Secretaría de Desarrollo Institucional

DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN UNIVERSITARIA

# PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2019 - 2025

"Construyamos Universidad entre todos, con transparencia y honestidad"

TARIJA - BOLIVIA

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA JUAN MISAEL SARACHO**
SECRETARÍA DE DESARROLLO INSTITUCIONAL
DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN

# Plan Estratégico Institucional

## 2019 - 2025

*Construyamos Universidad entre todos*
*con transparencia y honestidad*

Tarija – Bolivia

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
"JUAN MISAEL SARACHO"
RECTORADO
Av. Victor Paz E. 0149 - Tel. 6643110 - Casilla 51 - Tarija - Bolivia
Fax. 00591-4-6643403 - Email: rector@uajms.edu.bo

R.R. No. 224/19
Tarija, junio 04 de 2019

**VISTOS:**

El oficio UAJMS/UND/PLANIF/OF. No. 86/2019 del Arq. Ciro Eduardo Vargas López, Director de Planificación y Proyectos, solicitando la aprobación del Plan Estratégico Institucional PEI 2019 – 2025.

**CONSIDERANDO:**

Que, la Universidad Autónoma "Juan Misael Saracho", buscando el fortalecimiento institucional, elaboró el Plan Estratégico Institucional, como instrumento para promover los procesos de planificación en todas las instancias de la Universidad, de modo que le permita efectuar seguimiento y monitoreo, procesos de evaluación que posibiliten ajuste y reconducción, a fin de lograr los objetivos previstos y las políticas propuestas, por todos los actores de la Universidad, en línea a las propuestas del Comité Ejecutivo de la Universidad Boliviana.

Que, el Plan Estratégico Institucional PEI 2019 – 2025 **"Construyamos Universidad entre todos con Transparencia y Honestidad"**, marca un hito importante dentro de la planificación institucional en la UAJMS, permitirá que el proceso de planificación sea organizado de manera lógica y ordenada permitiendo agilizar las actividades en consecución de los Planes Facultativos.

Que, uno de los objetivos del Plan Estratégico Institucional de la UAJMS, es la modernización de nuestra Institución, considerando la tarea milenaria de transmitir conocimiento mediante el proceso de enseñanza – aprendizaje; crear conocimiento a través de la investigación y ayudar a nuestro entorno socioeconómico a avanzar en la nueva sociedad del conocimiento.

**POR TANTO, EL SEÑOR RECTOR EN USO DE SUS ATRIBUCIONES**

**RESUELVE:**

**Art. 1ro.** Aprobar el PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL - PEI 2019 – 2025, documento que forma parte de la presente resolución.

**Art. 2do.** Pase a conocimiento del H. Consejo Universitario para su homologación.

**Art. 3ro.** Tomen nota de la presente resolución, Vicerrectorado, la Secretaría de Desarrollo Institucional, la Secretaría de Gestión Administrativa y Financiera, la Dirección de Planificación y Decanos.

**REGÍSTRESE, HÁGASE CONOCER Y CÚMPLASE**

M.Sc. Ing. Freddy Gonzalo Gandarillas Martínez
**RECTOR**

es conforme

M.Sc. Lic. Arturo Leonardo Cuellar Lora
**SECRETARIO GENERAL**

c.c/ VICERR.SGAyF.STRIA.DESARR.INST.PLANIF.DECANOS.FUD.A.INTERNA.
/crt.

# Presentación

Uno de los objetivos del Plan Estratégico Institucional de la UAJMS, es la modernización de nuestra Institución, considerando la tarea milenaria de transmitir conocimiento mediante el proceso enseñanza – aprendizaje; crear conocimiento a través de la investigación y ayudar a nuestro entorno socioeconómico a avanzar en la nueva sociedad del conocimiento.

La Universidad Autónoma Juan Misael Saracho, buscando el fortalecimiento institucional, elaboró el Plan Estratégico Institucional, como instrumento para promover los procesos de planificación en todas las instancias de la Universidad, de modo que le permita efectuar seguimiento y monitoreo, procesos de evaluación que posibiliten ajuste y reconducción, a fin de lograr los objetivos previstos y las políticas propuestas, por todos los actores de la Universidad, en línea a las propuestas del Comité Ejecutivo de la Universidad Boliviana.

Es cierto que la planificación estratégica, no es la panacea de la Universidad, pero es un buen instrumento para dar respuesta a situaciones de cambio a las exigencias sociales, cada vez mayores y una cierta incertidumbre proveniente del dinamismo del entorno. La planificación estratégica es en definitiva una apuesta de futuro.

Para la elaboración de tan importante documento fue necesario desarrollar un diagnóstico de la situación presente con una apreciación sintética, pero certera, sobre el estado en el que nos encontramos y donde estamos. A partir de ahí podamos pasar a una posterior etapa prospectiva de definición de a dónde queremos llegar y cómo pretendemos alcanzar ese futuro deseado al que colectivamente aspiramos, es decir, la estrategia a seguir.

El Plan Estratégico Institucional 2019 - 2025 **“Construyamos Universidad entre todos, con transparencia y honestidad”**, marca un hito importante dentro de la planificación institucional en la UAJMS, permitirá que el proceso de planificación sea organizado de manera lógica, ordenada y agilizar las actividades en consecución de los Planes Facultativos.

M.Sc. Ing. Freddy Gonzalo Gandarillas Martínez
**RECTOR**

## AUTORIDADES 2019-2025

M.Sc. Ing. Freddy Gonzalo Gandarillas Martínez
**RECTOR**

M.Sc. Lic. Luis Ricardo Colpari Días
**VICERRECTOR**

Ing. Ernesto Auad Aguirre
**SECRETARIO GENERAL**

## COMISIONES DE ELABORACIÓN DEL PEI 2019-2025

### CENTRAL

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

### FORMACIÓN PROFESIONAL DE GRADO Y POSGRADO

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

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

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

## INTERACCIÓN SOCIAL - EXTENSIÓN UNIVERSITARIA

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

## GESTIÓN INSTITUCIONAL

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

## EQUIPO TÉCNICO RESPONSABLE DE ELABORACIÓN DEL PEI

| | |
|---|---|
| Lic. Fabiola Corrillo Machicado | TÉCNICO DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN |
| Lic. Maribel Gutiérrez Quiroga | TÉCNICO DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN |
| Lic. Adriana Daysi Figueroa Saldaña | TÉCNICO DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN |
| Sr. Ramiro Aparicio Torrico | TÉCNICO DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN |
| Lic. Guddy Bryan Armijo Armella | TÉCNICO DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN |
| Lic. Elvis Moises Jaime Tito | TÉCNICO DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN |

# ÍNDICE

## PARTE I: ENFOQUE POLÍTICO INSTITUCIONAL


I. MARCO NORMATIVO LEGAL ..... **1**

**A.** MANDATO CONSTITUCIONAL DE DESARROLLO DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR ..... 1
*1. Autonomía Universitaria ..... 1*
**B.** AGENDA PATRIÓTICA ..... 1
**C.** PLAN DE DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL (PDES) ..... 2
**D.** VISIÓN DEPARTAMENTAL "AGENDA DEL BIENESTAR" ..... 3
**E.** SISTEMA BOLIVIANO DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA ..... 3
**F.** LEY 070 EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR ..... 4
**G.** SISTEMA DE PLANIFICACIÓN INTEGRAL DEL ESTADO Y SUBSISTEMAS (SPIE) ..... 5
**H.** SISTEMA DE PLANIFICACIÓN DEL SISTEMA DE LA UNIVERSIDAD BOLIVIANA ..... 6
**I.** VISIÓN POLÍTICA INSTITUCIONAL ..... 6
*1. Principios de la UAJMS ..... 8*
*2. Visión y Misión de la UAJMS ..... 9*
*a) Misión de la UAJMS ..... 9*
*b) Visión de la UAJMS ..... 9*
*3. Valores de la UAJMS ..... 10*


## PARTE II: DIAGNÓSTICO


**I. ANÁLISIS INTERNO ..... 11**

**A.** CONTEXTO HISTÓRICO-INSTITUCIONAL ..... 11
*1. Contextualización Institucional: Universidades Latinoamericanas ..... 11*
*2. Contextualización de la Universidad Boliviana ..... 12*
*3. Cronología de creación de las facultades, institutos y escuelas de la UAJMS ..... 14*
**B.** FORMACIÓN PROFESIONAL DE GRADO Y POSGRADO ..... 19
*1. Grado ..... 19*
*2. Posgrado ..... 27*
**C.** INVESTIGACIÓN, CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN ..... 31
*1. Líneas de Investigación ..... 31*
*2. Estructura Organizacional de Investigación en la UAJMS ..... 32*
*3. Institutos de Investigación ..... 34*
*4. Investigaciones realizadas en la UAJMS ..... 37*
*5. Difusión y Divulgación de la Investigación ..... 40*
*6. Infraestructura y Equipamiento para la Investigación ..... 42*
**D.** INTERACCIÓN SOCIAL Y EXTENSIÓN UNIVERSITARIA ..... 44
*1. Definiciones Generales ..... 44*
*2. Actividades de Interacción y Extensión Universitaria ..... 45*
**E.** GESTIÓN INSTITUCIONAL ..... 54
*1. Aspectos Institucionales ..... 54*
*2. Aspectos Económicos ..... 54*
*3. Aspectos del Estamento Docente ..... 61*
*4. Infraestructura y Servicios ..... 61*

**II. ANÁLISIS EXTERNO ..... 66**

**A.** FODA INSTITUCIONAL ..... 66
**B.** ANÁLISIS DE ACTORES ..... 68
*1. Actores Internos ..... 68*
*2. Actores Externos Públicos ..... 70*
*3. Actores Externos Privados ..... 71*

## PARTE III: PROPUESTA

**I. ÁREAS ESTRATÉGICAS ..... 75**

**A.** GESTIÓN DE LA FORMACIÓN PROFESIONAL DEL GRADO Y POSGRADO ..... 77
**B.** GESTIÓN DE LA INVESTIGACIÓN, CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN ..... 83
**C.** GESTIÓN DE LA INTERACCIÓN SOCIAL Y EXTENSIÓN UNIVERSITARIA ..... 87
**D.** GESTIÓN INSTITUCIONAL DE CALIDAD ..... 91

## PARTE VI: PROYECCIÓN PRESUPUESTARIA PLURIANUAL

**I. PROYECCIÓN PRESUPUESTARIA PLURIANUAL ..... 97**

**II. CONSIDERACIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PEI ..... 109**

## ANEXOS

**I. ORGANIGRAMA ..... 111**

# ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1. EJES DE LA AGENDA DEL BIENESTAR ..... 3
GRÁFICO 2. RELACIÓN UNIVERSIDAD – LEY 070 ..... 4
GRÁFICO 3. ALGUNOS HITOS DE LA UAJMS. ..... 16
GRÁFICO 4. POBLACIÓN UNIVERSITARIA, 2012-2017 ..... 23
GRÁFICO 5. LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN DE LA UAJMS ..... 32
GRÁFICO 6. UNIDADES OPERATIVAS DE LA EXTENSIÓN UNIVERSITARIA ..... 51
GRÁFICO 7. PORCENTAJE DE INGRESOS POR FUENTE DE FINANCIAMIENTO 2015-2017 ..... 59
GRÁFICO 8. ÁREAS ESTRATÉGICAS Y POLÍTICAS, 2019-2025 ..... 75

# ÍNDICE DE CUADROS


CUADRO 1. PILARES DEL PDES RELACIONADOS CON LA UNIVERSIDAD ..... 2

CUADRO 2. CREACIÓN DE FACULTADES GESTIÓN 2010 ..... 17

CUADRO 3. ESTRUCTURA DEPARTAMENTALIZADA, FACULTADES DE LAS PROVINCIAS ..... 18

CUADRO 4. NUEVAS OFERTAS EDUCATIVAS ..... 19

CUADRO 5. OFERTA ACADÉMICA POR FACULTAD ..... 19

CUADRO 6. ESTUDIANTES, SEGÚN GÉNERO, POR FACULTAD, GESTIONES 2012-2017 ..... 21

CUADRO 7. NÚMERO DE ESTUDIANTES NUEVOS POR FACULTAD, 2012-2017 ..... 22

CUADRO 8. CRECIMIENTO, MATRÍCULADOS EN UNIVERSIDADES ..... 23

DEL PAÍS, 2012-2017 ..... 23

CUADRO 9. ESTUDIANTES GRADUADOS Y TITULADOS, 2012-2017 ..... 24

CUADRO 10. DOCENTES TITULARES GESTIONES 2013-2017 ..... 25

CUADRO 11. PROGRAMAS DE POSTGRADO GESTIONES 2012-2017 ..... 27

CUADRO 12. TITULADOS EN DIPLOMADO, ESPECIALIDAD, MAESTRÍA Y DOCTORADO ..... 28

CUADRO 13. NÚMERO DE EGRESADOS EN POSGRADO CON DEFENSA DE TRABAJO ..... 28

CUADRO 14. INGRESOS/EGRESOS EN LA SEC 2012 – 2017 (EN BS.) ..... 28

CUADRO 15. SOCIEDADES CIENTÍFICAS POR FACULTAD ..... 34

CUADRO 16. INSTITUTOS/CENTROS DE INVESTIGACIÓN POR FACULTADES ..... 35

CUADRO 17. OTRAS UNIDADES DE INVESTIGACIÓN ..... 36

CUADRO 18. INVESTIGACIONES EFECTUADAS POR FACULTADES, GESTIÓN 2017 RECURSOS IDH ..... 40

CUADRO 19. LABORATORIOS DE LA UAJMS ..... 43

CUADRO 20. ACTIVIDADES DEL DEPARTAMENTO DE EXTENSIÓN UNIVERSITARIA ..... 46

CUADRO 21. ACTIVIDADES DE INTERACCIÓN Y EXTENSIÓN DESARROLLADAS ..... 47

CUADRO 22. ACTIVIDADES DESARROLLADAS CON RECURSOS DEL IDH, 2017 ..... 50

CUADRO 23. PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS DEL PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL ..... 57

CUADRO 24. EFICIENCIA Y EFICACIA DEL POA GESTIONES 2014-2017 (EN %) ..... 58

CUADRO 25. INGRESOS PROGRAMADOS POR GESTIÓN UAJMS (EN BS.) ..... 59

CUADRO 26. PRESUPUESTO POR RUBROS UAJMS (EN BS.) ..... 60

CUADRO 27. PRESUPUESTO PROGRAMADO, EJECUTADO Y PERCIBIDO GESTIÓN 2017 (EN BS.) ..... 60

CUADRO 28. INGRESOS PRESUPUESTADOS Y PERCIBIDOS, GESTIÓN 2017 (EN BS.) ..... 61

CUADRO 29. RESUMEN INFRAESTRUCTURA ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA POR AMBIENTES SEGÚN USO (SUPERFICIE EN $M^2$) AÑO 2016 ..... 63
CUADRO 30. SISTEMAS INFORMÁTICOS UAJMS..... 64
CUADRO 31. MATRIZ FODA ..... 66
CUADRO 32. ANÁLISIS CAME-FODA ..... 73
CUADRO 33. PROGRAMA DE INVERSIÓN Y PROYECCIÓN PLURIANUAL PRESUPUESTARIA (EN BS.) ..... 98

# GLOSARIO DE ABREVIATURAS

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

# PARTE I: ENFOQUE POLÍTICO INSTITUCIONAL

# I. MARCO NORMATIVO LEGAL

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

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

Las universidades deberán crear y sostener centros interculturales de formación y capacitación técnica y cultural, de acceso libre al pueblo, en concordancia con los principios y fines del sistema educativo y la implementación de programas para la recuperación, preservación, desarrollo, aprendizaje y divulgación de las diferentes lenguas de las naciones y pueblos indígenas originarios campesinos.

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

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

### 1. AUTONOMÍA UNIVERSITARIA

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

## B. AGENDA PATRIÓTICA

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

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

I. Erradicación de la pobreza extrema.
II. Socialización y universalización de los servicios básicos con soberanía para Vivir Bien.
III. Salud, Educación y Deporte para la formación de un ser Humano Integral.
IV. Soberanía científica y tecnológica con identidad propia.
V. Soberanía comunitaria financiera sin servilismo al capitalismo financiero.
VI. Soberanía productiva con diversificación y desarrollo integral sin la dictadura del mercado capitalista.
VII. Soberanía sobre nuestros recursos naturales con nacionalización, industrialización y comercialización en armonía y equilibrio con la Madre Tierra.
VIII. Soberanía alimentaria a través de la construcción del saber alimentarse para Vivir Bien.
IX. Soberanía ambiental con desarrollo Integral, respetando los derechos de la Madre Tierra.
X. Integración complementaria de los pueblos con soberanía.
XI. Soberanía y transparencia en la Gestión Pública bajo los principios de no robar, no mentir y no ser flojo.
XII. Disfrute y felicidad plena de nuestras fiestas, de nuestra música, nuestros ríos, nuestra selva, nuestras montañas, nuestros nevados, de nuestro aire limpio, de nuestros sueños.
XIII. Reencuentro soberano con nuestra alegría, felicidad, prosperidad y nuestro mar.

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

El Sistema Universitario como parte del Sistema de Educación Superior debe contribuir a la consecución del PDES a través de los pilares 3, 4, 6 y 11, que tienen alguna relación directa con el accionar de la Universidad:

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

| PILAR | METAS | RESULTADOS | ACCION |
|---|---|---|---|
| Pilar: 3 Salud, Educación y Deporte para la Formación de un Ser Humano Integral | Meta 3: Acceso universal a la educación. | 1.- Se incrementará en al menos 40% el porcentaje de jóvenes entre 19 y 23 años inscritos en universidades, institutos técnicos u otros del nivel superior. l | Acceso a la educación superior |
| | | | Gestión y fortalecimiento de la educación superior. |
| | | | Construcción, equipamiento y funcionamiento de universidades públicas. |
| | Meta 4: Fortalecimiento del sistema educativo. | Al menos 500 profesionales de excelencia de todo el país beneficiados con becas de postgrado (maestrías y docto-rados), en las mejores universidades extranjeras. | Acceso a becas de postgrado. |
| Pilar: 4 Soberanía Científica y Tecnológica con Identidad Propia | Meta 1: Investigación y desarrollo de tecnología. | Los complejos productivos y las empresas reciben servicios de transferencia tecnológica. | Desarrollo científico, técnico y tecnológico en universidades y centros de formación en educación superior. |

**FUENTE:** PDES

La Universidad en la generación de conocimiento ciencia y tecnología tiene el principal rol; sin embargo, en el pilar 4, del PDES, se establecen metas, resultados y acciones dirigidos a otras entidades involucrando a la Universidad de manera superficial.

## D. VISIÓN DEPARTAMENTAL "AGENDA DEL BIENESTAR"

El Plan Territorial de Desarrollo Integral del Departamento de Tarija (PTDI) 2016-2020, es un instrumento orientador para el desarrollo departamental, se proyecta con una visión articuladora a la política nacional (Agenda Patriótica 2025 y PDES 2016-2020), en cumplimiento a la Constitución Política del Estado, a través del desarrollo integral en armonía y equilibrio con el medio ambiente bajo el enfoque del ordenamiento territorial.

**Gráfico 1. EJES DE LA AGENDA DEL BIENESTAR**

**FUENTE:** ELABORACIÓN PROPIA EN BASE PTDI

## E. SISTEMA BOLIVIANO DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA

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

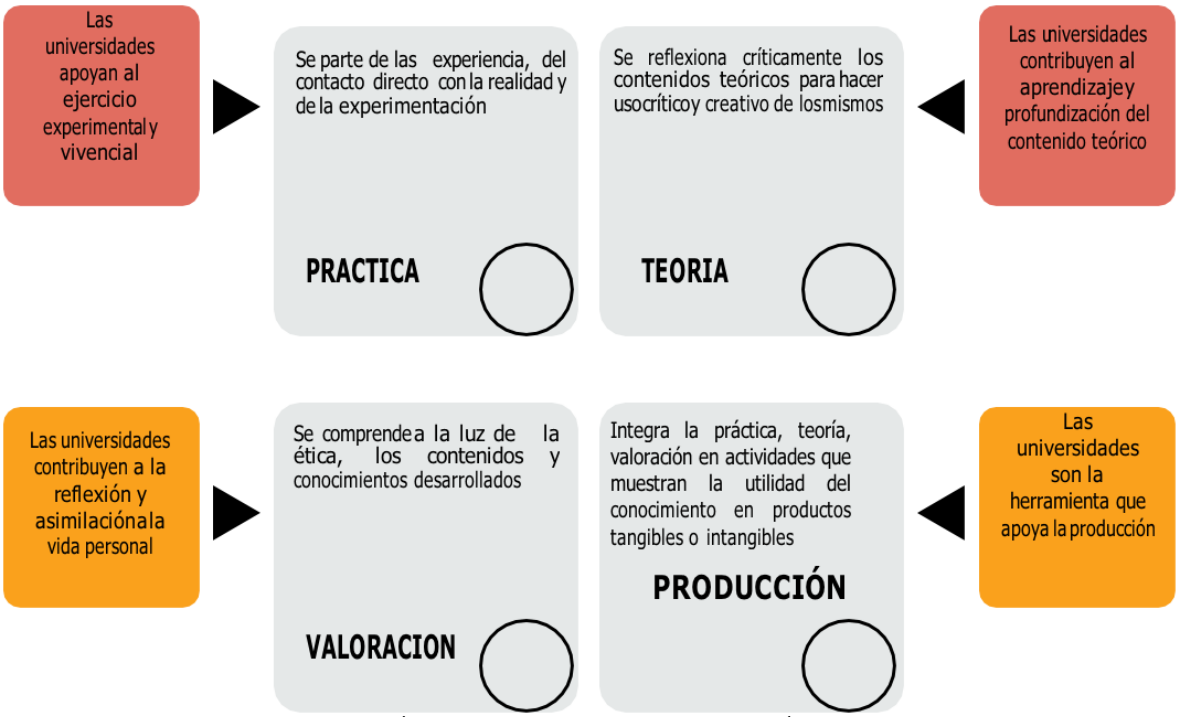
El Plan Nacional de Ciencia y Tecnología tiene previsto promover posgrados científicos en origen (maestrías y doctorados) de calidad internacional en las universidades del Sistema Nacional de

Universidades en alianza con universidades del exterior, además de fortalecer a los sectores generadores de ciencia y tecnología para albergar centros de investigación.

## F. LEY 070 EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR

La educación boliviana, como realidad presente, tuvo muchos cambios en su modelo de gestión y administración, sin embargo, la filosofía humanística se ha mantenido. Desde el Código de Educación Boliviana, promulgado el 20 de enero de 1955, pasando por la ley de reforma educativa Nº 1565 de fecha 07 de julio de 1994 y actualmente la Ley Nº 070 de educación Avelino Siñani - Elizardo Pérez[1] promulgada el 20 de diciembre de 2010, marca el inicio de una nueva administración y gestión educativa.

**Gráfico 2. RELACIÓN UNIVERSIDAD – LEY 070**




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

Si bien el Artículo 72 de la Ley Nº 070 establece que: *El Estado Plurinacional, a través del Ministerio de Educación, ejerce tuición sobre la administración y gestión del Sistema Educativo Plurinacional*. El Artículo 76, establece que la administración y gestión se organiza en*: a) Nivel Central, b) Nivel Departamental, c) Nivel Autonómico*., la SECCIÓN IV referida a la FORMACIÓN SUPERIOR UNIVERSITARIA, estable que se debe formar a los profesionales, en el desarrollo de la investigación científica-tecnológica, de la interacción social e innovación en las diferentes áreas del conocimiento y ámbitos de la realidad, para contribuir al desarrollo productivo del país, expresado en sus dimensiones política, económica y

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

sociocultural, de manera crítica, compleja y propositiva, desde diferentes saberes y campos del conocimiento en el marco de la Constitución Política del Estado Plurinacional.

