Es integral, participativo y flexible, incluyendo todas las funciones sustantivas y actividades que hacen al desarrollo del Sistema de la Universidad Boliviana y sus Universidades, en su formulación, aplicación, seguimiento y evaluación intervienen todos los miembros de la comunidad universitaria en los niveles y aspectos que les corresponde y se adapta a la dinámica de la ciencia y del conocimiento global, así como a los cambios sociales que se producen en su contexto, en función de la evaluación de los logros y resultados alcanzados en la aplicación del mismo.
- d) Se estructura a partir de un diagnóstico del contexto institucional, nacional e internacional y la propuesta de prospectiva, en el que se revisan y definen el enfoque político institucional, que comprende el mandato constitucional, la Misión, Visión y Valores institucionales, las áreas estratégicas, las políticas de desarrollo, objetivos estratégicos, e indicadores, que conduzcan a resultados esperados y metas planteadas.

Coyuntura actual

Es importante considerar que, como efecto de la pandemia del coronavirus COVID-19, que se inició en el año 2020, las naciones del mundo atraviesan situaciones críticas como: el confinamiento forzoso, el distanciamiento social, el desplome masivo del comercio mundial y otras múltiples y profundas crisis estructurales, que están afectando severamente la vida diaria de sus habitantes.

Las universidades, no han sido la excepción. La comunidad universitaria, y otros sectores de la sociedad, se ven obligados hacer frente con premura y creatividad al reto de reorganizar sus actividades para procurar la continuidad de sus funciones sustantivas, preservando la salud de sus miembros, enfrentando dificultades que se han agravado: la disminución del financiamiento público para la Universidad, por la crisis económica de la región y el país, así como la caída en la generación de ingresos propios.

En este contexto, las estrategias institucionales han sido adecuadas a la nueva realidad, en aras de mejorar la calidad de los procesos académicos y administrativos de las universidades. De ahí que son previsibles ajustes del PDU, como de los PEI, en el marco de la flexibilidad que permiten los procesos de planificación y de la propia normativa del Sistema Nacional de Planificación del Sistema de la Universidad Boliviana.

1.2. Base Legal y Estratégica

El PDU se sustenta en la siguiente base legal y estratégica:

a) Constitución Política del Estado.

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

Artículo 92. Párrafo I, “Las universidades públicas son autónomas e iguales en jerarquía. La autonomía consiste en la libre administración de sus recursos; el nombramiento de sus autoridades, su personal docente y administrativo; la elaboración y aprobación de sus estatutos, planes de estudio y presupuestos anuales; y la aceptación de legados y donaciones, así como la celebración de contratos, para realizar sus fines y sostener y perfeccionar sus institutos y facultades. Las universidades públicas podrán negociar empréstitos con garantía de sus bienes y recursos, previa aprobación legislativa.” Párrafo II “Las Universidades Públicas constituirán, en ejercicio de su autonomía, la Universidad Boliviana, que coordinará y programará sus fines y funciones mediante un organismo central, **de acuerdo con un Plan de Desarrollo Universitario**”.

b) Ley de la educación “Avelino Siñani - Elizardo Pérez”.

Artículo 56, que ratifica que las Universidades Públicas Autónomas se regirán por lo establecido en la Constitución Política del Estado.

c) Ley 777, que aprueba del Sistema de Planificación Integral del Estado.

d) Ley 1407, que aprueba el Plan de Desarrollo Económico Social 2021 - 2025
“Reconstruyendo la economía para vivir bien, hacia la industrialización con sustitución de importaciones”.

e) Estatuto Orgánico de la Universidad Boliviana.

Título II, Artículo 4: El Sistema de la Universidad Boliviana (SUB), desarrolla sus actividades **en el marco del Plan de Desarrollo Universitario**.

f) Sistema de Planificación del Sistema de la Universidad Boliviana, aprobado mediante Resolución No. 03/2019 de la I Conferencia Nacional Extraordinaria de Universidades.

g) Otras disposiciones legales, que norman y regulan el funcionamiento y procedimientos de las Universidades Autónomas y las de Régimen Especial del SUB.

1.3. Metodología

La metodología general aplicada en el proceso de adecuación del PDU, responde a la reglamentación del Sistema de Planificación del SUB, y se desarrolló conforme a los siguientes elementos:

- Reuniones técnicas de coordinación a nivel nacional de las unidades de planificación de las universidades del SUB, que definen las orientaciones generales para la formulación del PDU.
- Formulación y aprobación del Sistema de Planificación de la Universidad Boliviana mediante Resolución N° 3/2019, emitida por la I Conferencia Nacional Extraordinaria de Universidades.
- Consolidación de las Matrices de Planificación del PDU, en las cuatro áreas estratégicas con la temporalidad 2019 - 2025, sobre la base de un proceso de agregabilidad de las metas anuales y de mediano plazo programadas por las universidades en sus PEI, según los indicadores del SUB, previa determinación de lineamientos y conformación de la Comisión Técnica Nacional de Seguimiento y Ejecución del Sistema de Planificación del SUB, para evaluar la compatibilidad de los PEI de las universidades con el PDU.
- Adecuación de la temporalidad y articulación del PDU al PDES 2021 - 2025, en el marco de las disposiciones de la Reunión de Rectores y Comisión Nacional, convocada por la Presidencia del XIII Congreso Nacional de Universidades, llevada a cabo el 10 de febrero del 2022 en el CEUB.

1.4. Estructura

El Plan de Desarrollo Universitario, responde a los siguientes postulados:

- Enfoque de Gestión por Resultados, dirigido al logro de mayores niveles de eficiencia y eficacia en la gestión universitaria, sobre la base de la agregabilidad -que posibilite la consolidación- de metas de las Planes Estratégicos Institucionales de las Universidades del SUB.
- Participación de las universidades y de la propia comunidad universitaria (docentes, estudiantes y administrativos) en la contribución al desarrollo regional y nacional.
- Generación de información para los procesos de evaluación, reconducción, y el propio de rendición de cuentas pública a la sociedad, a la que se debe la Universidad.

En el marco de los citados postulados, el PDU adoptó como estructura, los siguientes componentes:

- Enfoque político

- Diagnóstico
- Identificación del Marco Estratégico

El Sistema de la Universidad Boliviana, define su **Enfoque Político**, sustentando en dos artículos de la Constitución Política del Estado: Art. 91 que establece el mandato constitucional para el desarrollo de la Educación Superior y Art. 92, que consagra la autonomía universitaria como un modelo de gestión que favorece dicho desarrollo; estableciendo sus Principios, Fines, Objetivos, Misión, Visión y Valores.

El **Diagnóstico**, comprende el análisis interno, análisis externo, y consolida las variables identificadas en una matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).

El **Marco Estratégico** es el momento en que la institución se reconoce a sí misma, reconoce cuál es el mandato para el que fue creada, y establece su propio proyecto político de cómo cumplir ese mandato, proceso que define los siguientes componentes:

Las **Áreas Estratégicas**, responden a las funciones sustantivas de la educación superior, como también a aspectos referidos al ámbito de la propia gestión institucional, estas son:

1. Gestión de la Formación Profesional de Grado y Posgrado
2. Gestión de la Investigación, Ciencia, Tecnología e Innovación
3. Gestión de la Interacción Social y Extensión Universitaria
4. Gestión Institucional de Calidad

Dichas áreas constituyen las dimensiones o pilares fundamentales durante la vigencia del PDU y orientan la definición de Políticas de Desarrollo y los Objetivos Estratégicos del Plan.

Las **Políticas de Desarrollo** se establecieron como decisiones programadas que guiarán el accionar del Sistema de la Universidad Boliviana durante la vigencia del PDU y se enmarcan en los productos que el SUB genera a partir de su mandato legal.

El Sistema de la Universidad Boliviana, en el marco del mandato constitucional de la Autonomía Universitaria definió sus **Objetivos Estratégicos** y metas propias en el PDU, y en los PEI de cada una de las Universidades, en el marco del Sistema de Planificación. Los Objetivos Estratégicos del SUB, constituyen las acciones de mediano plazo que se deben lograr durante la vigencia del PDU y pretenden cumplir la Misión y alcanzar la Visión.

Los **Indicadores Estratégicos** se establecieron como unidades de medida de resultados (bienes producidos o servicios prestados) para medir el grado de eficacia y la gestión, el grado de eficiencia en el desarrollo de procesos y uso de los recursos, el logro de los objetivos, permitiendo a la finalización de cada gestión evaluar el desempeño y realizar los ajustes pertinentes, basándose en un Sistema y Catálogo Básico de Indicadores propios, que establece dos tipos de Indicadores, de resultado y de gestión.

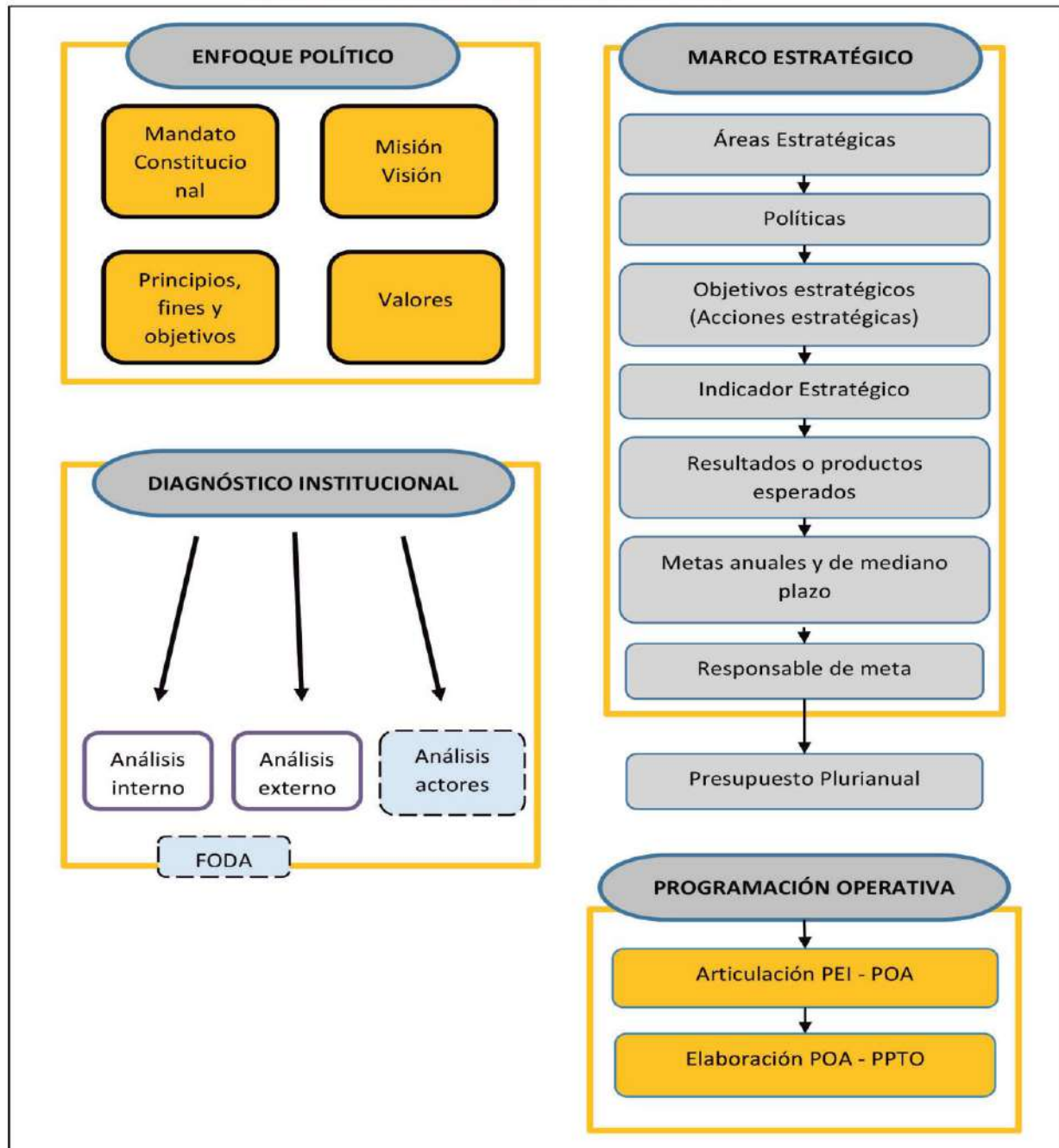
Los **Resultados o Productos Esperados** se constituyen en los bienes producidos o servicios prestados por la Universidad, y relacionados con los Objetivos Estratégicos que se pretenden lograr mediante la ejecución del PDU y los PEI y POA de cada Universidad.

Las **Metas**, reflejan la cuantificación de los indicadores y muestran la cantidad de resultado o producto esperado a la conclusión del periodo de planificación (Meta de Mediano Plazo) o conforme a su programación anual (Meta Anual); y se encuentran estimados en valores absolutos o relativos (número, porcentaje o tasa).

Los resultados o productos esperados del Plan de Desarrollo Universitario (PDU), así como la programación de metas anuales y de mediano plazo, consolidan los resultados y metas de los PEI de todas las universidades, los cuales han sido determinados en el marco de su Autonomía Universitaria; consecuentemente son concurrentes a nivel del Sistema de la Universidad Boliviana en el PDU.

Todos estos momentos y sus partes se ilustran en el siguiente esquema del modelo de planificación universitaria del SUB:

MODELO DE PLANIFICACIÓN DEL PDU Y PEI



II. ENFOQUE POLÍTICO INSTITUCIONAL DEL PDU

2.1. Mandato Constitucional

El enfoque político del Sistema de la Universidad Boliviana, tiene como punto de partida el precepto constitucional de que toda persona tiene derecho a recibir educación en todos los niveles de manera universal, productiva, gratuita, integral e intercultural y sin discriminación (Art. 17, CPE). Y se sustenta fundamentalmente en dos artículos de la Constitución Política del Estado: Art. 91 que establece el mandato constitucional para el desarrollo de la Educación Superior y Art. 92, que consagra la autonomía universitaria como un modelo de gestión que favorece dicho desarrollo.

Artículo 91.

I. La educación superior desarrolla procesos de formación profesional, de generación y divulgación de conocimientos orientados al desarrollo integral de la sociedad, para lo cual tomará en cuenta los conocimientos universales y los saberes colectivos de las naciones y pueblos indígena originario campesinos.

II. La educación superior es intracultural, intercultural y plurilingüe, y tiene por misión la formación integral de recursos humanos con alta calificación y competencia profesional; desarrollar procesos de investigación científica para resolver problemas de la base productiva y de su entorno social; promover políticas de extensión e interacción social para fortalecer la diversidad científica, cultural y lingüística; participar junto a su pueblo en todos los procesos de liberación social, para construir una sociedad con mayor equidad y justicia social.

Artículo 92.

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

Párrafo II “Las Universidades Públicas constituirán, en ejercicio de su autonomía, la Universidad Boliviana, que coordinará y programará sus fines y funciones mediante un organismo central, de acuerdo con un Plan de Desarrollo Universitario”.

Asimismo, la Constitución Política del Estado, contempla otros elementos que complementan el enfoque político del Sistema de la Universidad Boliviana:

- La participación social de carácter consultivo, de coordinación y asesoramiento en el quehacer de las universidades públicas, y en el marco de sus estatutos. (Art. 93, parágrafo II).
- El establecimiento de mecanismos de rendición de cuentas y transparencia en el uso de sus recursos. (Art. 93, parágrafo III).
- El desarrollo de programas de desconcentración académica y de interculturalidad. (Art. 93, parágrafo IV).
- La promoción de la formación y capacitación técnica y cultural. (Art. 95, parágrafo I).
- El fomento al desarrollo de unidades productivas, en coordinación con las iniciativas productivas comunitarias, públicas y privadas. (Art. 95, parágrafo III).
- La formación posgradual tiene la misión de cualificar profesionales en diferentes áreas, a través de procesos de investigación científica y generación de conocimientos vinculados con la realidad, para coadyuvar con el desarrollo integral de la sociedad. (Art. 97).
- El desarrollo de procesos de investigación, innovación, promoción, divulgación, aplicación y transferencia de ciencia y tecnología para fortalecer la base productiva e impulsar el desarrollo integral de la sociedad. (Art. 103, parágrafo III).

Artículo 56 de la Ley de la educación “Avelino Siñani - Elizardo Pérez”, que ratifica que las Universidades Públicas Autónomas se regirán por lo establecido en la Constitución Política del Estado.

En suma, el Sistema de la Universidad Boliviana configura su enfoque político, sustentado en los preceptos de la Constitución Política del Estado, estableciendo con claridad sus Principios, Fines y Objetivos, en el marco de su autonomía académica y científica.

2.2. Principios del Sistema de la Universidad Boliviana

De acuerdo con el Estatuto Orgánico del Sistema de la Universidad Boliviana, en su Artículo 5, son principios fundamentales del SUB:

- a) **La Autonomía e igualdad jerárquica** de las universidades públicas que la integran. Se entiende por Autonomía, conforme a la Constitución Política del Estado Plurinacional, “la libre administración de sus recursos, el nombramiento de sus autoridades, su personal docente y administrativo; la elaboración y aprobación de sus estatutos, planes de estudio y presupuestos anuales; y la aceptación de legados y donaciones, así como la celebración de contratos, para realizar sus fines y perfeccionar sus institutos y facultades”.
- b) **La integridad del Sistema de la Universidad Boliviana**, expresada en la preservación y defensa de la Autonomía de todas y cada una de sus Universidades.

- c) **La Autonomía Económica**, que consiste en el derecho a administrar libremente sus recursos; a participar porcentualmente en las rentas nacionales, departamentales y municipales, y en impuestos especiales, creados o por crearse; así como a las subvenciones que el Estado tiene la obligación de proporcionar; y a recibir, oportunamente de parte del Estado, los recursos recaudados; aprobar y ejecutar su presupuesto, negociar empréstitos y suscribir convenios.
- d) **El Cogobierno Paritario Docente Estudiantil**, que consiste en la participación de Docentes y Estudiantes en todos los niveles de planificación y decisión de las actividades y políticas universitarias.
- e) **La Libertad Académica**, que comprende la libertad de cátedra, de investigación y de estudio, al mismo tiempo que garantiza los derechos de libre expresión y difusión del pensamiento, de producción, creación artística, humanística, científica y técnica:
 - i. La Libertad de Cátedra, que asegura a cada profesor la máxima independencia de criterio y expresión científica en el cumplimiento de su función docente.
 - ii. La Libertad de Investigación, que garantiza el derecho de cualquier miembro de la comunidad universitaria a investigar, así como recibir de la universidad el apoyo suficiente para ejercer dicha labor sin otras limitaciones que las económicas.
 - iii. La Libertad de Estudio, que implica el derecho de los estudiantes a integrarse a los departamentos, especialidades, disciplinas, cursos o programas; a participar en forma activa y crítica en el proceso de su propia formación intelectual y científica, respetando su formación ideológica e identidad cultural.
- f) **El Fuero Universitario**, como garantía de la independencia ideológica de Docentes y Estudiantes y la libre confrontación de ideas: toda forma de discriminación es contraria al espíritu del Sistema de la Universidad Boliviana.
- g) **La independencia política ideológica institucional respecto a cualquier gobierno**, como garantía de la pluralidad, universalidad y democracia universitaria.
- h) **La inviolabilidad de la Autonomía Universitaria**, de los predios universitarios, ante la agresión por parte de los gobiernos de turno, agentes externos e internos que promuevan este tipo de intervenciones.
- i) **La enseñanza universitaria debe ser nacional y científica por su contenido**, y democrática por su forma, pues solo un ambiente democrático puede fomentar la cultura y el desarrollo nacional al servicio del pueblo.
- j) **La interdisciplinariedad garantiza la dimensión universal de la ciencia**, la técnica y la cultura, mediante la interrelación continua de Investigadores y docentes de las diversas áreas del conocimiento orientada a una producción científica globalizadora, y no únicamente sectorial, y una docencia que permita una visión integral del saber humano.
- k) **El respeto a las diversas manifestaciones culturales**, en un permanente diálogo con los agentes sociales, para colaborar en el logro de un desarrollo humano sostenible de su medio social.
- l) **La integridad ética, moral y transparente**, que se manifiesta a través del desenvolvimiento de la comunidad universitaria.

2.3. Objetivos del Sistema de la Universidad Boliviana

De acuerdo con el Estatuto Orgánico del Sistema de la Universidad Boliviana en el Capítulo VI, Artículo 10, son objetivos del Sistema de la Universidad Boliviana:

- a) Planificar y coordinar las actividades académicas de Investigación y de Interacción Social - Extensión Universitaria, para establecer un sistema orgánico de la educación superior del país.
- b) Contribuir a la elaboración de planes de mejoramiento universitario económico y promoción social para superar las actuales condiciones nacionales y regionales, en relación con la realidad política y cultural del país.
- c) Crear las condiciones para la investigación y el análisis científico de la realidad boliviana, promoviendo la más amplia libertad académica.
- d) Propender a la formación científica y humanística del profesional, con un profundo sentido social e histórico.
- e) Investigar, enriquecer y desarrollar la cultura nacional-popular en todas sus manifestaciones.
- f) Defender los recursos humanos y naturales del país.
- g) Planificar y promover el perfeccionamiento pedagógico, científico y profesional del docente Universitario.
- h) Contribuir a la planificación y la formulación de políticas para la integración del sistema educativo nacional.
- i) Cumplir su misión social, fundamentalmente a través de la Interacción Social-Extensión Universitaria, como medio de identificar la universidad con el pueblo.
- j) Asumir la defensa de los principios básicos que inspiran y sustentan la existencia de la Universidad Pública Boliviana, así como organizar la acción conjunta de las Universidades en caso de amenaza o intervención al Régimen de la Autonomía.
- k) Relacionarse internacionalmente para fortalecer los vínculos de las universidades públicas bolivianas con las universidades u organizaciones públicas y privadas del exterior del País.
- l) Generar ingresos propios, captar recursos y distribuirlos para fomentar el crecimiento de las Universidades Autónomas del Sistema de la Universidad Boliviana, respetando el carácter fiscal y gratuito.

2.4. Misión

El Sistema de la Universidad Boliviana (SUB), desarrolla sus actividades de acuerdo con el Plan de Desarrollo Universitario, cuya misión es formar profesionales idóneos de reconocida calidad humana y excelencia científica, con conciencia crítica y capacidad de crear, adaptar y enriquecer la ciencia y la tecnología universal para el desarrollo sostenible, impulsando el progreso, la integración nacional y la interacción social; promover la investigación científica y los estudios humanísticos, recuperando los saberes ancestrales; participar en los procesos sociales, defendiendo los recursos y los derechos humanos; difundir y acrecentar el

patrimonio cultural, así como contribuir a la defensa de la soberanía del país y el compromiso con la liberación nacional y social.

2.5. Visión

La Universidad Boliviana es una institución pública y autónoma de Educación Superior con liderazgo nacional, reconocimiento internacional, estabilidad económica y excelencia académica, bajo 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 están 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.

Esta Visión expresa:

- La Universidad Boliviana es una Institución Pública y Autónoma de Educación Superior que forma recursos humanos de alta calidad profesional, crítica, reflexiva y propositiva, innovadores y emprendedores, capaces de actuar como sujetos de cambio y transformación.
- Posee un Sistema Nacional Universitario integrado de ciencia y tecnología, con vinculación internacional.

Sistema que fundamentalmente realiza investigación aplicada relevante, basada en la educación, generación e innovación de nuevos conocimientos para satisfacer las demandas de las comunidades urbanas y rurales y contribuir al progreso científico y tecnológico del país.

- El Sistema de la Universidad Boliviana está integrado en un sistema de información, comunicación científica y tecnológica moderno, que soporta una base de datos para utilidad de los distintos actores de la comunidad universitaria, instituciones y organizaciones del país y la región.
- El Sistema de la Universidad Boliviana desarrolla su interacción social universitaria sustentada en las actividades integradas de Docencia e Investigación Científica, para proponer soluciones a los diversos problemas locales, de la región y nacionales; fundamentalmente, para contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de la población, preservar el medio ambiente y fortalecer la identidad cultural.
- El Sistema de la Universidad Boliviana dispone de recursos humanos docentes, altamente calificados, con formación de posgrado y reconocida experiencia en la práctica profesional, que ejercen la labor de facilitador del aprendizaje estudiantil.
- El Sistema de la Universidad Boliviana desarrolla una formación integral del estudiante, que ingresa, desarrolla su vida universitaria y se titula en el marco de normas y

modalidades institucionalizadas, basadas en los principios de la equidad, mérito y transparencia, reconociendo la capacidad, el esfuerzo, la perseverancia y la determinación.

- El Sistema de la Universidad Boliviana promueve la formación y capacitación permanentes de los profesionales, formando recursos humanos con alto nivel académico y reconocida calidad, mediante diferentes alternativas de posgrado y educación continua, pertinentes a la realidad social, nacional y regional.
- El Sistema de la Universidad Boliviana dispone de los recursos económicos y financieros necesarios y suficientes, tal como lo establece la Constitución Política, provenientes del Estado, los gobiernos departamentales, organismos e instituciones regionales e internacionales, así como de recursos propios, generados por las instituciones que la integran.
- El Sistema de la Universidad Boliviana dispone de la infraestructura física adecuada en materia de edificaciones, laboratorios y equipamiento, requerida para el cumplimiento eficaz de sus funciones y servicios que desarrolla y brinda.
- El Sistema de la Universidad Boliviana mantiene y diversifica las relaciones interuniversitarias e interinstitucionales de intercambio y cooperación relevantes, basados en la confianza mutua, la solidaridad y el respeto de la diversidad de los valores humanos, en el ámbito regional, nacional e internacional.
- El Sistema de la Universidad Boliviana, se ha desconcentrado espacialmente, y atiende con pertinencia y calidad donde está presente.

2.6. Valores

El Sistema de la Universidad Boliviana tiene un capital social que se ha acrecentado y consolidado con su devenir histórico; las nuevas circunstancias emergentes en todos los ámbitos hacen dinámica la reconstrucción y refuerzo de preceptos deontológicos acordes a las circunstancias, en función de los paradigmas del Desarrollo Humano y los Derechos Universales del Hombre; estos preceptos mueven a la institución para acometer resueltamente con eficiencia, eficacia y calidad los procesos que corresponden a sus competencias.

En este contexto, el Sistema de la Universidad Boliviana ratifica y refuerza su compromiso de servicio, sobre la base de los siguientes valores de referencia:

- **Honestidad:** explicada en la decencia, decoro, recato, honradez, probidad, rectitud y justicia, en la acción universitaria.
- **Ética:** contenida en el conjunto de normas morales que rigen la conducta de todos los actores universitarios.
- **Respeto a los derechos humanos:** explicada por la pluralidad universitaria para tener consideración o deferencia con todos los seres humanos que conforman la sociedad boliviana y sus derechos.

- **Responsabilidad con la sociedad:** capacidad orgánica de los actores universitarios para comprometerse con los intereses de su entorno, asumiendo acciones y consecuencias de su desempeño.
- **Respeto y prudencia con la naturaleza:** para promover un desarrollo socialmente justo, solidario con las generaciones futuras y fundamentos que promueven una economía sostenible, pacífica y de aplicación universal.
- **Transparencia democrática:** en sus dos vertientes, la participación de docentes y estudiantes en la toma de decisiones institucionales en lo interno y en lo externo. Reconocer la participación social en niveles de coordinación y determinación de necesidades para la planificación universitaria.
- **Tolerancia con nuestras diferencias:** como elemento de reconocimiento de la multiculturalidad boliviana y la necesidad de procesos educativos interculturales.
- **Trabajo organizado, disciplinado,** consistente y fecundo: para disponer óptimamente los recursos universitarios en aras de conseguir los objetivos y metas institucionales.
- **Rigor profesional y científico:** para administrar con calidad el objeto de trabajo de la universidad, el conocimiento.
- **Equidad de género y generacional:** asumiendo los derechos que tienen todos los bolivianos para acceder a la educación superior como bien público.
- **Liderazgo:** para ubicarnos en la vanguardia de la educación boliviana.
- **Justicia social:** reconocer la razón y el derecho de cada boliviano, y lo que le corresponde en materia de educación superior y en el ámbito de competencia de la universidad.
- **Solidaridad y cultura de paz:** como concepción integradora de los valores humanos para desarrollar procesos de empatía en las relaciones de los actores universitarios entre sí y con la sociedad.
- **Puntualidad:** como actitud responsable en la administración del tiempo y cumplimiento de los compromisos en los tiempos establecidos. El logro de objetivos en el tiempo comprometido. Exactitud en la ejecución de tareas y a su debido tiempo.
- **Humanismo:** entender al ser humano y su desarrollo integral como elemento fundamental de todas las acciones de la sociedad, con el respeto absoluto a las dimensiones social, étnica cultural, política y religiosa.

Estos valores son concordantes y coadyuvantes para el cumplimiento de los Principios, Fines y Objetivos del Sistema de la Universidad Boliviana, mismos que se operativizan transversalmente en la base deontológica y axiológica de la Formación Profesional, Investigación Científica, Interacción Social-Extensión Universitaria y Gestión Universitaria.

III. DIAGNÓSTICO

3.1. Proceso Histórico Nacional

3.1.1. Sistema de la Universidad Boliviana

Han sido muchos los acontecimientos que en estos últimos años han influenciado el pensamiento y la acción de la Universidad Autónoma en nuestro país, especialmente si consideramos que, el Sistema de la Universidad Boliviana es la expresión genuina y de representación histórica de la Educación Superior Nacional. Lo cual ratifica su posición respecto a que la atención de las aspiraciones sociales del pueblo boliviano pasan por la formulación de un proyecto nacional de desarrollo, que integre voluntades y decisiones, que genere convergencias, entrelazamientos y razonamientos recíprocos entre el Estado y la Nación, entre lo público, lo social y lo privado, entre la planificación estatal y el mercado, que busque la aplicación de soluciones en un Estado descentralizado pero unitario, que profile el futuro del país bajo el paradigma: del Desarrollo Sostenible.

El Sistema de la Universidad Boliviana como espacio de análisis para responder a los intereses de la Nación, comprende que los acontecimientos políticos y sociales de reciente data, proponen a la institución transitar de la comunicación del pensamiento hacia la trascendencia del pensamiento basado en la acción, para lo cual es necesario asumir un criterio positivo, respecto a los temas trascendentales del país.

Esta reflexión ubica a los actores universitarios en un contexto de nuevos desafíos, en el que las funciones y tareas de la Universidad, en su papel de mediadora cultural entre la sociedad y el Estado, deben tener el propósito de orientar sus actividades académicas al desarrollo de la conciencia objetiva y crítica respecto a la realidad que vive, los rasgos de la evolución en el pasado y las perspectivas que presenta para el futuro; pero no es suficiente lograr el entendimiento de dicha realidad, sino también de establecer la responsabilidad frente a ella, por lo que es importante responder las siguientes interrogantes:

- ¿Qué Universidad se quiere y se busca?
- ¿Con qué fines, funciones y medios?
- ¿Para qué tipo deseable de sociedad y Estado?
- ¿En relación a qué proyecto nacional de desarrollo?

Con el objetivo de dar una respuesta orgánica a dichas interrogantes, el Sistema de la Universidad Boliviana ha buscado los espacios de relación más expeditos con el gobierno y la sociedad, con diferentes matices y ritmos se han generado esfuerzos por ser actores importantes en procesos de participación social, especialmente para la construcción del pensamiento político-pedagógico de la educación boliviana, en el marco del Congreso Nacional de la Educación y en los Congresos Departamentales de Educación, generando una reflexión colectiva y participativa sin exclusiones entre los beneficiarios de los procesos educativos y los gestores de la educación.

El Sistema de la Universidad Boliviana se encuentra constituido por las Universidades Públicas Autónomas y aquellas Casas de Estudios Superiores de nivel universitario, creadas por disposiciones legales superiores que tienen postulados que no contradicen los principios, fines y objetivos de la Universidad Boliviana, quienes se encuentran en condiciones de Universidades de Régimen Especial.

Las Universidades Públicas Autónomas, dependen económicamente del Tesoro General de la Nación, fundamentan su accionar académico-administrativo en la Autonomía Universitaria y el Cogobierno Paritario Docente-Estudiantil; mientras que las de Régimen Especial tienen autonomía financiera y administrativa y se conducen por sus propias regulaciones siendo su relacionamiento con el Sistema de la Universidad Boliviana circunscrito al ámbito académico.

3.1.2. Génesis y creación de las Universidades del Sistema SUB

La génesis fundacional de la Universidad Boliviana nos localiza en el año 1624 cuando en un 27 de marzo, se funda la Universidad Mayor, Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca, tal como lo constata el documento “Patente de la Fundación y Erección de la Universidad”, por el padre Juan Frías de Herrán, Prepósito Provincial de la Compañía de Jesús, constituyéndose de esta manera en una de las más antiguas de América Latina.

Durante el gobierno del Mariscal Andrés de Santa Cruz, se promulgó el decreto de reforma de la Universidad Mayor, Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca y se aprobó, mediante Decreto Supremo del 25 de octubre de 1830, la creación de la Universidad Menor de San Andrés de La Paz de Ayacucho, es así, que, a los 30 días del mes de noviembre del mismo año, reunidos los Doctores del Ilustre Claustro, declaran inauguradas oficialmente las faenas de esta universidad.

La Universidad de La Paz, adquiere su nombre definitivo el 28 de mayo de 1927. Según decreto emitido en esa fecha, esta Casa de Estudios Superiores se denomina, “Universidad Mayor de San Andrés” en homenaje a su fundador.

El mismo presidente, Andrés de Santa Cruz crea la tercera Universidad en Bolivia el 5 de noviembre de 1832 con el nombre de Universidad Mayor de San Simón, en la ciudad de Cochabamba, con la característica principal de la formación de abogados.

Las tres universidades fundadas, regían sus actividades académicas y administrativas institucionales, a través de un Estatuto aprobado mediante Decreto Supremo.

El 23 de septiembre de 1938, por Decreto Supremo, se establece expresamente la autonomía del Distrito Universitario de Santa Cruz y se cambia la denominación a Universidad Autónoma Gabriel Rene Moreno, y como las demás universidades se rige por todas las disposiciones legales vigentes. Consagró su autonomía institucional el 24 de septiembre de 1938 y su autonomía económica después del IV Congreso Nacional de Universidades realizado en julio de 1971, en la ciudad de Trinidad, Beni.

Por Decreto de 5 de mayo de 1870, elevado a rango de Ley el 22 de noviembre de 1872, se estableció en Potosí el funcionamiento de la Facultad Libre de Derecho, facultad

subordinada al Cancelariato de Chuquisaca, este hecho de gran importancia se constituyó en el primer antecedente para el nacimiento de la Universidad Autónoma Tomás Frías.

Durante la presidencia del Dr. Mariano Baptista, en forma oficial se crea el Distrito Universitario de Potosí por ley de 15 de octubre de 1892 y Decreto Reglamentario del 30 de noviembre del mismo año. Con los antecedentes de las Universidades anteriormente creadas, el Presidente Tcnl. Germán Busch, a través de la promulgación de un Decreto, materializa la Autonomía Universitaria en la Universidad Tomás Frías.

La Universidad Técnica de Oruro, se fundó por Ley de 15 de octubre de 1892 y Decreto Reglamentario del 22 de noviembre del mismo año, bajo la presidencia de Mariano Baptista. Como consecuencia de la promulgación del mencionado Decreto Supremo, se designó como Cancelario del Distrito Universitario de Oruro al Rector del Colegio Nacional Bolívar, además que se estableció la independencia del Distrito Universitario de Oruro y se conformó el Consejo de Instrucción, constituyéndose de esta manera el Consejo Universitario presidido por el Cancelario.

La Universidad Técnica de Oruro, desde su constitución, desarrolla sus actividades en el marco de la Autonomía Universitaria, principio rector de su vida institucional.

Considerando que el desarrollo institucional de la Universidad Boliviana acompañó el proceso de consolidación de las jurisdicciones geográficas en el país, el 6 de junio de 1946 se funda la Universidad Autónoma Juan Misael Saracho en la ciudad de Tarija, inicialmente cuenta con dos facultades, la de Derecho y Ciencias Sociales y la de Humanidades y Ciencias de la Educación, aunque esta última tuvo una efímera duración.

Hasta entonces, la juventud Tarijeña tenía que migrar a cualquiera de los centros universitarios nacionales o extranjeros para cursar estudios superiores, pero eran muy pocos los que, luego de concluida su carrera regresaban a su tierra natal.

La Universidad Autónoma del Beni "José Ballivián" fue creada mediante la Ley de la República No. 352 de 18 de Noviembre de 1967, creación precedida por el trabajo desarrollado por un Comité Pro-Universidad conformado por ilustres personalidades del Departamento del Beni; visionarios que lograron el respaldo del Estado para la creación de la primera Universidad del Beni con el nombre de Universidad Técnica del Beni "Mariscal José Ballivián", nombre que por mandato del II Congreso Interno, refrendado por Ley de la República N° 3030 del año 2005 cambió al de Universidad Autónoma del Beni "José Ballivián".

La Universidad Nacional Siglo XX, debe su creación a un proyecto largamente madurado por los trabajadores mineros de Bolivia. El proyecto de formación profesional y educación popular de los trabajadores mineros fue concebido en forma clara y definida en el año 1956, época de la Reforma Educativa.

Catorce años después, en abril de 1970, el XIV Congreso Minero de Siglo XX aprueba el proyecto inicial de creación de la Universidad Obrera, con el objetivo de reivindicar la educación de los trabajadores mineros y campesinos en el norte de Potosí.

En mayo de 1971, los trabajadores ratifican el proyecto de creación de la Universidad y emiten la primera declaración de principios de la Universidad Nacional Siglo XX, presentando además el proyecto de Decreto sobre su creación.

La Universidad, es creada por resolución del VI Congreso Nacional de Universidades, realizado en la ciudad de Tarija en julio de 1984, en atención a la legitimidad del planteamiento y a la posibilidad real de que su aporte constituya un avance en la educación de nuestro país.

El 1 de agosto de 1985, el gobierno de Hernán Siles Zuazo, reconoce formalmente a la Universidad Nacional Siglo XX promulgando el Decreto Supremo correspondiente y a partir de esa fecha, se constituye en una Institución de Educación Superior encargada de la Educación Universitaria en el Norte de Potosí.

La creación de la Universidad Amazónica de Pando tuvo la presencia de la clase obrera organizada y fue en el primer congreso de la Central Obrera Departamental de Pando realizado en diciembre de 1979, que planteó la creación de la Universidad como uno de los muchos proyectos esenciales para Pando.

En 1983, el Congreso de la Central Obrera Departamental, insiste en el planteamiento de la creación de la Universidad Técnica de Pando estableciendo contactos con estudiantes y Rectores de las casas de estudios superiores del país, de manera que, en el VI Congreso Nacional de Universidades realizado en julio de 1984 en la ciudad de Tarija, se aprobó la resolución que creaba la Universidad de Pando de manera paralela a la de Siglo XX.

Mediante Decreto Supremo de 21 de septiembre de 1984 y sancionada mediante Ley de la Nación de 18 de octubre del mismo año, se crea oficialmente la Universidad Amazónica de Pando en calidad de Institución de Educación Superior de naturaleza Autónoma, en la zona de la Amazonía Boliviana.

Finalmente, el año 2000, mediante Ley de la República se crea la Universidad Pública de El Alto. El nacimiento de esta Universidad es el resultado de la decisión de la juventud y sociedad alteña, que busca dotarse de una institución de educación superior acorde a sus necesidades y realidades.

Nació en medio de una crónica restricción estatal en la subvención a las Universidades Públicas, pese a que disposiciones constitucionales dicen lo contrario. En 1989 se firman convenios entre instituciones sociales de El Alto y la Universidad Mayor de San Andrés, por los cuales, esta casa de estudios superiores crea una Facultad Técnica, con tres carreras técnicas a nivel licenciatura.

El Congreso aprueba la ley de 5 de septiembre de 2000, determinando que la Universidad Pública de El Alto tendría Autonomía dentro de 5 años y que mientras tanto estaría a cargo de un Consejo de Desarrollo Institucional del que formaban parte el Ministerio de Educación y otros organismos gubernamentales, contradiciendo la Constitución Política del Estado.

Recién en noviembre de 2003, fue puesta en vigencia la Ley que garantiza la Autonomía Universitaria reclamada por 4 años por Docentes y Universitarios de la Universidad Pública de El Alto.

En el año 1963, se constituye el “Comité Pro Universidad Católica con los auspicios del Nuncio Apostólico Monseñor Carmine Rocco y presidido por el Dr. Luis Adolfo Siles Salinas, como una Institución de Educación Superior inspirada en los principios de la iglesia católica.

El primer rector de la naciente Universidad fue Monseñor Genaro Pratta y se conformó el primer plantel de docentes con personalidades reconocidas. En marzo de 1966, la universidad inicia sus actividades con el nombre de Instituto Superior de Economía de la Empresa, las clases se inician en mayo de ese mismo año. El 6 de julio el Instituto dio paso a la fundación misma de la Universidad Católica Boliviana San Pablo con la promulgación del Decreto de Fundación emitido por la Conferencia Episcopal Boliviana.

En agosto de 1966, el gobierno de la República de Bolivia emite el Decreto Supremo que autoriza el funcionamiento de la Universidad Católica Boliviana bajo dependencia y control de la Conferencia Episcopal Boliviana. En marzo de 1994, el Decreto Supremo fue elevado a rango de Ley de la República, en la que se reconoce a la Universidad Católica Boliviana San Pablo, como una institución de Derecho Público que goza de autonomía académica y económica.

La Universidad Católica Boliviana San Pablo, cuenta con cuatro Unidades Académicas Regionales: La Paz, Cochabamba, Santa Cruz y Tarija.

La Universidad Católica Boliviana San Pablo ingresa al Sistema de la Universidad Boliviana en calidad de Universidad Invitada en julio de 1984 tal como muestran los Documentos del VI Congreso Nacional de Universidades realizado en la ciudad de Tarija.

La Escuela Militar de Ingeniería, fue creada por Decreto Supremo de 26 de octubre de 1950, elevado a rango de Ley el 10 de noviembre del mismo año, durante la presidencia del Dr. Mamerto Urriolagoitia. Su creación se basa en el Artículo 172. de la Constitución Política del Estado vigente a esa fecha y procura satisfacer los requerimientos técnico-profesionales de las Fuerzas Armadas de la Nación y del desarrollo del país en general.

Por Decreto Supremo de su creación, la Escuela Militar de Ingeniería lleva el nombre de “Mariscal Antonio José de Sucre” y depende, en los aspectos técnico, académico y disciplinario, del Comando en Jefe de las Fuerzas Armadas de la Nación y, en los aspectos administrativos y financieros del Ministerio de Defensa Nacional.

Por Ley de la República y los Decretos Supremos correspondientes, tiene la misma jerarquía de las Universidades Públicas Autónomas del Sistema de la Universidad Boliviana.

Por Resolución N° 47/94 de fecha 8 de octubre de 1994, el VIII Congreso Nacional de Universidades ratifica los vínculos académicos en materia de enseñanza-aprendizaje a niveles de Grado y Posgrado, Investigación e Interacción con la Escuela Militar de Ingeniería. La Universidad Andina Simón Bolívar es una Institución Académica Autónoma en el Marco del Acuerdo de Cartagena, con fines de investigación, enseñanza universitaria y prestación de servicios, se propone asimismo el fomento al espíritu de cooperación y coordinación entre las universidades de la subregión y el fortalecimiento de los principios que presiden la integración y el desarrollo de la comunidad subregional andina.

La sede Central de la Universidad, está en la ciudad de Sucre - Bolivia y su estatuto prevé el establecimiento de unidades descentralizadas en los cinco países andinos.

Por Resolución N° 06/06 de la Conferencia Nacional Extraordinaria de Universidades, se aprueba el ingreso de la Universidad Andina Simón Bolívar al Sistema de la Universidad Boliviana, bajo las mismas condiciones en las que tanto la Universidad Católica Boliviana San Pablo y la Escuela Militar de Ingeniería pertenecen al sistema.

La Universidad Policial “Mcal. Antonio José de Sucre”, es una Institución de Enseñanza Superior, que forma, actualiza y especializa a mandos policiales, agentes del Ministerio Público y Peritos Profesionales, e imparte cursos de posgrado, forma investigadores y profesores y realiza actividades de extensión académica en el ámbito de las Ciencias Penales y de la Seguridad Pública; desarrolla y difunde la Investigación Científica en estas materias, así como asesora a instituciones públicas y privadas a fin de contribuir a mejorar el Sistema de Justicia Penal en beneficio de la sociedad.