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

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

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

## G. Sistema de Planificación Integral del Estado y Subsistemas (SPIE)

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

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

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

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

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

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

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

La aprobación de los PEI de las entidades o instituciones bajo tuición o dependencia de un ministerio u otra institución tutora, se efectuará por la Máxima Autoridad Ejecutiva que ejerce tuición bajo su responsabilidad.

Esta ley desconoce al CEUB, como cabeza de sector, por lo que es considerada como inconstitucional, pese a que está establecido en la CPE, artículo 92; 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. Tampoco reconoce el PNUB 2014 -2018, por lo que a la fecha se ha realizado la representación ante el Ministerio de Planificación logrando una Resolución Bi-Ministerial que se reconoce al PNDU para la gestión 2019, además de que se concertó mesas técnicas de trabajo con el fin de analizar el reconocimiento del PNUB, como al CEUB como cabeza de sector de la universidad pública.

## II. Sistema de Planificación del Sistema de la Universidad Boliviana

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

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

## I. Visión Política Institucional

El Plan de Desarrollo Universitario (PDU), en el marco del Sistema Integral de Planificación del Estado (SPIE), equivale a un Plan Sectorial de Desarrollo Integral para Vivir Bien (PSDI) y tiene el mismo nivel jerárquico, asumido de acuerdo a la naturaleza académica del Sistema de la Universidad Boliviana. (Artículo 13 – RSU- SUB).

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

## 1. Principios de la UAJMS

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

| | |
|---|---|
| **AUTONOMÍA** | • Independencia política y administrativa respecto de factores externos. El principio de *autonomía* ostiene que la universidad debe ser autónoma y auto-gobernada, y que debe elegir sus propias autoridades sin injerencia del poder político. |
| **AUTONOMÍA ECONÓMICA** | • La Universidad tiene derecho a percibir libremente sus recursos, participar porcentualmente en las rentas nacionales, departamentales, municipales e impuestos especiales. |
| **COGOBIERNO PARITARIO DOCENTE-ESTUDIANTIL** | • Participación paritaria, democrática, responsable y transparente de docentes y estudiantes en todos los órganos de decisión y gestión universitaria. |
| **FUERO UNIVERSITARIO** | • Independencia ideológica de docentes y estudiantes y libre confrontación de ideas en un marco de respeto a la persona y a la dignidad humana. Toda discriminación social, política, religiosa y étnica, es contraria al espíritu de la Universidad. |
| **DEMOCRACIA E IGUALDAD** | • Derecho de todos los miembros de la comunidad universitaria de participar en sus órganos de gobierno, sin discriminación ni restricciones, excepto los requisitos establecidos por reglamento. |
| **LIBERTAD ACADEMICA** | • Comprende la libertad de catedra, investigacion y de estudio. |
| **INTER DISCIPLINARIEDAD** | • Reconocimiento de la dimensión universal de la ciencia, la técnica y la cultura, que se garantiza mediante la relación continuada de investigadores y docentes de las diversas áreas del conocimiento, orientada a una producción científica globalizadora. |
| **RELACIÓN CON EL ENTORNO** | • Apertura a las diversas manifestaciones culturales de la región en un permanente diálogo con los agentes sociales para colaborar en el logro de un desarrollo humano sostenible de su medio social. |
| **INTEGRIDAD ÉTICA** | • Desenvolvimiento de autoridades y de la comunidad universitaria, en general, de acuerdo a principios éticos y morales. |
| **INVIOLABILIDAD DE LA AUTONOMÍA, LOS RECINTOS Y PREDIOS UNIVERSITARIOS** | • La autonomía, los recintos y predios universitarios son inviolables. La violación de la autonomía universitaria en la UAJMS también constituye una violación a la autonomía del Sistema de la Universidad Boliviana y a la Constitución Política del Estado Boliviano. |

## 2. Visión y Misión de la UAJMS

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

### a) Misión de la UAJMS

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

### b) Visión de la UAJMS

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

## 3. VALORES DE LA UAJMS

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

| | |
|---|---|
| **HONESTIDAD** | • Afirmamos que todos los miembros de la Universidad, asumen la honestidad como una cualidad con la cual se designa a aquella persona que se muestra, tanto en su obrar como en su manera de pensar, como justa, recta e íntegra. |
| **RESPONSABILIDAD** | • La Universidad, asume como responsabilidad el cumplimiento de las obligaciones y el claro conocimiento de que los resultados de cumplir o no las obligaciones, recaen sobre uno mismo. |
| **RESPETO** | • Es el valor que implica el aprecio por la dignidad humana, el acatamiento a la norma, la honestidad y responsabilidad como base de las relaciones de convivencia y comunicación eficaz entre los miembros de la comunidad universitaria. |
| **COMPROMISO Y RESPONSABILIDAD SOCIAL.** | • La Universidad, a través de sus políticas orienta, dinamiza y contribuye al proceso de crecimiento, cambio y transformación de la región y del país, contribuyendo de manera activa y pertinente al mejoramiento social, económico, cultural y ambiental. |
| **LIDERAZGO** | • Afirmamos que la Universidad asume la importancia del liderazgo y, por ello, promueve e incentiva, de manera permanente, la formación de líderes en los diferentes niveles de la organización y equipos de trabajo que participan en las diversas funciones y actividades que desarrolla la Universidad. |
| **TOLERANCIA** | • Actitud de la persona que respeta las opiniones, ideas o actitudes de las demás personas aunque no coincidan con las propias. |
| **DISCIPLINA** | • Conjunto de reglas de comportamiento para mantener el orden y la subordinación entre los miembros de la Universidad. |
| **EQUIDAD** | • Cualidad que consiste en dar a cada uno lo que se merece en función de sus méritos o condiciones. |
| **CREATIVIDAD E INNOVACIÓN** | • La Universidad asume la creatividad e innovación como valores sustantivos que aseguran su desarrollo y transformación permanentes, por lo que su accionar está orientado a la formación de personas creativas e innovadoras, así como la aplicación de las nuevas ideas generadas. |
| **SOLIDARIDAD Y CULTURA DE PAZ** | • Creemos en una Universidad solidaria, que busca y encuentra soluciones a las demandas, necesidades y expectativas de su entorno y que trabaja permanentemente por una cultura de justicia y de paz, en la que la comunicación y el diálogo sea la base de una convivencia pacífica entre los pueblos. |

# PARTE II: DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

# I. ANALISIS INTERNO

## A. CONTEXTO HISTÓRICO-INSTITUCIONAL

### 1. CONTEXTUALIZACIÓN INSTITUCIONAL: UNIVERSIDADES LATINOAMERICANAS

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

En América Latina y el Caribe, la Universidad fue creada antes que el resto de la educación y por muchísimo tiempo, fue la única institución que impartió enseñanza postsecundaria. "A menos de medio siglo del descubrimiento, cuando aún olía a pólvora y todavía se trataba de limpiar las armas y herrar los caballos, según la frase del cronista Vázquez, se establece en Santo Domingo, en 1538, la primera Universidad del Nuevo Mundo. En 1551 se crean las Universidades de San Marcos de Lima, el 27 de marzo de 1624 fue creada la universidad de San Francisco Xavier de Chuquisaca y de México, cuando todavía no había ninguna en lo que sería los Estados Unidos. A la época en que Harvard fue fundada (1636) América Latina contaba con 13 universidades, que llegaron a 31 al producirse las lentas independencias."[2]

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

[2] *América Latina: "Universidad en Transición"*, que fue publicación por el Departamento de Asuntos Educacionales de la Organización de los Estados Americanos.

universidad latinoamericana."[3] Este rasgo se vincula también a la tradición original de Salamanca, que incorporaba rasgos propios de la "universidad de estudiantes" según el modelo de Bolonia, por oposición al de París, "universidad de profesores"; así, los estudiantes de la Universidad de México intervenían en la designación de los docentes, pero en ese caso como, en los otros, el dominio de la institución correspondía a los profesores y a la disciplina religiosa.

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

## 2. Contextualización de La Universidad Boliviana[4]

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

Se ha visto que la política educativa ha sufrido diversas transformaciones y cambios a lo largo de la historia, lo cual permite analizar los postulados educativos actuales, puesto que han sufrido lo que los autores denominan como una "evolución"[5].

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

---

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

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

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

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

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

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

Hay aspectos externos que considerar, por ejemplo el avance en las comunicaciones que permite la difusión de resultados sobre los logros y avances en distintas áreas del conocimiento a través de los medios como la televisión, internet, entre otros, que aparentemente cumplen funciones que antes estaban encomendadas a los centros de enseñanza: preservación y transmisión de los conocimientos

que llegan a los estudiantes de manera mucho más rápida y con otros elementos que permiten su asimilación.

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

## 3. Cronología de creación de las facultades, institutos y escuelas de la UAJMS

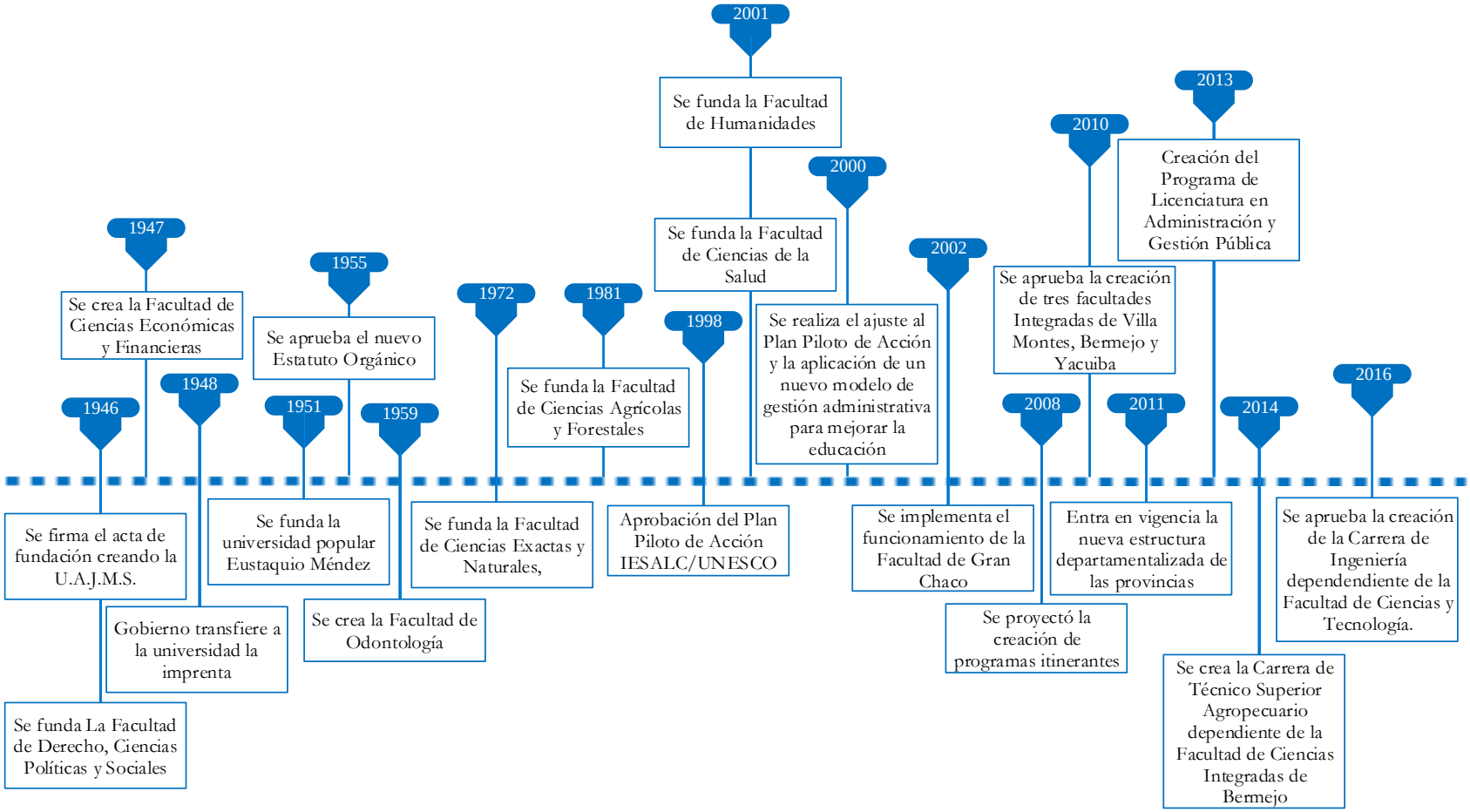
La Universidad "Juan Misael Saracho", como entidad autónoma, se ha convertido en una institución que reviste gran importancia en el Departamento de Tarija y se constituye en la séptima Universidad en crearse a nivel nacional, por lo que es relativamente joven (en el sistema universitario nacional). El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

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

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

- En 1955 se aprueba el nuevo Estatuto Orgánico, el mismo año el Municipio le transfiere el Museo Paleontológico.
- En 9 de mayo 1959, se crea la Facultad de Odontología.
- En 1966 se crea la Facultad de Ingeniería Forestal.
- En 1972, se crea la Facultad de Ciencias Puras y Naturales con las Carreras de Matemáticas, Física, Química y Geo - Ciencia, que en años posteriores se transforma en la Facultad de Ciencias y Tecnología, en 1969 se crea las carreras de Ingeniería Civil e Ingeniería Química.
- El 1974 se crea la Carrera de Administración de Empresas.
- En 1978 las carreras de Ingeniería Agronómica y de Ingeniería Forestal se agrupan en la Facultad de Ciencias Agrícolas y Forestales.
- El 11 de enero de 1980 se crea la carrera de Psicología (Primer Director, Hno. Manuel Fariñas) dependiente de la Facultad de Derecho y Ciencias Jurídicas.
- A partir de los años 80 fueron creadas otras carreras como Farmacia y Bioquímica, Instituto de Zootecnia en Villamontes, Instituto Agropecuario "Gran Chaco" en Yacuiba, el Instituto Superior de Contabilidad de Yacuiba e Instituto Contabilidad y Cooperativas de Bermejo.
- En 1982 se cambia el nombre a Facultad de Ciencias y Tecnología.
- En 1984 se crea la Carrera de Tecnología de Alimentos.
- En 1990 se crea la carrera de informática, posteriormente se denomina Ingeniería Informática.
- En 1998 se realizó la formulación y aprobación del Plan Piloto de Acción, con apoyo del IESALC/UNESCO. En 1999 se realizó la Autoevaluación de Programas y la Evaluación Institucional, así como la Evaluación Externa, por pares académicos de Venezuela, Uruguay, Brasil, Argentina y Chile. En el 2000 se efectuó un ajuste al Plan Piloto de Acción.
- En 2004 se crea la carrera de Arquitectura.

**Gráfico 3. ALGUNOS HITOS DE LA UAJMS.**



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

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

En base al informe elaborado, el Honorable Consejo Universitario aprobó la creación de las nuevas Facultades a implementarse a partir de la gestión 2011:

**Cuadro 2. CREACIÓN DE FACULTADES GESTIÓN 2010**

| RESOLUCIÓN | FACULTAD | CARRERAS |
|---|---|---|
| RHCU N° 126/10 | Ciencias Integradas de Villa Montes | • Medicina Veterinaria y Zootecnia<br>• Ingeniería Petroquímica<br>• Ingeniería de Petróleo y Gas Natural |
| RHCU N° 127/10 | Ciencias Integradas del Gran Chaco | Carreras: • Contaduría Pública • Ingeniería Comercial • Ingeniería Informática • Ingeniería Agronómica<br>Programas: • Ingeniería Sanitaria y Ambiental • Técnico Superior en Gestión Turística • Técnico Superior en Construcciones Civiles • Técnico Superior en Industrias de la Alimentación |
| RHCU N° 128/10 | Ciencias Integradas de Bermejo | • Contaduría Pública<br>• Comercio Internacional<br>• Ingeniería de Sistemas<br>• Técnico Superior Agropecuario |

**FUENTE:** INFORME DE GESTIÓN 2015 SECRETARÍA ACADÉMICA

Se realizó el análisis técnico-académico a cargo de la Comisión Institucional encargada de la Nueva Estructura de la UAJMS para la implementación de la misma en las Facultades de las Provincias, de reciente creación, que no funcionaban con la estructura departamentalizada. En base al informe elaborado por Secretaría Académica y el Equipo Técnico del Vicerrectorado se aprueba la nueva estructura:

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

| RESOLUCIÓN | DESCRIPCIÓN | DETALLE |
|---|---|---|
| RR N° 779/10 | Aprueba la estructura departamentalizada para la Facultad de Ciencias Integradas de Bermejo | Reconoce los siguientes departamentos académicos:<br>• Auditoría y Sistemas Contables<br>• Ciencias Comerciales y Sociales<br>• Sistemas de Ciencias Exactas<br>• Departamento Agropecuario |
| RR N° 778/10 | Aprueba la implementación de los siguientes departamentos académicos en la Facultad de Ciencias Integradas de Villa Montes | Reconoce los siguientes departamentos académicos:<br>• Ciencias Veterinarias y Zootecnia<br>• Ciencias de la Ingeniería de Hidrocarburos<br>• Ciencias Puras, Naturales y Materias de Apoyo |
| RR N° 777/10 | Aprueba la estructura departamentalizada para la Facultad de Ciencias Integradas del Gran Chaco. | Reconoce los siguientes departamentos académicos:<br>• Ciencias Económicas y Empresariales<br>• Ciencias Contables, Financieras y Jurídicas<br>• Informática y Ciencias Exactas<br>• Ciencias Agrícolas y Pecuaria |

**FUENTE:** INFORME DE GESTIÓN 2015 SECRETARÍA ACADÉMICA

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

Al concluir la vigencia de los Programas de Técnico Superior en Gestión Turística, Técnico Superior en Construcciones Civiles y Técnico Superior en Industrias de la Alimentación en la Facultad de Ciencias Integradas del Gran Chaco, estos dos últimos desarrollados en Caraparí, se crea la Carrera de Ing. de Recursos Hídricos mediante RR N° 12/2010 dependiente de la Facultad de Ciencias Integradas del Gran Chaco.

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

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

**Cuadro 4. NUEVAS OFERTAS EDUCATIVAS**

| FACULTAD | DESCRIPCIÓN |
|---|---|
| Ciencias Integradas del Gran Chaco | • Carrera de Ingeniería de Recursos Hídricos<br>• Carrera de Ingeniería Sanitaria y Ambiental<br>• Carrera de Administración y Gestión Pública |
| Ciencias Integradas de Bermejo | • Carrera de Ingeniería Agropecuaria |
| Ciencias y Tecnología | • Carrera de Ingeniería Industrial |

**FUENTE:** INFORME DE GESTIÓN 2015 SECRETARÍA ACADÉMICA

## B. Formación Profesional De Grado Y Posgrado

### 1. Grado

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

#### a) Oferta académica

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

**Cuadro 5. OFERTA ACADÉMICA POR FACULTAD**

| FACULTADES | CARRERA | TÉCNICO SUPERIOR / PROGRAMA |
|---|---|---|
| 1.- Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas | 1.1.- Derecho | - |
| 2.- Facultad de Ciencias Económicas y Financieras | 2.1.- Economía<br>2.2.- Contaduría Pública<br>2.3.- Administración de Empresas | Técnico Universitario Superior en Estadística Económica.<br>Técnico Universitario Superior en Contabilidad |
| 3.- Facultad de Ciencias Agrícolas y Forestales | 3.1.- Ingeniería Agronómica<br>3.2.- Ingeniería Forestal<br>3.3.- Ingeniería de Medio Ambiente | - |
| 4.- Facultad de Ciencias y Tecnología | 4.1.- Ingeniería Civil<br>4.2.- Ingeniería Química<br>4.3.- Ingeniería de Alimentos<br>4.4.- Ingeniería Informática<br>4.5.- Arquitectura y Urbanismo<br>4.6.- Ingeniería Industrial | Técnico Universitario Superior en Alimentos |
| 5.- Facultad de Ciencias de la Salud | 5.1.- Enfermería<br>5.2.- Bioquímica<br>5.3.- Químico Farmacéutica | - |

| | | |
|---|---|---|
| 6.- Facultad de Odontología | 6.1.- Odontología | - |
| 7.- Facultad de Humanidades | 7.1.- Psicología<br>7.2.- Idiomas | - |
| 8.- Facultad de Medicina | 8.1.- Medicina | - |
| 9.- Facultad de Ciencias Integradas del Gran Chaco | 9.1.- Contaduría Pública<br>9.2.- Ingeniería Comercial<br>9.3.-Ingeniería Agronómica<br>9.4.- Ingeniería Informática<br>9.5.-Ingeniería Sanitaria y Ambiental<br>9.6.- Ingeniería de Recursos Hídricos | Técnico Universitario Superior en Contabilidad |
| 10.- Facultad Integrada de Villa Montes | 10.1.- Medicina Veterinaria y zootecnia<br>10.2.- Ingeniería de Petróleo y Gas Natural<br>10.3.- Ingeniería Petroquímica | - |
| 11.- Facultad Integrada de Bermejo | 11.1.- Auditoría y Sistemas Contables<br>11.2.- Comercio Internacional<br>11.3.- Ingeniería de Sistemas<br>11.4.- Agropecuaria | Técnico Universitario Superior en Contabilidad<br>Programa de Derecho |

**FUENTE:** SECRETARÍA ACADÉMICA

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

### b) Población Estudiantil Universitaria

Los datos de género permiten apreciar que en la UAJMS., existe una mayor cantidad de mujeres estudiando (promedio del 53%), este comportamiento se ha mantenido en el periodo 2012-2017.

**Cuadro 6. ESTUDIANTES, SEGÚN GÉNERO, POR FACULTAD, GESTIONES 2012-2017**

| AÑOS/GENERO | 2012 | | | 2013 | | | 2014 | | | 2015 | | | 2016 | | | 2017 | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | H | M | T | H | M | T | H | M | T | H | M | T | H | M | T | H | M | T |
| FACULTAD DE CIENCIAS JURID. Y POLÍTICAS | 771 | 812 | 1.583 | 776 | 833 | 1.609 | 782 | 910 | 1.692 | 854 | 1.007 | 1.861 | 832 | 1.004 | 1.836 | 864 | 864 | 1.728 |
| FACULTAD DE CIENCIAS ECO. Y FINANCIERAS | 1.508 | 2.524 | 4.032 | 1.587 | 2.699 | 4.286 | 1.797 | 2.923 | 4.720 | 1.965 | 3.108 | 5.073 | 1.931 | 2.998 | 4.929 | 1.823 | 1.823 | 3.646 |
| FACULTAD DE CIENCIAS AGRIC. Y FORESTALES | 628 | 318 | 946 | 624 | 329 | 953 | 659 | 379 | 1.038 | 687 | 406 | 1.093 | 682 | 434 | 1.116 | 676 | 676 | 1.352 |
| FACULTAD DE CIENCIAS Y TECNOLOGIA | 3.431 | 1.522 | 4.953 | 3.525 | 1.598 | 5.123 | 3.722 | 1.745 | 5.467 | 3.925 | 1.868 | 5.793 | 3.945 | 1.984 | 5.929 | 3.910 | 3.910 | 7.820 |
| FACULTAD DE ODONTOLOGIA | 284 | 469 | 753 | 265 | 477 | 742 | 275 | 482 | 757 | 295 | 488 | 783 | 294 | 475 | 769 | 318 | 318 | 636 |
| FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD | 366 | 1.908 | 2.274 | 172 | 1.608 | 1.780 | 180 | 1.665 | 1.845 | 186 | 1.676 | 1.862 | 196 | 1.700 | 1.896 | 220 | 220 | 440 |
| FACULTAD DE HUMANIDADES | 284 | 923 | 1.207 | 275 | 855 | 1.130 | 273 | 871 | 1.144 | 301 | 879 | 1.180 | 293 | 902 | 1.195 | 292 | 292 | 584 |
| FACULTAD INTEGRADA DE BERMEJO | 480 | 540 | 1.020 | 494 | 539 | 1.033 | 552 | 592 | 1.144 | 577 | 679 | 1.256 | 587 | 677 | 1.264 | 515 | 515 | 1.030 |
| FACULTAD INTEGRADA DEL GRAN CHACO | 945 | 1.035 | 1.980 | 994 | 1.163 | 2.157 | 1.184 | 1.439 | 2.623 | 1.359 | 1.668 | 3.027 | 1.485 | 1.858 | 3.343 | 1.514 | 1.514 | 3.028 |
| FACULTAD INTEGRADA DE VILLAMONTES | 424 | 231 | 655 | 453 | 272 | 725 | 531 | 334 | 865 | 590 | 375 | 965 | 602 | 408 | 1.010 | 582 | 582 | 1.164 |
| FACULTAD DE MEDICINA | --- | --- | --- | 186 | 328 | 514 | 194 | 321 | 515 | 191 | 335 | 526 | 179 | 317 | 496 | 184 | | 184 |
| TOTAL UNIVERSIDAD | 9.121 | 10.282 | 19.403 | 9.351 | 10.701 | 20.052 | 10.149 | 11.661 | 21.810 | 10.930 | 12.489 | 23.419 | 11.026 | 12.757 | 23.783 | 23.784 | 23.785 | 23.786 |

**FUENTE:** DPTO. DE PLANIFICACIÓN – UAJMS

En el siguiente cuadro se observa el número de estudiantes por facultades y carreras del periodo 2012-2017, con mayor crecimiento poblacional están las facultades integradas de Gran Chaco, Bermejo y Villa Montes.

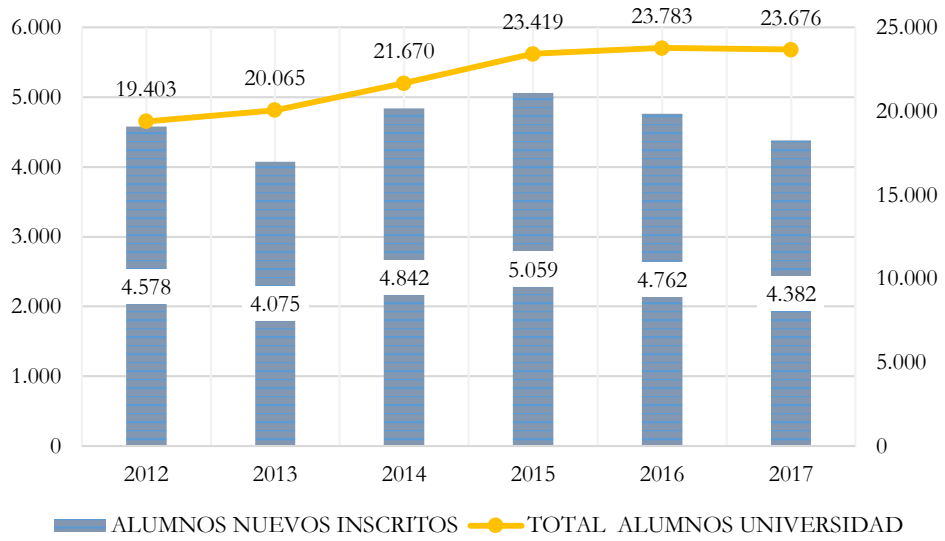
**Cuadro 7. NÚMERO DE ESTUDIANTES NUEVOS POR FACULTAD, 2012-2017**

| FACULTADES Y CARRERAS | GESTIONES | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
| FACULTAD DE CIENCIAS JURID. Y POLÍTICAS | 1.583 | 1.609 | 1.692 | 1.861 | 1.836 | 1.917 |
| FACULTAD DE CIENCIAS ECO. Y FINAN | 4.032 | 4.286 | 4.720 | 5.073 | 4.929 | 4.635 |
| FACULTAD DE CIENCIAS AGRIC. Y FORT | 946 | 953 | 1.038 | 1.093 | 1.116 | 1.107 |
| FACULTAD DE CIENCIAS Y TECN. | 4.953 | 5.123 | 5.467 | 5.793 | 5.929 | 5.907 |
| FACULTAD DE ODONTOLOGIA | 753 | 742 | 757 | 783 | 769 | 815 |
| FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD | 1.783 | 1.780 | 1.845 | 1.862 | 1.896 | 2.083 |
| FACULTAD DE HUMANIDADES | 1.207 | 1.130 | 1.144 | 1.180 | 1.195 | 1.139 |
| FACULTAD DE MEDICINA | 491 | 514 | 515 | 526 | 496 | 533 |
| FACULTAD INTEGRADA DE BERMEJO | 1.020 | 1.046 | 1.004 | 1.256 | 1.264 | 1.150 |
| FACULTAD DEL GRAN CHACO | 1.980 | 2.157 | 2.623 | 3.027 | 3.343 | 3.397 |
| FACULTAD INTEGRADAS DE VILLAMONTES | 655 | 725 | 865 | 965 | 1.010 | 995 |
| **TOTAL UNIVERSIDAD** | **19.403** | **20.065** | **21.670** | **23.419** | **23.783** | **23.678** |

**FUENTE:** DPTO. DE PLANIFICACIÓN – UAJMS

Existe un comportamiento creciente de los estudiantes nuevos matriculados desde las gestiones 2012 a 2016, salvo durante la gestión 2017. En la gestión 2016 en el departamento de Tarija se cuenta con 900 bachilleres de los cuales el 71% corresponde al municipio de Cercado y la ciudad de Tarija, seguidos por el 19% de Yacuiba. De este total de bachilleres, se inscribieron en la universidad 4761 estudiantes, que significa 56% del total de bachilleres del departamento.

**Gráfico 4. POBLACIÓN UNIVERSITARIA, 2012-2017**




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

Los estudiantes se incrementaron en 50% de 15.358 a 23.386, ocupando el sexto lugar en crecimiento de las universidades del sistema, después de las Universidades UAP, UPEA, EMI, UABJB, UMSFX.

**Cuadro 8. CRECIMIENTO, MATRÍCULADOS EN UNIVERSIDADES DEL PAÍS, 2012-2017**

| MATRICULA | | GESTION | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
| 1 | UMRPSFXCH | 43.863 | 45.995 | 48.859 | 50.052 | 51.277 | 51.413 |
| 2 | UMSA | 76.745 | 77.202 | 77.457 | 78.219 | 78.228 | 78.205 |
| 3 | UMSS | 64.676 | 65.834 | 68.582 | 70.024 | 79.092 | 82.665 |
| 4 | UAGRM | 76.842 | 80.955 | 78.941 | 79.921 | 84.619 | 85.495 |
| 5 | UATF | 18.749 | 19.938 | 20.596 | 21.180 | 22.304 | 23.634 |
| 6 | UTO | 22.779 | 23.209 | 23.523 | 24.377 | 25.662 | 26.246 |
| 7 | UAJMS | 19.413 | 20.064 | 21.961 | 23.191 | 23.783 | 23.678 |
| 8 | UABJB | 13.603 | 15.378 | 18.332 | 13.543 | 13.949 | 14.803 |
| 9 | UNSXX | 9.266 | 8.840 | 7.654 | 7.648 | 7.754 | 6.983 |
| 10 | UAP | 3.546 | 4.090 | 5.095 | 5.884 | 7.565 | 5.698 |
| 11 | UPEA | 25.068 | 30.935 | 32.102 | 38.693 | 42.343 | 47.861 |
| 12 | UCB | 15.018 | 15.213 | 15.294 | 15.921 | 15.868 | 16.456 |
| 13 | EMI | 5.287 | 5.843 | 5.961 | 6.380 | 5.988 | 6.983 |
| 14 | UASB | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 15 | UNIPOL | 1.145 | 3.012 | 3.150 | 3.552 | 3.954 | 5.081 |
| **TOTAL** | | **396.000** | **416.508** | **427.507** | **438.585** | **462.386** | **475.201** |

**FUENTE:** ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A ESTADÍSTICAS CUB

Durante el periodo 2012-2017 las áreas de mayor crecimiento a nivel nacional fueron carreras de Ingeniería y tecnológicas, en 32%, la misma tendencia se manifestó en el nivel departamental.

### c) Modalidades de graduación

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

**Cuadro 9. ESTUDIANTES GRADUADOS Y TITULADOS, 2012-2017**

| ESTUDIANTES | GESTIONES | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
| Estudiantes graduados | 1.199 | 1.371 | 1.269 | 1.312 | 1.607 | 1.642 |
| Estudiantes con Título Académico | 1.444 | 1.454 | 1.720 | 1.468 | 1.634 | 1.797 |
| Estudiantes con Título en Prov. Nacional | 1.451 | 1.716 | 2.005 | 1.512 | 1786 | 1709 |

**FUENTE:** TÍTULOS Y GRADOS
ESTADÍSTICAS UNIVERSITARIAS 2013-2017

Como se observa en el anterior cuadro existe una gran diferencia entre los títulos académicos y en provisión nacional, debido a los títulos académicos que se ha otorgado a los médicos cubanos, siendo la UAJMS la única a nivel nacional.

La UAJMS, a través de un proyecto ejecutado por la DICyT, ha desarrollado un sistema de seguimiento a graduados que proporciona información sobre:

- Demanda de las instituciones que requieren a los profesionales que forma la Universidad.
- Evaluación de la inserción de los titulados al mercado laboral.
- Mercado al cual ofrecer programas de posgrado.

Sin embargo, no se le ha dado la continuidad al sistema, insumos para los estudios de mercado y valoración de los diseños curriculares de las unidades académicas.

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

En la UAJMS se reconocen los siguientes tipos de docentes[6] :

| | | |
|---|---|---|
| 1. Docentes honoríficos. | 2. Docentes titulares. | 3. Docentes extraordinarios. |

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

[6] Art. 230 Estatuto Orgánico

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

**Cuadro 10. DOCENTES TITULARES GESTIONES 2013-2017**

| FACULTAD | 2013 | | | 2014 | | | 2015 | | | 2016 | | | 2017 | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Ti | In | T | Ti | In | T | Ti | In | T | Ti | In | T | Ti | In | T |
| FACULTAD DE CIENCIAS JURID. Y POLÍTICAS | 32 | 8 | 40 | 35 | 9 | 44 | 35 | 10 | 45 | 33 | 10 | 43 | 34 | 17 | 51 |
| FACULTAD DE CIENCIAS ECO. Y FINANCIERAS | 56 | 61 | 117 | 65 | 59 | 124 | 72 | 52 | 124 | 74 | 44 | 118 | 70 | 66 | 136 |
| FACULTAD DE CIENCIAS AGRIC. Y FORESTALES | 36 | 19 | 55 | 31 | 23 | 54 | 38 | 9 | 47 | 38 | 11 | 49 | 35 | 10 | 45 |
| FACULTAD DE CIENCIAS Y TECNOLOGIA | 93 | 85 | 178 | 99 | 85 | 184 | 115 | 67 | 182 | 113 | 61 | 174 | 123 | 66 | 189 |
| FACULTAD DE ODONTOLOGIA | 34 | 27 | 61 | 43 | 19 | 62 | 48 | 10 | 58 | 45 | 16 | 61 | 47 | 17 | 64 |
| FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD | 23 | 44 | 67 | 25 | 34 | 59 | 28 | 29 | 57 | 28 | 21 | 49 | 27 | 25 | 52 |
| FACULTAD DE HUMANIDADES | 21 | 36 | 57 | 32 | 20 | 52 | 32 | 23 | 55 | 32 | 29 | 61 | 30 | 34 | 64 |
| FACULTAD INTEGRADA DE BERMEJO | 31 | 23 | 54 | 38 | 16 | 54 | 41 | 10 | 51 | 39 | 15 | 54 | 40 | 13 | 53 |
| FACULTAD DEL GRAN CHACO | 38 | 75 | 113 | 35 | 75 | 110 | 47 | 67 | 114 | 46 | 62 | 108 | 45 | 66 | 111 |
| FACULTAD INTEGRADA DE VILLAMONTES | 9 | 50 | 59 | 17 | 23 | 40 | 17 | 30 | 47 | 15 | 25 | 40 | 15 | 25 | 40 |
| FACULTAD DE MEDICINA | 20 | 38 | 58 | 23 | 58 | 81 | 22 | 59 | 81 | 22 | 55 | 77 | 23 | 63 | 86 |
| TOTAL UNIVERSIDAD | 393 | 466 | 859 | 443 | 421 | 864 | 495 | 366 | 861 | 485 | 349 | 834 | 489 | 402 | 891 |

**FUENTE:** ESTADÍSTICAS UNIVERSITARIAS UAJMS
*Ti = Titular
*In = Interino

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

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

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

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

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

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

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

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

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

El Curso de Capacitación consta de 6 módulos:

- Módulo I Estrategias metodológicas y de evaluación en la docencia universitaria
- Módulo II Manejo de dispositivos de conexión, almacenamiento e internet
- Módulo III Aplicación de herramientas específicas en el área
- Módulo IV Integración de plataformas e-Learning en la docencia universitaria
- Módulo V Diseño y elaboración de proyectos
- Módulo VI Vinculación de la institución de educación superior con el entorno

Al momento se desarrolló los tres primeros módulos en todas las Facultades, quedando pendiente el resto de los módulos. Pese al proyecto es insuficiente el apoyo Institucional para la actualización pedagógica permanente de los docentes. No existe un programa de capacitación permanente, sino hasta que acabe el proyecto.

La UAJMS ha otorgado a cada docente, a través del proyecto "Equipamiento Informático Para Mejorar el Proceso de Enseñanza Aprendizaje en la Universidad Autónoma Juan Misael Saracho", una computadora y un proyector; además se les capacitó en el uso y mantenimiento de los mismos. Sin embargo, este equipo entregado al docente no está siendo utilizado en el propósito para el cual fue entregado, debido a que no existen mecanismos de seguimiento por parte de los directores de departamento.

Pese a que existe un gran porcentaje de docentes con formación post-gradual en el área profesional, como así también pedagógica, a la fecha algunos docentes continúan impartiendo sus actividades centradas en la enseñanza y no así en el aprendizaje y desarrollo de habilidades, situación atribuible a

la excesiva cantidad de estudiantes por paralelo, superando los 80, es que dificulta la realización de la evaluación continua.

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

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

## 2. POSGRADO

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

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

**Cuadro 11. PROGRAMAS DE POSTGRADO GESTIONES 2012-2017**

| AÑOS | DIPLOMADO | ESPECIALIDAD | MAESTRÍA | DOCTORADO | INTERIOR DEL PAÍS |
|---|---|---|---|---|---|
| 2012 | 12 | 3 | 8 | - | 1d. 1 e. 3 m. |
| 2013 | 12 | 2 | 9 | - | 3 m |
| 2014 | 9 | 2 | 5 | - | 2 m |
| 2015 | 7 | 1 | 6 | - | 3m |
| 2016 | 9 | 2 | 6 | 1 | 1d 1m |
| 2017 | 10 | 7 | 16 | 1 | |
| TOTAL | 59 | 17 | 50 | 2 | 15 |

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

El número de titulados en diplomado los últimos 6 años, se ha mantenido en un rango de 354 a 421 por año, el número de titulados con especialidad también ha incrementado de 55 a 77, las maestrías se encuentran en un rango de 217 a 320, mientras que el número de convalidaciones de doctorado llega a 1, tal como se observa en el siguiente cuadro.

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

| AÑOS | DIPLOMADO | ESPECIALIDAD | MAESTRÍA | DOCTORADO |
|---|---|---|---|---|
| 2012 | 354 | 55 | 217 | 1 |
| 2013 | 390 | 58 | 255 | 0 |
| 2014 | 356 | 99 | 238 | 0 |
| 2015 | 343 | 60 | 201 | 0 |
| 2016 | 420 | 59 | 79 | 0 |
| 2017 | 421 | 77 | 320 | 1 |

**FUENTE:** ESTADÍSTICAS UNIVERSITARIAS 2013-2017 TÍTULOS Y GRADOS

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

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

| AÑOS | DIPLOMADO | ESPECIALIDAD | MAESTRÍAS | TOTAL |
|---|---|---|---|---|
| 2012 | 442 | 78 | 243 | 763 |
| 2013 | 532 | 58 | 285 | 875 |
| 2014 | 357 | 53 | 139 | 549 |
| 2015 | 347 | 31 | 204 | 582 |
| 2016 | 405 | 72 | 209 | 686 |
| 2017 | 345 | 61 | 253 | 659 |
| **TOTAL** | **2428** | **353** | **1333** | **4114** |

**FUENTE:** SECRETARÍA DE EDUCACIÓN CONTINUA

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

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

### Cuadro 14. INGRESOS/EGRESOS EN LA SEC 2012 – 2017 (en Bs.)

| AÑOS | INGRESOS | GASTOS | PORCENTAJE | UTILID/DEFIC. |
|---|---|---|---|---|
| **2012** | 13.906.194,30 | 9.535.370,28 | 31,43 | 4.370.824,02 |
| **2013** | 14.508.357,73 | 11.994.906,37 | 17,32 | 2.513.451,36 |
| **2014** | 17.674.488,83 | 10.989.505,10 | 37,82 | 6.684.983,73 |
| **2015** | 16.511.285,51 | 10.722.620,14 | 35,06 | 5.788.665,37 |
| **2016** | 16.435.117,88 | 11.803.558,09 | 28,18 | 4.631.559,79 |
| **2017** | 15.911.055,19 | 15.904.881,19 | 99,96 | 6.174,00 |
| **TOTAL** | **94.946.499,44** | **70.950.841,17** | **-** | **23.995.658,27** |

**FUENTE:** FINANZAS.

Los programas de postgrado tienen mecanismos para su diseño y provisión que aseguran su pertinencia, calidad y viabilidad, pero no se ha desarrollado procesos de evaluación de la calidad de su formación que permita disponer de una opinión fundada en la calidad de sus resultados y realizar procesos de autoevaluación para su acreditación.

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

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

### c) Acreditación a Programas de Posgrado

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

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

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

I. Evaluación que comprende:

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

II. Acreditación

- Requisitos de Acreditación
- Requisitos Mínimos de Acreditación (RMA)
- Requisitos Complementarios
- Certificación de Acreditación[7]

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

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

[7] Diagnóstico y Perspectiva de los Estudios de Postgrado en Bolivia, IESALC – UNESCO, pág. 86

## C. INVESTIGACIÓN, CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### 1. LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

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

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

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

**Gráfico 5. LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN DE LA UAJMS**

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

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

## 2. Estructura Organizacional de Investigación en la UAJMS

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

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

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

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

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

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

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

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

**Cuadro 15. SOCIEDADES CIENTÍFICAS POR FACULTAD**

| N° | SOCIEDADES CIENTIFICAS | N° DE MIEMBROS POR SOCIEDAD |
|---|---|---|
| | RED SOCIET | 6 |
| | Comité de ética de la red societ | 3 |
| 1 | Químico- Farmacéutico | 9 |
| 2 | Bioquímica | 27 |
| 3 | Enfermería | 11 |
| 4 | Odontología | 9 |
| 5 | Medicina | 33 |
| 6 | Ing. Civil | 32 |
| 7 | Arquitectura | 14 |
| 8 | Ing. de Alimentos | 17 |
| 9 | Ing. Informática | 11 |
| 10 | Economía | 11 |
| 11 | Contaduría Pública | 10 |
| 12 | Administración de Empresas | 26 |
| 13 | Derecho | 12 |
| 14 | Psicología | 20 |
| 15 | Idiomas | 22 |
| 16 | Ing. Informática Yacuiba | 17 |
| 17 | Ing. Agronómica Yacuiba | 14 |
| 18 | Ing. Sanitaria y Ambiental Yacuiba | 10 |
| 19 | Ing. Recursos Hídricos Carapari | 15 |
| 20 | Ing. de Sistemas Bermejo | 11 |

**FUENTE:** ELABORACION PROPIA

## 3. INSTITUTOS DE INVESTIGACIÓN

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

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

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

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

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

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

**FUENTE:** PLAN ESTRATÉGICO DE INVESTIGACIÓN DE LA UAJMS

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

El CIEPLANE, entre las gestiones 2005 a 2010, ha realizado publicaciones basadas en investigaciones desarrolladas a través de un convenio con la gobernación, una vez fenecido el mismo se paralizó las actividades y no se canalizó mayores recursos financieros. El CEANID, a partir de la gestión 2017 es un centro certificado, lo que le faculta a nivel nacional realizar diferentes análisis además de generar recursos económicos para la universidad.

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

**Cuadro 17. OTRAS UNIDADES DE INVESTIGACIÓN**

| FACULTAD | CENTROS EXPERIMENTALES | OBJETIVO DE CREACIÓN | RESULTADOS 2015, 2016, 2017 |
|---|---|---|---|
| FACULTAD DE CIENCIAS AGRÍCOLAS Y FORESTALES | Estación experimental Puerto Margarita<br>Estación experimental Río Conchas<br>Centro experimental de Chocloca. | Creada para la investigación de introducción de nuevas variedades de diferentes productos agrícolas, así como generación de nuevas especies en base al cruce, inseminación artificial de ganado mayor como menor. | • Transferencia de tecnología a productores de la zona.<br>• Obtención de nuevas variedades de productos agrícolas.<br>• Obtención de nuevas especies de cabras, por ejemplo. |
| FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD | Plataforma de Chagas | Realiza la detección, tratamiento e investigación científica de la enfermedad de Chagas depende de la Universidad, pero también recibe financiamiento de otras instituciones internacionales, nacionales y locales, además de contar con un componente social que permite brindar atenciones gratuitas a los pacientes enfermos, desde la detección, medicación hasta la conclusión del tratamiento y controles posteriores. | Diagnóstico y tratamiento gratuitos a la población en general. |

**FUENTE:** ELABORACION PROPIA EN BASE POA INSTITUCIONAL

## 4. INVESTIGACIONES REALIZADAS EN LA UAJMS

Si bien la Universidad ha priorizado el desarrollo de la Investigación a través de una Línea de Acción Estratégica en el PEDI 2012-2016, donde se establece que debe contar con un sistema universitario de investigación científica, el mismo presenta una descoordinación funcional entre la comisión científica facultativa y la Dirección de Investigación Ciencia y Tecnología, lo cual dificulta la centralización de la actividad investigativa universitaria a través de una unidad rectora, que permita a la universidad implementar las políticas del área de investigación, orientar a las comisiones facultativas e institutos y centralizar la investigación; sin embargo no se cuenta con incentivos o asignación suficiente de recursos para facilitar su desarrollo, tampoco se incide en la interacción con los problemas de la realidad diversificada del departamento o para su aplicación en torno a investigaciones realizadas.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

a nivel universidad no sigue un solo procedimiento ni cumple un formato común, tampoco son revisados por la DICyT como lo era en gestiones pasadas.