La Universidad Policial “Mcal. Antonio José de Sucre”, ingresa a formar parte del Sistema de la Universidad Boliviana en agosto de 2009, por Resolución No. 08/09 de la I Conferencia Nacional Ordinaria de Universidades, llevada a cabo en la ciudad de Cobija, Pando, sede de la Universidad Amazónica de Pando.

A continuación, se presenta de manera sintética esta relación de la creación de las universidades en el cuadro que sigue:

UNIVERSIDADES AUTÓNOMAS

No.	UNIVERSIDAD	CÓDIGO	FUNDACIÓN	
			FECHA	AÑO
1	Universidad Mayor, Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca.	01 UMRPSFX	27 de marzo	1624
2	Universidad Mayor de San Andrés. La Paz.	02 UMSA	30 de noviembre	1830

3	Universidad Mayor de San Simón. Cochabamba.	03 UMSS	5 de noviembre	1832
4	Universidad Autónoma Gabriel René Moreno. Santa Cruz.	04 UAGRM	15 de diciembre	1879
5	Universidad Autónoma Tomas Frías. Potosí.	05 UATF	15 de octubre	1892
6	Universidad Técnica de Oruro.	06 UTO	15 de octubre	1892
7	Universidad Autónoma Juan Misael Saracho. Tarija.	07 UAJMS	6 de junio	1946
8	Universidad Autónoma del Beni. Mariscal José Ballivián.	08 UABJB	18 de noviembre	1967
9	Universidad Nacional Siglo XX. Llallagua. Potosí.	09 UNSXX	1 de agosto	1985
10	Universidad Amazónica de Pando.	10 UAP	3 de diciembre	1993
11	Universidad Pública de El Alto.	11 UPEA	5 de septiembre	2000
Comité Ejecutivo de la Universidad Boliviana.		CEUB	16 de diciembre	1978

UNIVERSIDADES DE RÉGIMEN ESPECIAL

No.	UNIVERSIDAD	CÓDIGO	FUNDACIÓN	
			FECHA	AÑO
12	Universidad Católica Boliviana “San Pablo”.	12 UCB	14 de mayo	1966
13	Escuela Militar de Ingeniería “Mcal. Antonio José de Sucre”.	13 EMI	26 de octubre	1950
14	Universidad Andina Simón Bolívar.	14 UASB	3 de noviembre	1986
15	Universidad Policial “Mcal. Antonio José de Sucre”.	15 UNIPOL	18 de febrero	2004

3.2. Evaluación del Plan Nacional de Desarrollo Universitario 2014 - 2018

3.2.1. Antecedentes

El Plan Nacional de Desarrollo Universitario (PNDU) es el instrumento de gestión que orienta el proceso de toma de decisiones y es el marco referencial para el desarrollo de las funciones sustantivas de las Universidades que pertenecen al Sistema de la Universidad Boliviana y del Comité Ejecutivo de la Universidad Boliviana.

El PNDU es un instrumento de carácter técnico-político cuyo propósito fundamental es mejorar la calidad de la gestión y el desempeño institucional con la finalidad de contribuir al desarrollo productivo y sostenible de Bolivia.

El Plan Nacional de Desarrollo Universitario toma en cuenta la existencia de procesos sociales, educativos, políticos y económicos emergentes así como las características del Sistema de la Universidad Boliviana y de cada una de sus Instituciones en el desarrollo de sus funciones de Formación Profesional en Grado y Postgrado, Investigación Científica, Interacción y Participación Social, Relacionamento Institucional Nacional e Internacional, Gestión Académica e Institucional de Excelencia.

3.2.2. Proceso de Evaluación Plan Nacional de Desarrollo Universitario 2014 - 2018

La evaluación se constituye en otra herramienta de gestión universitaria que se complementa con la planificación y se ha constituido en una de las operaciones más importantes del desarrollo del Sistema de la Universidad Boliviana, no solamente para determinar el grado de cumplimiento de las actividades, metas y objetivos; sino también para orientar el proceso de toma de decisiones con la finalidad de mejorar cualitativamente las funciones sustantivas de la Universidad Boliviana en pos de la excelencia académica e institucional.

La evaluación comienza con la recopilación, sistematización y procesamiento de la información relacionada con el cumplimiento de las acciones, metas y objetivos específicos que hacen al Plan Nacional de Desarrollo Universitario, valorar ese cumplimiento y obtener una valoración global del objetivo estratégico que permiten identificar las fortalezas y debilidades que presentan las Universidades y el Sistema de la Universidad Boliviana, siempre con la firme convicción que se deben potenciar las fortalezas y superar las debilidades en el ejercicio siguiente.

Transcurrido el periodo de planificación y llegando a la culminación de la gestión 2014-2018 corresponde evaluar el cumplimiento del PNDU. En ese sentido, la Secretaría Nacional de Desarrollo Institucional del Comité Ejecutivo de la Universidad Boliviana ha desarrollado una serie de acciones tendentes a establecer los procedimientos, mecanismos e instrumentos de evaluación del PNDU 2014 - 2018, acciones que se han complementado con actividades coordinadas con los Directores o Jefes de las respectivas unidades de Planificación Institucional de las Universidades del Sistema. Este trabajo coordinado y participativo, así como de una valiosa mutua cooperación, tiene como producto a los resultados de la evaluación que se presentan más adelante.

Para el proceso de evaluación del Plan Nacional de Desarrollo Universitario 2014-2018, se han sistematizado los informes presentados por las Universidades y su valoración sobre el grado de aplicación y cumplimiento de las áreas de estratégicas, objetivos y metas del mismo. A partir de esa información e integrando los juicios valorativos de las Universidades se obtiene un juicio valorativo global que intenta expresar un criterio válido para todo el Sistema de la Universidad Boliviana, pero que también represente a todas las Universidades.

Es importante dejar claramente establecido que los criterios de valoración no explican total o absolutamente la realidad de ninguna universidad en particular ni del Sistema de la Universidad Boliviana en general, más bien, es una aproximación a la realidad a partir de un conjunto de rasgos característicos propios.

Para realizar la evaluación del PNDU 2014-2018 se han ejecutado las siguientes actividades:

- a. II-XII REUNIÓN NACIONAL DE DESARROLLO INSTITUCIONAL (II-XII RENADI), que se desarrolló en la Universidad Autónoma Juan Misael Saracho, Tarija, 26 y 27 de agosto de 2015, en esta reunión se acordó organizar y aplicar la Línea Base del PNDU 2014 – 2018 y propuestas para el Sistema de Gestión, Información y Comunicación Integrado (en línea).
- b. V Reunión Técnica de Planificación, 1 al 4 de marzo de 2016. Trinidad - Bolivia. Consolidación de la Línea Base del PNDU 2014- 2018. Análisis de seguimiento al 2017 de las metas del PNDU. Se ha considerado la información estadística del SUB.
- c. III-XII Reunión Nacional de Desarrollo Institucional, se dio inicio emitiendo los siguientes informes de las Direcciones de Desarrollo Institucional o Responsables de Planificación de cada universidad sobre los avances de la línea base estado del Plan de Desarrollo de la Universidad, se ha presentado ponencias sobre temas de discusión académica (planificación, desarrollo y universidad), análisis de la información consolidada de la línea bases para el seguimiento del PNDU 2014-2018 y análisis de las metas logradas en el SUB, también se realizó una evaluación del grado de cumplimiento de las metas al 31-12-2015 del PNDU 2014 – 2018 y el Análisis de la Convocatoria de licitación para el Sistema de Gestión, Información y Comunicación Integrado (en línea) SIG. Se trabajó sobre el alcance de la Ley 777. Ley del Sistema de Planificación Integral del Estado – SPIE Del 26 de Julio al 03 de Agosto de 2016. Sucre - Bolivia.
- d. IV-XII Reunión Nacional de Desarrollo Institucional, que se desarrolló en la UAGRM, 05 de abril de 2017, Santa Cruz. Se consideró las ponderaciones del proceso de seguimiento y evaluación del PNDU contemplados en la Guía de Evaluación y Seguimiento del PNDU.
- e. Reunión Nacional de Desarrollo Institucional, extraordinaria que se desarrolló en la UAGRM, 8 y 9 de marzo de 2018, Santa Cruz. Se consideró y aprobó los resultados preliminares de la EVALUACION DEL PNDU 2014-2018, al respecto se recomendó complementar esta evaluación con información de las universidades, se analizaron y delinearon los elementos estructurales de la PROYECCION ESTRATEGICA del nuevo Plan.
- f. REUNION DE LA COMISION TÉCNICA NACIONAL – UMRPSFXCH 27 Y 28 DE MARZO 2018. En consenso de todos los participantes de la Reunión

Nacional de Desarrollo Institucional Extraordinaria, realizada en Santa Cruz los días 7 y 8 de marzo, se decidió conformar una Comisión Técnica para presentar los ajustes correspondientes al Marco Estratégico del Plan de Desarrollo Universitario. La Comisión Técnica; aprobó en grande y detalle el Reglamento del Sistema Nacional de Planificación del Sistema de la Universidad Boliviana, que deberá ser considerado en la formación del PDU del del Marco Estratégico del Plan de Desarrollo Universitario.

3.2.3. Instrumentos para la Evaluación

Para el desarrollo del proceso de evaluación del PNDU 2014 - 2018, al margen de desarrollar las actividades mencionadas precedentemente se han diseñado y aplicado la GUIA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION, instrumentos que se pusieron a consideración de la IV RENADI y que sirvieron para la realización de los Talleres de Evaluación. Se usaron el Formulario de Información para la Evaluación del PNDU 2014-2018, que contiene las acciones, resultados y fuentes de información para cada una de las metas, objetivos y líneas de acción, y la Matriz de Valoración. La aplicación de estos instrumentos permitió el diseñado de la matriz para la valoración del grado de cumplimiento de las metas, aplicando la siguiente tabla de valoración:

VALOR	Valoración cuantitativa (%)	Valoración Cualitativa	Relación Coherencia Pertinencia
1	0 – 20	No se cumplió	Ninguna
2	21 – 40	Se inició y no concluyó	Débil
3	41 – 60	Se cumplió parcialmente	Mediano
4	61 – 80	Se cumplió	Fuerte
5	81 – 100	Se cumplió y evaluó satisfactoriamente	Muy fuerte

Las Direcciones de las Universidades a través de sus propios mecanismos asignaron la puntuación al cumplimiento de cada meta; información que posteriormente fue remitida a la Secretaría Nacional de Desarrollo Institucional del CEUB para su consolidación.

En una siguiente fase, esta información y valoraciones fueron analizados por las instancias orgánicas del CEUB y se procedió al ajuste de los mismos contrastando con la información entregada en los distintos eventos desarrollados por los Órganos de Asesoramiento, establecidos en el Estatuto Orgánico de la Universidad Boliviana y desde una perspectiva global y nacional del Sistema de la Universidad Boliviana.

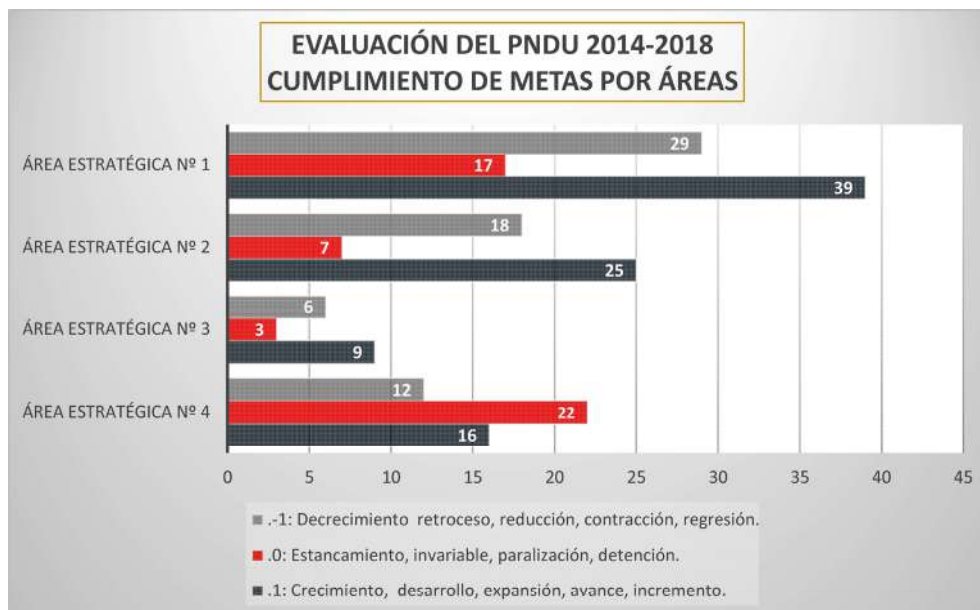
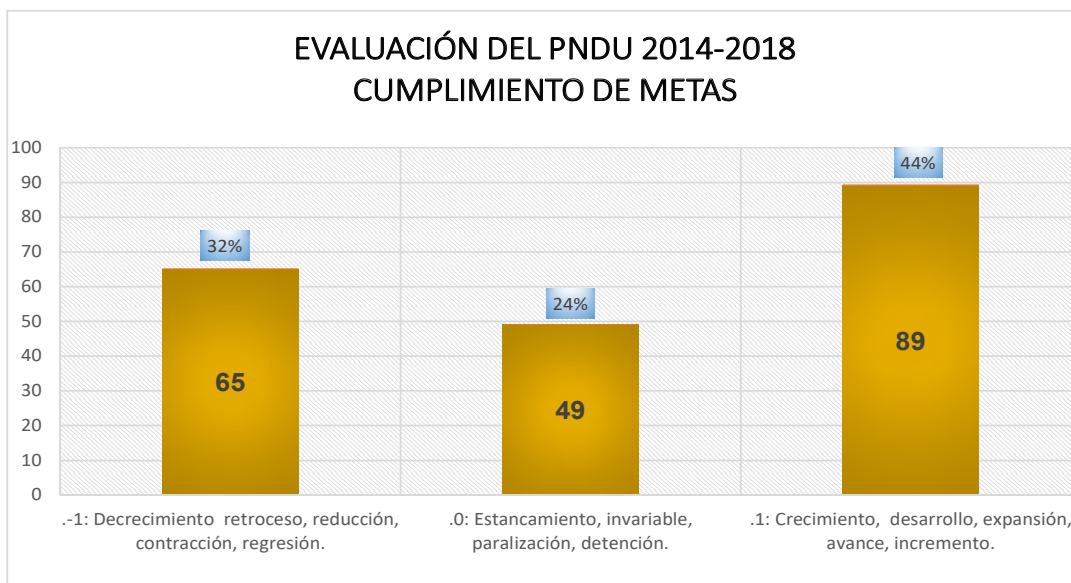
La aplicación de la metodología desarrollada es esencialmente de orden técnico, ajustándose a las características procedimentales y normativas de validación de cada Universidad, una visión holística de las instancias orgánicas del Sistema de la Universidad

Boliviana y finalmente un trabajo de equipo que consolida los procesos participativos en estas instancias de evaluación.

3.2.4. Resultados de la Valoración

A continuación se presentan un resumen de las valoraciones obtenidas:

Cumplimientos de Metas



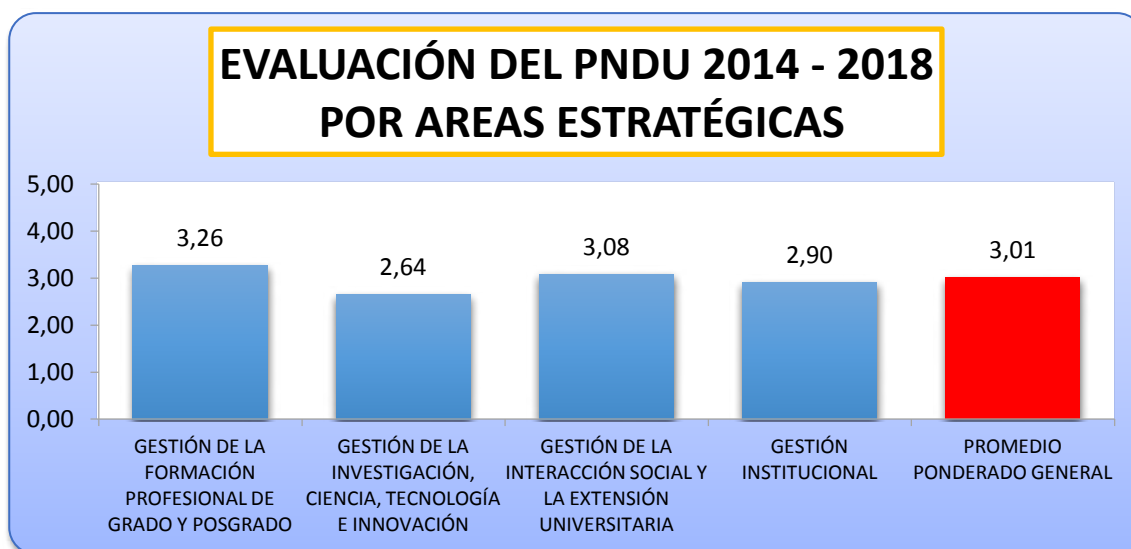
3.2.5. Valoración Global - Cumplimiento de la Misión

La Misión del Sistema de la Universidad Boliviana contenida en el Plan Nacional de Desarrollo Universitario 2014 - 2018, y que ha orientado las acciones de las Universidades en este periodo, está expresada en los siguientes términos:

“Formar profesionales idóneos de reconocida calidad humana y excelencia científica, con conciencia crítica y capacidad de crear, adaptar y enriquecer la ciencia y la tecnología universal para el desarrollo sostenible, impulsando el progreso, la integración nacional y la interacción social; promover la investigación científica y los estudios humanísticos, recuperando los saberes ancestrales; participar en los procesos sociales defendiendo los recursos y los derechos humanos; difundir y acrecentar el patrimonio cultural, así como contribuir a la defensa de la soberanía del país y el compromiso con la liberación nacional y social.”.

El siguiente cuadro, presenta la valoración de esas líneas de acción que integradas producen la valoración global, las mismas que se muestran en la gráfica que se presenta inmediatamente:

AREA	AREA ESTRATEGICA	PA _a	VALORACION CUALITATIVA	W _a	PA _a *W _a
ÁREA ESTRATÉGICA No. 1	GESTIÓN DE LA FORMACIÓN PROFESIONAL DE GRADO Y POSGRADO	3,26	Se cumplió	39	127,32
ÁREA ESTRATÉGICA No. 2	GESTIÓN DE LA INVESTIGACIÓN, CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN	2,64	Se cumplió parcialmente	26	68,77
ÁREA ESTRATÉGICA No. 3	GESTIÓN DE LA INTERACCIÓN SOCIAL Y LA EXTENSIÓN UNIVERSITARIA	3,08	Se cumplió	17	52,36
ÁREA ESTRATÉGICA No. 4	GESTIÓN INSTITUCIONAL	2,90	Se cumplió parcialmente	18	52,28
PPG	PROMEDIO PONDERADO GENERAL	3,01	Se cumplió	100	300,72



3.3. Matriz FODA

La matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), es una forma didáctica y sintética de ordenar el análisis de las condiciones internas y externas que inciden en el desarrollo institucional para el cumplimiento de su misión y de sus fines.

El Sistema de la Universidad Boliviana en su dinámica interna, es intrínsecamente una institución compleja por la naturaleza de sus actividades académicas, investigativas, y de interacción social y extensión, y el ejercicio del Cogobierno y la Autonomía Universitaria. A su vez su entorno sociopolítico, económico y cultural, también es un escenario complejo por las demandas insatisfechas de desarrollo y las expectativas depositadas en las Universidades.

Para tener una aproximación de los rasgos generales de estas características internas y externas, el Sistema de la Universidad Boliviana ha trabajado en la construcción de una matriz FODA que en su forma más sintética presenta un esquema de las condiciones internas y externas que inciden en su desarrollo y fundamentalmente deben ser atendidas en la proyección estratégica del Plan Nacional de Desarrollo Universitario.

Esta matriz muestra una percepción aproximada de las condiciones en las que se encuentra en este momento el Sistema de la Universidad Boliviana. Al ser un resumen esquemático no pretende explicar la realidad absoluta o definir todos los factores que inciden en su desarrollo institucional, más bien es un relevamiento de los factores más influyentes.

Análisis Interno Identificación de Fortalezas y Debilidades:

Área Estratégica Nro. 1: Gestión de Formación Profesional de Grado y Postgrado

Análisis Interno	
Fortalezas	Debilidades
✓ Oferta de carreras de Grado y programas de Postgrado en base a las demandas de cada región. ✓ Oferta de becas académicas y socioeconómicas estudiantiles. ✓ Existencia del Seguro Social Médico Estudiantil. ✓ Modelo Académico del SUB en vigencia, que orienta el desarrollo del proceso enseñanza aprendizaje. ✓ Desarrollo de procesos de acreditación de carreras a nivel nacional e internacional. ✓ Existencia de distintos sistemas y/o modalidades de Graduación en las Carreras para optar el Grado de Licenciatura y otros niveles. ✓ Existencia de Convenios con instituciones públicas y privadas a nivel nacional e internacional, de acuerdo a las particularidades y proyecciones de desarrollo de cada universidad.	✓ Insuficientes procesos de evaluación y acreditación en el grado y posgrado. ✓ Limitado número de docentes titulares en el grado. ✓ Insuficiente desarrollo de procesos de formación continua y actualización para docentes. ✓ Reducido número de docentes con grado académico de Doctor. ✓ Insuficiente actualización de diseños curriculares del grado.