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

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

- **Categoría 1.- Proyectos de Investigación**
Es el proceso de búsqueda y hallazgo de una solución inteligente al planteamiento de un problema, con la intención de resolver una de muchas necesidades humanas, es indispensable entender que tal acción debe tomarse con una base de decisión que justifique la aplicabilidad del proyecto.
- **Categoría 2.- Proyectos de desarrollo tecnológico**
Dirigidos a la materialización de los resultados de la investigación industrial en un esquema o diseño para productos, procesos o servicios nuevos, modificados o mejorados, destinados a su venta o su utilización. Implica la creación o mejora de un proceso productivo, producto o servicio.
- **Categoría 3.- Proyecto de innovación**
Aquellos que contribuyen a realizar los cambios introducidos en los productos y en los procesos, produciendo mejoras en los ya existentes que, por lo general, mejorarán la productividad, la competitividad y la estructura de costos.
- **Categoría 4.- Proyecto de desarrollo Económico – Social**
Dirigidos a la aplicación de soluciones a problemas de las áreas Sociales, Educación: (comprendiendo la educación, básica, técnica, humanística y alfabetización); Salud: mejoramiento de la nutrición infantil, enfermedades endémicas, salud familiar y comunitaria, medicina tradicional; económica: con impacto en el ingreso y empleo familiar, mejoramiento de la productividad y competitividad de las empresas, etc.

En el periodo 2007-2016 los docentes desarrollaron 47 proyectos de investigación y 91 investigaciones efectuadas por estudiantes. Las facultades que se destacan por realizar más proyectos de investigación son: las Facultades de Ciencia y Tecnología, Ciencias Agrícolas y Forestales, esta tendencia también se manifiesta en el nivel nacional.

**Cuadro 18. INVESTIGACIONES EFECTUADAS POR FACULTADES, GESTIÓN 2017 RECURSOS IDH**

| FACULTADES | GESTION 2016 | | GESTION 2017 | |
|---|---|---|---|---|
| | DOCENTES | ESTUDIANTES | DOCENTES | ESTUDIANTES |
| Facultad de Ciencias Agrícolas y Forestales | 8 | 11 | - | 7 |
| Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas | 2 | 5 | - | 2 |
| Facultad de Ciencias Económicas y Financieras | 8 | 15 | - | 2 |
| Facultad de Ciencia y Tecnología | 12 | 35 | - | 5 |
| Facultad Ciencias de la Salud | 5 | 6 | - | - |
| Facultad de Medicina | 1 | 4 | - | - |
| Facultad de Humanidades | 4 | 9 | - | 2 |
| Facultad de Odontología | 2 | - | - | |
| Facultad Integrada del Gran Chaco | 1 | 3 | - | 3 |
| Facultad Integrada de Bermejo | 3 | 3 | - | - |
| Proyectos Institucionales | 3 | - | - | - |
| **TOTAL** | **49** | **91** | **-** | **21** |

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

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

## 5. DIFUSIÓN Y DIVULGACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

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

### 1. Revistas Científicas

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

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

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

- **Artículos de investigación científica y tecnológica:** Documento que presenta, de manera detallada, los resultados originales de investigaciones concluidas. La estructura generalmente utilizada contiene cuatro apartados importantes: introducción, metodología, resultados y conclusiones.

- **Artículo de reflexión:** Documento que presenta resultados de una investigación terminada desde una perspectiva analítica, interpretativa o crítica del autor, sobre un tema específico, recurriendo a fuentes originales.

- **Artículo de revisión:** Documento resultado de una investigación terminada donde se analiza, sistematiza e integra los resultados de investigaciones publicadas o no, sobre un campo en ciencia o tecnología, con el fin de dar cuenta de los avances y las tendencias de desarrollo. Se caracteriza por presentar una cuidadosa revisión bibliográfica de por lo menos 50 referencias.

- **Revisión de temas académicos**: Documentos que muestren los resultados de la revisión crítica de la literatura sobre un tema en particular, o también versan sobre la parte académica de la actividad docente. Son comunicaciones concretas sobre el asunto a tratar por lo cual su extensión mínima es de 5 páginas.

- **Cartas al editor:** Posiciones críticas, analíticas o interpretativas sobre los documentos publicados en la revista, que a juicio del comité editorial constituyen un aporte importante a la discusión del tema por parte de la comunidad científica de referencia.

Entre las gestiones 2012 y 2017 se publicaron 10 versiones de la VENTANA CIENTÍFICA, con la participación de docentes, estudiantes y personal administrativo.

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

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

| | | | |
|---|---|---|---|
| British Institute of Radiography | Cochrane Library | EBSCO en Español | Edinburgh University Press Journals Online |
| Geological Society | IMF eLibrary | Liebert Online | Nature Publishing Group Journals |
| Palgrave Macmillan Journals | Policy Press | Royal Society - Royal Society Journals Online | Royal Society for Chemistry - RSC Journals Archive |

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

### 2. Expo-ciencia

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

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

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

## 6. Infraestructura y Equipamiento para la Investigación

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

- **Laboratorios**; los Laboratorios de la Universidad, son unidades de apoyo tecnológico, orientado a fortalecer aspectos cognitivos a través de la práctica académica, la investigación y la extensión. Muchos de estos laboratorios prestan servicios de alta calidad, innovación y confiabilidad a la población civil y la universidad.

- **Gabinetes de Investigación:** Brindan recursos mínimos y necesarios para realizar las prácticas propuestas por las cátedras, postgrados y cursos de Ingeniería en Sistemas de

Información; brindan a los estudiantes la posibilidad de hacer prácticas profesionales y actividades de investigación.

- **Centros experimentales**; La universidad cuenta con centros experimentales que dependen de la Facultad de Ciencias Agrícolas y Forestales.

- **Otras Infraestructuras**; Se encuentra en proceso de construcción la Infraestructura y equipamiento del Departamento de Investigación, Ciencia y Tecnología, edificio moderno que permitirá brindar los espacios y medios necesarios que se requieren para mejorar y fortalecer el proceso de la investigación científica y la transferencia de conocimientos a la sociedad.

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

**Cuadro 19. LABORATORIOS DE LA UAJMS**

| N° | FACULTADES | LABORATORIOS |
|---|---|---|
| 1 | FACULTAD DE CIENCIAS AGRÍCOLAS Y FORESTALES | Fitopatología y cultivo in-vitro |
| | | Laboratorio de la Semilla |
| | | Gabinete SIG (Sistemas de Información Geográfica) |
| | | Percepción Remota |
| | | Fruticultura |
| | | Biología |
| | | Suelos |
| | | Trabajabilidad de la Madera |
| 2 | FACULTAD DE CIENCIAS y TECNOLOGIA | Centro Experimental de Análisis, Investigación y Desarrollo CEANID |
| | | Química |
| | | Física |
| | | Taller de Alimentos |
| | | Laboratorio de Operaciones Unitarias(LOU) |
| | | Hidráulica |
| | | Gabinete de Topografía |
| | | Laboratorio de Suelos y Hormigones* |
| | | Instituto Inter Universitario Boliviano de recursos Hídricos(INIBREH) |
| 3 | FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD | Laboratorio de análisis clínico |

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

## D. INTERACCIÓN SOCIAL Y EXTENSIÓN UNIVERSITARIA

### 1. DEFINICIONES GENERALES

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

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

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

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

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

La extensión, función esencial de la universidad, es el conjunto de actividades que la institución realiza más allá del desenvolvimiento de las carreras de grado y de posgrado y de la investigación. Su

conducción general está a cargo del Departamento de Extensión e Interacción Universitaria de la Secretaría Académica.

## 2. Actividades de Interacción y Extensión Universitaria

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

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

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

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

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

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

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

| N° | ACTIVIDADES | OBSERVACIONES |
|---|---|---|
| 1 | Cursos, seminarios y talleres | Se desarrollan de forma inconsecuente e improvisada. Estas actividades son actualmente extracurriculares, no existiendo la integración con los programas de formación académica, como parte del desarrollo integral del estudiante, como es en universidades del extranjero. |
| 2 | Capacitaciones laborales | No se cuenta con evidencia de que se haya desarrollo la 5ta versión de ofimática, segunda versión ensamblaje de computadoras (cárcel). Otros cursos con mujeres en acción con la carrera de informática, para albañiles y trabajadoras del hogar. |
| 3 | Conferencias, mesas redondas, paneles, debates, jornadas de trabajo y videoconferencias | ▪ Pese a que se cuenta con las condiciones de infraestructura (la DTIC, cuenta con todo el equipamiento para desarrollar videoconferencias), equipamiento, recurso humano, la actividad se desarrolla de forma improvisada y esporádica.<br>▪ Las mesas redondas o debates solo sobre desarrollan en época de elecciones de autoridades universitarias.<br>▪ La prensa pregunta, análisis y debate de diferentes problemáticas.<br>▪ Mesas redondas, de género.<br>▪ Debates. |
| 4 | Asistencia técnica a terceros. | No se cuenta con evidencia de que se haya desarrollo. |
| 5 | Asesoramiento a entidades y sectores de la sociedad. | No se cuenta con evidencia de que se haya desarrollo. |
| 6 | Actividades de responsabilidad social | No se cuenta con evidencia de que se haya desarrollo. |
| 7 | Actividades Deportivas | ▪ En los últimos 5 años se ha desarrollado diferentes actividades deportivas promovidas por el DEU, como la carrera pedestre de estudiantes, docentes y administrativos, campeonatos internos de docentes - administrativos.<br>▪ Se cuenta con un club universitario de cuatro disciplinas Fútbol, Futsal, básquet y voleibol, se desarrolla la liga universitaria, se cuenta con una escuela de fútbol para niños y adolescentes. |
| 8 | Pasantías | Se desarrollan de forma esporádica, a solicitud de alguna unidad académica y/o administrativa, no se cuenta con un programa de pasantías, que promueva las mismas, ni se coordina con el DEU, no existe normativa para el desarrollo de las pasantías. |
| 9 | Actividades artísticas y culturales. | ▪ La promoción de la cultura en la UAJMS se centra en la organización de la entrada universitaria que se desarrolla desde la gestión 2007, once versiones, con un promedio de participación de 46 grupos correspondientes a la comunidad universitaria de Tarija.<br>▪ Se cuenta con coro, ballet y teatro universitario, sinfónica universitaria y la estudiantina, que realizan sus actividades en infraestructura improvisada y con equipo obsoleto.<br>▪ Los elencos culturales involucran a estudiantes de la UAJMS y de la población en general.<br>▪ Participación en festival artístico Abril en Tarija, además de otros eventos culturales de la región. |
| 10 | Actividades especialmente diseñadas para responder a las demandas específicas de las organizaciones sociales. | No se cuenta con evidencia de que se haya desarrollo |

**FUENTE:** ELABORACION PROPIA

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

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

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

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

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

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

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

**FUENTE:** ELABORACIÓN PROPIA

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Dentro del decreto se establecen las siguientes actividades:

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

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

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

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

**Cuadro 22. ACTIVIDADES DESARROLLADAS CON RECURSOS DEL IDH, 2017**

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

**FUENTE:** ELABORACION PROPIA, EN BASE GACETA UAJMS

El anterior cuadro refleja, algunas actividades que se desarrollaron en la gestión 2017 con recursos del IDH; no existe centralización de la información, por lo que no se cuenta con el número exacto de beneficiarios ni de las actividades desarrolladas.

### a) Estructura de la Extensión Universitaria

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

Cuenta con las siguientes dependencias.

**Gráfico 6. UNIDADES OPERATIVAS DE LA EXTENSIÓN UNIVERSITARIA**

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

- Efectúa la producción de 9 programas propios en el canal y se transmite eventos como elecciones, debates políticos, etc.

- El canal 9 es parte de la red de comunicación RUBI del sistema de universidades, sin embargo, el impacto es bajo con relación a otras redes de tipo privado que existen en el país.

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

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

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

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

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

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

- **Observatorio Astronómico Nacional Tarija**

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

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

- **Casa de la Cultura**

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

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

- **Imprenta Universitaria**

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

- **Biblioteca Universitaria**

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

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

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

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

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

- **Comedor Universitario**

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

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

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

# E. GESTIÓN INSTITUCIONAL

## 1. ASPECTOS INSTITUCIONALES

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

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

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

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

## 2. ASPECTOS ECONÓMICOS

### a) Gestión de la Planificación

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

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

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

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

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

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

En las **gestiones 2005 y 2006**, se trabaja con planes a corto plazo que no responden a cabalidad a la visión y misión institucional. Esta contingencia exige en la gestión 2007, que la UAJMS, formule un plan quinquenal, que se expresa en el **Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2007-2011**, el mismo que genera nuevas herramientas administrativas de acuerdo al entorno político, económico, social y tecnológico, con una visión de futuro del Estado Plurinacional.

La UAJMS, como parte del Sistema de la Universidad Boliviana, abraza los principios generales de Autonomía y Cogobierno Paritario Docente-Estudiantil.

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

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

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

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

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

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

- **Evaluación de Plan Estratégico Universitario**

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

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

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

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

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

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

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

| PEDIS EVALUADOS | CUMPLIMIENTO OBJETIVOS |
|---|---|
| PEDI 2007-2011 | 28% |
| PEDI 2012-2014 Evaluación de medio término | 5% |
| PEDI 2012-2016 Evaluación Final | 30% |

**FUENTE:** DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN UNIVERSITARIA

- **Planificación a corto plazo**

Este proceso es dirigido y desarrollado por el Departamento de Planificación, actualmente se programa y ejecuta 18 POAs, se efectúa regularmente el proceso a través de asesoramiento, capacitación y un sistema informático en línea, que se va actualizando constantemente, de acuerdo a los requerimientos; el cual permite programar, realizar un seguimiento, evaluación y monitoreo de la ejecución del POA.

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

- Cumple
- No cumple
- Parcialmente

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

- No se planifica considerando la totalidad de recursos existentes en la UAJMS.
- Insuficiente y esporádica actualización del personal que dirige el POA a nivel institucional.
- Reglamentación desactualizada e insuficiente.
- Considerable número de objetivos específicos de gestión planteados por las unidades, en la gestión 2015 alrededor de 511, reduciéndose en la 2017 a 382; debido a que se planteaban mal los objetivos (Ejem.11 facultades planteaban un objetivo de 11 diferentes maneras).
- Los objetivos de las unidades funcionales no coincidían con los objetivos de gestión institucional, pese a que se hacía llegar a las unidades los priorizados; en este sentido, a la fecha estos son congelados en el sistema de POA informatizado.
- Existe un deficiente conocimiento entre lo que es un objetivo, una meta, una actividad, confundiéndose entre las mismas, al momento de la elaboración.
- Los responsables de la programación, seguimiento y evaluación de los POAS no se comprometen en el proceso.
- El POA, a nivel de autoridades universitarias, es solo un requisito para el registro del presupuesto, no es considerado como una herramienta de gestión.
- En muchos POAs de Unidades, se evidencia el divorcio entre el PEDI, PDF y el POA Institucional.

- Algunas unidades incumplen las fechas de presentación de la programación y seguimiento del POA, así como la verificación in situ.
- No se da la importancia respectiva a los resultados de cumplimiento del POA, dado que no se toman medidas correctivas para mejorar en cuanto a eficiencia y eficacia. El siguiente cuadro refleja los resultados en las últimas tres gestiones.

**Cuadro 24. EFICIENCIA Y EFICACIA DEL POA GESTIONES 2014-2017 (EN %)**

| INDICADOR | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
|---|---|---|---|---|
| EFICACIA | 57,99 | 56,56 | 64,20 | 74.50 |
| EFICIENCIA | 65,79 | 45,83 | 57,72 | 71.80 |

**FUENTE:** DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN UNIVERSITARIA

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

### b) Gestión Económica y Financiera

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

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

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

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

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

1. Subvención ordinaria (Tesoro General del Estado).

2. Coparticipación tributaria (La coparticipación tributaria se distribuye entre las municipalidades beneficiarias en función del número de habitantes de cada jurisdicción municipal y entre las universidades públicas beneficiarias, de acuerdo al número de habitantes de la jurisdicción departamental en la que se encuentran).

3. Impuesto Directo a Hidrocarburos (El IDH se aplica a la producción de hidrocarburos en su primera etapa de comercialización. Del 100% de los recursos del IDH asignados a un Departamento, el 8,62% corresponde a la Universidad de su jurisdicción).

4. Ingresos propios (generados por la venta de bienes y servicios).

5. Donaciones.

La Universidad Juan Misael Saracho en las tres últimas gestiones presenta los ingresos, que se detallan en el siguiente cuadro programado en el POA, según fuentes de financiamiento; se puede observar que desde la gestión 2015 los mismos van disminuyendo, principalmente los recursos provenientes del IDH.

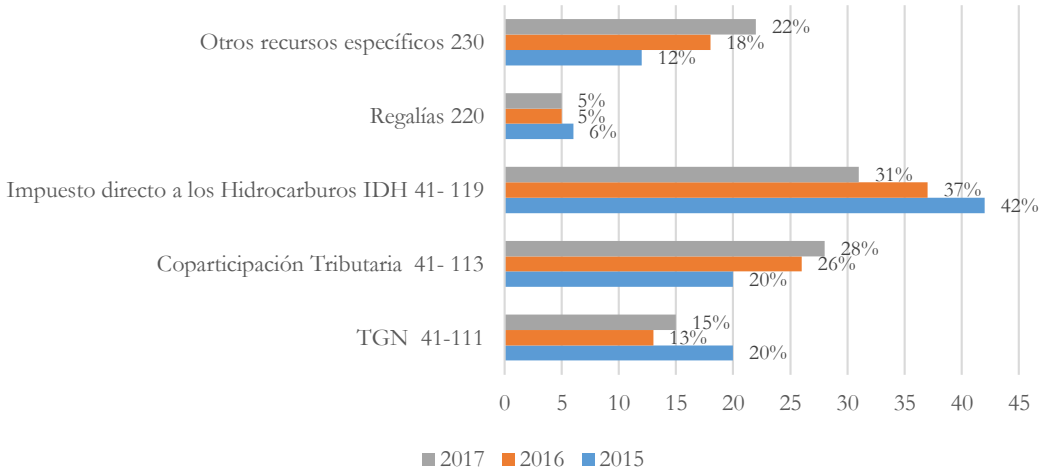
**Cuadro 25. INGRESOS PROGRAMADOS POR GESTIÓN UAJMS (en Bs.)**

| ORGANISMO FINANCIADOR | 2015 | 2016 | 2017 |
|---|---|---|---|
| TGN 41-111 | 92.529.849,27 | 47.161.340,00 | 50.494.703,00 |
| Coparticipación Tributaria 41- 113 | 91.442.293,00 | 93.954.137,00 | 93.687.769,00 |
| Impuesto directo a los Hidrocarburos IDH 41- 119 | 191.862.600,00 | 134.649.120,00 | 103.289.755,00 |
| Regalías 220 | 28.402.680,00 | 17.748.885,00 | 16.742.105,00 |
| Recursos Específicos 20 | - | - | 72.746.928,00 |
| Otros recursos específicos 230 | 54.750.345,00 | 66.033.228,00 | 472.560,00 |
| **TOTAL** | **458.987.767,27** | **359.546.710,00** | **337.433.820,00** |

**FUENTE:** POA UAJMS

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

**Gráfico 7. PORCENTAJE DE INGRESOS POR FUENTE DE FINANCIAMIENTO 2015-2017**




**FUENTE:** POA UAJMS

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

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

| COD. | DESCRIPCIÓN | Programado 2015 | Programado 2016 | Programado 2017 |
|---|---|---|---|---|
| 1 | Servicios Personales | 151.519.957,00 | 165.501.301,00 | 173.776.366,05 |
| 2 | Servicios no Personales | 64.851.452,50 | 21.321.320,00 | 22.387.386,00 |
| 3 | Materiales y Suministros | 14.734.076,50 | 7.969.570,00 | 8.368.048,50 |
| 4 | Activos Reales | 179.114.285,27 | 789.664,00 | 829.147,20 |
| 5 | Activos Financieros | 47.093.811,25 | 89.525.770,00 | 94.002.058,50 |
| 6 | Servicio de la Deuda Pública | 23.397.566,75 | 20.746.255,00 | 21.783.567,75 |
| 7 | Transferencias | 12.640.774,00 | 8.795.217,00 | 9.234.977,85 |
| 8 | Impuestos, Regalías y Tasas | 896.820,00 | 1.240.775,00 | 1.302.813,75 |
| 9 | Otros Gastos | 249.200,00 | 43.656.836,00 | 5.749.454,40 |
| **TOTAL** | | **494.497.934,27** | **359.546.710,00** | **337.433.820,00** |

**FUENTE:** MEMORIA INSTITUCIONAL Y POA

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

Existe una brecha entre lo presupuestado y lo ejecutado, que se hace más considerable a medida que los recursos asignados disminuyen, lo cual debe llevar a la universidad a efectuar conciliaciones de cuentas con entidades como la Gobernación, por deudas de gestiones pasadas, dado al incumplimiento de transferencias establecidas según normativa. En el siguiente cuadro se muestra los recursos presupuestados, los ejecutados tanto en inversión como en gasto corriente y el déficit existente, así como los saldos correspondientes a la gestión 2017.

### Cuadro 27. PRESUPUESTO PROGRAMADO, EJECUTADO Y PERCIBIDO GESTIÓN 2017 (EN BS.)

| CONCEPTO | GASTO CORRIENTE | INVERSION | TOTAL |
|---|---|---|---|
| Programado | 270.594.875,00 | 66.838.945,00 | 337.433.820,00 |
| Reprogramado | 279.249.747,26 | 112.879.961,74 | 392.129.709,00 |
| Ejecutado | 228.109.195,98 | 66.087.781,26 | 294.196.977,24 |
| Saldo (caja y banco) | 51.140.551,28 | 46.792.180,48 | 97.932.731,76 |
| Percibido | - | - | 266.999.159,87 |
| % de Ejecución con relación al total | 58% | 10% | 68% |
| % de Ejecución por tipo de gasto | 82% | 59% | |

**FUENTE:** REPORTE SIGEF

La ejecución financiera de gasto corriente fue de 82% y de inversión de 59%. Para la gestión 2017 se presupuestó 337.433.820,00 bs.; en el transcurso de la gestión, se reprogramo a 392.129.709,00 Bs.; de los cuales solo se percibió 266.999.159,87 Bs. Comparando el presupuesto ejecutado con el percibido, vemos que existe un déficit en la gestión 2017.

**Cuadro 28. INGRESOS PRESUPUESTADOS Y PERCIBIDOS, GESTIÓN 2017 (EN BS.)**

| ORGANIZMO FINANCIADOR | Presupuestado | Percibido |
|---|---|---|
| Organismo Financiador 20 | 72.746.928,00 | 35.511.749,35 |
| Organismo Financiador 41- 111 | 50.494.703,00 | 95.613.672,46 |
| Organismo Financiador 41- 113 | 93.687.769,00 | 96.639.571,94 |
| Organismo Financiador 41- 119 | 103.289.755,00 | 33.751.881,29 |
| Organismo Financiador 220 | 16.742.105,00 | 4.821.600,00 |
| Organismo Financiador 729 | 0,00 | 188.124,18 |
| Organismo Financiador 87-230 | 472.560,00 | 472.560,65 |
| **TOTAL** | **337.433.820,00** | **266.999.159,87** |

**FUENTE:** REPORTE DE SIGEF

La anterior tabla nos refleja el monto programado para la gestión 2017 y el monto que realmente percibimos. Los techos presupuestarios lo determinan el Ministerio de Economía y Finanzas, para todas las universidades.

## 3. Aspectos del Estamento Docente

**Las funciones del docente**

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

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

## 4. Infraestructura y Servicios

La infraestructura y el equipamiento son adecuados para los requerimientos de los programas de grado. En el caso particular de la infraestructura, ha experimentado un crecimiento que ha permitido contar con mayores espacios. Sin embargo, se advierte la necesidad de aumentar los espacios para facilitar la labor docente, así como aquellos para el encuentro, el esparcimiento y la vida universitaria.

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

## Cuadro 29. RESUMEN INFRAESTRUCTURA ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA POR AMBIENTES SEGÚN USO (SUPERFICIE EN m²) AÑO 2016

| FACULTADES | Aulas | Laboratorios Gabinetes | Biblio tecas | Oficinas | Dormi torios | Comedor Cocina | Pasillos | Otros | Campos Deportivos | Gabinete | Salón Auditorio | Baños | Vestu. | Depósito | Subtotal |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| TOTAL | 23.428,14 | 15.352,63 | 2.613,00 | 13.698,95 | 601,96 | 3.102,02 | 22.836,47 | 8.141,31 | 22.182,39 | 2.423,47 | 4.990,08 | 3.866,01 | 354,46 | 2.253,05 | 125.843,94 |
| HUMANIDADES | 1.757,70 | 348,02 | 155,30 | 604,61 | - | 18,94 | 1.087,52 | 436,59 | - | 152,93 | 380,96 | 190,42 | - | 62,08 | 5.195,07 |
| CIENCIAS ECONOMICAS Y FINANCIERAS | 2.674,59 | - | 168,76 | 1.348,76 | - | 86,24 | 1.054,68 | 58,83 | - | 242,62 | 315,76 | 292,95 | - | 22,18 | 6.265,37 |
| INTEGRADA DE BERMEJO | 420,80 | - | 36,80 | 110,30 | - | - | 186,95 | 130,04 | - | - | 87,40 | 14,40 | - | - | 986,69 |
| GRAN CHACO | 1.220,49 | 177,70 | 233,17 | 140,85 | 7,10 | 77,67 | 338,86 | 105,69 | 474,70 | 110,90 | 149,14 | 99,28 | - | 89,55 | 3.225,10 |
| CAMPUS UNIV. VILLAMONTES | 1.043,64 | 819,28 | 149,24 | 392,39 | - | 10,75 | 2.301,29 | 393,83 | - | - | 462,91 | 313,88 | 18,20 | 53,41 | 5.958,82 |
| CIENCIAS JURIDICAS Y POLITICAS | 2.470,94 | 126,04 | 79,13 | 741,10 | - | 34,15 | 2.012,30 | 492,93 | 608,74 | 50,08 | 689,50 | 139,20 | - | 31,30 | 7.475,41 |
| CIENCIAS AGRICOLAS Y FORESTALES | 1.792,45 | 1.782,96 | 797,01 | 1.778,46 | 571,36 | 286,58 | 3.068,59 | 2.042,12 | 3.000,00 | 199,66 | 766,58 | 558,71 | - | 399,93 | 17.044,41 |
| CIENCIAS Y TECNOLOGIA | 7.453,94 | 8.049,64 | 225,21 | 2.637,64 | - | 696,52 | 5.945,62 | 1.740,07 | - | 1.202,83 | 1.214,72 | 1.067,07 | 30,10 | 538,35 | 30.801,71 |
| ODONTOLOGIA | 1.206,57 | 1.876,64 | 49,45 | 206,01 | - | - | 506,98 | 81,18 | 700,00 | | 160,00 | 152,94 | 25,76 | 90,88 | 5.056,41 |
| CIENCIAS DE LA SALUD | 3.063,02 | 1.668,25 | 282,99 | 681,86 | | 34,25 | 2.513,54 | 503,06 | 1.200,00 | 219,10 | 437,46 | 260,52 | 42,00 | 209,43 | 11.115,48 |
| COMEDOR UNIVERSITARIO | - | 217,99 | - | 266,54 | - | 1.752,01 | 351,30 | 324,32 | - | - | - | 151,74 | 71,12 | 64,81 | 3.199,83 |
| SECRETARIA DE EDUCACION CONTINUA | 324,00 | - | 27,20 | 327,60 | - | 26,40 | 370,32 | 28,00 | - | 27,20 | - | 92,80 | - | 28,80 | 1.252,32 |
| RECTORADO | - | - | - | 1.006,16 | - | 6,08 | 261,89 | 215,13 | - | - | - | 28,27 | - | 59,39 | 1.576,92 |
| NUEVO EDIF. ADMINISTRATIVO | - | - | - | 1.419,03 | - | 24,03 | 980,12 | 121,58 | - | - | 85,74 | 101,92 | - | 15,59 | 2.748,01 |
| ANEXO RECTORADO EX YPFB | - | - | - | 250,28 | - | - | 24,88 | - | - | - | - | 33,24 | - | - | 308,40 |
| INMUEBLE CALLE CORRADO | - | - | - | 165,45 | - | - | 51,02 | - | - | - | - | 7,56 | - | - | 224,03 |
| CANAL UNIVERSITARIO | - | - | - | 184,55 | - | - | 14,70 | 13,64 | - | 218,15 | - | 20,22 | - | 19,14 | 470,40 |
| EL TEJAR | - | 281,12 | 408,74 | 915,90 | - | 8,05 | 712,41 | 37,70 | 13.800,00 | - | - | 102,60 | - | 265,57 | 16.532,09 |
| CASA MOTO MENDEZ | - | - | - | 12,72 | 23,50 | - | 54,78 | 46,00 | - | - | - | 3,30 | - | - | 140,30 |
| CASA DE LA CULTURA | - | - | - | 93,97 | - | - | 409,55 | 558,47 | - | - | 180,00 | 14,85 | 14,85 | - | 1.271,69 |
| GUARDERIA | | | | 209,37 | | 28,79 | 589,17 | 500,83 | | | | 100,08 | 22,43 | 31,60 | 1.482,27 |
| COLISEO UNIVERSITARIO | - | - | - | 48,00 | - | - | - | 28,00 | 2.000,00 | - | - | 50,00 | 130,00 | 242,00 | 2.498,00 |
| GIMNASIO UNIVERSITARIO | - | 4,99 | - | 157,40 | - | 11,56 | - | 283,30 | 398,95 | - | 59,91 | 70,06 | - | 29,04 | 1.015,21 |

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

## Sistemas Informáticos

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

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

**Cuadro 30. SISTEMAS INFORMÁTICOS UAJMS**

| SISTEMA | PRINCIPALES FUNCIONES |
|---|---|
| Sistemas de Activos Fijos | Registro, revalorización, depreciación, transferencia de activos, depreciación de activos y baja. |
| Bienestar Estudiantil | Registro de beneficiarios de beca comedor, Registró venta de fichas, Registró atención del comedor huella dactilar, Registro de eventualidades, Reportes de beneficiarios por categorías, carreras, Reporte de la atención del comedor universitario. |
| Correo electrónico Institucional | Buzones virtuales a los diferentes usuarios de la institución, comunicación entre usuarios y el exterior mediante mensajes electrónicos a través de internet. |
| Elecciones Universitarias. | Administración de procesos electorales de la Institución, generación del padrón hasta la emisión de los reportes de resultados de la elección. |
| Sistema de administración de recursos humanos y remuneración- "Personal" | Administrar los registros de todos los empleados de la institución como ser, memorándums, acciones de persona, asistencia y generar las planillas de asistencia, de remuneraciones y descuentos |
| Registro y Seguimiento de POA | Sistema para la generación, administración y seguimiento de Programas Operativos Anuales (POA), reportes, evaluaciones, seguimiento por unidad y general. |
| Sistema de seguimiento de trámites para finanzas – Aguarague. | Seguimiento a la documentación del interior del departamento de finanzas, fondos rotatorios y cajas chicas, fondos en custodia, pago de compras y adquisiciones, cargos de cuenta o fondos en avance, sueldos y salarios, servicios básicos, otros con preventivo, otros sin preventivo, ejecución de proyectos de inversión, rendición de cta. y/o reversión c31, correspondencia, solicitud de viaje. |
| Sistema de administración académica-financiara SAMA | Agilizar la gestión de los procesos administrativos, financieros y académicos de las unidades de la Secretaría de Educación Continua a través del uso del sistema informático SAMA. |
| Sistema de gestión académica para pre-grado – Tariquía | Sistema Web Integrado de Gestión Académica Universitaria: Matriculación, Gestión de planes y oferta de materias, Programación de materias |
| Sistema Tariquía para estudiantes con soporte para dispositivos móviles | Acceso a la información académica a los estudiantes de la UAJMS a través de dispositivos móviles, reportes de boletín de notas, reporte de programación, horarios de clases, programación de materias, horarios de mesas, trámites. |

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

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

# II. ÁNALISIS EXTERNO

## A. FODA INSTITUCIONAL

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

**Cuadro 31. MATRIZ FODA**

| FORTALEZAS | OPORTUNIDADES |
|---|---|
| **F1.** Infraestructura y equipamiento para el desarrollo de actividades académicas, administrativas, de investigación, extensión universitaria.<br><br>**F2.** Disponibilidad y uso de medios informáticos por parte de los docentes en el PEA.<br><br>**F3.** Significativo número de docentes titulares.<br><br>**F4.** Revista de Investigación Científica Indexada.<br><br>**F5**. Experiencia en la ejecución de proyectos de Investigación aplicada.<br><br>**F6.** Unidades Académicas desconcentradas de grado y posgrado con presencia en las provincias y en departamentos del país.<br><br>**F7**. Unidades académicas, que vinculan las tres funciones sustantivas de la universidad con el entorno a través de centros experimentales, laboratorios, clínicas y plataformas.<br><br>**F8**. Fuerte tradición y reconocimiento que promueve, difunde y desarrolla actividades científicas, culturales, paleontológicas, arqueológicas y astronómicas.<br><br>**F9**. Infraestructura para el desarrollo de actividades de vinculación estudiantil.<br><br>**F10**. Medios de comunicación masiva. | **O1**. Instituciones públicas y privadas, nacionales e internacionales que ofrecen alianzas estratégicas y convenios de financiamiento entre otros para el desarrollo de la academia en sus diferentes ámbitos.<br><br>**O2**. Organismos de Acreditación Universitaria. (SNEA, MERCOSUR, CEUB).<br><br>**O3**. Disponibilidad de Recursos del IDH.<br><br>**O4.** Generación de conocimiento a través de la investigación, requerido por instituciones y la población.<br><br>**O5**. Plataformas virtuales y redes de investigación para Intercambio de conocimientos científicos y extensión e interacción universitaria.<br><br>**O6**. Disposiciones legales Nacionales y Universitarias para el desarrollo de la Investigación.<br><br>**O7**. Demanda de pasantías por instituciones públicas y privadas.<br><br>**O8**. Permanente demanda del mercado laboral por profesionales con título de posgrado. |

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

## B. Análisis de Actores

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

### 1. Actores Internos

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

| | | | |
|---|---|---|---|
| 14 | Dirección de Posgrado | Elevar la calificación, con el máximo nivel académico posible de los recursos humanos, mediante cursos de actualización, capacitación y perfeccionamiento con programas de Postgrado a nivel de diplomado, Especialidad, Maestría y Doctorado. | Humanos, capacitación, actualización |
| 15 | Departamento de Planificación Universitaria | Orientar el proceso de planificación estratégico y operativo la Universidad. | Normativa Humano |
| 16 | Dirección de Investigación, Ciencia y Tecnología | Orientar y promover la investigación científica en la UAJMS. | Humano |
| 17 | Dirección de Interacción y Extensión Social Universitaria | concreción de la comunicación de la universidad con la comunidad no universitaria, y el espacio para fomentar ámbitos de crecimiento cultural en general. | Humano |
| 18 | Centros e Institutos de Investigación Facultativos | Desarrollo de la investigación interdisciplinaria en áreas priorizadas por la dirección universitaria y la Comisión Científica Facultativa, en correspondencia con las necesidades regionales y el desarrollo del potencial científico institucional. | Humano |
| 19 | Fundación FAUTAPO | Impulsar el desarrollo de un sistema educativo que promueva la transformación hacia la excelencia, pertinencia y equidad. | Financiero |
| 20 | Dirección de Tecnologías de la Comunicación y la Información | Garantizar el buen funcionamiento de toda la red informática a nivel universitario. | Físicos, Humanos |

## 2. Actores Externos Públicos

| N° | ACTOR | ROL | RECURSOS |
|---|---|---|---|
| 21 | Ministerio de Planificación y Desarrollo | Ejercer las facultades de órgano rector de los Sistemas de Planificación Integral Estatal y del Subsistema Estatal de Inversión Pública y Financiamiento Externo para el Desarrollo Integral. | Normativa |
| 22 | Ministerio de Economía y Finanzas | Promover una gestión pública transparente poniendo a consideración de la ciudadanía los resultados obtenidos en la gestión y remitiendo oportunamente las denuncias por vulneración a la ética y presuntos hechos de corrupción a la Unidad de Transparencia del MEFP. | Normativa, financieros |
| 23 | Viceministerio de Inversión Pública | Formulación de una Estrategia de Promoción de Inversiones que responda a los actuales retos productivos y de industrialización del Estado, en el marco del Plan de Desarrollo Económico y Social. | Normativa, financieros |
| 24 | Asamblea Legislativa Departamental de Tarija | Ejerce en lo que le corresponde la representación popular, así como las funciones legislativas, de fiscalización, de gestión y de coordinación. | Normativa |
| 25 | Gobernación del Departamento Autónomo de Tarija | Establecer políticas de desarrollo departamental. | Normativa, financieros |
| 26 | Gobierno Autónomo Municipal de Tarija | Establecer políticas de desarrollo para la ciudad de Tarija y la provincia Cercado | Convenios, financieros |
| 27 | Comité Ejecutivo de la Universidad Boliviana | Establecer las directrices del desarrollo del Sistema Universitario. | Normativa |
| 28 | Universidades del Sistema Público Boliviano | Apoyan en el desarrollo de la educación superior en el país. | Normativa |
| 29 | Establecimientos Educativos Públicos | Desarrollar en los estudiantes todas sus potencialidades para que pueda realizarse y desenvolverse con autonomía en la vida cotidiana, respetando las diferencias y características individuales. | Humano |
| 30 | Empresas Prestadoras de Servicios Públicos | Dotar de servicios básicos a la comunidad. | Servicios |
| 31 | Institutos Nacionales de Información (INE, INRA) | Dotar de información histórica y estadística. | Materiales, información |
| 32 | Servicios Departamentales de Administración Descentralizada (SEDUCA, SEDES, SEDEGES, SEDEM) | Generar, ejecutar y/o supervisar planes, programas y proyectos, en beneficio de la comunidad. | Convenios, financieros. |
| 33 | Contraloría Departamental de Tarija | Efectuar control fiscal en lo económico-financiero, administrativo, técnico y jurídico en todas las entidades que integran el sector público. Enjuiciará y se pronunciará por la vía administrativa, en casos de responsabilidad económica de los administradores. | Normativa |
| 34 | Organizaciones Policiales y Militares | Resguardo y seguridad física, humana. | Humano |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 35 | Universidades Públicas Internacionales | Apoyan en el desarrollo de la educación superior en el mundo. | Humano, financiero |
| 36 | Yacimientos Petrolíferos Fiscales Bolivianos | Administrar la producción de Hidrocarburos. | Humano, financiero |

## 3. Actores Externos Privados

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

| | | | |
|---|---|---|---|
| 51 | Organizaciones Deportivas y Culturales | Lograr el desarrollo de programas deportivos y recreativos encaminados a la superación física e intelectual de la comunidad universitaria. | Financieros, humanos y materiales |
| 52 | Organizaciones Eclesiásticas | Velar por la fortaleza espiritual del ser humano. | Financieros, humanos y materiales |
| 53 | Universidades Privadas Locales, Nacionales e internacionales | Orientar los procesos que permitan fortalecer la calidad académica, administrativa y de gestión de las Universidades Privadas | Financieros, humanos y materiales |
| 54 | Establecimientos Educativos Privados | Adquirir aptitudes para la vida y las competencias básicas para su desarrollo personal, su futuro laboral y la ciudadanía activa. | Financieros, humanos y materiales |
| 55 | Colegios de Profesionales | Ordenación del ejercicio de las profesiones, procurando el prestigio y perfeccionamiento; representación de los practicantes o colegiados y defensa de sus derechos; ... velar por una práctica **profesional** ética, de sus miembros. | Financieros, humanos y materiales |
| 56 | Mancomunidad de Municipios de Tarija | Dotar de instrumentos de planificación para el desarrollo de los municipios. | Financieros, humanos y materiales |

## Cuadro 32. ANÁLISIS CAME-FODA

| | | EXTERNO | |
|---|---|---|---|
| | | OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
| INTERNO | FORTALEZAS | POTENCIALIDADES | RIESGOS |
| | DEBILIDADES | DESAFÍOS | LIMITACIONES |

| | | OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
|---|---|---|---|
| | | ▪ **O1.** Instituciones públicas y privadas, nacionales e internacionales que ofrecen alianzas estratégicas y convenios de financiamiento entre otros para el desarrollo de la academia en sus diferentes ámbitos.<br>▪ **02.** Organismos de Acreditación Universitaria. (SNEA, MERCOSUR, CEUB).<br>▪ **O3.** Disponibilidad de Recursos del IDH.<br>▪ **O4.** Generación de conocimiento a través de la investigación, requerido por instituciones y la población.<br>▪ **O5.** Plataformas virtuales y redes de investigación para Intercambio de conocimientos científicos y extensión e interacción universitaria<br>▪ **O6.** Disposiciones legales Nacionales y Universitarias para el desarrollo de las tres actividades sustantivas de la UAJMS.<br>▪ **O7.** Demanda de pasantías por instituciones públicas y privadas.<br>▪ **O8.** Permanente demanda del mercado laboral por profesionales con título de posgrado. | ▪ **A1.** Insuficiente asignación presupuestaria, por parte del gobierno central.<br>▪ **A2.** Reducción de Recursos por concepto del IDH.<br>▪ **A3.** Oferta diversificada de programas de posgrado a nivel departamental por parte de universidades públicas y privadas.<br>▪ **A4.** Mercado laboral a nivel departamental restringido y saturado en algunas áreas.<br>▪ **A5.** Pérdida de credibilidad de la sociedad.<br>▪ **A6.** Baja motivación e incentivo del sector privado para invertir en investigación.<br>▪ **A7.** Creciente oferta académica de universidades privadas que enfatizan programas de extensión.<br>▪ **A8.** Normativa nacional en diferentes ámbitos del accionar universitario que atenta contra la autonomía universitaria. |
| FORTALEZAS | ▪ **F1.** Infraestructura y equipamiento, para el desarrollo de actividades académicas, administrativas, de investigación, extensión universitaria.<br>▪ **F2.** Disponibilidad y uso de medios informáticos por parte de los docentes en el PEA.<br>▪ **F3.** Significativo número de docentes titulares.<br>▪ **F4.** Revista de Investigación Científica Indexada.<br>▪ **F5.** Experiencia en la ejecución de proyectos de Investigación aplicada.<br>▪ **F6.** Unidades Académicas desconcentradas de grado y posgrado con presencia en las provincias y en departamentos del país.<br>▪ **F7.** Unidades académicas, que vinculan las tres funciones sustantivas de la universidad con el entorno a través de centros experimentales, laboratorios, clínicas y plataformas.<br>▪ **F8.** Fuerte tradición y reconocimiento que promueve, difunde y desarrolla actividades científicas, culturales, paleontológicas, arqueológicas y astronómicas.<br>▪ **F9.** Infraestructura para el desarrollo de actividades de vinculación estudiantil.<br>▪ **F10.** Medios de comunicación masiva. | **ESTRATEGIAS (FO)**<br>▪ **F2, F3, O1, O3:** Fortalecer el Desarrollo Docente para elevar la calidad de la formación académica.<br>▪ **F1, F9, O1, O3;** Dotar y disponer infraestructura física y equipamiento para el desarrollo institucional.<br>▪ **F2, O1, O3:** Consolidar el uso de tecnologías de información y comunicación en los procesos académicos y administrativos. | **ESTRATEGIAS (FA)**<br>▪ **F1, F4, F5, A5, A6:** Contribuir con conocimiento científico a la solución de problemas que aquejan a la sociedad.<br>▪ **F1, F6, F7, F8, F9 A1, A2, A3, A5, A8;** Trasformar la estructura organizativa de la universidad de tal forma que se adecue y responda a las necesidades académicas institucionales.<br>▪ **F1, F8, F9, F10, A3, A4, A5, A6, A7, A8:** Posicionar la imagen académica y liderazgo social de la universidad a nivel local, regional, nacional e internacional a través de la interacción y extensión universitaria. |
| DEBILIDADES | ▪ **D1.** Inadecuada aplicación del modelo académico.<br>▪ **D2.** Insuficiente vinculación entre las funciones sustantivas de la universidad, a nivel institucional y unidades académicas.<br>▪ **D3** Escaso compromiso institucional por parte de autoridades, personal administrativo y académico.<br>▪ **D4.** Reglamentación académica institucional, vulnerada, desactualizada y descontextualizada con el modelo académico.<br>▪ **D5.** Deficiente gestión de calidad académica tanto a nivel institucional como facultativa.<br>▪ **D6.** Recursos económicos insuficientes para la suscripción a bibliotecas virtuales y base de datos.<br>▪ **D7.** Número reducido de docentes con grado académico de Doctor.<br>▪ **D8.** Deficiente cultura de planificación<br>▪ **D9.** Políticas y estrategias para la generación, transferencia y divulgación de la investigación científica deficiente.<br>▪ **D10.** Gestión Universitaria inadecuada traducida en una calidad académica deficiente<br>▪ **D11.** Insuficientes procesos de evaluación con miras a la acreditación y otros de mejoramiento de la calidad.<br>▪ **D12.** Escasa vinculación de la universidad con la sociedad. | **ESTRATEGIAS (DO)**<br>▪ **D2, D5, O8:** Formar profesionales competentes a través de una adecuada gestión académica, que contribuya al aseguramiento de la calidad.<br>▪ **D1, D4, D5, D8, D10, D12, O1, O3, 06:** Fortalecer y Elevar la formación vocacional y orientación profesional de los estudiantes de nuevo ingreso<br>▪ **D8, D10, O1, O3:** Fortalecer la cultura de planificación para el desarrollo y modernización de la UAJMS.<br>▪ **D2, D5, D10, D11, O1, O2, O3:** Lograr una mejora continua, a través de la evaluación y acreditación institucional.<br>▪ **D8, D9, D12, O1, O2, O4, O7:** Fortalecer el relacionamiento, regional, nacional e internacional. | **ESTRATEGIAS (DA)**<br>▪ **D3, D10, A3, A5:** Consolidar la calidad de formación continua.<br>▪ **D3, D4, D5, D6, D10, A1, A2, A8:** Lograr mayores niveles de eficacia, eficiencia y de sostenibilidad económica financiera.<br>▪ **D3, D4, D10, D11, A1, A2, A8:** Actualizar, validar e implementar la normativa institucional en el ámbito de la universidad vinculada a las disposiciones de carácter nacional. |