Área Estratégica Nro. 2: Gestión de Investigación, Ciencia, Tecnología e Innovación

Análisis Interno	
Fortalezas	Debilidades
✓ Centros e institutos de Investigación facultativos y/o especializados en funcionamiento. ✓ Estudiantes con interés en el desarrollo de los procesos investigativos.	✓ Insuficientes procesos de transferencia de resultados de investigación. ✓ Reducida asignación presupuestaria para el desarrollo de la Investigación. ✓ insuficiente cantidad de docentes dedicados a la investigación en el grado y posgrado. ✓ Insuficiente producción científica reflejada en revistas indexadas

	nacionales e internacionales. ✓ Limitado número de proyectos de Investigación ejecutados con cooperación internacional. ✓ Escasa participación en eventos científicos y tecnológicos en el contexto nacional e internacional. ✓ Insuficiente articulación de la investigación entre los niveles de grado y posgrado. ✓ Insuficiente desarrollo y publicación de revistas científicas por las universidades. ✓ Escasa formación de docentes y estudiantes en el área de investigación. ✓ Insuficiente desarrollo de cultura y pensamiento científico. ✓ Insuficiente infraestructura y equipamiento para la investigación. ✓ Bajo nivel de respuesta, a través de la investigación, para solucionar diversas problemáticas de la sociedad.
--	---

Área Estratégica Nro. 3: Gestión de Interacción Social y Extensión Universitaria

Análisis Interno	
Fortalezas	Debilidades
✓ Desarrollo de actividades de interacción social y extensión universitaria, en respuesta a las demandas y necesidades de la sociedad. ✓ Interés por parte de la comunidad universitaria en desarrollar actividades de interacción social y extensión universitaria. ✓ Las universidades cuentan con medios de comunicación para difundir sus actividades. ✓ Relacionamiento con instituciones Públicas y/o Privadas, plasmados en convenios que contribuyen la formación profesional de los estudiantes. ✓ Asignación de becas a estudiantes universitarios, para el desarrollo de actividades de interacción social y	✓ Insuficiente participación y desarrollo de eventos de análisis y debate en temas vinculados a las políticas públicas. ✓ Limitada vinculación con el entorno social. ✓ Reducido relacionamiento con entidades territoriales autónomas y con sectores productivos. ✓ Insuficiente desarrollo de programas de formación y capacitación continua.

extensión universitaria.	
--------------------------	--

Área Estratégica Nro. 4: Gestión Institucional de Calidad

Análisis Interno	
Fortalezas	Debilidades
✓ La Gestión transparente de los recursos y patrimonio universitarios. ✓ Participación de universidades en distintas Redes con IES. ✓ Las universidades cuentan con convenios suscritos con IES del exterior. ✓ Plan de Desarrollo Institucional como instrumento de gestión. ✓ Autonomía Universitaria consagrada en la Constitución Política del Estado. ✓ Sistema de Planificación del Sistema de la Universidad Boliviana (SUB) aprobado y en vigencia. ✓ Gestión Institucional fundada en la Rendición de Cuentas y la Transparencia en el uso de recursos.	✓ Insuficiente participación en programas de movilidad docente, estudiantil y administrativa en IES del exterior. ✓ Limitado desarrollo de Procesos de autoevaluación institucional. ✓ Insuficiente desarrollo e implementación de un Sistema Integrado de Gestión, Información y Comunicación (en línea) del SUB. ✓ Bajos niveles de posicionamiento en rankings internacionales. ✓ Insuficientes procesos de gestión de la calidad.

Análisis Externo Identificación de Oportunidades y Amenazas:

Área Estratégica Nro. 1: Gestión de Formación Profesional de Grado y Postgrado

Análisis Externo	
Oportunidades	Amenazas
✓ Posibilidad de convenios y alianzas estratégicas con organizaciones, instituciones y empresas nacionales e internacionales para fortalecer la formación de Grado y Postgrado. ✓ Disponibilidad de las TIC para su incorporación y aplicación en el PEA. ✓ Acceso a plataformas educativas virtuales para el desarrollo del PEA en el grado y posgrado. ✓ Posibilidad de financiamiento externo para el desarrollo de programas de posgrado. ✓ Convenios o alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas, para el	✓ Creciente competencia de instituciones de educación superior privadas, para la formación del Grado y Postgrado, de calidad y costos bajos. ✓ Insuficiente desarrollo de procesos de orientación vocacional para los bachilleres. ✓ Restringida demanda en el mercado laboral, para profesionales de algunas Carreras o áreas. ✓ Bajos niveles de preparación de los estudiantes de Educación Secundaria, para acceder a la Educación Superior. ✓ Insuficiente asignación presupuestaria en función al crecimiento vegetativo de

desarrollo de diversas modalidades de graduación de los estudiantes. ✓ Acceso a becas internacionales para el desarrollo de procesos de formación posgradual para docentes y estudiantes. ✓ Mayor posibilidad de participación institucional en el desarrollo socioeconómico, en las áreas de cobertura de las universidades y en el territorio boliviano. ✓ Demanda para programas de posgrado de instituciones y organizaciones de profesionales a nivel nacional.	la población estudiantil. ✓ Ausencia de políticas y acciones gubernamentales que promuevan la generación de empleo para técnicos y profesionales universitarios.
---	---

Área Estratégica Nro. 2: Gestión de Investigación, Ciencia, Tecnología e Innovación

Análisis Externo	
Oportunidades	Amenazas
✓ Convenios con instituciones u organizaciones del exterior, para el desarrollo de proyectos de investigación. ✓ Disponibilidad de recursos de IDH para financiar actividades y proyectos de Investigación. ✓ Demanda de investigaciones cuyos resultados contribuyan al desarrollo e innovación en el ámbito económico productivo y tecnológico de las regiones y el país. ✓ Acceso a recursos de información científica, mediante las TIC, que aporten al desarrollo de los procesos investigativos y su difusión. ✓ Posibilidad de acceso a recursos económicos de cooperación externa para la investigación.	✓ Presupuesto insuficiente destinado a la investigación. ✓ Escasa vinculación entre la Universidad - Estado - Sociedad - Empresa, en el ámbito de la investigación. ✓ Disminución de los recursos provenientes de la venta de los hidrocarburos (IDH), por la caída de los precios internacionales. ✓ Marco legal y normativo del Estado poco flexible para el ejercicio de las actividades investigativas. ✓ Fuga de talentos e investigadores al exterior por regulaciones salariales.

Área Estratégica Nro. 3: Gestión de Interacción Social y Extensión Universitaria

Análisis Externo	
Oportunidades	Amenazas
✓ Creciente demanda del Estado, la Sociedad y la Empresa, para el desarrollo de actividades de extensión universitaria en términos de formación y capacitación continua. ✓ Convenios con instituciones del sector público y privado, sociedad civil y cooperación internacional para el desarrollo de la interacción social y la extensión universitaria. ✓ Demandas de actores sociales, mediante la ejecución de actividades concretas de Interacción Social y Extensión Universitaria. ✓ Posibilidad de generar espacios de análisis y debate sobre diferentes temáticas coyunturales de impacto socioeconómico. ✓ Exigencia de contribución al desarrollo humano departamental y del país ✓ Demandas de inclusión de sectores excluidos que exigen mayor participación en la vida institucional del país. ✓ Interés por el reconocimiento de naciones y pueblos indígena originario campesinos y de comunidades interculturales y afrobolivianos. ✓ Interés por el diálogo de saberes: conocimiento ancestral y conocimiento científico. ✓ Interés social por la Conservación y Preservación del Patrimonio Cultural. ✓ Participación social e integración con la comunidad. ✓ Acceso a TIC que facilitan el desarrollo de la interacción social. ✓ Acceso a programas virtuales de	✓ Riesgo permanente de intervención gubernamental a la Institucionalidad del Sistema Público. ✓ Instituciones privadas y organismos que ofertan cursos de formación continua de baja calidad y costo.

formación continua.	
---------------------	--

Área Estratégica Nro. 4: Gestión Institucional de Calidad

Análisis Externo	
Oportunidades	Amenazas
✓ Posibilidad de desarrollo de proyectos recurrentes y de alianzas estratégicas con actores públicos y privados, según vocación productiva de cada región. ✓ Cooperación internacional para la ejecución de proyectos de desarrollo académico, investigativo, de interacción social, y de fortalecimiento institucional. ✓ Convenios y Alianzas estratégicas con instituciones y organizaciones a nivel nacional e internacional. ✓ Interrelación con Universidades del Sistema de la Universidad Boliviana e IES, mediante la participación en redes universitarias. ✓ Demanda de formación profesional en el área económica, técnica y tecnológica emergente. ✓ Nuevas tecnologías de información y comunicación aplicadas al proceso de gestión institucional y gestión administrativa. ✓ Mejor distribución de recursos a través de un nuevo pacto fiscal. ✓ Convenios nacionales e internacionales para programas de movilidad docente, estudiantil y administrativa. ✓ Relacionamiento nacional e internacional para la consecución de Financiamiento de Programas y Proyectos. ✓ Demanda del entorno de mayor protagonismo en la gestión del conocimiento y la innovación. ✓ Demanda sostenida de matrículas para algunas carreras.	✓ Injerencia política – partidaria en la gestión universitaria. ✓ Conflictos políticos y sociales, que afectan el desarrollo normal de las actividades universitarias. ✓ Normas nacionales que dificultan el desarrollo de la gestión administrativa. ✓ Vulneración a la Autonomía universitaria. ✓ Insuficiente coordinación entre los niveles de gobierno. ✓ Vulneración a la autonomía universitaria. ✓ Pandemia con sus efectos negativos a nivel social, académico, económico y administrativo. ✓ Reducción paulatina en la asignación de recursos provenientes del Impuesto Directo a los Hidrocarburos y Coparticipación Tributaria (Política financiera restrictiva para la educación superior). ✓ Escaso reconocimiento del profesional universitario (meritocracia). ✓ Regulación fiscal que afecta la autonomía en el manejo de recursos del presupuesto universitario. ✓ Insuficiente articulación de la Educación Superior con el sistema educativo nacional. ✓ Inequidad y bajos niveles de financiamiento estatal.

En síntesis, indicar que se ha utilizado la Matriz FODA como herramienta idónea para visualizar la situación real en la cual discurre el Sistema de la Universidad Boliviana y, a partir de ahí, planificar sus estrategias de futuro, traducidas en políticas, objetivos estratégicos y metas que concentren los esfuerzos institucionales y colectivos, y orienten el desarrollo universitario en el ámbito de sus funciones sustantivas, mediante acciones pertinentes a las necesidades y problemáticas identificadas.

En efecto, se ha construido el cuadro FODA que ha permitido identificar los factores internos (Fortalezas, y Debilidades) y externos (Oportunidades y Amenazas) más relevantes, que condicionan el avance institucional del Sistema, mostrando una imagen clara y concreta del camino por recorrer en las cuatro áreas estratégicas: Formación Profesional de Grado y Postgrado; Investigación, Ciencia, Tecnología e Innovación; Interacción Social y Extensión Universitaria; y Gestión Institucional de Calidad.

3.4. Contexto Externo

La Constitución Política del Estado hace énfasis en la directa relación de la educación con el desarrollo del ser humano en forma integral, al respecto, las actuales políticas de educación tienen una proyección de formación que incluye los ámbitos de la educación escolar y la educación superior.

La educación escolar se encuentra a cargo del Ministerio de Educación y sus instancias operativas, las mismas que implementan políticas de formación de la niñez y la juventud con enfoque relacionado a resolver problemas locales, regionales y nacionales. Estas políticas son implementadas para promover la participación activa de la población escolar en actividades científicas e incentivar el criterio científico de futuros talentos en las áreas del conocimiento de prioridad para el país.

En el ámbito de la Educación Superior, a cargo de las Universidades, incluye un rol fundamental en la transformación de la sociedad mediante actividades de generación de conocimiento, a través de sus programas de formación y de investigación, en este marco, la Universidad tiene un rol insustituible en el desarrollo nacional a través de su relación con el sector productivo, relación que está señalada en la Constitución Política del Estado para apoyar la transformación de la estructura productiva.

Cumpliendo el mandato constitucional, las Universidades tienen un rol ineludible para dar respuesta a la realidad diversa del país en sus diferentes contextos, promoviendo y potenciando una auténtica praxis educativa, en la que la reflexión y la acción se afectan, se interpelan y se reconfiguran mutuamente, este mandato se expresa como una misión otorgada a la Educación Superior, para cumplir su función mediante la formación del talento humano necesario para la investigación científica y tecnológica.

3.5. Problemas Identificados en la Educación Nacional

Han sido identificados dos problemas relacionados y vinculados con el sistema educativo, cuyas causas deben ser atendidas con prioridad, estos problemas tienen relación directa con la formación del talento humano y el desarrollo de la sociedad boliviana del conocimiento.

El primer problema, es el referido a la escasa vinculación de las actividades académicas de las universidades con el quehacer científico que se desarrolla en las mismas y su consiguiente respuesta a las demandas sociales y productivas, situación que se evidencia en el predominio de Programas de Posgrado con características remediales, procurando suplir las deficiencias del Grado, que carecen de carácter científico y de vinculación a la demanda del sector público.

Por otra parte, los sectores sociales en su mayoría se encuentran alejados de los ámbitos del conocimiento y el desarrollo tecnológico y con acceso limitado a la tecnología resultante de las investigaciones realizadas. De manera tal, que es evidente la desarticulación entre los centros generadores de conocimiento y la sociedad, consecuencia de ello, es una población joven desinformada, poco motivada y no orientada a la experimentación y al aprendizaje.

Esta situación refleja la falta de apropiación del conocimiento por parte de los sectores sociales productivos que, por este motivo, ven limitadas sus posibilidades de mejorar su actividad, ingresos y calidad de vida, estando las organizaciones productivas obligadas a adquirir tecnología, para dar solución a sus necesidades cotidianas, tecnología de muy alto costo económico y no adecuada a las características culturales ni a la escala de nuestras unidades de producción.

3.6. Tendencias mundiales de la Educación Superior en el Siglo XXI

(Declaración de la Unesco: Las Nuevas dinámicas de la Educación Superior y de la Investigación para el Cambio Social y el Desarrollo.)

Los participantes de la Conferencia Mundial de Educación Superior 2009 celebrada en París, reconociendo la relevancia permanente y los resultados de la Declaración de la Conferencia Mundial de Educación Superior 1998 y considerando los resultados y recomendaciones de las seis conferencias regionales, así como los debates y resultados de la conferencia, adoptan el presente comunicado:

La Educación Superior, como bien público e imperativo estratégico para todos los niveles educativos y base de la investigación, la innovación y la creatividad, debe ser asumida con responsabilidad y apoyo financiero por parte de todos los gobiernos. Tal como se enfatiza en la Declaración

Universal de Derechos Humanos: “el acceso a los estudios superiores será igual para todos, en función de los méritos respectivos” (Artículo 26).

La actual crisis económica puede ampliar la brecha en términos de acceso y calidad entre los países desarrollados y los países en desarrollo y dentro de las fronteras de un mismo país, presentado desafíos adicionales a aquellos países en los que el acceso ya es restrictivo.

Nunca antes en la historia fue más importante la inversión en Educación Superior en tanto ésta constituye la base fundamental para la construcción de una sociedad del conocimiento inclusiva y diversa y para el progreso de la investigación, la innovación y la creatividad.

Los eventos de la década pasada ponen en evidencia que la Educación Superior y la investigación contribuyen a la erradicación de la pobreza, al desarrollo sustentable y al progreso en el alcance de las metas de desarrollo consensuadas en el ámbito internacional tales como los Objetivos de Desarrollo del Milenio y Educación Para Todos. La agenda educativa global debería reflejar estas realidades.

3.7. Responsabilidad Social de la Educación Superior

Frente a la complejidad de los desafíos globales, la Educación Superior tiene la Responsabilidad Social de mejorar nuestra comprensión de cuestiones que poseen múltiples aristas, involucrando dimensiones sociales, económicas y culturales.

Las Instituciones de Educación Superior, a través de sus funciones sustantivas, desarrolladas en contextos de Autonomía Institucional y Libertad Académica, deben incrementar su mirada interdisciplinaria y promover el pensamiento crítico contribuyendo de esta manera al logro del desarrollo sustentable.

La Autonomía es un requisito necesario para cumplir las misiones institucionales a través de la calidad, pertinencia, eficiencia, transparencia y responsabilidad social.

3.7.1. Acceso, equidad y calidad.

La expansión del acceso se ha convertido en una prioridad, sin embargo, existen grandes disparidades que constituyen una fuente de mayor inequidad, por lo que se debe promover el acceso de las mujeres y la participación en todos los niveles educativos.

Asimismo, la Educación Superior debe perseguir metas de equidad, pertinencia y calidad de manera simultánea; haciendo notar, que la equidad no se refiere únicamente al acceso, sino, que el objetivo debe ser una participación exitosa y la culminación de los estudios, así como el aseguramiento del bienestar estudiantil.

La Educación Superior, debe intensificar la formación Docente, con currículas que proporcionen los conocimientos y las herramientas necesarias para el siglo XXI; esto

requiere nuevos abordajes que incluyan la educación abierta y a distancia, incorporando tecnologías de información y comunicación.

La expansión en el acceso a la educación superior genera desafíos en materia de calidad, por lo que asegurar la calidad, es una función vital que debe involucrar a todos los actores y requiere el establecimiento de sistemas de aseguramiento de la calidad y pautas de evaluación, así como la promoción de una cultura de la calidad en el seno de las Instituciones de Educación Superior.

La sociedad del conocimiento requiere una diferenciación de roles dentro de las Instituciones de Educación Superior, con redes de excelencia en investigación, innovaciones en el proceso enseñanza-aprendizaje y nuevos abordajes en el servicio a la comunidad.

3.7.2. Internacionalización, regionalización y globalización

Las Instituciones de Educación Superior, tienen la responsabilidad social de acortar la brecha de desarrollo, incrementando la transferencia de conocimiento a través de las fronteras, especialmente hacia los países en desarrollo, trabajando con la finalidad de encontrar soluciones comunes para fomentar la circulación de profesionales y mitigar los impactos negativos de la fuga de cerebros.

La Educación Superior transnacional puede realizar una enorme contribución siempre y cuando se ofrezca educación de calidad, promoviéndose los valores académicos y pertinencia, se respeten los principios básicos de diálogo y cooperación, reconocimiento mutuo y respeto por los derechos humanos, diversidad y soberanía nacional.

Una mayor cooperación regional en educación superior es deseable, sobre todo en áreas correspondientes a reconocimiento de títulos, aseguramiento de la calidad, gobernanza, investigación científica e innovación tecnológica.

3.7.3. Aprendizaje, Investigación e Innovación

Debido a la necesidad de mayor nivel de financiamiento de las investigaciones, las instituciones, deben buscar nuevas formas de incrementar la investigación e innovación por medio de asociaciones multisectoriales, público-privadas, que involucren pequeñas y medianas empresas.

Para la calidad y la integridad de la Educación Superior, es muy importante que el personal académico obtenga oportunidades para la investigación y goce de un sistema de becas, la libertad académica es valor fundamental que debe ser protegido en el actual ambiente global caracterizado por su volatilidad y evolución constante.

Las Instituciones de Educación Superior, deben buscar áreas de Investigación y Docencia que puedan hacer frente a cuestiones relacionadas con el bienestar de la población y establecer una base sólida para la Ciencia y la Tecnología pertinente para el ámbito local.

Llamado a la Acción: UNESCO

En el contexto de un progreso significativo, hacia el logro de la enseñanza primaria universal, la UNESCO debe reafirmar la prioridad de la Educación Superior en sus futuros programas y presupuestos. En el cumplimiento de esta prioridad, la UNESCO, dentro de sus cinco funciones como laboratorio de ideas, catalizador de la cooperación internacional, normativas, creación de capacidades y centro de intercambio de información debe prestar especial atención a:

- Ayudar en la formulación de estrategias para la educación superior y la investigación sostenible en el largo plazo, en sintonía con los objetivos de desarrollo convenidos a niveles nacional e internacional, de conformidad con las necesidades regionales.
- Proporcionar plataformas para el diálogo y el intercambio de experiencias e información sobre Educación Superior e Investigación; potenciando la creación y formulación de políticas de Educación Superior e Investigación.
- Apoyar a los gobiernos y a las instituciones a abordar cuestiones internacionales en la enseñanza superior, tales como:
- La continua implementación de los actuales instrumentos normativos, en particular los resultantes de la nueva generación de convenios regionales, en lo referente al reconocimiento de las cualificaciones, así como la Recomendación de 1997 relativa a la situación del personal docente en la Educación Superior.
- Prosiguiendo con su labor en la creación de las adecuadas capacidades que aseguren la calidad de la Educación Superior en los países en desarrollo.
- Fomento a la colaboración internacional en la formación docente en todas las regiones, en África especialmente a través del TTISSA (Formación de Docentes en África Subsahariana).
- Fomentar la transferencia de conocimientos a través de Redes UNITWIN y de Cátedras UNESCO, en colaboración con otros organismos, a fin de fomentar el desarrollo de la capacidad para lograr los objetivos convenidos internacionalmente como la Educación Para Todos (EPT), los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) y Decenios de las Naciones Unidas.
- Fomentar la movilidad internacional, los intercambios de estudiantes y personal académico, mientras a la vez se desarrollan estrategias para contrarrestar los efectos negativos de la fuga de cerebros.
- Aumentar la participación de los estudiantes en foros de la UNESCO y el apoyo mundial al diálogo estudiantil.
- Garantizar el seguimiento de la Conferencia Mundial de Educación Superior 2009, a través de la identificación de las cuestiones más importantes y las prioridades de acción inmediata, el seguimiento de las tendencias, las reformas y los nuevos

acontecimientos, la promoción de la integración regional y la cooperación académica; mediante el apoyo a la creación y desarrollo de áreas regionales de educación superior, la investigación y el fortalecimiento de las unidades regionales de la UNESCO en coordinación con las redes existente

- Reforzar y ampliar el UNESCO-ADEA, grupo de trabajo para la Educación Superior en África, que incluye importantes socios y donantes pertenecientes a otras regiones y quienes trabajan a favor de los países en desarrollo, para garantizar la efectividad del seguimiento de la Conferencia Mundial de Educación Superior.

3.8. Políticas Universitarias para una nueva década

Comprometidos con el proceso de Bolonia, como conclusión de las reuniones realizadas en Lovaina (Bélgica) en abril de 2009, para lograr una Europa del conocimiento que sea altamente creativa e innovadora; estas mismas pueden extrapolarse a las universidades de Latino América.

Para el logro de este ambicioso objetivo, las líneas maestras que han de orientar la actuación de las universidades vienen establecidas en el mencionado documento y en la Declaración de Budapest - Viena sobre el espacio Europeo de Educación Superior, emitida en marzo de 2010.

La Agenda de Lovaina establece los objetivos prioritarios que el Sistema Universitario debe perseguir en esta década, en este documento se sitúa en primer plano, como uno de los principios inspiradores y vertebrales de la propuesta educativa, la potenciación de la dimensión social, misma que lejos de quedarse en una mera declaración retórica, se traduce en diversos objetivos concretos.

Inclusión social de los diversos grupos, el alumnado debe ser un reflejo de la diversidad poblacional, por lo que es preciso estimular el acceso a los estudios universitarios de estudiantes pertenecientes a grupos sociales infrarrepresentados y procurando las condiciones adecuadas para que puedan completar sus estudios, por lo que es necesario el diseño de políticas activas dirigidas a eliminar las barreras de discriminación y crear las condiciones apropiadas para que los estudiantes puedan beneficiarse de las oportunidades de estudio.