# PARTE III: PROPUESTA

# I. ÁREAS ESTRATÉGICAS

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

**Gráfico 8. ÁREAS ESTRATÉGICAS Y POLÍTICAS, 2019-2025**

| ÁREAS ESTRATÉGICAS | POLÍTICAS |
|---|---|
| GESTIÓN DE LA FORMACIÓN PROFESIONAL DEL GRADO Y POSGRADO | Perfeccionar el modelo académico de acuerdo con las tendencias y las exigencias de la educación superior actual. |
| | Optimizar el desarrollo docente para elevar la calidad del proceso enseñanza aprendizaje. |
| | Asegurar la formación profesional de grado y posgrado de calidad para incrementar y potenciar el capital humano destinado al desarrollo del estado plurinacional de Bolivia. |
| | Fortalecer el bienestar estudiantil para dotar a los universitarios de condiciones de estudio y equidad. |
| GESTIÓN DE LA INVESTIGACIÓN, CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN | Optimizar la planificación, estructura, proceso y financiamiento de la investigación para incrementar el potencial científico y tecnológico de las universidades. |
| | Optimizar la generación, la transferencia y la difusión de nuevos conocimientos para el desarrollo del Estado Plurinacional de Bolivia. |
| | Difundir los resultados de los procesos de investigación, desarrollo tecnológico e innovación para el aprovechamiento de la sociedad. |

| ÁREAS ESTRATÉGICAS | POLÍTICAS |
|---|---|
| **GESTIÓN DE LA INTERACCIÓN SOCIAL Y EXTENSIÓN UNIVERSITARIA** | Potenciar la vinculación y la interacción social del Sistema de la Universidad Boliviana con su entorno, buscando una correspondencia entre sus productos y servicios con las necesidades, problemas y demandas de la Sociedad |
| | Potenciar la Extensión Universitaria para atender la demanda social de los sectores más necesitados de la sociedad. |
| | Fortalecer el desarrollo de la cultura y el deporte en la comunidad universitaria para la formación integral de las personas. |
| | Fortalecer el proceso de la Interacción Social y Extensión Universitaria en cada una de las universidades del sistema. |
| **GESTIÓN INSTITUCIONAL DE CALIDAD** | Internacionalizar todas y cada una de las universidades del Sistema de la Universidad Boliviana para reposicionarlas en estándares mundiales. |
| | Fortalecer la gestión académica, administrativa, financiera y legal de las Universidades y del CEUB en el marco de la Autonomía universitaria y la normativa nacional vigente. |
| | Modernizar los sistemas de gestión universitaria para potenciar el desarrollo institucional y el desarrollo de una cultura de la Transparencia y de Rendición de Cuentas a la sociedad. |
| | Fortalecer los resultados de la gestión institucional, financiera, la infraestructura física y el equipamiento para potenciar el desarrollo de las universidades. |
| | Fortalecer la gestión del talento humano para el desarrollo del personal académico, investigativo y administrativo de la Universidad. |
| | Promover una Universidad Inclusiva, de Equidad y respeto a los derechos humanos y el medio ambiente. |

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

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

### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

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

| COD. | OBJETIVO ESTRATEGICO SUB | OBJETIVO ESTRATEGICO INSTITUCIONAL | PRODUCTO | INDICADOR ESTRATÉGICO | | | | RESULTADO ESPERADO | Línea Base 2018 | PROGRAMACIÓN ANUAL DE METAS | | | | | | | | | UNIDAD RESPONSABLE DE LA META |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Descripción | Descripción | | Cod IE | Denominación | TIPO | CAT. | Descripción | | Año 2019 | Año 2020 | META 2019-2020 | Año 2021 | Año 2022 | Año 2023 | Año 2024 | Año 2025 | META 2021-2025 | |
| **POLÍTICA 1.- Perfeccionar el modelo académico de acuerdo con las tendencias y las exigencias de la educación superior actual.** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.1.1 | Establecer un Proyecto Educativo para elevar la calidad educativa a nivel del sistema de la universidad boliviana al 2025 | Formar profesionales competentes a través de una gestión académica eficiente que contribuya a la calidad académica a nivel de la UAJMS al 2025 | FORMACION PROFESIONAL | 1 | Modelo Académico Aprobado | RESULTADO | PRODUCTO | 1 Modelo académico aprobado | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | Vicerrectorado - Secretaría Académica |
| | | | | 2 | Modelo académico implementado | RESULTADO | EFECTO | 100% del modelo académico implementado | 0% | 0% | 30% | 30% | 40% | 30% | 0% | 0% | 0% | 70% | Vicerrectorado - Secretaría Académica |
| 1.1.2 | Desarrollar una Gestión Curricular diversificada para una formación integral, flexible y de calidad y pertinencia social a nivel del sistema de la universidad boliviana al 2025 | Actualizar los planes de estudio de las diversas ofertas académicas con calidad y pertinencias, a nivel de la UAJMS al 2025 | FORMACION PROFESIONAL | 1 | Currículas innovadas e implementadas | RESULTADO | EFECTO | 20 Currículas innovadas e implementadas | 0 | 0 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 0 | 0 | 15 | Vicerrectorado - Secretaría Académica |

| COD. | OBJETIVO ESTRATEGICO SUB | OBJETIVO ESTRATEGICO INSTITUCIONAL | PRODUCTO | INDICADOR ESTRATÉGICO | | | | RESULTADO ESPERADO | Línea Base 2018 | PROGRAMACIÓN ANUAL DE METAS | | | | | | | | | UNIDAD RESPONSABLE DE LA META |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Descripción | Descripción | | Cod IE | Denominación | TIPO | CAT. | Descripción | | Año 2019 | Año 2020 | META 2019-2020 | Año 2021 | Año 2022 | Año 2023 | Año 2024 | Año 2025 | META 2021-2025 | |
| **POLÍTICA 2.- Optimizar el desarrollo docente para elevar la calidad del proceso enseñanza aprendizaje.** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.2.1 | Mejorar el desempeño docente a través de una formación y actualización continua de los académicos en el campo, pedagógico y de las disciplinas a nivel del sistema de la universidad boliviana al 2025 | Fortalecer el Desarrollo Docente para elevar la calidad de la formación académica a nivel de la UAJMS al 2025 | FORMACION PROFESIONAL | 1 | Programa de formación continua para docentes ejecutado | RESULTADO | EFECTO | 100% del programa de formación continua para docentes ejecutado | 0% | 10% | 15% | 25% | 15% | 15% | 15% | 15% | 15% | 75% | Secretaría Académica - Secretaría de Educación Continua |
| | | | | 2 | Docentes evaluados por gestión | RESULTADO | PRODUCTO | 100% de docentes evaluados por gestión | 0% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | Secretaría Académica - Secretaría de Educación Continua |
| | | | | 3 | Docentes evaluados con el nivel de excelencia | RESULTADO | EFECTO | 65% de docentes evaluados con el nivel de excelencia | 0% | 5% | 10% | 15% | 10% | 10% | 10% | 10% | 10% | 50% | Secretaría Académica - Secretaría de Educación Continua |
| | | | | 4 | Materias troncales con docentes de perfil en el área de conocimiento | RESULTADO | EFECTO | 100% de materias troncales con docentes de perfil en el área de conocimiento | 0% | 30% | 30% | 60% | 40% | 0% | 0% | 0% | 0% | 40% | Secretaría Académica - Secretaría de Educación Continua |

| COD. | OBJETIVO ESTRATEGICO SUB | OBJETIVO ESTRATEGICO INSTITUCIONAL | PRODUCTO | INDICADOR ESTRATÉGICO | | | | RESULTADO ESPERADO | Línea Base 2018 | PROGRAMACIÓN ANUAL DE METAS | | | | | | | | | UNIDAD RESPONSABLE DE LA META |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Descripción | Descripción | | Cod IE | Denominación | TIPO | CAT. | Descripción | | Año 2019 | Año 2020 | META 2019-2020 | Año 2021 | Año 2022 | Año 2023 | Año 2024 | Año 2025 | META 2021-2025 | |
| 1.2.2 | Fortalecer el desarrollo de la Carrera Docente a nivel del sistema de la universidad boliviana al 2025 | Mejorar la profesionalización pertinente del docente, a nivel de la UAJMS al 2025 | FORMACION PROFESIONAL | 1 | Política de titularización aplicada | RESULTADO | EFECTO | 2 políticas de titularización aplicadas | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | Vicerrectorado - Secretaría Académica |
| | | | | 2 | Docentes con nivel de doctorado | RESULTADO | EFECTO | 41 docentes con nivel de Doctor (PhD) | 11 | 0 | 8 | 8 | 0 | 0 | 22 | 0 | 0 | 22 | Vicerrectorado - Secretaría Académica |
| | | | | 3 | Académicos titulares con maestría y/o especialidad | RESULTADO | PRODUCTO | 734 académicos titulares con maestría y/o especialidad | 489 | 40 | 40 | 80 | 40 | 40 | 40 | 45 | 0 | 165 | Vicerrectorado - Secretaría Académica |
| **POLÍTICA 3.- Asegurar la formación profesional de grado y posgrado de calidad para incrementar y potenciar el capital humano destinado al desarrollo del estado plurinacional de Bolivia.** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.3.1 | Desarrollar programas de Formación Profesional de Grado con calidad y pertinencia social en las diferentes áreas de la ciencia a nivel del sistema de la universidad boliviana al 2025 | Fortalecer las carreras y programas de grado con calidad y pertinencia social, a nivel de la UAJMS al 2025 | FORMACION PROFESIONAL | 1 | Tasa neta de matricula | RESULTADO | PRODUCTO | 82% de bachilleres del departamento matriculados en la UAJMS | 49% | 4% | 4% | 8% | 5% | 5% | 5% | 5% | 5% | 25% | Vicerrectorado - Secretaría Académica |
| | | | | 2 | Tasa de empleabilidad | RESULTADO | EFECTO | 35% de titulados con empleo | 0% | 5% | 5% | 10% | 5% | 5% | 5% | 5% | 5% | 25% | Vicerrectorado - Secretaría Académica |
| | | | | 3 | Tasa neta de estudiantes nuevos matriculados con promedios de excelencia | RESULTADO | PRODUCTO | 30% de estudiantes nuevos matriculados con promedio de excelencia | 0% | 2% | 3% | 5% | 5% | 5% | 5% | 5% | 5% | 25% | Vicerrectorado - Secretaría Académica |
| | | | | 4 | Tasa de titulación con promedio de excelencia | RESULTADO | EFECTO | 7% de titulados con promedio de excelencia | 0% | 1% | 1% | 2% | 1% | 1% | 1% | 1% | 1% | 5% | Vicerrectorado - Secretaría Académica |

| COD. | OBJETIVO ESTRATEGICO SUB | OBJETIVO ESTRATEGICO INSTITUCIONAL | PRODUCTO | INDICADOR ESTRATÉGICO | | | | RESULTADO ESPERADO | Línea Base 2018 | PROGRAMACIÓN ANUAL DE METAS | | | | | | | | | UNIDAD RESPONSABLE DE LA META |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Descripción | Descripción | | Cod IE | Denominación | TIPO | CAT. | Descripción | | Año 2019 | Año 2020 | META 2019-2020 | Año 2021 | Año 2022 | Año 2023 | Año 2024 | Año 2025 | META 2021-2025 | |
| 1.3.2 | Asegurar la calidad académica de los programas profesionales de Grado a nivel del sistema de la universidad boliviana al 2025 | Desarrollar una cultura de autoevaluación evaluación y acreditación, motivando la mejora continua de las carreras, a nivel de la UAJMS al 2025 | FORMACION PROFESIONAL | 1 | Carreras académicas Autoevaluadas | RESULTADO | PRODUCTO | 30 carreras y/o programas académicos autoevaluados | 5 | 3 | 3 | 6 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 19 | Secretaría de Desarrollo Institucional |
| | | | | 2 | Carreras académicas acreditadas | RESULTADO | PRODUCTO | 16 carreras académicas acreditadas | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 | Secretaría de Desarrollo Institucional |
| | | | | 3 | Unidades académicas y/o servicios acreditados | RESULTADO | PRODUCTO | 8 unidades académicas y/o servicios acreditados | 2 | 1 | 2 | 3 | 0 | 0 | 3 | 0 | 0 | 3 | Secretaría de Desarrollo Institucional |
| | | | | 4 | Institutos de investigación autoevaluados | RESULTADO | PRODUCTO | 5 institutos de investigación autoevaluados | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 4 | Secretaría de Desarrollo Institucional |
| 1.3.3 | Desarrollar programas de formación pos gradual de excelencia, respondiendo con calidad y pertinencia a las demandas y necesidades de la sociedad a nivel del sistema de la universidad boliviana al 2025 | Desarrollar programas de Posgrado; presenciales y virtuales en distintas áreas de conocimiento, respondiendo a las necesidades y demandas sociales a nivel de la UAJMS al 2025 | FORMACION PROFESIONAL | 1 | Programas de posgrado aperturados | GESTION | PRODUCTO | 45 programas de posgrado aperturados | 31 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 | Secretaría de Educación Continua |
| | | | | 2 | Nuevos programas posgraduales ofertados de acuerdo a la demanda social | GESTION | PRODUCTO | 12 nuevos programas posgraduales ofertados de acuerdo a la demanda social | 5 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | Secretaría de Educación Continua |

| COD. | OBJETIVO ESTRATEGICO SUB | OBJETIVO ESTRATEGICO INSTITUCIONAL | PRODUCTO | INDICADOR ESTRATÉGICO | | | | RESULTADO ESPERADO | Línea Base 2018 | PROGRAMACIÓN ANUAL DE METAS | | | | | | | | | UNIDAD RESPONSABLE DE LA META |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Descripción | Descripción | | Cod IE | Denominación | TIPO | CAT. | Descripción | | Año 2019 | Año 2020 | META 2019-2020 | Año 2021 | Año 2022 | Año 2023 | Año 2024 | Año 2025 | META 2021-2025 | |
| 1.3.4 | Asegurar la calidad académica de los programas de Posgrado a nivel del Sistema de la universidad boliviana al 2025 | Garantizar la calidad de los programas de posgrado a través de procesos de acreditación a nivel de la UAJMS al 2025 | FORMACION PROFESIONAL | 1 | Programas de Posgrado autoevaluados | GESTION | PRODUCTO | 3 programas de posgrado autoevaluados | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 3 | Secretaría de Educación Continua |
| | | | | 2 | Programas permanentes de Posgrado acreditados a nivel nacional | RESULTADO | PRODUCTO | 3 programas permanentes de Posgrado acreditados a nivel nacional | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 3 | Secretaría de Educación Continua |
| **POLÍTCA 4.- Fortalecer el bienestar estudiantil para dotar a los universitarios de condiciones de estudio y equidad.** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.4.1 | Optimizar la otorgación de becas a los estudiantes para premiar a los mejores y para dotar de condiciones a estudiantes de escasos recursos económicos a nivel del sistema de la universidad boliviana al 2025 | Promover el desarrollo de la formación integral de los estudiantes, dotándoles mejores condiciones de estudio y equidad, a nivel de la UAJMS al 2025 | FORMACION PROFESIONAL | 1 | Tasa de Becas socioeconómicas otorgadas | RESULTADO | PRODUCTO | 15% de becas socioeconómicas otorgadas | 5% | 1% | 1% | 2% | 1% | 1% | 2% | 2% | 2% | 8% | Secretaría Académica |
| | | | | 2 | Tasa de Becas académicas otorgadas | RESULTADO | PRODUCTO | 1% de becas académicas otorgadas por gestión | 0% | 1% | 1% | 1% | 1% | 1% | 1% | 1% | 1% | 1% | Secretaría Académica |

| COD. | OBJETIVO ESTRATEGICO SUB | OBJETIVO ESTRATEGICO INSTITUCIONAL | PRODUCTO | INDICADOR ESTRATÉGICO | | | | RESULTADO ESPERADO | Línea Base 2018 | PROGRAMACIÓN ANUAL DE METAS | | | | | | | | | UNIDAD RESPONSABLE DE LA META |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Descripción | Descripción | | Cod IE | Denominación | TIPO | CAT. | Descripción | | Año 2019 | Año 2020 | META 2019-2020 | Año 2021 | Año 2022 | Año 2023 | Año 2024 | Año 2025 | META 2021-2025 | |
| 1.4.2 | Mejorar el rendimiento académico de los estudiantes universitarios de Grado a nivel del sistema de la universidad boliviana al 2025 | Aplicar las políticas de permanencia, buen desempeño, continuidad y la conclusión satisfactoria de estudios, mejorando el rendimiento académico a nivel de la UAJMS al 2025 | FORMACION PROFESIONAL | 1 | Rendimiento de estudiantes Incrementado | RESULTADO | EFECTO | 84% de rendimiento de estudiantes Incrementado | 54% | 2% | 3% | 5% | 5% | 5% | 5% | 5% | 5% | 25% | Secretaría Académica |
| | | | | 2 | Tasa de titulados oportunamente | RESULTADO | EFECTO | 55% de titulados oportunamente | 15% | 5% | 5% | 10% | 6% | 6% | 6% | 6% | 6% | 30% | Secretaría Académica |
| | | | | 3 | Disminución de la Tasa de deserción | RESULTADO | EFECTO | 7% de disminución de la tasa de deserción | 17% | 1% | 1% | 2% | 1% | 1% | 1% | 1% | 1% | 5% | Secretaría Académica |
| | | | | 4 | Programa de orientación y seguimiento profesional implementado | RESULTADO | PRODUCTO | 100% del programa de orientación y seguimiento profesional implementado | 0% | 0% | 20% | 20% | 20% | 20% | 20% | 20% | 0% | 80% | Secretaría Académica |
| | | | | 5 | Tasa de afiliación al Seguro Social Médico Estudiantil | RESULTADO | EFECTO | 87% de estudiantes afiliados al Seguro Social Medico Estudiantil | 54% | 4% | 4% | 8% | 5% | 5% | 5% | 5% | 5% | 25% | Secretaría Académica |

**FUENTE:** ELABORACIÓN PROPIA EN BASE AL TRABAJO CON LAS COMISIONES

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

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

### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

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

| COD. | OBJETIVO ESTRATEGICO SUB | OBJETIVO ESTRATEGICO INSTITUCIONAL | PRODUCTO | INDICADOR ESTRATÉGICO | | | | RESULTADO ESPERADO | Línea Base 2018 | PROGRAMACIÓN ANUAL DE METAS | | | | | | | | | UNIDAD RESPONSABLE DE LA META |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Descripción | Descripción | | Cod IE | Descripción | TIPO | CAT. | Descripción | | Año 2019 | Año 2020 | META 2019-2020 | Año 2021 | Año 2022 | Año 2023 | Año 2024 | Año 2025 | META 2021-2025 | |
| **POLÍTICA 1.- Optimizar la planificación, estructura, proceso y financiamiento de la investigación para incrementar el potencial científico y tecnológico de las universidades.** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.1.1 | Fortalecer la planificación y estructura organizacional del proceso de investigación a nivel del sistema de la universidad boliviana al 2025 | Contribuir con conocimiento científico y tecnológico, solucionando problemas que aquejan a la sociedad a nivel de la UAJMS al 2025 | GENERACION DE CONOCIMIENTO CIENTIFICO | 1 | Plan de Investigación, Ciencia, Tecnología e Innovación desarrollado e implementado | RESULTADO | PRODUCTO | 100% plan de Investigación, Ciencia, Tecnología e Innovación desarrollado e implementado | 0% | 10% | 15% | 25% | 15% | 15% | 15% | 15% | 15% | 75% | Secretaría Académica-Dirección de Investigación Científica y Tecnológica |
| | | | | 2 | Investigaciones por los institutos y centros de investigación realizadas | RESULTADO | PRODUCTO | 15 investigaciones por los institutos y centros de investigación realizadas | 1 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 | Secretaría Académica-Dirección de Investigación Científica y Tecnológica |
| | | | | 3 | Docentes y administrativos capacitados en gestión de la investigación | RESULTADO | PRODUCTO | 10% de docentes y administrativos capacitados en gestión de investigación | 0% | 0% | 1% | 1% | 1% | 2% | 2% | 2% | 2% | 9% | Secretaría Académica-Dirección de Investigación Científica y Tecnológica |

| COD. | OBJETIVO ESTRATEGICO SUB | OBJETIVO ESTRATEGICO INSTITUCIONAL | PRODUCTO | INDICADOR ESTRATÉGICO | | | | RESULTADO ESPERADO | Línea Base 2018 | PROGRAMACIÓN ANUAL DE METAS | | | | | | | | | UNIDAD RESPONSABLE DE LA META |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Descripción | Descripción | | Cod IE | Descripción | TIPO | CAT. | Descripción | | Año 2019 | Año 2020 | META 2019-2020 | Año 2021 | Año 2022 | Año 2023 | Año 2024 | Año 2025 | META 2021-2025 | |
| 2.1.2 | Asegurar el soporte Financiero para el desarrollo del proceso de investigación a nivel del sistema de la universidad boliviana al 2025 | Gestionar recursos económicos necesarios para desarrollar la investigación universitaria a nivel de la UAJMS al 2025 | GENERACION DE CONOCIMIENTO CIENTIFICO | 1 | Presupuesto del IDH, destinado a la investigación | RESULTADO | PRODUCTO | 20% del IDH anual destinado a la investigación | 0% | 2% | 3% | 5% | 3% | 3% | 3% | 3% | 3% | 15% | Secretaría Académica-Dirección de Investigación Científica y Tecnológica |
| | | | | 2 | Convenios para el desarrollo de la investigación suscritos | RESULTADO | PRODUCTO | 10 convenios para el desarrollo de la investigación suscritos | 0 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 8 | Secretaría Académica-Dirección de Investigación Científica y Tecnológica |
| 2.1.3 | Fortalecer los recursos humanos para el desarrollo del proceso de investigación a nivel del sistema de la universidad boliviana al 2025 | Implementar un sistema dinámico de gestión de la investigación desarrollando el recurso humano a nivel de la UAJMS al 2025 | | 1 | Investigadores que participan en eventos científicos nacionales e internacionales | RESULTADO | PRODUCTO | 36 investigadores que participan en eventos científicos nacionales e internacionales | 8 | 4 | 4 | 8 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 | Secretaría Académica-Dirección de Investigación Científica y Tecnológica |
| | | | | 2 | Estudiantes beneficiados con becas de investigación | RESULTADO | EFECTO | 235 estudiantes beneficiados con una beca de investigación | 25 | 30 | 30 | 60 | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 | 150 | Secretaría Académica-Dirección de Investigación Científica y Tecnológica |
| | | | | 3 | Investigadores extranjeros con participación en proyectos de investigación | RESULTADO | PRODUCTO | 6 investigadores extranjeros con participación en proyectos de investigación | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | Secretaría Académica-Dirección de Investigación Científica y Tecnológica |
| | | | | 4 | Artículos en revistas indexadas locales y nacionales publicados | RESULTADO | PRODUCTO | 268 artículos en revistas indexadas locales y nacionales publicados | 68 | 30 | 30 | 60 | 30 | 30 | 30 | 25 | 25 | 140 | Secretaría Académica-Dirección de Investigación Científica y Tecnológica |

| COD. | OBJETIVO ESTRATEGICO SUB | OBJETIVO ESTRATEGICO INSTITUCIONAL | PRODUCTO | INDICADOR ESTRATÉGICO | | | | RESULTADO ESPERADO | Línea Base 2018 | PROGRAMACIÓN ANUAL DE METAS | | | | | | | | | UNIDAD RESPONSABLE DE LA META |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Descripción | Descripción | | Cod IE | Descripción | TIPO | CAT. | Descripción | | Año 2019 | Año 2020 | META 2019-2020 | Año 2021 | Año 2022 | Año 2023 | Año 2024 | Año 2025 | META 2021-2025 | |
| **POLÍTICA 2.- Optimizar la generación, la transferencia y la difusión de nuevos conocimientos para el desarrollo del Estado Plurinacional de Bolivia.** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.2.1 | Desarrollar proyectos de investigación estratégicos de alto impacto a partir de las demandas regionales y nacionales que contribuyan al desarrollo económico y social sustentable a nivel del sistema de la universidad boliviana al 2025 | Organizar la gestión y ejecución de los proyectos de investigación, mejorando sus procedimientos a nivel de la UAJMS al 2025 | GENERACION DE CONOCIMIENTO CIENTIFICO | 1 | Convenios nacionales empresa-estado-universidad suscritos | RESULTADO | PRODUCTO | 7 convenios nacionales empresa-estado-universidad suscritos | 0 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | Secretaría Académica-Dirección de Investigación Científica y Tecnológica |
| | | | | 2 | Proyectos de I+D+i en el área de tecnología y agrarias ejecutados | RESULTADO | PRODUCTO | 7 proyectos de I+D+i en el área de tecnología y agrarias ejecutados | 0 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | Secretaría Académica-Dirección de Investigación Científica y Tecnológica |
| | | | | 3 | Proyectos en el área de Ciencias Económicas Administrativas y Financieras-Humanísticas, Políticas y Sociales ejecutados | RESULTADO | PRODUCTO | 7 proyectos de investigación en el área de Ciencias Económicas, Administrativas y Financieras-Humanísticas, Políticas y Sociales ejecutados | 0 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | Secretaría Académica-Dirección de Investigación Científica y Tecnológica |
| | | | | 4 | Proyectos de investigación en el área de salud ejecutados | RESULTADO | PRODUCTO | 7 proyectos de investigación en el área de salud ejecutados | 0 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | Secretaría Académica-Dirección de Investigación Científica y Tecnológica |

| COD. | OBJETIVO ESTRATEGICO SUB | OBJETIVO ESTRATEGICO INSTITUCIONAL | PRODUCTO | INDICADOR ESTRATÉGICO | | | | RESULTADO ESPERADO | Línea Base 2018 | PROGRAMACIÓN ANUAL DE METAS | | | | | | | | | UNIDAD RESPONSABLE DE LA META |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Descripción | Descripción | | Cod IE | Descripción | TIPO | CAT. | Descripción | | Año 2019 | Año 2020 | META 2019-2020 | Año 2021 | Año 2022 | Año 2023 | Año 2024 | Año 2025 | META 2021-2025 | |
| **POLÍTICA 3.- Difundir los resultados de los procesos de investigación, desarrollo tecnológico e innovación para el aprovechamiento de la sociedad.** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.3.1 | Desarrollar una Red Nacional de información, registro y difusión científica y tecnológica a nivel del sistema de la universidad boliviana al 2025 | Difundir resultados de investigación de impacto para el aprovechamiento de la sociedad a nivel de la UAJMS al 2025 | GENERACION DE CONOCIMIENTO CIENTIFICO | 1 | Revistas semestrales con código ISSN publicadas | RESULTADO | PRODUCTO | 14 revistas universitarias con código ISSN publicadas | 0 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 | Secretaría Académica-Dirección de Investigación Científica y Tecnológica |
| | | | | 2 | Eventos de difusión científica desarrollados | RESULTADO | PRODUCTO | 16 eventos de difusión científica desarrollados | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 | Secretaría Académica-Dirección de Investigación Científica y Tecnológica |

**FUENTE:** ELABORACIÓN PROPIA EN BASE AL TRABAJO CON LAS COMISIONES

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

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

**OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

**GESTIÓN DE LA INTERACCIÓN SOCIAL Y EXTENSIÓN UNIVERSITARIA**

| COD. | OBJETIVO ESTRATEGICO SUB | OBJETIVO ESTRATEGICO INSTITUCIONAL | PRODUCTO | INDICADOR ESTRATÉGICO | | | | RESULTADO ESPERADO | Línea Base 2018 | PROGRAMACIÓN ANUAL DE METAS | | | | | | | | | UNIDAD RESPONSABLE DE LA META |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Descripción | Descripción | | Cod IE | Descripción | TIPO | CAT. | | | Año 2019 | Año 2020 | META 2019-2020 | Año 2021 | Año 2022 | Año 2023 | Año 2024 | Año 2025 | META 2021-2025 | |
| **POLÍTICA 1.- Potenciar la vinculación y la interacción social del Sistema de la Universidad Boliviana con su entorno, buscando una correspondencia entre sus productos y servicios con las necesidades, problemas y demandas de la Sociedad** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3.1.1 | Mejorar la gestión de la extensión y la interacción social a nivel del sistema de la universidad boliviana al 2025 | Establecer líneas de acción adecuadas para el desarrollo de extensión e interacción universitaria a nivel de la UAJMS al 2025 | DESARROLLO DE LA EXTENSION UNIVERSITARIA | 1 | Plan Estratégico de IS - EU elaborado, aprobado y en aplicación | RESULTADO | PRODUCTO | 100% plan Estratégico de IS - EU elaborado, aprobado y en aplicación | 0% | 10% | 15% | 25% | 15% | 15% | 15% | 15% | 15% | 75% | Secretaría Académica |

| COD. | OBJETIVO ESTRATEGICO SUB | OBJETIVO ESTRATEGICO INSTITUCIONAL | PRODUCTO | INDICADOR ESTRATÉGICO | | | | RESULTADO ESPERADO | Línea Base 2018 | PROGRAMACIÓN ANUAL DE METAS | | | | | | | | | UNIDAD RESPONSABLE DE LA META |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Descripción | Descripción | | Cod IE | Descripción | TIPO | CAT. | | | Año 2019 | Año 2020 | META 2019-2020 | Año 2021 | Año 2022 | Año 2023 | Año 2024 | Año 2025 | META 2021-2025 | |
| 3.1.2 | Desarrollar eventos, convenios y proyectos de interacción social a nivel del sistema de la universidad boliviana al 2025 | Generar Espacios de Análisis, concertación y apoyo mutuo, potenciando el relacionamiento muto universidad - sociedad a nivel de la UAJMS al 2025 | INTERACCION UNIVERSIDAD SOCIEDAD | 1 | Eventos de análisis, discusión y debate orientados a la formulación de políticas públicas desarrollados | RESULTADO | PRODUCTO | 6 eventos de análisis, discusión y debate orientados a la formulación de políticas públicas desarrollados | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | Secretaría Académica |
| | | | | 2 | Convenios con Entidades Territoriales Autónomas por gestión (Gobernaciones, Municipios y otros), suscritos | RESULTADO | PRODUCTO | 7 convenios con Entidades Territoriales Autónomas (Gobernaciones, Municipios y otros), suscritos | 0 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | Secretaría Académica |
| | | | | 3 | Convenios con sectores productivos, empresas públicas - privadas y organizaciones sociales, suscritos | RESULTADO | PRODUCTO | 14 convenios con sectores productivos, empresas públicas - privadas y organizaciones sociales, suscritos | 0 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 | Secretaría Académica |

| COD. | OBJETIVO ESTRATEGICO SUB | OBJETIVO ESTRATEGICO INSTITUCIONAL | PRODUCTO | INDICADOR ESTRATÉGICO | | | | RESULTADO ESPERADO | Línea Base 2018 | PROGRAMACIÓN ANUAL DE METAS | | | | | | | | | UNIDAD RESPONSABLE DE LA META |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Descripción | Descripción | | Cod IE | Descripción | TIPO | CAT. | | | Año 2019 | Año 2020 | META 2019-2020 | Año 2021 | Año 2022 | Año 2023 | Año 2024 | Año 2025 | META 2021-2025 | |
| 3.1.3 | Fortalecer la difusión y transferencia de conocimientos hacia los sectores urbanos y rurales para mejorar su calidad de vida a nivel del sistema de la universidad boliviana al 2025 | Mejorar la comunicación y difusión oportuna de los resultados de la actividad universitaria interna y externa a nivel de la UAJMS al 2025 | DIFUSION DE LA CIENCIA Y CULTURA | 1 | Participaciones en eventos de Ciencia, Tecnología e Innovación | RESULTADO | PRODUCTO | 7 participaciones en eventos de Ciencia, Tecnología e Innovación | 0 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | Secretaría Académica |
| | | | | 2 | Estrategia de Información y Comunicación institucional aprobado y en aplicación. | RESULTADO | EFECTO | 100% de la estrategia de Información y Comunicación institucional aprobada y aplicada | 0% | 10% | 15% | 25% | 15% | 15% | 15% | 15% | 15% | 75% | Secretaría Académica |
| **POLÍTICA 2.- Potenciar la Extensión Universitaria para atender la demanda social de los sectores más necesitados de la sociedad.** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3.2.1 | Desarrollar programas de servicio a la comunidad a nivel del sistema de la universidad boliviana al 2025 | Coadyuvar al desarrollo social, económico y cultural, a nivel local regional y nacional, priorizando necesidades de los sectores más vulnerables, a nivel de la UAJMS al 2025 | INTERACCION UNIVERSIDAD SOCIEDAD | 1 | Centros y laboratorios que prestan servicios a la sociedad | RESULTADO | PRODUCTO | 11 centros y laboratorios que prestan servicios a la sociedad | 4 | 0 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | Secretaría Académica |
| | | | | 2 | Programas de extensión e interacción de servicio a la comunidad (por carrera) | RESULTADO | PRODUCTO | 34 programas de Extensión e interacción de Servicio a la Comunidad (1 por carrera) | 0 | 4 | 5 | 9 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 | Secretaría Académica |

| COD. | OBJETIVO ESTRATEGICO SUB | OBJETIVO ESTRATEGICO INSTITUCIONAL | PRODUCTO | INDICADOR ESTRATÉGICO | | | | RESULTADO ESPERADO | Línea Base 2018 | PROGRAMACIÓN ANUAL DE METAS | | | | | | | | | UNIDAD RESPONSABLE DE LA META |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Descripción | Descripción | | Cod IE | Descripción | TIPO | CAT. | | | Año 2019 | Año 2020 | META 2019-2020 | Año 2021 | Año 2022 | Año 2023 | Año 2024 | Año 2025 | META 2021-2025 | |
| **POLÍTICA 3.- Fortalecer el desarrollo de la cultura y el deporte en la comunidad universitaria para la formación integral de las personas.** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3.3.1 | Desarrollar programas culturales y deportivos para elevar la integración a nivel del sistema de la universidad boliviana al 2025 | Fomentar el desarrollo de eventos culturales y deportivos, promoviendo la formación integral de las personas a nivel de la UAJMS al 2025 | DESARROLLO CULTURAL Y DEPORTIVO | 1 | Programas y eventos culturales desarrollados | RESULTADO | PRODUCTO | 45 programas y eventos culturales desarrollados | 17 | 4 | 4 | 8 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 | Secretaría Académica |
| | | | | 2 | Eventos deportivos en los que participa la comunidad universitaria | RESULTADO | PRODUCTO | 24 eventos deportivos en los que participa la comunidad universitaria | 3 | 3 | 3 | 6 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | Secretaría Académica |
| **POLÍTICA 4.- Fortalecer el proceso de la Interacción Social y Extensión Universitaria en cada una de las universidades del sistema.** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3.4.1 | Asegurar el soporte financiero para la interacción social y extensión universitaria a nivel del sistema de la universidad boliviana al 2025 | Canalizar recursos financieros adecuados para proyectos y actividades, fortaleciendo la interacción social y extensión universitaria a nivel de la UAJMS al 2025 | DESARROLLO DE LA EXTENSION UNIVERSITARIA | 1 | Presupuesto universitario asignado a actividades de interacción social y extensión universitaria | RESULTADO | PRODUCTO | 15% del total del presupuesto es asignado a actividades de interacción social y extensión universitaria | 0%. | 2% | 3% | 5% | 2% | 2% | 2% | 2% | 2% | 10% | Secretaría Académica |
| | | | | 2 | Ejecución del presupuesto anual asignado a través de las competencias del IDH | RESULTADO | PROCESO | 80% de ejecución del presupuesto anual asignado a través de las competencias del IDH | 0% | 80% | 80% | 80% | 80% | 80% | 80% | 80% | 80% | 80% | Secretaría Académica |
| | | | | 3 | Recursos adicionales captados para actividades de extensión e interacción social | RESULTADO | PRODUCTO | 7% de recursos adicionales captados para actividades de extensión e interacción social | 0% | 1% | 1% | 2% | 1% | 1% | 1% | 1% | 1% | 5% | Secretaría Académica |

**FUENTE:** ELABORACIÓN PROPIA EN BASE AL TRABAJO CON LAS COMISIONES

## D. GESTIÓN INSTITUCIONAL DE CALIDAD

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

### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

### GESTIÓN INSTITUCIONAL DE CALIDAD

| COD. | OBJETIVO ESTRATEGICO SUB | OBJETIVO ESTRATEGICO INSTITUCIONAL | PRODUCTO | INDICADOR ESTRATÉGICO | | | | RESULTADO ESPERADO | Línea Base 2018 | PROGRAMACIÓN ANUAL DE METAS | | | | | | | | | UNIDAD RESPONSABLE DE LA META |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Descripción | Descripción | | Cod IE | Descripción | TIPO | CAT. | | | Año 2019 | Año 2020 | META 2019-2020 | Año 2021 | Año 2022 | Año 2023 | Año 2024 | Año 2025 | META 2021-2025 | |
| **POLÍTICA 1.- Internacionalizar todas y cada una de la universidades del Sistema de la Universidad Boliviana para reposicionarlas en estándares mundiales.** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4.1.1 | Fortalecer el relacionamiento y la cooperación internacional de la universidades del sistema con organismos y Universidades del exterior al 2025 | Internacionalizar la universidad posicionándola dentro los estándares de calidad del mundo al 2025 | DESARROLLO INSTITUCIONAL | 1 | Estrategias de internacionalización diseñadas | RESULTADO | PRODUCTO | 1 estrategia de internacionalización diseñada | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | Secretaría Académica - Secretaría de Desarrollo Institucional |
| | | | | 2 | Estrategia de internacionalización implementada | RESULTADO | EFECTO | 100% de implementación de la estrategia de internacionalización | 0% | 0% | 15% | 15% | 15% | 15% | 15% | 20% | 20% | 85% | Secretaría de Desarrollo Institucional |
| | | | | 3 | Participaciones en REDES de IES | RESULTADO | PRODUCTO | 4 participaciones en REDES de IES | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 3 | Rectorado - Secretaría de Desarrollo Institucional |

| COD. | OBJETIVO ESTRATEGICO SUB | OBJETIVO ESTRATEGICO INSTITUCIONAL | PRODUCTO | INDICADOR ESTRATÉGICO | | | | RESULTADO ESPERADO | Línea Base 2018 | PROGRAMACIÓN ANUAL DE METAS | | | | | | | | | UNIDAD RESPONSABLE DE LA META |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Descripción | Descripción | | Cod IE | Descripción | TIPO | CAT. | | | Año 2019 | Año 2020 | META 2019-2020 | Año 2021 | Año 2022 | Año 2023 | Año 2024 | Año 2025 | META 2021-2025 | |
| 4.1.2 | 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 a nivel del sistema de la universidad boliviana al 2025 | Internacionalizar actividades académicas e investigativas, promoviendo la excelencia a nivel de la UAJMS al 2025 | DESARROLLO INSTITUCIONAL | 1 | Programa de movilidad docente, estudiantil y administrativa desarrollado | RESULTADO | PRODUCTO | 100% del programa de movilidad docente, estudiantil y administrativa desarrollado | 0% | 10% | 10% | 20% | 15% | 15% | 15% | 15% | 20% | 80% | Secretaría de Desarrollo Institucional |
| **POLÍTICA 2.- 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.** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4.2.1 | Fortalecer el desarrollo de una cultura de planificación, de control de gestión y de evaluación Universitaria a nivel del sistema de la universidad boliviana al 2025 | Desarrollar la cultura de planificación para el progreso y modernización a nivel de la UAJMS al 2025 | DESARROLLO INSTITUCIONAL | 1 | Sistema de Planificación Institucional consolidado | RESULTADO | PRODUCTO | 1 sistema de planificación institucional consolidado | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | Secretaría de Desarrollo Institucional |
| | | | | 2 | Planes de mediano plazo articulados al PEI Institucional | RESULTADO | PRODUCTO | 11 planes de mediano plazo articulados al PEI Institucional | 0 | 6 | 5 | 11 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | Secretaría de Desarrollo Institucional |

| COD. | OBJETIVO ESTRATEGICO SUB | OBJETIVO ESTRATEGICO INSTITUCIONAL | PRODUCTO | INDICADOR ESTRATÉGICO | | | | RESULTADO ESPERADO | Línea Base 2018 | PROGRAMACIÓN ANUAL DE METAS | | | | | | | | | UNIDAD RESPONSABLE DE LA META |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Descripción | Descripción | | Cod IE | Descripción | TIPO | CAT. | | | Año 2019 | Año 2020 | META 2019-2020 | Año 2021 | Año 2022 | Año 2023 | Año 2024 | Año 2025 | META 2021-2025 | |
| **POLÍTICA 3.- Modernizar los sistemas de gestión universitaria para potenciar el desarrollo institucional y el desarrollo de una cultura de la Transparencia y de Rendición de Cuentas a la sociedad.** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4.3.1 | Implementar los Sistemas de Gestión por Resultados y Gestión de la Calidad para la mejora continua a nivel del sistema de la universidad boliviana al 2025 | Desarrollar la Gestión por Resultados , transparente y eficiente permitiendo una universidad de calidad a nivel de la UAJMS al 2025 | DESARROLLO INSTITUCIONAL | 1 | Sistema de Gestión por Resultados implementado | RESULTADO | EFECTO | 70% del sistema de gestión por Resultados implementado | 0% | 15% | 15% | 30% | 20% | 20% | 0% | 0% | 0% | 40% | Rectorado - Secretaría de Desarrollo Institucional |
| | | | | 2 | Sub Sistema de Transparencia diseñado e implementado | RESULTADO | PRODUCTO | 1 sub sistema de Transparencia implementado | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | Secretaría de Desarrollo Institucional |
| **POLÍTICA 4.- Fortalecer los resultados de la gestión institucional, financiera, la infraestructura física y el equipamiento para potenciar el desarrollo de las universidades.** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4.4.1 | Lograr mayores niveles de eficacia, eficiencia y de sostenibilidad financiera a nivel del sistema de la universidad boliviana al 2025 | Planificar y proyectar los recursos financieros, fortaleciendo la gestión institucional a nivel de la UAJMS al 2025 | DESARROLLO INSTITUCIONAL | 1 | Unidades productivas con directrices de desarrollo aplicadas | RESULTADO | EFECTO | 7 unidades productivas con directrices de desarrollo aplicadas | 0 | 0 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 0 | 0 | 5 | Secretaría de Gestión Administrativa Financiera |
| | | | | 2 | Tasa de ejecución presupuestaria anual | RESULTADO | EFECTO | 90% de ejecución presupuestaria de gasto corriente, por gestión | 76% | 90% | 90% | 90% | 90% | 90% | 90% | 90% | 90% | 90% | Rectorado - Secretaría de Gestión Administrativa Financiera |
| | | | | 3 | Tasa de Ejecución del Programa de Inversión | RESULTADO | EFECTO | 70% de ejecución del programa de inversión, por gestión | 59% | 70% | 70% | 70% | 70% | 70% | 70% | 70% | 70% | 70% | Rectorado - Secretaría de Gestión Administrativa Financiera |

| COD. | OBJETIVO ESTRATEGICO SUB | OBJETIVO ESTRATEGICO INSTITUCIONAL | PRODUCTO | INDICADOR ESTRATÉGICO | | | | RESULTADO ESPERADO | Línea Base 2018 | PROGRAMACIÓN ANUAL DE METAS | | | | | | | | | UNIDAD RESPONSABLE DE LA META |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Descripción | Descripción | | Cod IE | Descripción | TIPO | CAT. | | | Año 2019 | Año 2020 | META 2019-2020 | Año 2021 | Año 2022 | Año 2023 | Año 2024 | Año 2025 | META 2021-2025 | |
| 4.4.1 | Lograr mayores niveles de eficacia, eficiencia y de sostenibilidad financiera a nivel del sistema de la universidad boliviana al 2025 | Planificar y proyectar los recursos financieros, fortaleciendo la gestión institucional a nivel de la UAJMS al 2025 | DESARROLLO INSTITUCIONAL | 4 | Tasa de crecimiento de Recursos Propios | RESULTADO | EFECTO | 95% de recursos propios generados | 25% | 8% | 8% | 16% | 9% | 9% | 11% | 12% | 13% | 54% | Rectorado - Secretaría de Gestión Administrativa Financiera |
| | | | | 5 | Tasa de crecimiento de recursos adicionales gestionados al año | RESULTADO | EFECTO | 2% de recursos adicionales captados por gestión | 0% | 2% | 2% | 2% | 2% | 2% | 2% | 2% | 2% | 2% | Rectorado - Secretaría de Gestión Administrativa Financiera |
| 4.4.2 | Fortalecer la Infraestructura física y el equipamiento para potenciar el desarrollo institucional en el sistema de la universidad boliviana al 2025 | Dotar infraestructura y equipamiento adecuado garantizando el desarrollo académico y administrativo a nivel de la UAJMS al 2025 | DESARROLLO INSTITUCIONAL | 1 | Proyectos de infraestructura y equipamiento ejecutados | RESULTADO | PRODUCTO | 39 proyectos de infraestructura y equipamiento ejecutados | 10 | 11 | 3 | 14 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | SDI - SGAF. Contrataciones - Unidades Beneficiarias |
| | | | | 2 | Programa de mantenimiento implementado | RESULTADO | EFECTO | 100% del programa de mantenimiento implementado | 0% | 0% | 15% | 15% | 15% | 20% | 20% | 15% | 15% | 85% | Secretaría de Gestión Administrativa Financiera - Infraestructura |

| COD. | OBJETIVO ESTRATEGICO SUB | OBJETIVO ESTRATEGICO INSTITUCIONAL | PRODUCTO | INDICADOR ESTRATÉGICO | | | | RESULTADO ESPERADO | Línea Base 2018 | PROGRAMACIÓN ANUAL DE METAS | | | | | | | | | UNIDAD RESPONSABLE DE LA META |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Descripción | Descripción | | Cod IE | Descripción | TIPO | CAT. | | | Año 2019 | Año 2020 | META 2019-2020 | Año 2021 | Año 2022 | Año 2023 | Año 2024 | Año 2025 | META 2021-2025 | |
| **POLÍTICA 5.- Fortalecer la gestión del talento humano para el desarrollo del personal académico, investigativo y administrativo de la Universidad.** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4.5.1 | Potenciar las capacidades de las autoridades, el personal docente, los investigadores y los administrativos en el sistema de la universidad boliviana al 2025 | Desarrollar el sistema integral de Recursos Humanos, potenciando el personal universitario de la UAJMS al 2025 | DESARROLLO INSTITUCIONAL | 1 | Sistema integral de recursos humanos desarrollado | RESULTADO | EFFECTO | 100% de desarrollo del sistema integral de recursos humanos | 0% | 10% | 15% | 25% | 15% | 15% | 15% | 15% | 15% | 75% | Secretaría de Gestión Administrativa Financiera - Recursos Humanos |
| | | | | 2 | Programa de capacitación de administrativos implementado | RESULTADO | EFECTO | 100% del programa de capacitación de administrativos implementado | 0% | 10% | 15% | 25% | 15% | 15% | 15% | 15% | 15% | 75% | Secretaría de Gestión Administrativa Financiera - Recursos Humanos |
| | | | | 3 | Tasa de profesionales administrativos con grado académico pos gradual | RESULTADO | EFECTO | 35% de profesionales administrativos con grado académico pos gradual | 0% | 5% | 5% | 10% | 5% | 5% | 5% | 5% | 5% | 25% | Secretaría de Gestión Administrativa Financiera - Recursos Humanos |
| 4.5.2 | Asegurar y categorizar el desarrollo del personal docente, los investigadores y los administrativos en el sistema de la universidad boliviana al 2025 | Instituir una política y esquema de remuneraciones del personal académico y administrativo que contemple estándares competitivos a nivel de la UAJMS al 2025 | DESARROLLO INSTITUCIONAL | 1 | % de docentes que forman parte del escalafón | RESULTADO | PRODUCTO | 75% de docentes forman parte del escalafón | 54% | 3% | 3% | 6% | 3% | 3% | 3% | 3% | 3% | 15% | Secretaría de Gestión Administrativa Financiera - Recursos Humanos |
| | | | | 2 | Sistema de Carrera y escalafón administrativo implementado | RESULTADO | PRODUCTO | 2 sistema de Carrera y escalafón administrativo implementado y actualizado cada 3 años | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | Secretaría de Gestión Administrativa Financiera - Recursos Humanos |

| COD. | OBJETIVO ESTRATEGICO SUB | OBJETIVO ESTRATEGICO INSTITUCIONAL | PRODUCTO | INDICADOR ESTRATÉGICO | | | | RESULTADO ESPERADO | Línea Base 2018 | PROGRAMACIÓN ANUAL DE METAS | | | | | | | | | UNIDAD RESPONSABLE DE LA META |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Descripción | Descripción | | Cod IE | Descripción | TIPO | CAT. | | | Año 2019 | Año 2020 | META 2019-2020 | Año 2021 | Año 2022 | Año 2023 | Año 2024 | Año 2025 | META 2021-2025 | |
| **POLÍTICA 6.- Promover una Universidad Inclusiva, de Equidad y respeto a los derechos humanos y el medio ambiente.** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4.6.1 | Fomentar el respeto a los derechos humanos, la equidad de género, y a las personas con capacidades especiales en el sistema de la universidad boliviana al 2025 | Desarrollar mecanismos que promuevan los derechos humanos, la equidad de género, y a las personas con capacidades especiales a nivel de la UAJMS al 2025 | DESARROLLO INSTITUCIONAL | 1 | Programa de promoción de derechos humanos, equidad de género y personas con capacidades especiales desarrollado | RESULTADO | PRODUCTO | 100% del programa de promoción de derechos humanos, equidad de género y personas con capacidades especiales desarrollado | 0% | 0% | 10% | 10% | 15% | 15% | 20% | 20% | 20% | 90% | Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas. Extensión Universitaria |
| 4.6.2 | Promover una cultura de gestión ambiental en el sistema de la universidad boliviana al 2025 | Desarrollar mecanismos que promuevan la conservación del medio ambiente a nivel de la UAJMS al 2025 | DESARROLLO INSTITUCIONAL | 1 | Programa de promoción de conservación del medio ambiente desarrollado | RESULTADO | PRODUCTO | 100% del programa de promoción y conservación del medio ambiente desarrollado | 0% | 0% | 10% | 10% | 15% | 15% | 20% | 20% | 20% | 90% | Facultad de Ciencias Agrícolas y Forestales - Medio Ambiente |