En la misma línea de ampliar la participación social, se inscribe la apuesta por el aprendizaje permanente a lo largo de toda la vida, como parte integral de los sistemas educativos, la formación es una tara abierta, que precisa la adopción de estructuras flexibles que faciliten las conexiones entre los distintos estadios del sistema educativo, así como de este con el espacio laboral o profesional.

Un aspecto a tener en cuenta cuando se habla de aprendizaje permanente, es el relacionado a los cambios en las metodologías docentes, teniendo en cuenta que el profesional no puede gestionar su tiempo de la misma manera que los estudiantes universitarios convencionales, por lo que es necesario que las universidades desarrollen una parte de su oferta académica a través de la implementación de cursos semi-presenciales o virtuales. La combinación de la enseñanza tradicional con la enseñanza virtual, on line, constituye uno de los principales cambios en la educación universitaria actual.

La preocupación de conectar el ámbito académico con el laboral también se pone de manifiesto en el interés por incrementar la empleabilidad, el desarrollo personal y profesional de los graduados, objetivo que siempre ha estado en el corazón del proceso de Bolonia y que hoy es mucho más urgente debido a la actual coyuntura económica, lo que exige un gran esfuerzo de coordinación entre las instituciones de educación superior, las empresas, los agentes sociales y las administraciones públicas.

Otro de los ejes vertebrales del programa, es la conformación de un sistema de educación superior dinámico, flexible e innovador sobre la base de la integración de la educación y la investigación en todos los niveles, esto se refleja en la persecución de los siguientes objetivos.

Reafirmación de la importancia de la misión educadora de la universidad y el desarrollo de procesos de aprendizajes centrados en el estudiante a través de la implementación de métodos innovadores de docencia y entornos inspiradores de aprendizaje, lo que debe traducirse en reformas curriculares y metodológicas que den lugar a procesos educativos más flexibles e individualizados.

La educación debe estar basada en la Investigación y el desarrollo de vanguardia, fomentando la innovación, el espíritu emprendedor y la creatividad en la sociedad; en este sentido, y teniendo en cuenta el papel predominante de las universidades en los procesos investigativos, se ve la necesidad de incrementar la masa crítica de investigadores, promoviendo las competencias investigadoras en los estudiantes y proveyendo más estímulos en las etapas iniciales de la carrera investigativa.

También es muy importante el promover proyectos de investigaciones multidisciplinarias e intersectoriales, que se prestan a la colaboración transnacional de grupos de investigadores de distintas universidades trabajando en red.

La apertura e internacionalización de sus actividades y su capacidad para comprometerse en proyectos de colaboración global, constituye otro de los rasgos de identidad que se pretende definan al Sistema Universitario, es en esta dirección que se marcan las siguientes prioridades.

Cooperación Internacional, la cooperación entre universidades que comparten un territorio o un ámbito de actividad constituye una estrategia que ayudará a incrementar su competitividad, de manera tal que en el futuro, los proyectos universitarios serán fundamentalmente proyectos colectivos.

En este proceso, es imprescindible que cada universidad tenga su propio modelo educativo y personalidad, debido a que la clave para el éxito se halla precisamente en la coordinación de esfuerzos entre universidades semejantes, de manera que se potencien entre sí; y entre universidades diferentes, lo que permite que se complementen mutuamente.

La Agenda de Lovaina insta al establecimiento de colaboraciones con otras regiones del mundo, algo en lo que España y Portugal, por su conexión cultural con América Latina, están avanzando rápidamente gracias al establecimiento de proyectos como el que supone la Agenda de Guadalajara para el establecimiento del Espacio Iberoamericano del Conocimiento.

Potenciación de la movilidad, según el Comunicado de Lovaina, ha de convertirse en el sello distintivo en la reforma de la educación superior, en el que se incluye la movilidad internacional de estudiantes y docentes e investigadores, como un factor clave para mejorar la competitividad de los grupos. En este ámbito, es necesario que, junto con la mejora de la calidad del sistema educativo, establecer condiciones de trabajo competitivas que puedan atraer talentos de otras áreas.

Como un aspecto instrumental, pero decisivo para la evaluación de los progresos en la consecución de los objetivos previstos, de manera especial en lo relativo a la dimensión social, movilidad e internacionalización, se ve la necesidad de mejorar y ampliar los sistemas de recogida de la información, para lo cual es necesario fijar una serie de indicadores homogéneos y representativos que posibiliten la elaboración de una estadística que refleje adecuadamente la situación del Sistema Universitario, así como el desarrollo de las llamadas herramientas de transparencia multidimensional, que permitan la comparación a pesar de la diversidad de situaciones.

3.9. Ámbito Educativo Nacional

La no participación del Sistema de la Universidad Boliviana en el Congreso de la Educación Boliviana, realizado en el año 2005 en la ciudad de Sucre, del cual emerge la Ley de la Educación denominado “Avelino Siñani y Elizardo Pérez”, plantea la necesidad de que sea el Sistema Universitario el que formule un proyecto alternativo para la educación boliviana denominado “Educación Incluyente y de Complementariedad Cultural”, mismo que ha sido planteado en las esferas de Poder Legislativo, Ejecutivo y en el seno de la Asamblea Constituyente. Es a través de esta propuesta que el Sistema de la Universidad Boliviana toma posición respecto a uno de los factores más dinámicos de movilización social y factor trascendental para el desarrollo humano sostenible del pueblo boliviano.

El Artículo 56 de la Ley de la educación “Avelino Siñani - Elizardo Pérez”, ratifica que las Universidades Públicas Autónomas se regirán por lo establecido en la Constitución Política del Estado.

3.10. Políticas de Educación respecto a la Planificación del Estado y el SUB

El Sistema de la Universidad Boliviana, en ejercicio de su Autonomía, plantea al Estado un conjunto de resultados de gestión y metas, plasmado en el Plan de Desarrollo Universitario, en función de su naturaleza académica y científica, contribuyendo de esta manera al desarrollo nacional.

3.11. Contexto Académico del SUB

3.11.1. Modelo Académico del Sistema de la Universidad Boliviana

El Modelo Académico es una representación ideal de referencia que se concreta en una estructura sistémica de funcionamiento que emana de los principios, fines y objetivos que ordena, regula e integra las funciones sustantivas del Sistema de la Universidad Boliviana para la formación integral de profesionales en cumplimiento del encargo social, para contribuir al desarrollo del Estado Plurinacional.”

Las Instituciones de Educación Superior, permanentemente buscan una sana vinculación con el entorno social y productivo, adoptando Modelos de Gestión Académica, a partir de estructuras que se redimensionan en el tiempo y el espacio.

Las Instituciones de Educación Superior deben articular sus funciones sustantivas: Formación Profesional, Investigación Científica, Interacción Social - Extensión Universitaria, y el Modelo Académico es útil para la toma de decisiones en una proyección integral y sistémica.

Las Universidades cuentan con superestructuras que reflejan las intenciones y objetivos; que constituyen las formas de operación y organización; En el caso del Sistema de la Universidad Boliviana están enfocados al desarrollo de la sociedad boliviana.

Cada Carrera y/o Programa de Formación Profesional debe basar sus objetivos específicos en los siguientes lineamientos:

1. Definir la identidad institucional en relación con las potencialidades de desarrollo del entorno social y productivo.
2. Garantizar que el Estatuto Orgánico del Sistema de la Universidad Boliviana, Normas y Reglamentos, reflejen la definición del proyecto institucional.
3. Modernizar la estructura jurídica, adecuándola a la nueva estructura académica y administrativa.
4. Generar una estructura académica dinámica y flexible que propicie la

- participación e innovación institucional.
5. Propiciar el desarrollo de base científica, cultural y humanística.
 6. Crear una infraestructura orgánica y administrativa adecuada a la nueva estructura académica que se pretende impulsar.
 7. Racionalizar y optimizar los recursos a través de la generación de instancias de gestión académica, eficientes y eficaces.
 8. Establecer criterios para el equilibrio entre los Programas y Proyectos Académicos y la administración de los recursos institucionales.
 9. Incorporar los avances científicos y tecnológicos en las funciones sustantivas.
 10. Fortalecer la Investigación Científica como eje de la Formación Profesional
 11. Vincular las funciones de las Carreras y/o Programas con las demandas sociales.

Considerando que un Modelo Académico Universitario se constituye en un sistema de relaciones entre las funciones que desarrolla y las actividades ejecutadas, se puede inferir que el Sistema de la Universidad Boliviana, ha transitado hacia la estructuración de un Modelo Académico que proyecta autónomamente el cumplimiento de sus Principios, Fines y Objetivos.

El Modelo Académico del Sistema de la Universidad Boliviana expresa, de manera explícita o implícita, la gestión del conocimiento a partir de una concepción de educación, de aprendizaje, de Formación Profesional, de estrategia de investigación, de estrategia de relación con el entorno y de gestión de sus procesos en un contexto cambiante en el ámbito político, económico, social y científico-tecnológico.

En ese sentido, el Sistema de la Universidad Boliviana considera por lo menos seis elementos analíticos para la construcción del Modelo Académico en cada una de las Universidades que la conforman. Estos elementos se constituyen, a la vez, en mecanismos que aseguran la gestión del conocimiento, en un contexto de cambio con pertinencia social y calidad académica.

Los elementos analíticos son:

1. Relación Universidad – Estado (Sociedad - Empresa – Gobierno).
2. Plan Nacional de Desarrollo Universitario.
3. Estatuto Orgánico.
4. Fundamentos del Modelo Académico.
5. Estructuras de Gestión.
6. Evaluación y Acreditación.

Este marco referencial genérico permite a cada una de las Universidades del Sistema de la Universidad Boliviana ajustar sus procesos académicos en términos epistémicos, teóricos, metodológicos y operativos, para la Formación Profesional, la Investigación Científica, y la Interacción Social - Extensión Universitaria.

Como corolario, el Sistema de la Universidad Boliviana - SUB, en general, adopta el modelo académico Formación Basada en Competencias, no obstante, según la última Reunión Académica Nacional “RAN 2018” I-XII realizada en Tarija, se aprueba como:

Artículo Primero; “Las Carreras y Programas aplicarán el Enfoque de Gestión Curricular de Formación Basada en Competencias, Objetivos y/u Otros en el marco de los principios, fines y objetivos del Sistema de la Universidad Boliviana y sus normas vigentes”.

Por lo tanto, las Carreras y Programas del Sistema de la Universidad Boliviana, según su contexto específico, su naturaleza intrínseca, su objeto de estudio, sus recursos disponibles y la caracterización de su perfil, definen y/o adoptan el modelo académico o el enfoque de gestión curricular más apropiada y practicable en su universidad.

3.12. Estructura del Sistema de la Universidad Boliviana

El Sistema de la Universidad Boliviana, es una organización compleja desde el punto de vista de la gestión, es una organización en la que comparte una filosofía y misión acerca de los propósitos institucionales. Proporciona un conjunto articulado de objetivos establecidos en el Plan Nacional de Desarrollo Universitario, para lo que adopta una determinada estructura, aplica normas y desarrolla los procesos necesarios a través de determinadas formas de coordinación.

En ese marco, se debe convenir que la organización universitaria, por su complejidad, no requiere un modelo expresado en dogmas y reglas rígidas sino, que requiere de una conceptualización del rol de los directivos académicos, que los transforme en verdaderos líderes de sus grupos de trabajo, con capacidad de generar iniciativas y lograr la aceptación y el compromiso de los miembros del grupo, adoptando un rol mucho más proactivo, responsabilidad que debe ser asumida en el ejercicio pleno y responsable del Cogobierno.

Por ello, histórica y reflexivamente se han ido definiendo estructuras, normas y procesos que apuestan a las siguientes funcionalidades institucionales paradigmáticas:

- El desarrollo Institucional se logra mediante propuestas coherentes de transformación, elaboradas a nivel institucional a través de Planes, Programas, Objetivos y Metas Institucionales que se llevan a cabo con alta prioridad.
- La aprobación de las transformaciones institucionales debe garantizar su aceptación por toda la comunidad y fijar un compromiso general para su cumplimiento.
- El compromiso con el mejoramiento institucional debe ser un elemento movilizador para la implementación de medidas de desarrollo Institucional.

En suma, la Autonomía Institucional de las Universidades que conforman el Sistema de la Universidad Boliviana y su organización interna, definen modelos particulares de su propia dirección. El desafío consiste en cumplir con una serie de tareas y actividades, de manera

armónica y coherente, para lograr la convivencia y participación de todos los miembros de la comunidad en el logro de los objetivos nacionales e institucionales propuestos.

La estructura institucional constituye el modo en que la organización establece las relaciones entre sus componentes; es necesario precisar que este patrón de relaciones no puede ser concebido en forma independiente de la estrategia; aspecto a ser considerado especialmente por el Sistema de la Universidad Boliviana.

Es necesario considerar la heterogeneidad del Sistema de la Universidad Boliviana, misma que reside no solamente en las diferencias específicas que existen entre Universidades, sino que además cada una de ellas cumple sus funciones sociales con diferentes matices, otorgando diferente énfasis en sus funciones de Docencia, Investigación y Extensión-Interacción de acuerdo a su desarrollo histórico o priorización de las actividades fundamentales.

El esfuerzo de las Universidades Bolivianas para el cumplimiento de su Misión y atendiendo el precepto constitucional de conformar el Sistema de la Universidad Boliviana, se centra en la configuración de una estructura organizacional Académica-Administrativa que fundamentalmente responda a criterios de funcionalidad, descentralización colegiada, agilidad, integración vertical- horizontal y flexibilidad.

Esta estructura es jerárquica y tiene como máxima instancia nacional de gobierno al Congreso Nacional de Universidades, que se reúne de manera ordinaria cada cuatro años y extraordinariamente a solicitud de cinco o más Universidades; teniendo atribuciones fundamentalmente en lo referente a la definición y aprobación de políticas y estrategias a nivel nacional.

En este mismo nivel y también como órgano nacional de Gobierno Universitario se encuentra la Conferencia Nacional de Universidades, instancia que asume la dirección máxima del Sistema de la Universidad Boliviana entre uno y otro Congreso, reuniéndose de manera ordinaria cuatro veces por año y extraordinariamente cuando cinco delegados titulares lo soliciten, con atribuciones fundamentales de evaluación, planificación y dirección.

Ambas instancias de Gobierno Nacional Universitario se caracterizan por la representación democrática del Cogobierno Paritario Docente-Estudiantil Universitario.

Las Resoluciones de Congreso y Conferencia tienen carácter imperativo y obligatorio para todo el Sistema de la Universidad Boliviana, no pudiendo ninguna Universidad substraerse de su cumplimiento y quienes las incumplan, serán pasibles a Proceso Universitario.

En un segundo nivel y como organismo de programación, coordinación y ejecución se encuentra el Comité Ejecutivo de la Universidad Boliviana (CEUB), instancia que tiene como principales funciones:

- Representar al Sistema de la Universidad Boliviana.
- Programar, coordinar y ejecutar las Resoluciones de los Congresos y Conferencias y realizar las gestiones que son encomendadas por las Universidades del Sistema.
- Realizar la planificación administrativa de acuerdo al Plan Nacional de Desarrollo Universitario del Sistema de la Universidad Boliviana.
- Efectuar el seguimiento de la Reforma Universitaria.

Sus autoridades son elegidas por el Congreso Nacional de Universidades, por un periodo de funciones de cuatro años.

Con la finalidad de proporcionar un carácter colegiado a la administración universitaria, el Sistema de la Universidad Boliviana se ha dotado de Órganos Nacionales de Asesoramiento, estos son:

- La Reunión Nacional de Desarrollo Institucional (RENADI), es la instancia de propuesta y asesoramiento de Políticas de Desarrollo Institucional del Sistema de la Universidad Boliviana, tiene por atribución principal la formulación de políticas, estrategias y planes de desarrollo institucional así como promover la mejora de la calidad de la Gestión Institucional.
- Reunión Académica Nacional (RAN), es un órgano de asesoramiento académico del Sistema de la Universidad Boliviana que tiene por finalidad coadyuvar en el desarrollo y aplicación del Modelo Académico, proponer documentos específicos para el fortalecimiento y desarrollo institucional académico en el marco de los Principios, Fines y Objetivos del Sistema de la Universidad Boliviana.
- Reuniones Sectoriales (RS), son eventos de asesoramiento y apoyo académico del Sistema de la Universidad Boliviana, realizado a través de reuniones de Áreas afines, Facultades y Carreras con información, análisis, criterios de compatibilización, definición de políticas de prospectiva.
- Reunión Nacional de Posgrado y Educación Continua (RENAP), es la máxima instancia de definición de políticas de Posgrado y Educación Continua del Sistema de la Universidad Boliviana.
- Reunión Nacional de Investigación, Ciencia y Tecnología (RENACYT), encargada de la definición de políticas de Ciencia y Tecnología en el Sistema de la Universidad Boliviana.
- Reunión Nacional de Relaciones Internacionales (RENARI), es la instancia de planificación, seguimiento y asesoramiento de políticas de Relacionamento Internacional del Sistema de la Universidad Boliviana con instituciones académicas y de cooperación internacional.
- Reunión Nacional de Evaluación y Acreditación (RENEVAC) es la instancia técnica especializada de definición de políticas y estrategias para la Evaluación y Acreditación de Carreras y Programas.

- Reunión Nacional Administrativa-Financiera (RENAF), propone políticas Administrativas, Financieras y Presupuestarias buscando optimizar la eficiencia de la gestión y la obtención de recursos económicos.
- Reunión Nacional de Interacción Social-Extensión Universitaria (RENAISE), instancia de análisis y proposición de políticas para el fortalecimiento y desarrollo de la Interacción Social y Extensión Universitaria en las Universidades del Sistema de la Universidad Boliviana, en el marco de las políticas de desconcentración hacia el área rural.
- Reunión Nacional de Direcciones de Tecnologías de Información y Comunicación y de Bibliotecas Universitarias (RENATIC), es una instancia de análisis y de proposición de políticas para el fortalecimiento y desarrollo de las Tecnologías de Información y Comunicación y de las bibliotecas de las Universidades del Sistema de la Universidad Boliviana.

A partir de esta estructura organizacional nacional, cada una de las Universidades genera sus propios modelos organizacionales y procedimientos de gestión académico-administrativa, basados en su cultura y experiencias institucionales, ellas se plantean como objetivo dar un sólido respaldo conceptual a la gestión universitaria, contribuyendo a su perfeccionamiento y profesionalización.

El modelo de estructura universitaria existente a nivel nacional e institucional, pretende un flujo de información en ambas direcciones, es decir, de los niveles superiores a los inferiores y viceversa. En la primera dirección se transmiten las decisiones políticas a los niveles inferiores, mientras que, en la segunda, se informa de los resultados de la gestión y la evaluación hacia los niveles superiores, con la finalidad de retroalimentar las decisiones acerca de las políticas y los objetivos, Como se puede corroborar en este modelo, el poder reside en los organismos de decisión y en el Cogobierno.

3.13. Educación Superior en la actualidad

Si bien el Sistema de la Universidad Boliviana a partir del año 2016 aproximadamente ya venía atravesando una crisis organizacional a partir de las acefalías de las Secretarías Nacionales del CEUB, además de otros factores vinculados al propio desarrollo de los procesos sustantivos universitarios; la presencia de la Pandemia del COVID-19 generó una crisis sanitaria, que tuvo como consecuencias la paralización de las actividades económicas, educativas y otras que impactaron negativamente.

Frente a esta situación, las Universidades del SUB deben reinventarse y asumir políticas educativas innovadoras con el uso de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) como la Digitalización y la Virtualización del conocimiento y específicamente del Proceso Enseñanza Aprendizaje en el Sistema de la Universidad Boliviana, en vista de dicha emergencia sanitaria anuló las Clases Presenciales en el sistema educativo del todo el mundo, pero, con mayor rigor en los países subdesarrollados como el nuestro.

En ese sentido, las Universidades del Sistema de la Universidad Boliviana tuvieron que adaptarse a la situación emergente de la crisis sanitaria, anulando las clases presenciales con la finalidad de evitar mayores niveles de contagio, e implantando modalidades educativas virtuales. Es decir, el Sistema Educativo en general del Estado Plurinacional de Bolivia y prácticamente de todo el mundo, se vieron obligados a ingresar en una transición hacia la adopción de nuevas tecnologías en el desarrollo del Proceso Enseñanza Aprendizaje como la Educación Virtual y las herramientas disponibles en el ámbito de la TIC.

3.14. Datos Estadísticos

La información estadística del SUB reportada al 2018, constituye la base referencial para la programación y proyección de metas anuales y de mediano plazo 2021 - 2025, en función a que los resultados de los procesos de formación, investigación e interacción social y extensión universitaria se vieron afectados por la pandemia que atraviesa el país a partir de la gestión 2020, extendiéndose hasta la actualidad, y que se ha traducido en un impacto significativo en el normal desarrollo de la educación superior.

a) Estadísticas del Sistema de la Universidad Boliviana

Estadística Poblacional de Bolivia y Departamental

De acuerdo a los resultados del Censo de Población y Vivienda efectuado en la gestión 2012, el Estado Plurinacional de Bolivia alcanza a una población de 10.059.856.

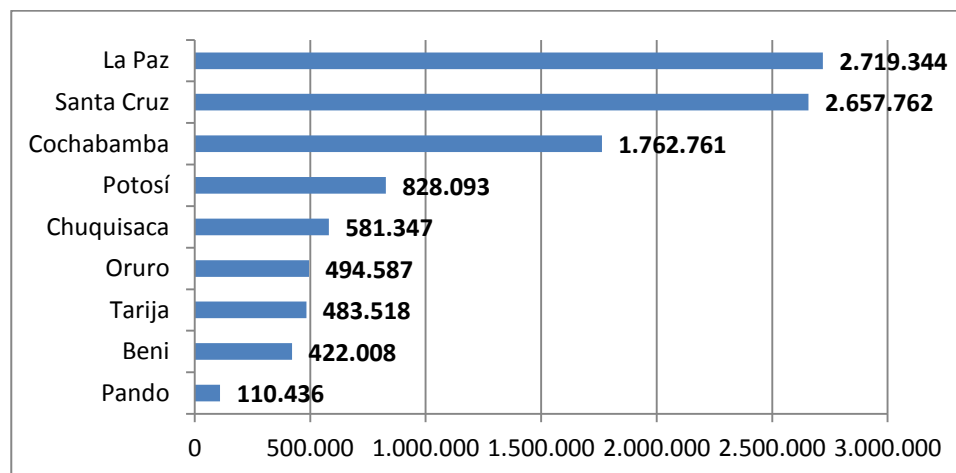
CUADRO N° 1
POBLACION DE BOLIVIA POR DEPARTAMENTOS 2012

DEPARTAMENTO	POBLACION
La Paz	2.719.344
Santa Cruz	2.657.762
Cochabamba	1.762.761
Potosí	828.093
Chuquisaca	581.347
Oruro	494.587
Tarija	483.518
Beni	422.008
Pando	110.436
TOTAL	10.059.856

Fuente: Instituto Nacional de Estadística.

La población de Bolivia en función a los resultados del Censo Poblacional realizado el año 2001, era de 8.274.325 habitantes, y de acuerdo al efectuado el año 2012, se alcanzó a 10.059.856 habitantes, representando un incremento del 21.58% de Censo/2001 a Censo/2012. La siguiente gráfica ilustra el cuadro anterior.

GRAFICA N°1
POBLACION DE BOLIVIA POR DEPARTAMENTOS 2012



Fuente: INE/CPV-2012

Proyecciones de la población Boliviana

Según los datos del Instituto Nacional de Estadística, en el año 2015 la población boliviana alcanzó a 10.8 millones de habitantes y las proyecciones al año 2020, estiman una población de 11.6 millones.

CUADRO N° 2
PROYECCION DE LA POBLACIÓN BOLIVIANA SEGÚN SEXO
EN MILES DE HABITANTES

DEPARTAMENTO	2015			2020		
	TOTAL	HOMBRES	MUJERES	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
BOLIVIA	10.825	5.456	5.369	11.633	5.857	5.777
Chuquisaca	611	304	307	637	317	320
La Paz	2.822	1.406	1.416	2.927	1.451	1.476
Cochabamba	1.888	942	946	2.029	1.011	1.017
Oruro	502	260	260	551	275	276
Potosí	867	437	431	902	453	448
Tarija	533	270	264	583	295	289
Santa Cruz	3.005	1.535	1.470	3.370	1.721	1.649
Beni	450	233	216	480	249	231
Pando	129	70	59	154	84	71

Fuente: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA - 2015

Sobre la base de las proyecciones efectuadas al 2020, del total de la población, el 46.46% corresponde a mujeres, y el 54.54% a hombres.

b) Estadísticas del Sistema de la Universidad Boliviana

**TOTAL ESTUDIANTES MATRICULADOS
Gestiones 2014 - 2020**

Universidad	MATRICULA						
	G-2014	G-2015	G-2016	G-2017	G-2018	G-2019	G-2020
UMSFX	48.859	50.052	51.277	51.413	52.765	50.991	48.324
UMSA	77.457	78.219	78.228	78.205	78.102	77.988	77.316
UMSS	68.582	70.024	79.092	82.665	82.738	83.072	79.410
UAGRM	78.941	79.921	84.619	85.495	87.670	87.989	81.541
UATF	20.596	21.180	22.304	23.634	23.387	24.090	25.000
UTO	23.523	24.377	25.662	26.246	26.446	26.949	27.714
UAJMS	21.961	23.419	23.783	23.678	23.342	23.020	23.263
UABJB	18.323	13.543	13.949	14.803	21.535	22.906	20.332
UNSXX	7.654	7.648	7.754	6.983	8.375	8.645	7.953
UAP	5.095	5.884	7.565	5.698	6.259	6.698	6.884
UPEA	32.102	38.693	42.343	47.861	48.962	55.951	59.842
TOTAL	403.093	412.960	436.576	446.681	459.581	468.299	457.579

Fuente: CEUB - Universidades

Conforme al cuadro anterior, las once universidades públicas autónomas del Sistema de la Universidad Boliviana cuentan con una población total de 457.579 estudiantes en la gestión 2020. Asimismo, el cuadro que antecede muestra que el crecimiento de estudiantes matriculados entre los años 2014 al 2019 en el Sistema de la Universidad Boliviana es sostenido; sin embargo, en la gestión 2020 se produce un decremento del 2,29%, se asume como efecto de la pandemia del COVID-19, que desmotivó los objetivos de profesionalización de los estudiantes, así como abandonos vinculados por a falta de condiciones de acceso a internet para el desarrollo de la educación virtual.

**TOTAL TITULADOS - INCREMENTO DEL CAPITAL HUMANO
Gestiones 2014-2020**

Universidad	TITULADOS						
	G-2014	G-2015	G-2016	G-2017	G-2018	G-2019	G-2020
UMSFX	3.244	4.392	3.962	3.872	3.823	3.699	2.208
UMSA	3.971	4.309	4.037	4.187	4.160	3.906	2.025
UMSS	4.450	3.321	4.086	4.996	4.733	5.200	3.159
UAGRM	1.859	3.323	3.285	3.901	4.945	5.982	1.127
UATF	926	964	1.071	1.462	1.401	1.185	1.144
UTO	1.826	1.720	2.555	1.689	1.814	2.049	1.127

UAJMS	1.575	1.396	1.588	1.573	1.929	1.746	1.001
UABJB	599	671	527	564	649	1.000	724
UNSXX	723	696	666	599	654	666	450
UAP	108	244	170	196	370	458	218
UPEA	785	828	1.586	1.167	1.431	1.930	1.647
TOTAL	20.066	21.864	23.533	24.206	25.909	27.821	14.830

Fuente: CEUB - Universidades

Según el cuadro anterior, los Titulados para la gestión 2020 a nivel del Sistema de la Universidad Boliviana llegan a un total de 14.830. Asimismo, se advierte un crecimiento sostenido entre las gestiones 2014 a 2019. A pesar de ello, en la gestión 2020 se produce un decremento del 46,69%, como consecuencia de los efectos de la pandemia del COVID-19.

TOTAL NUMERO DE ESTUDIANTES NUEVOS MATRICULADOS Gestiones 2014-2020

Universidad	MATRICULA NUEVA						
	G-2014	G-2015	G-2016	G-2017	G-2018	G-2019	G-2020
UMSFX	10.595	11.054	10.877	10.917	10.386	8.493	8.965
UMSA	8.406	8.420	8.715	8.105	8.080	8.535	9.177
UMSS	13.410	15.129	13.688	13.690	11.671	11.223	9.358
UAGRM	12.484	13.069	15.768	11.420	16.065	15.419	13.169
UATF	4.162	4.006	4.364	4.829	5.068	4.961	4.886
UTO	3.700	3.559	4.651	4.470	4.451	4.623	5.126
UAJMS	4.842	5.057	4.762	4.381	4.161	4.122	4.429
UABJB	4.102	3.991	3.947	3.933	3.746	4.199	3.357
UNSXX	2.742	2.861	1.918	2.117	2.074	2.443	3.299
UAP	1.008	1.946	1.701	1.310	4.603	1.801	1.756
UPEA	8.174	5.011	9.456	10.573	9.245	10.232	11.139
TOTAL	73.625	74.103	79.847	75.745	79.550	76.051	74.661

Fuente: CEUB - Universidades

En cuanto a la Matriculación de Estudiantes nuevos, la tendencia general es creciente, pero con algunas intermitencias. En la gestión 2020 el Sistema de la Universidad Boliviana cuenta con 74.661 estudiantes nuevos, cifra que respecto a la gestión 2019 muestra un decremento en 1,83 %, equivalente a menos 1.390 estudiantes.

ÁREA DE INVESTIGACIÓN

UNIVERSIDAD	CENTROS E INSTITUTOS DE INVESTIGACIÓN	Número Docentes investigadores	
		G-2019	G-2020
UMSFX	12	89	28
UMSA	50	498	498
UMSS	32	326	329
UAGRM	14	168	168
UATF	12	10	8
UTO	18	11	12
UAJMS	7	45	53
UABJB	12	12	12
UNSXX			
UAP	8	40	6
UPEA	35	145	145
TOTAL	200	1344	1259

Fuente: CEUB - Universidades

La UMSA se constituye en la Universidad con más Centros e Institutos de Investigación, lo que implica que es la que más investigación realiza. Esto se corrobora con el mayor número de Docentes investigadores con que cuenta que asciende a 498. En el otro extremo se ubica la UNSXX que no cuenta con Institutos de Investigación ni con docentes investigadores.

NÚMERO DE BECAS OTORGADAS SISTEMA DE LA UNIVERSIDAD BOLIVIANA Gestión 2020

UNIVERSIDAD	NUMERO DE BECAS		
	SOCIOECONOMICA *	ACADEMICAS **	TOTAL
UMSFX	1.206	2.574	3.780
UMSA	3.683	2.872	6.555
UMSS	1.592	467	2.059
UAGRM	2.760	1.571	4.331
UATF	2.608	2.273	4.881
UTO	1.800	1.889	3.689
UAJMS	1.128	304	1.432
UABJB	986	777	1.763
UNSXX	637	601	1.238
UAP	0	553	553

UPEA	6.719	376	7.095
TOTAL	23.119	14.257	37.376

* Beca Alimentación, Comedor y Vivienda

** Beca Auxiliares, Estudio, Investigación y otras

Fuente: CEUB - Universidades

De la información reflejada, podemos deducir que la UPEA se constituye en la Universidad con mayor número de 7.095 becarios, seguido por la UMSA, con un total de 6.555 becarios. Asimismo, muestra a la UAP como la Universidad que menos becarios tiene y que asciende sólo a un total de 553. El Sistema de la Universidad Boliviana en la gestión 2020 cuenta con un total de 37.376 becas otorgadas o becarios.

PRESUPUESTO EJECUTADO POR BECAS OTORGADAS POR EL SISTEMA DE LA UNIVERSIDAD BOLIVIANA

Gestión 2020 (Expresado en bolivianos)

Universidad	2019	2020
UMSFX	17.506.804	4.628.376
UMSA	59.124.300	52.582.927
UMSS	24.427.454	14.240.501
UAGRM	34.679.833	19.727.251
UATF	58.485.446	38.867.819
UTO	32.584.131	34.171.556
UAJMS	3.787.774	4.229.290
UABJB	3.142.906	1.452.293
UNSXX	5.442.086	2.728.734
UAP	4.272.673	2.699.100
UPEA	31.810.379	39.128.565
TOTAL	275.263.786	214.456.411

Fuente: CEUB - Universidades

El 2020 las Universidades no pudieron cubrir en su totalidad la asignación de becas, a raíz de los efectos de la Pandemia y la reducción de los flujos de efectivo. Haciendo un análisis cualitativo de la información que nos muestra el cuadro que antecede en la gestión 2019, se puede colegir que la UATF utiliza un mayor presupuesto para el pago de becas, con un monto de Bs. 58.485.446, sobre una matrícula universitaria de 24.090 estudiantes. Por otro lado, la UMSA utiliza un presupuesto de Bs. 59.124.300, pero, sobre una matrícula de 77.988 estudiantes.

Los montos asignados de presupuesto en la gestión 2020 para becas disminuyeron como consecuencia de la pandemia del COVID-19, por cuanto se presentó una disminución en los precios internacionales de los hidrocarburos. Sin embargo, se debe señalar también que el desarrollo e implementación de los elementos tecnológicos requeridos para los procesos administrativos de asignación de becas, se generaron recién a partir del segundo semestre de la gestión 2020 en la mayoría de las Universidades del Sistema.

**PRESUPUESTO TOTAL ASIGNADO A LAS UNIVERSIDADES DEL SISTEMA DE LA
UNIVERSIDAD BOLIVIANA
Gestiones 2013-2021**

UNIVERSI DAD	G - 2013	G - 2014	G - 2015	G - 2016	G - 2017	G - 2018	G - 2019	G - 2020	G - 2021 (Techos)
UMSFX	279.244.916	285.025.476	275.042.007	240.262.143	245.642.454	268.187.100	337.351.444	306.961.790	304.587.313
UMSA	813.087.455	861.322.435	884.295.706	806.153.333	813.369.156	854.675.185	859.366.233	733.761.704	705.685.644
UMSS	585.782.185	630.933.935	628.174.296	560.409.847	570.634.417	602.345.132	628.194.370	537.944.736	529.200.141
UAGRM	741.753.679	853.675.877	851.378.650	751.464.177	763.224.757	806.849.546	820.244.235	681.965.087	671.111.762
UATF	216.925.525	230.249.890	229.587.327	202.699.130	205.904.441	224.759.630	253.925.913	217.570.682	214.022.734
UTO	222.372.797	239.932.954	227.053.567	191.813.931	195.817.012	215.774.824	233.500.278	207.357.864	205.356.611
UAJMS	236.606.287	252.497.802	230.533.216	184.512.635	181.766.524	202.731.671	226.961.202	209.130.844	198.675.551
UABJB	188.558.021	200.893.950	187.556.805	152.632.297	155.539.415	178.558.796	200.430.158	177.882.652	176.297.148
UNSXX	67.991.865	71.013.840	66.510.485	54.310.201	55.549.638	68.528.674	73.065.898	66.647.765	66.281.629
UAP	99.893.118	113.797.475	93.467.557	61.735.241	63.029.719	78.948.367	80.630.922	73.614.650	73.819.903
UPEA	229.677.003	248.729.219	256.460.442	228.747.584	231.177.151	310.913.991	383.482.836	317.604.765	282.075.970
TOTAL	3.681.892.851	3.988.072.853	3.930.060.058	3.434.740.519	3.481.654.684	3.812.272.916	4.097.153.489	3.530.442.539	3.427.114.406

Fuente: Propia. Cada monto comprende la suma de Coparticipación Tributaria + Subvención Ordinaria + Coparticipación IDH

El cuadro anterior nos muestra la evolución de las Asignaciones Presupuestarias del gobierno central a las Universidades del Sistema de la Universidad Boliviana en el periodo 2013 - 2021, estas asignaciones presupuestarias no reflejan un crecimiento sostenido, sino con intermitencias cada tres años aproximadamente, en contraposición con el crecimiento vegetativo continuo de la población estudiantil del SUB. De esa manera, en la gestión 2019 la asignación presupuestaria al SUB alcanza su techo más alto con Bs. 4.097.153.489, llegando a decrecer nuevamente para la gestión 2021 al alcanzar sólo Bs. 3.427.114.406.

La sostenibilidad del funcionamiento de las Universidades Públicas en Bolivia, principalmente están en función a las subvenciones del Gobierno Central, sin embargo, de la forma en que éste le resta su apoyo, su futuro es incierto, en vista de que las actuales asignaciones presupuestarias son insuficientes para encarar sus actividades y así lograr sus objetivos.

IV. MARCO ESTRATÉGICO

4.1. Áreas Estratégicas

Las Áreas Estratégicas constituyen las dimensiones o pilares fundamentales que define el Sistema de la Universidad Boliviana en las que se invertirán mayor atención y recursos durante la vigencia del PDU 2021 - 2025. Las áreas priorizadas son cuatro:

4.1.1. Gestión de la Formación Profesional de Grado y Posgrado

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

4.1.2. Gestión de la Investigación, Ciencia, Tecnología e Innovación

Sustentada en la necesidad de que el Sistema de la Universidad Boliviana, genere conocimiento a través de procesos de Investigación, Desarrollo Tecnológico e Innovación, para un aporte inmediato y permanente al desarrollo sostenible y contribuir a la soberanía científica y tecnológica del país.

4.1.3. Gestión de la Interacción Social y Extensión Universitaria

Sustentada en la necesidad de que el Sistema de la Universidad Boliviana fortalezca la vinculación con su entorno y que el conocimiento científico sea puesto a disposición de la comunidad mediante la transferencia tecnológica y la extensión de conocimientos, saberes y prácticas en todas las áreas del conocimiento, para contribuir al desarrollo integral y sostenible del país.

4.1.4. Gestión Institucional de Calidad

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

4.2. Matriz de Planificación del PDU 2021 - 2025, y su articulación con el PDES 2021 - 2025

La contribución de las Universidades al desarrollo nacional es multidimensional y, además, no se produce solo a corto plazo -en su funcionamiento y resultados cotidianos- sino, y sobre todo, a mediano y largo plazos, cuando a través de las actividades de docencia se aporta al incremento del capital humano nacional, y con los procesos de investigación, a la generación de conocimientos e innovación para el desarrollo nacional.

Capital humano es el conocimiento, habilidades y atributos adquiridos por la inversión en la educación durante el ciclo de vida de una persona, la cual a su vez contribuye de forma decisiva en un aumento de la productividad, repercutiendo en la creación de nuevas tecnologías, nuevos negocios y, a la larga, al crecimiento económico.

La Educación Superior debe ser considerada una inversión similar a una inversión en capital físico (maquinaria, edificios, etc.), pero radicalmente distinta en la estimación de la diferencia entre sus costos y beneficios, debido al gran efecto multiplicador que tiene el capital humano no solo en la economía, sino en todas las dimensiones que forman la sociedad y su entorno.

El nivel de contribución del Plan de Desarrollo Universitario (PDU) al desarrollo del país y su articulación al propio Plan de Desarrollo Económico y Social (PDES), se refleja en la matriz de planificación del Sistema de la Universidad Boliviana, que desde sus áreas estratégicas: formación de grado y posgrado, investigación, ciencia, tecnología e innovación, interacción social y extensión, y gestión institucional, y en un proceso de planificación integral universitario, contempla un conjunto de políticas de desarrollo universitario, objetivos estratégicos, indicadores y resultados por cada de las funciones sustantivas de la Universidad Boliviana.

El Sistema de Planificación del Sistema de la Universidad Boliviana, aprobado mediante Resolución 03/2019 de la I Conferencia Extraordinaria de Universidades, establece un conjunto de regulaciones técnicas que permiten la articulación de la planificación universitaria con el Sistema de Planificación Integral del Estado (Ley 777), en el marco del mandato constitucional expresado en el Artículo 92 de la Constitución Política del Estado, que define el contenido y alcance de la Autonomía Universitaria, la libre administración de sus recursos, la libertad de elaboración y aprobación de sus estatutos, y la libertad para programar y realizar sus fines.

El Plan de Desarrollo Universitario 2021 - 2025 se traduce en la consolidación de la planificación de todos y cada uno de los Planes Estratégicos de las universidades del SUB, las que, en el marco de su Autonomía, han programado sus metas anuales y de mediano plazo, conforme con las regulaciones establecidas en la reglamentación del SP-SUB.

El Plan de Desarrollo Universitario 2021 - 2025 formulado en cumplimiento de la normativa de planificación integral universitaria, permite al Sistema de la Universidad Boliviana establecer -en el marco de sus atribuciones y nivel competencial establecido en los Art. 91 y 92 de la Constitución Política del Estado- su contribución directa a la implementación del PDES 2021 - 2025 (Eje 5: Educación, Investigación, Ciencia y Tecnología para el Fortalecimiento y Desarrollo de Capacidades y Potencialidades Productivas).

El PDU elaborado de forma simultánea y coordinada con los PEI de las universidades, debidamente compatibilizados con el mismo, refleja claramente su contribución al PDES, la cual es posible a través de la programación de metas del conjunto de los indicadores de las áreas estratégicas que responden a las funciones misionales de la educación superior, como son la formación de grado y posgrado, la investigación, y la interacción social y extensión universitaria, en una lógica de programación integral e interrelacionada. Por tanto, del conjunto de resultados finales, principalmente seis indicadores estratégicos son de contribución directa al PDES.

4.2.1. ÁREA 1: GESTIÓN DE LA FORMACIÓN PROFESIONAL DE GRADO Y POSGRADO

Articulación PDES			Area ESTRATEGICA	Objetivo Estratégico	Indicador Estratégico				Resultado o Producto Esperado	Linea Base	PROGRAMACION ANUAL DE METAS					Meta Mediano Plazo
EJE	META	RESULTADO ACCION			Cod. Indicador	Descripción	Tipo	Categoría			Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025	
5	1	1	2	1		Establecer un Proyecto Educativo para elevar la calidad educativa	1	GESTION	PROCESO	Modelo Académico aprobado y vigente en cada una de las Universidades	5,00	0,00	0,00	1,00	1,00	7,00
5	1	1	2	1		Nº de carreras y programas académicos con diseños curriculares actualizados, flexibles y pertinentes	2	GESTION	PROCESO	Nº de carreras y programas académicos con diseños curriculares actualizados	135,00	150,00	127,00	107,00	110,00	629,00
5	1	1	2	1		Nº de carreras y programas académicos con propuestas formativas virtuales y semipresenciales de grado	3	GESTION	PROCESO	Nº de carreras y programas académicos ofertan programas virtuales y semipresenciales de grado	39,00	18,00	20,00	13,00	12,00	102,00
5	1	1	2	1		Nº de nuevas carreras y programas académicos creados con base en las necesidades del contexto y del futuro	4	GESTION	PROCESO	Nº de nuevas carreras y programas académicos han sido creados con base en las necesidades del contexto y del futuro	6,00	16,00	5,00	11,00	11,00	49,00
5	1	1	2	1		Nº de Programas de posgrado para docentes a nivel Doctorado financiados por cada universidad	5	GESTION	PROCESO	Nº programa de posgrado de Doctorado financiado para docentes	6,00	6,00	5,00	5,00	6,00	28,00
5	1	1	2	1		Nº de Académicos (docente o investigador) por Universidad con Grado de Doctor	6	RESULTADO	PRODUCTO	Nº nuevos académicos por Universidad con grado de Doctor	34,00	49,00	59,00	61,00	87,00	290,00
5	1	1	2	1		Nº de Programas de posgrado para docentes a nivel Maestría financiados por cada Universidad	7	GESTION	PROCESO	Nº de Programas de posgrado para docentes a maestría financiados por cada Universidad	9,00	6,00	3,00	2,00	3,00	23,00

PROGRAMACION ANUAL DE METAS					Meta Mediano Plazo
Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Años 2021-2025
169,00	260,00	305,00	348,00	354,00	1436,00
157,00	178,00	163,00	170,00	162,00	830,00
109,00	107,00	110,00	107,00	107,00	540,00
103,00	111,00	105,00	109,00	104,00	532,00
4,00	1,00	1,00	1,00	4,00	11,00
114,00	68,00	97,00	88,00	71,00	438,00
4,09	4,27	4,36	4,91	5,00	4,53
163,00	22,00	25,00	21,00	21,00	252,00
76,00	85,00	106,00	120,00	141,00	528,00

4.2.1. ÁREA 1: GESTIÓN DE LA FORMACIÓN PROFESIONAL DE GRADO Y POSGRADO

Articulación PDES				Area ESTRATEGICA	Objetivo Estratégico	Indicador Estratégico				Resultado o Producto Esperado	Linea Base	PROGRAMACION ANUAL DE METAS					Meta Mediano Plazo
EJE	META	RESULTADO	ACCION			Cod. Indicador	Descripción	Tipo	Categoría			Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025	
				Política de Desarrollo	Desarrollar programas de formación profesional de Grado con calidad, regularidad y pertinencia social en las diferentes áreas de la ciencia	17	Incremento del número de titulados del nivel Técnico	RESULTADO	PRODUCTO	% de incremento del número de titulados del nivel Técnico		64,00	65,00	63,00	63,00	63,00	318,00
5	1	1	2			18	N° de programas/carreras académicas desconcentradas en provincia	GESTION	PROCESO	N° de programas/carreras académicas desconcentradas en provincia		54,00	20,00	23,00	17,00	19,00	133,00
						19	N° de universidades que cuentan con un Sistema de seguimiento de Graduados	GESTION	PROCESO	N°de universidades cuentan con un Sistema de seguimiento de Graduados aprobado y vigente		4,00	4,00	2,00	3,00	5,00	18,00
5	1	1	2			20	N° de Carreras de grado acreditadas a nivel nacional	RESULTADO	PRODUCTO	N° de carreras universitarias acreditadas a nivel nacional		29,00	34,00	24,00	21,00	32,00	140,00
5	1	1	2			21	N° de carreras académicas autoevaluadas y con Plan de mejoramiento	GESTION	PROCESO	N° de las carreras académicas autoevaluadas y con Plan de Mejoramiento		66,00	50,00	26,00	33,00	36,00	211,00
5	1	1	2			22	N° de Carreras de grado internacionales	RESULTADO	PRODUCTO	N° de carreras universitarias acreditadas a nivel internacional		5,00	6,00	11,00	19,00	19,00	60,00
5	1	1	2			23	N° de programas de Posgrado	GESTION	PROCESO	Nº Programas de Posgrado nuevos desarrollados.		627,00	459,00	446,00	470,00	465,00	2467,00
5	1	1	2			24	N° de programas de Posgrado con oferta virtual	GESTION	PROCESO	N° programas de Posgrado con oferta virtual desarrollados		57,00	54,00	44,00	53,00	49,00	257,00
5	1	1	2			25	% de incremento de la titulación del nivel Doctorado por cada universidad	RESULTADO	PRODUCTO	% de incremento de la titulación del nivel Doctorado por cada universidad		6,90	7,60	18,20	12,20	15,00	11,98
5	1	1	2														

4.2.1. ÁREA 1: GESTIÓN DE LA FORMACIÓN PROFESIONAL DE GRADO Y POSGRADO

Articulación PDES	EJE		Area ESTRATEGICA	Objetivo Estratégico	Indicador Estratégico				Resultado o Producto Esperado	Linea Base	PROGRAMACION ANUAL DE METAS					Meta Mediano Plazo
	META	RESULTADO ACCION			Cod. Indicador	Descripción	Tipo	Categoría			Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025	
5	1	1	2	1		% de la titulación de los niveles de Maestría o Especialidad en programas de posgrado por universidad	RESULTADO	PRODUCTO	% de la titulación en el grado de Maestría o Especialidad en programas de posgrado por universidad		5,45	6,64	6,55	6,73	7,64	6,60
5	1	1	2		26	N° de investigaciones científicas, tecnológicas, sociales y humanísticas en programas de Posgrado	GESTION	PROCESO	N° investigaciones científicas, tecnológicas, sociales y humanísticas en programas de Posgrado		950,00	909,00	895,00	878,00	1021,00	4653,00
5	1	1	2	1	27	N° de Programas de Posgrado autoevaluados	GESTION	PROCESO	N° programas de posgrado autoevaluados		6,00	5,00	9,00	5,00	8,00	33,00
5	1	1	2	1	28	N° de Programas de Posgrado acreditados a nivel nacional	RESULTADO	PRODUCTO	N° Programas de Posgrado acreditados a nivel nacional		26,00	13,00	27,00	10,00	29,00	105,00
5	1	1	2	1	29	N° de Programas de Posgrado acreditados a nivel internacional	RESULTADO	PRODUCTO	N° Programas de Posgrado acreditados a nivel internacional		0,00	0,00	0,00	3,00	4,00	7,00
5	1	1	2	1	30	N° de Becas socioeconómicas otorgadas anualmente	GESTION	PROCESO	N° de becas socioeconómicas otorgadas anualmente		18819,00	18771,00	18662,00	18454,00	18586,00	93312,00
5	1	1	2	1	31	N° de Becas académicas otorgadas anualmente	GESTION	PROCESO	N° de becas académicas otorgadas anualmente		10659,00	10838,00	11036,00	11245,00	11463,00	54041,00
5	1	1	2	1	32	N° de estudiantes atendidos anualmente en el Seguro Social Universitario Estudiantil	GESTION	PROCESO	N° estudiantes atendidos anualmente en el Seguro Social Universitario Estudiantil		58220,00	61206,00	62315,00	63605,00	65067,00	104013,00
5	1	1	2	1	33	% de incremento en el promedio de calificaciones de los estudiantes	GESTION	PROCESO	% de incremento del promedio de calificaciones		5,67	6,00	6,50	6,50	7,33	6,40
5	1	1	2	1	34											

4.2.1. ÁREA 1: GESTIÓN DE LA FORMACIÓN PROFESIONAL DE GRADO Y POSGRADO

Articulación PDES	Indicador Estratégico										PROGRAMACION ANUAL DE METAS					Meta Mediano Plazo
	Area ESTRATEGICA		Objetivo Estratégico	Cod. Indicador	Descripción	Tipo	Categoría	Resultado o Producto Esperado	Linea Base					Años 2021-2025		
EJE	META	RESULTADO	ACCION													
				estudiantes universitarios de Grado				% de disminución de la Tasa de abandono		2.13	2.13	2.38	2.38	2.50	2.30	
5	1	1	2	1												

4.2.2 ÁREA 2: GESTIÓN DE LA INVESTIGACIÓN, CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN

Articulación PDES			Area ESTRATEGICA	Política de Desarrollo	Objetivo Estratégico	Indicador Estratégico				Resultado o Producto Esperado	Linea Base	PROGRAMACION ANUAL DE METAS					Meta Mediano Plazo Años 2021-2025
EJE	META	RESULTADO				ACCION	Cod. Indicador	Descripción	Tipo			Categoría	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024	
				Fortalecer la planificación y estructura organizacional del proceso de investigación							0,00	0,00	0,00	0,00	2,00	2,00	
5	1	1	2		2	36	Sistema Nacional Universitario de Investigación, Ciencia, Tecnología e Innovación (SINUCCI)	GESTION	PROCESO	Sistema de Investigación, Ciencia, Tecnología e Innovación desarrollado		16,00	16,00	15,00	20,00	20,00	87,00
					37	Plan Nacional de Investigación, Ciencia, Tecnología e Innovación del SUB, en el marco del PPU	GESTION	PROCESO	Plan de Investigación, Ciencia, Tecnología e Innovación desarrollado		16,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	
5	1	1	2		2	38	N° de universidades que cuentan con un Plan de Investigación, Ciencia, Tecnología e Innovación	GESTION	PROCESO	N° de universidades que cuentan con un Plan de Investigación, Ciencia, Tecnología e Innovación		71,00	8,00	8,00	9,00	22,00	118,00
					39	N° de institutos de investigación especializados	GESTION	PROCESO	N° institutos de investigación especializados		2,00	2,00	1,00	0,00	1,00	7,00	
5	1	1	2		2	40	N° de Universidades que cuentan con una Unidad de Transferencia de Resultados de Investigación (UTRI)	GESTION	PROCESO	N° universidades Unidad de Transferencia de Resultados de Investigación (UTRI) implantada		2,00	3,00	3,00	3,00	5,00	5,00
					41	N° de universidades que participan en un Parque Tecnológico	GESTION	PROCESO	N° de universidades participa en un Parque Tecnológico		1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00	
5	1	1	2		2	42	N° de Universidades que cuentan con un Sistema de Carrera y Escalafón del Investigador	GESTION	PROCESO	N° de Universidades que cuentan con un Sistema de Carrera y Escalafón del Investigador		70,00	80,00	75,00	76,00	81,00	76,40
5	1	1	2		2	43	% del Presupuesto de cada universidad destinado a la investigación	GESTION	RECURSOS FINANCIEROS	% del Presupuesto de cada universidad destinado a la investigación							
Optimizar la planificación, estructura, proceso y financiamiento de la investigación para incrementar el						Asegurar el soporte											

4.2.2.2 ÁREA 2: GESTIÓN DE LA INVESTIGACIÓN, CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN

Articulación PDES			Area ESTRATEGICA	Política de Desarrollo	Objetivo Estratégico	Indicador Estratégico				Resultado o Producto Esperado	Linea Base	PROGRAMACION ANUAL DE METAS					Meta Mediano Plazo Años 2021-2025	
EJE	META	RESULTADO				ACCION	Cod. Indicador	Descripción	Tipo			Categoría	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024		Año 2025
5	1	1	2	2	potenciar científico y tecnológico de las universidades	Financiero para el desarrollo del proceso de investigación	44	Nº de Universidades que cuentan con un Fondo de Desarrollo Tecnológico e Innovación (FDTI)	GESTION	PROCESO	Nº de universidades que cuentan con un Fondo de Desarrollo Tecnológico e Innovación (FDTI)		2,00	1,00	1,00	1,00	2,00	3,00
5	1	1	2	2			45	Nº de investigadores a tiempo completo por universidad	GESTION	RECURSOS HUMANOS	Nº investigadores a tiempo completo		41,00	46,00	39,00	45,00	36,00	207,00
5	1	1	2	2			46	Nº de programas de formación en Gestión de la Investigación	GESTION	PROCESO	Nº Programas en Gestión de la Investigación concretados		29,00	26,00	25,00	27,00	23,00	130,00
5	1	1	2	2			47	Nº de investigadores que participan en eventos científicos nacionales e internacionales	GESTION	RECURSOS HUMANOS	Nº investigadores participan en eventos científicos nacionales e internacionales		87,00	98,00	103,00	104,00	117,00	509,00
5	1	1	2	2			48	Nº de estudiantes beneficiados con becas de investigación	GESTION	PROCESO	Nº de estudiantes se benefician con una beca de investigación		785,00	786,00	791,00	792,00	794,00	3948,00
5	1	1	2	2	49	Nº de investigadores extranjeros en proyectos de investigación	GESTION	RECURSOS HUMANOS	Nº investigadores extranjeros en proyectos de investigación		25,00	38,00	42,00	43,00	45,00	193,00		
5	1	1	2	2	50	Nº de investigadores que publican artículos en revistas indizadas	GESTION	RECURSOS HUMANOS	Nº investigadores publican artículos en revistas indizadas		78,00	106,00	98,00	101,00	105,00	488,00		

4.2.2 ÁREA 2: GESTIÓN DE LA INVESTIGACIÓN, CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN

Articulación PDES			Area ESTRATEGICA	Política de Desarrollo	Objetivo Estratégico	Indicador Estratégico				Resultado o Producto Esperado	Linea Base	PROGRAMACION ANUAL DE METAS					Meta Mediano Plazo Años 2021-2025
EJE	META	RESULTADO ACCION				Cod. Indicador	Descripción	Tipo	Categoría			Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025	
5	1	1 2	2	Desarrollar procesos de Investigación de impacto socio - económico y reconocimiento internacional	Desarrollar procesos de Investigación de impacto socio - económico y reconocimiento internacional	51	Nº de artículos y/o publicaciones en revistas arbitradas e indexadas de circulación internacional (Science, Nature, Science Citation Index - Expanded, Social Science Citation Index, etc)	RESULTADO	PRODUCTO	Nº artículos y/o publicaciones en revistas arbitradas e indexadas de circulación internacional (Science, Nature, Science Citation Index - Expanded, Social Science Citation Index, etc.)		70,00	88,00	88,00	99,00	120,00	465,00
	1	1 2	2			52	Nº de artículos publicados en revistas indexadas locales y nacionales	RESULTADO	PRODUCTO	Nº artículos publicados en revistas indexadas nacionales		195,00	213,00	229,00	226,00	255,00	1118,00
	1	1 2	2			53	Nº de citas a los trabajos publicados de los académicos en publicaciones indexadas	RESULTADO	PRODUCTO	Nº citas a los trabajos publicados de los académicos en publicaciones indexadas.		1020,00	1767,00	2273,00	2774,00	3291,00	11125,00
	1	1 2	2			54	Nº de contratos y convenios nacionales empresa-Estado-universidad	GESTION	PROCESO	Nº contratos y convenios nacionales empresa-estado-universidad suscritos		123,00	120,00	132,00	124,00	134,00	633,00
	1	1 2	2			55	Nº de Proyectos de investigación ejecutados con cooperación internacional	GESTION	PROCESO	Nº Proyectos de investigación ejecutados con cooperación internacional		29,00	35,00	35,00	42,00	44,00	185,00
5	1	1 2	2	Optimizar la generación, la transferencia y la difusión de nuevos conocimientos para el desarrollo del Estado	Desarrollar proyectos de investigación estratégicos de alto impacto a partir de las demandas regionales y nacionales que contribuyan al desarrollo económico y social sustentable	56	Nº de Proyectos de I+D+I ejecutados en el área de tecnología y agraria	GESTION	PROCESO	Nº Proyectos de I+D+I ejecutados en el área de tecnología y agraria		165,00	158,00	165,00	165,00	176,00	829,00

4.2.2 ÁREA 2: GESTIÓN DE LA INVESTIGACIÓN, CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN

Articulación PDES			Area ESTRATEGICA	Política de Desarrollo	Objetivo Estratégico	Indicador Estratégico				Resultado o Producto Esperado	Linea Base	PROGRAMACION ANUAL DE METAS					Meta Mediano Plazo	
EJE	META	RESULTADO				ACCION	Cod. Indicador	Descripción	Tipo			Categoría	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024		Año 2025
				Desarrollar los resultados de los procesos de investigación, desarrollo tecnológico e innovación para el aprovechamiento de la sociedad	Desarrollar una Red nacional de información, registro y difusión científica y tecnológica	57	N° de proyectos en el área de Ciencias Económicas, Administrativas y Financieras, Humanísticas, Políticas y Sociales	GESTION	PROCESO	N° proyectos de investigación ejecutados en el área de Ciencias Económicas, Administrativas y Financieras-Humanísticas, Políticas y Sociales, anualmente		42,00	56,00	51,00	51,00	54,00	254,00	
5	1	1	2			2	58	N° de proyectos de investigación en el área de salud	GESTION	PROCESO	N° proyectos de investigación en el área de salud ejecutados anualmente		30,00	39,00	35,00	38,00	36,00	178,00
						59	N° de revistas publicadas anualmente por área del conocimiento con código ISSN impreso	GESTION	PROCESO	N° revistas por área del conocimiento con código ISSN impreso publicadas anualmente		41,00	41,00	41,00	41,00	41,00	41,00	205,00
5	1	1	2			2	60	N° de revistas facultativas virtuales con código ISSN digital y gestionadas en Open Journal System u otro	GESTION	PROCESO	N° revistas facultativas virtuales con código ISSN digital y gestionadas en Open Journal System u otro publicadas anualmente		37,00	44,00	38,00	59,00	42,00	220,00
5	1	1	2			2	61	N° de libros publicados con depósito legal, código de barras, QR, ISBN	RESULTADO	PRODUCTO	N° libros publicados con depósito legal, código de barras, QR, ISBN, anualmente		120,00	137,00	151,00	161,00	191,00	760,00
				Diffundir los resultados de los procesos de investigación, desarrollo tecnológico e innovación para el aprovechamiento de la sociedad	Desarrollar una Red nacional de información, registro y difusión científica y tecnológica	62	N° de documentos científicos editados (catálogos, series, proceedings, handbooks)	RESULTADO	PRODUCTO	N° de documentos científicos editados (catálogos, series, proceedings, handbooks), anualmente.		14,00	20,00	22,00	24,00	29,00	109,00	
5	1	1	2			2	63	N° de universidades que cuentan con un Sistema de Registro de la Propiedad Intelectual	GESTION	PROCESO	N° de universidades que cuentan con un Sistema de Registro de la Propiedad Intelectual		1,00	1,00	1,00	0,00	1,00	4,00
5	1	1	2			2	64	N° de patentes registrados por las universidades del SUB	RESULTADO	PRODUCTO	N° patentes registradas por las universidades del SUB		13,00	19,00	16,00	20,00	24,00	92,00

4.2.3 ÁREA 3: GESTIÓN DE LA INTERACCIÓN SOCIAL Y EXTENSIÓN UNIVERSITARIA

Articulación PDES			Área ESTRATEGICA	Política de Desarrollo	Objetivo Estratégico	Indicador Estratégico				Resultado o Producto Esperado	Línea Base	PROGRAMACION ANUAL DE METAS					Meta Mediano Plazo
EJE	META	RESULTADO				ACCION	Cod. Indicador	Descripción	Tipo			Categoría	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025
							Nº de eventos de análisis, discusión y debate orientados a la formulación de políticas públicas organizados por universidad	GESTION	PROCESO	Nº de eventos, de análisis, discusión y debate orientados a la formulación de políticas públicas organizados anualmente		39,00	46,00	40,00	47,00	42,00	214,00
5	1	1	2			3				Nº convenios con Entidades Territoriales Autónomas (Gobernaciones, Municipios y otros)		81,00	80,00	80,00	81,00	86,00	408,00
							Nº de convenios suscritos con sectores productivos, empresas y organizaciones sociales	GESTION	PROCESO	Nº convenios suscritos con sectores productivos, empresas y organizaciones sociales		130,00	137,00	137,00	146,00	142,00	692,00
5	1	1	2			3				Nº de Proyectos de interacción social desarrollados		145,00	169,00	175,00	178,00	212,00	879,00
										El SUB desarrolla cada dos años una Feria Nacional de Ciencia, Tecnología e innovación		3,00	5,00	4,00	5,00	3,00	20,00
5	1	1	2			3				Nº de universidades que desarrollan anualmente una Feria Institucional Científica y Tecnológica		15,00	18,00	19,00	20,00	21,00	93,00
										Nº de resultados del proceso de Investigación transferidos a la Sociedad		70,00	69,00	87,00	70,00	87,00	383,00
5	1	1	2			3						71					
								Fortalecer la difusión y transferencia de conocimientos hacia los sectores urbanos y rurales para mejorar su calidad de vida									
5	1	1	2	3				Nº de Universidades que cuentan con una Editorial Universitaria			72						

4.2.3 ÁREA 3: GESTIÓN DE LA INTERACCIÓN SOCIAL Y EXTENSIÓN UNIVERSITARIA

Articulación PDES				Area ESTRATEGICA	Política de Desarrollo	Objetivo Estratégico	Indicador Estratégico				Resultado o Producto Esperado	Línea Base	PROGRAMACION ANUAL DE METAS					Meta Mediano Plazo	
EJE	META	RESULTADO	ACCION				Cod. Indicador	Descripción	Tipo	Categoría			Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025		
5	1	1	2	3	Potenciar la Extensión Universitaria para atender la demanda social de los sectores más necesitados de la sociedad	Desarrollar programas de servicio a la comunidad	73	Nº de medios de comunicación por universidad	GESTION	PROCESO	Nº de medios de comunicación por universidad		17,00	14,00	14,00	15,00	14,00	21,00	
				74			Nº de universidades que cuentan con Programas de orientación profesional	GESTION	PROCESO	Nº de universidades cuentan con Programas de orientación profesional desarrollado			24,00	23,00	23,00	23,00	24,00	45,00	
5	1	1	2	3			75	Nº de Programas de Formación Continua para profesionales y técnicos	GESTION	PROCESO	Nº Programas de Formación Continua para profesionales y técnicos desarrollado		131,00	131,00	134,00	129,00	130,00	655,00	
							76	Nº de Programas de calificación y certificación de mano de obra	GESTION	PROCESO	Nº Programas de calificación y certificación de mano de obra desarrollados		50,00	52,00	56,00	55,00	52,00	265,00	
5	1	1	2	3			77	Nº de Hospitales e Institutos Médicos acreditados	GESTION	PROCESO	Nº de Hospitales e Institutos Médicos acreditados		1,00	0,00	1,00	1,00	1,00	4,00	
													103,00	41,00	40,00	44,00	50,00	278,00	
5	1	1	2	3	Fomentar la creación artística y la actividad cultural en la Universidad, en el marco de un proceso de interacción con la sociedad	Desarrollar programas de servicio a la comunidad	78	Nº de Centros que prestan servicios a la sociedad	RESULTADO	PRODUCTO	Nº de Centros que prestan servicios a la sociedad								
5	1	1	2	3			79	Nº de Programas de Extensión de Servicio a la Comunidad	GESTION	PROCESO	Nº de Programas de Extensión de Servicio a la Comunidad		78,00	81,00	85,00	94,00	112,00	450,00	
5	1	1	2	3			80	Nº de programas y eventos culturales desarrollados	GESTION	PROCESO	Nº de programas y eventos culturales desarrollados		125,00	145,00	145,00	151,00	151,00	717,00	

4.2.3 ÁREA 3: GESTIÓN DE LA INTERACCIÓN SOCIAL Y EXTENSIÓN UNIVERSITARIA

Articulación PDES			Area ESTRATEGICA	Política de Desarrollo	Objetivo Estratégico	Indicador Estratégico				Resultado o Producto Esperado	Linea Base	PROGRAMACION ANUAL DE METAS					Meta Mediano Plazo	
EJE	META	RESULTADO				ACCION	Cod. Indicador	Descripción	Tipo			Categoría	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024		Año 2025
				la Formación integral de las personas y la sociedad	Promover la actividad deportiva en la comunidad universitaria con sentido de integración con la sociedad	81	N° de eventos deportivos desarrollados	GESTION	PROCESO	Nº eventos deportivos desarrollados		34,00	40,00	49,00	50,00	49,00	222,00	
5	1	1	2		Asegurar los recursos humanos para la interacción social y la extensión universitaria	82	% de incremento de recurso humano asignado a programas de interacción social y extensión universitaria	GESTION	RECURSOS HUMANOS	% de incremento de recurso humano asignado a programas de interacción social y extensión universitaria		16,14	15,86	16,14	15,86	30,86	18,97	
5	1	1	2			3												
						Asegurar el soporte financiero para la interacción social y extensión universitaria	83	N° de estudiantes becarios en programas/proyectos de interacción social y extensión universitaria	GESTION	PROCESO	Nº estudiantes becarios en programas/proyectos de interacción social y extensión universitaria		490,00	694,00	704,00	708,00	712,00	3308,00
5	1	1	2		3													
5	1	1	2		3		84	% del presupuesto universitario asignado a actividades de interacción social y extensión universitaria	GESTION	RECURSOS FINANCIEROS	% del presupuesto institucional es asignado a actividades de interacción social y extensión universitaria		6,89	6,89	6,89	6,89	6,89	6,89
				Fortalecer el proceso de la Interacción Social y Extensión Universitaria en cada una de las Universidades del Sistema	Incorporar la interacción social y extensión universitaria en la currícula de grado y posgrado							93,00	25,00	29,00	26,00	29,00	202,00	
5	1	1	2			3	85	N° de carreras que cuentan con asignación de carga horaria (docentes) para actividades de interacción social	GESTION	PROCESO	N° de carreras que cuentan con asignación de carga horaria(docentes) para actividades de interacción social							
5	1	1	2		3		86	N° de carreras con diseños curriculares con asignación de carga horaria para interacción social y extensión universitaria	GESTION	PROCESO	N° de carreras con diseños curriculares con asignación de carga horaria para interacción social y extensión universitaria		88,00	29,00	14,00	11,00	20,00	162,00
5	1	1	2		3		87	N° de eventos institucionales de gestión ambiental con soporte científico y tecnológico organizados anualmente	GESTION	PROCESO	Nº de eventos institucionales de gestión ambiental con soporte científico y tecnológico organizado anualmente		10,00	13,00	10,00	13,00	12,00	58,00
5	1	1	2	3								9,00	13,00	13,00	13,00	16,00	64,00	
5	1	1	2	3		88	N° de publicaciones sobre gestión ambiental	GESTION	PROCESO	N° publicaciones bianuales sobre gestión ambiental								

4.2.4 ÁREA 4: GESTIÓN INSTITUCIONAL

Articulación PDPS				Area ESTRATEGICA	Política de Desarrollo	Objetivo Estratégico	Indicador Estratégico				Resultado o Producto Esperado	Linea Base	PROGRAMACION ANUAL DE METAS					Meta Mediano Plazo Años 2021-2025
EJE	META	RESULTADO	ACCION				Cod. Indicador	Descripción	Tipo	Categoría			Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025	
				4				89 Estrategia de internacionalización del SUB	GESTION	PROCESO	Estrategia de internacionalización del SUB diseñada y en desarrollo		2,00	1,00	0,00	0,00	2,00	5,00
5	1	1	2	4			90	% de incremento de convenios con IES del exterior por Universidad	GESTION	PROCESO	% de incremento de convenios con IES del exterior suscritos		8,38	5,63	5,50	5,63	3,63	5,75
				4			91	% de incremento de participaciones en REDES de IES por Universidad	GESTION	PROCESO	% de incremento participaciones en REDES de IES, por universidad		5,43	5,43	5,71	2,00	5,71	4,86
5	1	1	2	4		Fortalecer el relacionamiento y la cooperación internacional de las Universidades del Sistema con organismos y universidades del exterior	92	% de incremento de alianzas estratégicas por Universidad.	GESTION	PROCESO	% de incremento de alianzas estratégicas.		1,50	21,67	5,17	21,67	6,00	11,20
				4			93	% de incremento de ponencias en eventos internacionales por Universidad.	GESTION	PROCESO	% de incremento de ponencias en eventos internacionales		24,50	26,17	28,33	31,67	34,17	28,97
5	1	1	2	4			94	% de incremento de congresos, seminarios y conferencias internacionales organizadas por universidad.	GESTION	PROCESO	% de incremento de congresos, seminarios y conferencias internacionales organizadas por universidad.		19,25	20,63	20,75	20,75	20,88	20,45
				4		Internacionalizar todas y cada una de las Universidades del Sistema de la Universidad Boliviana para reposicionarlas en estándares mundiales	95	Nº de Direcciones de Relaciones Internacionales de las universidades fortalecidas.	GESTION	PROCESO	Nº de Direcciones de Relaciones Internacionales de las universidades fortalecidas		3,00	2,00	1,00	1,00	1,00	8,00
5	1	1	2	4			96	Nº de procesos de monitoreo y evaluación de las actividades de internacionalización	GESTION	PROCESO	Nº de universidades monitoreo y evaluación de las actividades de internacionalización		4,00	4,00	5,00	5,00	5,00	23,00

4.2.4 ÁREA 4: GESTIÓN INSTITUCIONAL

Articulación PDES				Area ESTRATEGICA	Política de Desarrollo	Objetivo Estratégico	Indicador Estratégico				Resultado o Producto Esperado	Linea Base	PROGRAMACION ANUAL DE METAS					Meta Mediano Plazo Años 2021-2025
EJE	META	RESULTADO	ACCION				Cod. Indicador	Descripción	Tipo	Categoría			Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025	
				4		Asegurar la movilidad docente, estudiantil y administrativa para optimizar el aprendizaje institucional, el intercambio de buenas prácticas y la ejecución de proyectos con la cooperación internacional, en el marco del desarrollo académico, investigativo y la interacción	97	% de incremento de Docentes de grado y posgrado que participan en programas de movilidad internacional	GESTION	RECURSOS HUMANOS	% de incremento de Docentes de grado y posgrado que participan en programas de movilidad internacional		23,00	24,33	24,11	24,11	35,22	26,16
5	1	1	2				98	% de incremento de estudiantes de grado y posgrado que participan en programas de movilidad internacional	GESTION	PROCESO	% de incremento de estudiantes de grado y posgrado que participan en programas de movilidad internacional		18,89	22,00	20,33	23,22	24,44	21,78
5	1	1	2	4			99	% de incremento del personal administrativo directivo, profesional y técnico que participa en programas de movilidad	GESTION	RECURSOS HUMANOS	% de incremento del personal administrativo directivo, profesional y técnico que participa en programas de movilidad		25,25	25,25	25,50	25,25	50,50	30,35
5	1	1	2	4			100	% de incremento de proyectos ejecutados con financiamiento de la cooperación internacional.	GESTION	PROCESO	% de incremento de proyectos ejecutados con financiamiento de la cooperación internacional.		17,86	21,43	18,00	21,43	28,86	21,51
5	1	1	2	4			101	Sistema de Planificación del Sistema de la Universidad Boliviana	GESTION	PROCESO	Sistema de Planificación del Sistema de la Universidad Boliviana en vigencia		1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
5	1	1	2	4			102	N° de universidades que cuentan con un Plan Estratégico Institucional Universitario (PEI)	GESTION	PROCESO	Nº de universidades cuentan con un Plan Estratégico Institucional Universitario (PEI)		4,00	0,00	0,00	0,00	1,00	5,00
5	1	1	2	4			103	N° de Facultades que cuentan con Planes de Desarrollo Facultativo (PDF)	GESTION	PROCESO	% de las Facultades cuentan con Planes de Desarrollo Facultativo (PDF) vigentes y articulados al PEIU		82,00	38,00	18,00	13,00	13,00	32,80
5	1	1	2	4			104	N° de Areas Administrativas que cuentan con Planes de Desarrollo del Area Administrativa	GESTION	PROCESO	% de Areas Administrativas cuentan con Planes de Desarrollo articulados al PEIU		45,00	3,00	3,00	1,00	1,00	10,60

4.2.4 ÁREA 4: GESTIÓN INSTITUCIONAL

Articulación PDES				Área ESTRATÉGICA	Política de Desarrollo	Objetivo Estratégico	Indicador Estratégico				Resultado o Producto Esperado	Línea Base	PROGRAMACIÓN ANUAL DE METAS					Meta Mediano Plazo Años 2021-2025
EJE	META	RESULTADO	ACCIÓN				Cod. Indicador	Descripción	Tipo	Categoría			Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025	
				Fortalecer la gestión académica, administrativa, financiera y legal de las Universidades y del CEUB en el marco de la Autonomía universitaria y la normativa nacional vigente	Fortalecer el desarrollo de una cultura de planificación, de control de gestión y de evaluación Universitaria		105	N° de Centros e Institutos que cuentan con Planes de Desarrollo	GESTION	PROCESO	% de Centros e Institutos cuentan con Planes de Desarrollo		31,00	20,00	0,00	0,00	25,00	15,20
5	1	1	2				106	Sistema Integral de Seguimiento y Evaluación universitaria del SUB	GESTION	PROCESO	Sistema Integral de Seguimiento y Evaluación del SUB diseñado y en vigencia		4,00	1,00	0,00	0,00	0,00	5,00
							107	N° de informes anuales de seguimiento y evaluación del PDU 2019-2025	GESTION	PROCESO	N° de informes anuales de seguimiento y evaluación del PDU 2019-2025		4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	20,00
5	1	1	2				108	N° de informes anuales de seguimiento y evaluación del PEI de cada universidad	GESTION	PROCESO	N° de informes de evaluación anual del PEI elaborados en cada universidad		8,00	9,00	9,00	9,00	9,00	44,00
							109	N° de informes de seguimiento y evaluación anual de los Planes de Desarrollo Facultativo	GESTION	PROCESO	N° informes de evaluación anual de Planes de Desarrollo Facultativo		55,00	88,00	94,00	94,00	94,00	425,00
5	1	1	2				110	N° de universidades que han desarrollado Procesos de autoevaluación institucional trianualmente	GESTION	PROCESO	N° de universidades con procesos de autoevaluación institucional desarrollados trianualmente		2,00	4,00	3,00	2,00	4,00	15,00
5	1	1	2				112	N° de Universidades que cuentan con un sistema de Gestión por Resultados	GESTION	PROCESO	N° de Universidades cuentan con un Sistema de Gestión por Resultados elaborado y en vigencia		7,00	3,00	1,00	0,00	0,00	11,00
5	1	1	2				113	N° de Universidades que han implementado una estructura organizacional flexible, dinámica e innovadora	GESTION	PROCESO	N° de Universidades con una estructura organizacional flexible, dinámica e innovadora implementada		16,00	13,00	14,00	13,00	13,00	69,00

4.2.4 ÁREA 4: GESTIÓN INSTITUCIONAL

Articulación PDES				Area ESTRATEGICA	Política de Desarrollo	Objetivo Estratégico	Indicador Estratégico				Resultado o Producto Esperado	Linea Base	PROGRAMACION ANUAL DE METAS					Meta Mediano Plazo Años 2021-2025
EJE	META	RESULTADO	ACCION				Cod. Indicador	Descripción	Tipo	Categoría			Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025	
						para la mejora continua de las Universidades		Nº de Universidades que cuentan con un Sistema de Gestión de la Calidad	GESTION	PROCESO	Nº de Universidades con un Sistema de Gestión de la Calidad implementado		5,00	0,00	0,00	0,00	2,00	7,00
5	1	1	2	4			114											
							115	Nº de Universidades que cuentan con una Dirección de Gestión de la Calidad	GESTION	PROCESO	Nº de Universidades con una Dirección de Gestión de la Calidad implementada		3,00	1,00	1,00	0,00	1,00	6,00
5	1	1	2	4			116	Sistema Integrado de Gestión, Información y Comunicación del SUB (en línea)	GESTION	PROCESO	Sistema Integrado de Gestión, Información y Comunicación del SUB (en línea) diseñado e implementado		3,00	2,00	1,00	1,00	1,00	8,00
						Usar eficientemente las tecnologías de información y comunicación para el soporte a los procesos académicos y administrativos, y el desarrollo de la educación virtual	117	Nº de universidades que cuentan con un Sistema Integrado de Gestión, Información y Comunicación (en línea)	GESTION	PROCESO	Nº de universidades cuentan con un Sistema Integrado de Gestión, Información y Comunicación (en línea)		24,00	23,00	22,00	22,00	22,00	113,00
5	1	1	2	4			118	Nº de universidades que cuentan con un Sistema y Unidades de Transparencia	GESTION	PROCESO	Nº de universidades que cuentan con un Sistema de Transparencia diseñado e implementado		5,00	2,00	1,00	1,00	1,00	9,00
5	1	1	2	4		Implementar los Sistemas de Transparencia y Rendición de Cuentas	119	Nº de universidades que cuentan con un Sistema de Rendición de Cuentas	GESTION	PROCESO	Nº de universidades que cuentan con un Sistema de Rendición de Cuentas diseñado e implementado		5,00	0,00	0,00	0,00	0,00	5,00
							121	% de cumplimiento de metas del Plan Estratégico Universitario (PEU) de las universidades del SUB	GESTION	PROCESO	% de cumplimiento de metas del Plan Estratégico Universitario (PEU)		62,00	64,71	63,86	64,86	67,14	64,51
5	1	1	2	4			122	% Ejecución del POA de las universidades del SUB	GESTION	PROCESO	% Ejecución del POA de cada universidad		79,64	81,55	82,73	83,55	83,45	82,18

4.2.4 ÁREA 4: GESTIÓN INSTITUCIONAL

Articulación PDES				Area ESTRATEGICA	Política de Desarrollo	Objetivo Estratégico	Indicador Estratégico				Resultado o Producto Esperado	Linea Base	PROGRAMACION ANUAL DE METAS					Meta Mediano Plazo Años 2021-2025
EJE	META	RESULTADO	ACCION				Cod. Indicador	Descripción	Tipo	Categoría			Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025	
				Fortalecer los resultados de la gestión institucional, financiera, la infraestructura física y el equipamiento para potenciar el desarrollo	Lograr mayores niveles de eficacia, eficiencia y de sostenibilidad financiera	Fortalecer la infraestructura física y el equipamiento para potenciar el desarrollo institucional	123	% de ejecución del programa de inversión de las universidades de SUB	GESTION	PROCESO	% de ejecución del programa de inversión de cada universidad		70.75	70.75	71.25	72.25	72.38	71.48
5	1	1	2				124	% de Ejecución presupuestaria anual de las universidades de SUB	GESTION	PROCESO	% de Ejecución presupuestaria anual		84.25	84.63	85.25	87.13	86.98	85.65
							126	% de incremento en la generación de Recursos Propios	GESTION	RECURSOS FINANCIEROS	% de incremento en las captaciones de Recursos Propios		4.89	5.11	4.67	5.33	4.89	4.98
5	1	1	2				127	% de ejecución del Plan Maestro de inversión en infraestructura física de cada universidad	GESTION	RECURSOS FISICOS	% de ejecución, de cada Universidad del Plan Maestro de inversión en infraestructura física		54.91	56.91	57.91	60.55	61.82	58.42
							128	% de ejecución de proyectos de inversión académicos con recursos IDH	GESTION	PROCESO	% de ejecución de proyectos de Inversión académicos con recursos IDH		71.00	73.17	73.67	77.33	79.17	74.87
5	1	1	2			Fortalecer la infraestructura física y el equipamiento para potenciar el desarrollo institucional	129	% de ejecución del Plan Maestro de inversión en equipamiento de cada universidad	GESTION	RECURSOS FISICOS	% de ejecución del Plan Maestro de inversión en equipamiento		54.50	56.20	54.20	56.00	57.50	55.68
5	1	1	2				130	% de nuevas autoridades con Especialidad y/o Maestría en Gestión Universitaria	GESTION	RECURSOS HUMANOS	% de nuevas autoridades con especialidad y/o maestría en Gestión Universitaria		8.33	21.67	8.33	8.33	31.00	15.53
5	1	1	2				131	% de administrativos que participan de cursos de especialización y/o maestrías financiados por cada Universidad	GESTION	RECURSOS HUMANOS	% de administrativos participan de cursos de especialización y/o maestrías financiados por cada Universidad		2.50	7.50	2.50	2.50	35.00	10.00

Potenciar las capacidades de las universidades, al implementar acciones que

4.2.4 ÁREA 4: GESTIÓN INSTITUCIONAL

Articulación PDES			Area ESTRATEGICA	Objetivo Estratégico	Indicador Estratégico				Resultado o Producto Esperado	Linea Base	PROGRAMACION ANUAL DE METAS					Meta Mediano Plazo		
EJE	META	RESULTADO			ACCION	Cod. Indicador	Descripción	Tipo			Categoría	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Años 2021-2025	
				Fortalecer la gestión del talento humano para el desarrollo del personal académico, investigativo y administrativo	Investigadores y los administrativos	132	N° de Programas de Formación Continua para Administrativos	GESTION	PROCESO	Nº de Programas de Formación Continua para Administrativos ejecutado anualmente		6,00	8,00	7,00	8,00	7,00	36,00	
5	1	1	2			4		133	N° talleres y/o cursos de motivación y compromiso institucional ejecutados	GESTION	PROCESO	Nº cursos o talleres de motivación y compromiso institucional ejecutado anualmente		20,00	20,00	20,00	21,00	21,00
5	1	1	2		4		134	N° de universidades que cuentan con un Sistema de Carrera y Escalación del Investigador	GESTION	PROCESO	Nº de universidades que cuentan con un Sistema de Carrera y Escalafón del Investigador aprobado y en vigencia		0,00	1,00	1,00	0,00	0,00	2,00
5	1	1	2		4		135	N° de universidades que cuentan con un Sistema de Carrera, evaluación y escalafón administrativo	GESTION	PROCESO	Nº de universidades cuentan con un Sistema de Carrera, evaluación y escalafón administrativo diseñado, implementado y actualizado periódicamente		3,00	1,00	4,00	1,00	2,00	11,00
5	1	1	2		4		136	N° de universidades que cuentan con Unidades u Observatorios Institucionales de Equidad	GESTION	PROCESO	Nº de universidades que cuentan con Unidades u Observatorios Institucionales de Equidad		2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	11,00
5	1	1	2	4		137	N° de universidades que cuentan con un Comité Institucional de Derechos Humanos.	GESTION	PROCESO	Nº de universidades que cuentan con un Comité Institucional de Derechos Humanos.		2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	
5	1	1	2	4	Promover una Universidad Inclusiva, de Equidad y respeto a los derechos humanos	Fomentar el respeto a los derechos humanos, la equidad de género, y a las personas con discapacidad		N° de universidades que cuentan con un observatorio de género	GESTION	PROCESO	Nº de universidades que cuentan con un observatorio de género		2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	3,00
5	1	1	2	4			138	N° de eventos de fomento al respecto a los derechos humanos, equidad de género y personas con discapacidad	GESTION	PROCESO	Nº de eventos de fomento al respecto a los derechos humanos, equidad de género y personas con discapacidad organizados anualmente		20,00	28,00	23,00	28,00	24,00	123,00
5	1	1	2	4		139												

V. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

En el marco de lo dispuesto en el Reglamento del Sistema de Planificación del Sistema de la Universidad Boliviana (RP-SUB), se entienden por seguimiento y evaluación los procesos mediante los cuales se efectúan un monitoreo y la verificación sobre el cumplimiento de las metas y resultados anuales programados en el Plan de Desarrollo Universitario (PDU); es decir, evaluar el grado de avance y su logro; sobre la base de los indicadores, establecidos en las cuatro áreas estratégicas, conforme a la estructura de la Matriz de planificación.

El seguimiento y la evaluación generan información, conocimiento y aprendizaje dirigidos a alimentar la toma de decisiones pertinentes y oportunas, que garanticen los resultados e impactos esperados. El seguimiento es hacer un acompañamiento sistemático a la implementación, y la evaluación es medir su eficacia.

Con carácter previo al proceso desarrollado por el Comité Nacional de Planificación, y en el marco del enfoque de Gestión por Resultados, la Reunión Nacional de Directores de Planificación, hasta el cuarto mes de cada gestión procederá al seguimiento y evaluación anual del cumplimiento de resultados y metas del PDU, con base en los informes de seguimiento y evaluación del cumplimiento de metas anuales de los PEI, enviados por las universidades del SUB al CEUB.

Conforme al Reglamento del Sistema de Planificación del Sistema de la Universidad Boliviana (RP-SUB), el Comité Nacional de Planificación realizará la evaluación del cumplimiento del PDU a medio término y a la conclusión de su vigencia, con base en los informes técnicos de los Secretarios Nacionales del CEUB, para su correspondiente aprobación en Conferencia Nacional de Universidades (en cumplimiento del artículo 22, inc. b) del Estatuto Orgánico de la Universidad Boliviana). El PDU, podrá ser ajustado a partir de la información recopilada en los procesos de seguimiento y evaluación de los resultados.

Dicho proceso de seguimiento y evaluación, según lo establecido en el Artículo 30 del RP-SUB, se regirá por las escalas, criterios de evaluación, e indicadores definidos por el propio SUB, constituyéndose en los instrumentos de medición, evaluación y fiscalización tanto para el SUB como para la Contraloría General del Estado.

Al constituirse las matrices de planificación del PDU de las cuatro áreas estratégicas, como el resultado del proceso de consolidación de las metas programadas en los PEI de las Universidades del SUB, el cumplimiento de estas se reflejará en los resultados de las metas del SUB.

Las Universidades, en el marco de la articulación de la planificación a corto plazo (POA) con la de mediano plazo (PEI), mediante el cumplimiento de sus Planes Operativos Anuales, contribuirán de manera directa al logro de las metas anuales de sus Planes Estratégicos Institucionales y, por ende, estos a la consecución del PDU del SUB.

En síntesis, el seguimiento y la evaluación, buscan generar un proceso de retroalimentación permanente, en la búsqueda de la mejora continua de los niveles de eficiencia y eficacia institucionales, basados en indicadores y metas propios del SUB que permiten medir el desempeño, identificando responsables de su logro, y estableciendo mecanismos e instancias para su cumplimiento, mediante resultados y la participación de la comunidad universitaria.

En el marco del Artículo 30 del SP-SUB, se contará con instrumentos que tienen la finalidad de brindar los elementos técnicos (Fichas Técnicas de Seguimiento y Evaluación) para el desarrollo de los procesos de evaluación del cumplimiento de metas de los PEI de las universidades, y del PDU.

ANEXOS

ANEXO I

MATRIZ DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL UNIVERSITARIO (PEI) 2021-2025

Eje 5	Articulación PDU - PDES			Área Estratégica	POLÍTICA DE DESARROLLO				OBJETIVO ESTRATEGICO (ACCIÓN ESTRATÉGICA)	INDICADOR ESTRATÉGICO		Cod RE	RESULTADO o PRODUCTO ESPERADO AL 2025	Línea Base 2020	Programación Anual de Metas						Programa/ Proyecto/ Acción estratégica	Unidades involucradas	Unidad Responsable de la Meta																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
	Área	Política	OE		Cod	Descripción	Cod	Descripción		Cod	Descripción				TIPO	Año	Año	Año	Año	Año				META DE MEDIANO PLAZO 2021-2025																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																													
																2021	2022	2023	2024	2025																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	

SISTEMA DE LA UNIVERSIDAD BOLIVIANA



www.ceub.edu.bo