**FUENTE:** ELABORACIÓN PROPIA EN BASE AL TRABAJO CON LAS COMISIONES

# PARTE IV: PROYECCIÓN PRESUPUESTARIA PLURIANUAL

# I. PROYECCIÓN PRESUPUESTARIA PLURIANUAL

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

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

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

## Cuadro 33. PROGRAMA DE INVERSIÓN Y PROYECCIÓN PLURIANUAL PRESUPUESTARIA (en Bs.)

| PEI | | | NOMBRE DEL PROYECTO | TOTAL DEL PROYECTO | PROGRAMA DE RECURSOS/GASTOS | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| PILAR | AE | OE | | | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| **3** | **A1** | **-** | **MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD Y RENDIMIENTO ACADÉMICO DE GRADO Y POSGRADO** | **15.150.000,00** | **2.200.000,00** | **2.850.000,00** | **3.700.000,00** | **3.200.000,00** | **1.200.000,00** | **1.000.000,00** | **1.000.000,00** |
| 3 | A1 | 1.1.1 | Implementación de Nuevo Modelo académico | 1.000.000,00 | 500.000,00 | 500.000,00 | - | - | - | - | - |
| 3 | A1 | 1.1.2 | Fortalecimiento al Desarrollo Curricular de la UAJMS | 500.000,00 | 500.000,00 | - | - | - | - | - | - |
| 3 | A1 | 1.2.1 | Fortalecimiento y Capacitación al Personal de Apoyo a la Actividad Académica | 650.000,00 | - | 650.000,00 | - | - | - | - | - |
| 3 | A1 | 1.2.1 | Implementación del Programa de Capacitación Docente de la UAJMS | 6.000.000,00 | 1.000.000,00 | 1.000.000,00 | 2.000.000,00 | 2.000.000,00 | - | - | - |
| 3 | A1 | 1.2.1 | Fortalecimiento del Rol del Docente Universitario | 1.000.000,00 | 200.000,00 | 200.000,00 | 200.000,00 | 200.000,00 | 200.000,00 | - | - |
| 3 | A1 | 1.4.1 | Perfeccionamiento de la Formación del Personal Administrativo/ Docente, Mediante la otorgación de Becas de Maestría | 5.000.000,00 | - | - | 1.000.000,00 | 1.000.000,00 | 1.000.000,00 | 1.000.000,00 | 1.000.000,00 |
| 3 | A1 | 1.4.2 | Fortalecer el Gabinete Psicopedagógico Institucional | 1.000.000,00 | - | 500.000,00 | 500.000,00 | - | - | - | - |
| **3** | **A1** | **-** | **AUTOEVALUACION PARA LA ACREDITACION** | **4.106.035,89** | **1.067.908,76** | **1.025.000,00** | **278.100,00** | **525.000,00** | **175.000,00** | **135.000,00** | **900.000,00** |
| 3 | A1 | 1.3.2 | Re - Acreditación Laboratorio CEANID | 203.100,00 | - | - | 203.100,00 | - | - | - | - |
| 3 | A1 | 1.3.2 | Autoevaluación de la Carrera de la Carrera de Ing. Civil, Facultad de Ciencias de la Tecnología | 55.000,00 | - | - | - | - | - | 55.000,00 | - |
| 3 | A1 | 1.3.2 | Autoevaluación de la Carrera de Informática Facultad Ciencias Integradas del Gran Chaco | 55.000,00 | - | - | - | - | - | 55.000,00 | - |
| 3 | A1 | 1.3.2 | Autoevaluación de la Carrera de Ingeniería Informática Facultad. Ciencias y Tecnología - UAJMS | 113.680,00 | 58.680,00 | - | - | - | 55.000,00 | - | - |

| | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 3 | A1 | 1.3.2 | Autoevaluación de la Carrera de Ing. Agronómica | 25.000,00 | - | - | - | - | 25.000,00 | - | - |
| 3 | A1 | 1.3.2 | Autoevaluación de la Carrera de Ing. Forestal | 25.000,00 | - | - | - | - | 25.000,00 | - | - |
| 3 | A1 | 1.3.2 | Autoevaluación de la Carrera de Medicina | 50.000,00 | - | 25.000,00 | - | - | - | 25.000,00 | - |
| 3 | A1 | 1.3.2 | Autoevaluación de la Carrera de Derecho FCP y J | 25.000,00 | - | - | - | 25.000,00 | - | - | - |
| 3 | A1 | 1.3.2 | Autoevaluación de la Carrera de Forestal FCA y F | 25.000,00 | - | - | - | 25.000,00 | - | - | - |
| 3 | A1 | 1.3.2 | Autoevaluación de la Carrera de Idiomas FH | 50.000,00 | 25.000,00 | - | - | - | 25.000,00 | - | - |
| 3 | A1 | 1.3.2 | Autoevaluación Ingeniería Medio Ambiente Entre Ríos FCA y F | 25.000,00 | - | - | 25.000,00 | - | - | - | - |
| 3 | A1 | 1.3.2 | Autoevaluación de la Carrera de Medicina Veterinaria Villa Montes | 25.000,00 | - | - | - | 25.000,00 | - | - | - |
| 3 | A1 | 1.3.2 | Autoevaluación de la Carrera de Petróleo y Gas Natural Villa Montes | 25.000,00 | - | - | 25.000,00 | - | - | - | - |
| 3 | A1 | 1.3.2 | Autoevaluación de la Carrera de Ingeniería Petroquímica Villa Montes | 25.000,00 | - | - | 25.000,00 | - | - | - | - |
| 3 | A1 | 1.3.2 | Autoevaluación de la Carrera de Contaduría Pública - Bermejo | 25.000,00 | - | - | - | 25.000,00 | - | - | - |
| 3 | A1 | 1.3.2 | Autoevaluación de la Carrera de Comercio Internacional - Bermejo | 25.000,00 | - | - | - | 25.000,00 | - | - | - |
| 3 | A1 | 1.3.2 | Autoevaluación de la Carrera de Ingeniería en Sistemas - Bermejo | 25.000,00 | - | - | - | 25.000,00 | - | - | - |
| 3 | A1 | 1.3.2 | Autoevaluación de la Carrera de Ingeniería Agropecuaria - Bermejo | 90.000,00 | 45.000,00 | - | - | - | 45.000,00 | - | - |
| 3 | A1 | 1.3.2 | Autoevaluación de la Carrera de Contaduría Pública - Gran Chaco | 25.000,00 | - | - | - | 25.000,00 | - | - | - |
| 3 | A1 | 1.3.2 | Autoevaluación de la Carrera de Comercio Internacional - Gran Chaco | 25.000,00 | - | - | - | 25.000,00 | - | - | - |
| 3 | A1 | 1.3.2 | Autoevaluación de la Carrera de Ingeniería Sanitaria y Ambiental - Gran Chaco | 25.000,00 | - | - | - | 25.000,00 | - | - | - |

| | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 3 | A1 | 1.3.2 | Autoevaluación de la Carrera de Ingeniería Recursos Hídricos - Gran Chaco | 25.000,00 | - | - | - | 25.000,00 | - | - | - |
| 3 | A1 | 1.3.2 | Autoevaluación de la Carrera De Ingeniería Agronómica El Palmar F.C.I.G.Ch - UAJMS | 26.370,00 | 1.370,00 | - | - | 25.000,00 | - | - | - |
| 3 | A1 | 1.3.2 | Autoevaluación de la Carrera De Psicología Facultad Humanidades-UAJMS | 46.861,50 | 21.861,50 | - | - | 25.000,00 | - | - | - |
| 3 | A1 | 1.3.2 | Autoevaluación de la Carrera de Ingeniería Industrial | 25.000,00 | - | - | - | 25.000,00 | - | - | - |
| 3 | A1 | 1.3.2 | Autoevaluación de la Carrera de Arquitectura | 25.000,00 | - | - | - | 25.000,00 | - | - | - |
| 3 | A1 | 1.3.2 | Autoevaluación de la Carrera de Enfermería | 25.000,00 | - | - | - | 25.000,00 | - | - | - |
| 3 | A1 | 1.3.2 | Autoevaluación de la Carrera de Salud | 25.000,00 | - | - | - | 25.000,00 | - | - | - |
| 3 | A1 | 1.3.2 | Autoevaluación de la Carrera de Química | 25.000,00 | - | - | - | 25.000,00 | - | - | - |
| 3 | A1 | 1.3.2 | Autoevaluación de la Carrea de Alimentos | 25.000,00 | - | - | - | 25.000,00 | - | - | - |
| 3 | A1 | 1.3.2 | Autoevaluación de la Carrera de Economía | 25.000,00 | - | - | - | 25.000,00 | - | - | - |
| 3 | A1 | 1.3.2 | Autoevaluación de la Carrera de Contaduría Publica | 25.000,00 | - | - | - | 25.000,00 | - | - | - |
| 3 | A1 | 1.3.2 | Autoevaluación de la Carrera de Administración de Empresas | 25.000,00 | - | - | - | 25.000,00 | - | - | - |
| 3 | A1 | 1.3.2 | Acreditación de la Carrera de Ing. Civil Facultad Ciencias y Tecnología – UAJMS | 70.090,00 | 70.090,00 | - | - | - | - | - | - |
| 3 | A1 | 1.3.2 | Acreditación Carrera de Odontología Facultad de Odontología – UAJMS | 4.872,13 | 4.872,13 | - | - | - | - | - | - |
| 3 | A1 | 1.3.2 | Acreditación Laboratorio De Química | 70.863,13 | 70.836,00 | - | - | - | - | - | - |
| 3 | A1 | 1.3.2 | Acreditación De La Carrera De Ingeniería Química | 70.199,13 | 70.199,13 | - | - | - | - | - | - |

| | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 3 | A1 | 1.3.2 | Acreditación de La Carrera De Contaduría Pública F.C.E. F. UAJMS | 150.000,00 | - | 75.000,00 | - | - | - | - | 75.000,00 |
| 3 | A1 | 1.3.2 | Acreditación de La Carrera De Económicas F.C.E. F. UAJMS | 150.000,00 | - | 75.000,00 | - | - | - | - | 75.000,00 |
| 3 | A1 | 1.3.2 | Acreditación de La Carrera De Administración F.C.E. F. UAJMS | 150.000,00 | - | 75.000,00 | - | - | - | - | 75.000,00 |
| 3 | A1 | 1.3.2 | Acreditación de la Carrera de Ingeniería de Alimentos | 150.000,00 | | 75.000,00 | - | - | - | - | 75.000,00 |
| 3 | A1 | 1.3.2 | Acreditación de la Carrera de Ingeniería Informática FCyT | 150.000,00 | - | 75.000,00 | - | - | - | - | 75.000,00 |
| 3 | A1 | 1.3.2 | Acreditación de la Carrera de Ingeniería Forestal | 150.000,00 | - | 75.000,00 | - | - | - | - | 75.000,00 |
| 3 | A1 | 1.3.2 | Acreditación de la Carrera de Derecho | 150.000,00 | - | 75.000,00 | - | - | - | - | 75.000,00 |
| 3 | A1 | 1.3.2 | Acreditación de la Carrera de Informática Facultad Gran Chaco | 150.000,00 | - | 75.000,00 | - | - | - | - | 75.000,00 |
| 3 | A1 | 1.3.2 | Acreditación de la Carrera de Ingeniera Agronómica del Palmar | 150.000,00 | - | 75.000,00 | - | - | - | - | 75.000,00 |
| 3 | A1 | 1.3.2 | Acreditación de la Carrera de Veterinaria | 150.000,00 | - | 75.000,00 | - | - | - | - | 75.000,00 |
| 3 | A1 | 1.3.2 | Acreditación de la Carrera de Ing. De Sistemas Facultad de Bermejo | 150.000,00 | - | 75.000,00 | - | - | - | - | 75.000,00 |
| 3 | A1 | 1.3.2 | Acreditación de la Carrera de Contaduría Pública Facultad de Bermejo | 150.000,00 | - | 75.000,00 | - | - | - | - | 75.000,00 |
| 3 | A1 | 1.3.2 | Autoevaluación del Programa de Teoría y Práctica Pedagógica | 50.000,00 | 50.000,00 | - | - | - | - | - | - |

| | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 3 | A1 | 1.3.2 | Evaluación y Acreditación del Programa de Teoría y Práctica Pedagógica | 50.000,00 | 50.000,00 | - | - | - | - | - | - |
| 3 | A1 | 1.3.2 | Implementación del Plan de Mejoras Carrera de Bioquímica | 500.000,00 | 500.000,00 | - | - | - | - | - | - |
| 3 | A1 | 1.3.2 | Fortalecimiento de la Cultura de Autoevaluación Institucional de la UAJMS | 200.000,00 | 100.000,00 | 100.000,00 | - | - | - | - | - |
| **4** | **A2** | **-** | **INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA, TECNOLÓGICA Y/O INNOVACIÓN EN EL MARCO DE LOS PLANES DE DESARROLLO Y PRODUCCIÓN A NIVEL NACIONAL, DEPARTAMENTAL Y LOCAL.** | **27.823.550,23** | **7.378.872,32** | **8.973.558,99** | **8.072.128,59** | **2.505.770,33** | **-** | **-** | **-** |
| 4 | A2 | 2.1.1 | Fortalecer los Centros de Investigación Facultativos de la UAJMS | 200.000,00 | 200.000,00 | - | - | - | - | - | - |
| 4 | A2 | 2.1.3 | Fortalecimiento de la participación de la UAJMS en organismos, programas y redes nacionales e internacionales de ciencia y tecnología | 400.000,00 | 200.000,00 | 200.000,00 | - | - | - | - | - |
| 4 | A2 | 2.1.3 | Fortalecimiento a la Difusión y Publicación de Revistas Científicas en la UAJMS | 2.432.617,00 | 319.301,00 | 408.811,00 | 410.161,00 | 401.124,00 | - | - | - |
| 4 | A2 | 2.2.1 | Investigación de la Enfermedad de Chagas como Problema de Salud Prevalente en el Departamento de Tarija | 2.699.542,23 | 908.710,32 | 1.024.217,99 | 661.967,59 | 104.646,33 | - | - | - |
| 4 | A2 | 2.2.1 | Mejoramiento Genético Caprino Introducción Raza Murciano Centro Experimental de Chocloca | 340.530,00 | - | 340.530,00 | - | - | - | - | - |

| | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 4 | A2 | 2.2.1 | Mejoramiento Genético Caprino Centro Experimental de Chocloca (Importación de embriones para inseminación artificial) | 328.400,00 | 328.400,00 | - | - | - | - | - | - |
| 4 | A2 | 2.2.1 | Fortalecimiento de la Investigación de las Ciencias Económicas y Financieras | 15.000.000,00 | 5.000.000,00 | 5.000.000,00 | 5.000.000,00 | - | - | - | - |
| 4 | A2 | 2.2.1 | Investigación de Protocolo de Medición Batimétrica para el Monitoreo de Embalses y Lagunas en el Departamento de Tarija Y Chuquisaca | 422.461,00 | 422.461,00 | - | - | - | - | - | - |
| 3 | A2 | 2.3.1 | Fortalecimiento a la Producción y Publicación de Material académico Docente | 6.000.000,00 | | 2.000.000,00 | 2.000.000,00 | 2.000.000,00 | - | - | - |
| **3** | **A3** | **-** | **INTERACCIÓN SOCIAL, DIRIGIDOS PRINCIPALMENTE A POBLACIONES VULNERABLES Y CON ALTOS ÍNDICES DE POBREZA.** | **1.000.781.172,20** | **200.381.172,20** | **200.200.000,00** | **200.200.000,00** | **200.000.000,00** | **200.000.000,00** | **-** | **-** |
| 3 | A3 | 3.2.1 | Implementación del Centro de Conciliación Extrajudicial Facultad de Ciencias Jurídicas | 281.172,20 | 281.172,20 | - | - | - | - | - | - |
| 3 | A3 | 3.2.1 | Fortalecer La Promoción De Derechos Humanos, Equidad De Género Y Personas Con Capacidades Especiales | 500.000,00 | 100.000,00 | 200.000,00 | 200.000,00 | - | - | - | - |
| 3 | A3 | 3.2.1 | Reforestar el Área Afectada por el Incendio de la Cuesta de Sama | 1.000.000.000,00 | 200.000.000,00 | 200.000.000,00 | 200.000.000,00 | 200.000.000,00 | 200.000.000,00 | - | - |
| **3** | **A4** | **-** | **INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO** | **586.992.003,17** | **70.275.569,91** | **91.387.358,00** | **66.116.881,00** | **63.500.000,00** | **53.288.172,48** | **55.247.323,32** | **37.000.000,00** |
| 3 | A4 | 4.4.2 | Construcción y Equipamiento de los Laboratorio de Ingeniería de Alimentos | 16.355.311,95 | 5.523.808,00 | - | - | - | - | - | - |

| | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 3 | A4 | 4.4.2 | Construcción y Dotación de Mobiliario Nuevo Bloque Facultad de Odontología | 37.316.130,56 | 15.064.298,00 | 2.063.751,00 | - | - | - | - | - |
| 3 | A4 | 4.4.2 | Equipamiento, Mejoramiento y Dotación de Agua Centros Agropecuarios Facultad. Gran Chaco - El Palmar | 8.845.168,88 | 297.545,00 | - | - | - | - | - | - |
| 3 | A4 | 4.4.2 | Construcción y Equipamiento Centro de Convenciones Campus Universitario | 53.058.521,59 | 3.001.370,00 | 28.368.357,00 | 889.610,00 | - | - | - | - |
| 3 | A4 | 4.4.2 | Construcción y Equipamiento Departamento de investigación Ciencia y Tecnología Campus Universitario | 18.477.223,71 | 617.071,00 | 1.007.080,00 | - | - | - | - | - |
| 3 | A4 | 4.4.2 | Construcción Y Equipamiento Laboratorios Farmacología Y Farmacotecnia | 14.306.929,95 | 2.388.398,00 | 7.286.557,00 | - | - | - | - | - |
| 3 | A4 | 4.4.2 | Remodelación y Equipamiento de la Unidad de Comunicaciones de la UAJMS | 1.016.136,08 | 278.588,00 | - | - | - | - | - | - |
| 3 | A4 | 4.4.2 | Equipamiento Odontomoviles Facultad de Odontología | 4.344.844,00 | 1.955.085,00 | - | - | - | - | - | - |
| 3 | A4 | 4.4.2 | Construcción y Equipamiento Instituto de Idiomas UAJMS | 11.106.340,28 | 3.000.000,00 | - | - | - | - | - | - |
| 3 | A4 | 4.4.2 | Construcción Campus Universitario Primera Fase-Facultad de Ciencias Integradas Gran Chaco | 57.593.150,46 | 1.000.000,00 | - | - | - | - | - | - |
| 3 | A4 | 4.4.2 | Fortalecimiento y Equipamiento Para el Mejoramiento del Proceso de Enseñanza y Aprendizaje Carrera de Ingeniería de Alimentos - UAJMS | 629.180,00 | 130.721,00 | - | - | - | - | - | - |
| 3 | A4 | 4.4.2 | Equipamiento Para el Mejoramiento del Centro de Datos UAJMS | 2.406.384,00 | 2.406.384,00 | - | - | - | - | - | - |
| 3 | A4 | 4.4.2 | Pre-Inversión Construcción y Equipamiento del Bloque para la Unidad de Comunicación Social y Relaciones Publicas | 300.000,00 | 300.000,00 | - | - | - | - | - | - |

| | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 3 | A4 | 4.4.2 | Construcción y Equipamiento Nuevo Bloque para la Unidad de Comunicación Social y Relaciones Publicas | 7.500.000,00 | - | 2.000.000,00 | 2.500.000,00 | 3.000.000,00 | - | - | - |
| 3 | A4 | 4.4.2 | Construcción, Remodelación y Equipamiento del Centro Universitario para la Investigación y la Cultura de la UAJMS | 354.510,21 | 354.510,21 | - | - | - | - | - | - |
| 3 | A4 | 4.4.2 | Implementación del Sistema de Señalética y Señalización en UAJMS | 420.715,00 | 420.715,00 | - | - | - | - | - | - |
| 3 | A4 | 4.4.2 | Equipamiento, Mejoramiento Practica. Hospitalaria Estudiantil Fac. Cs. Salud y Fac. de Medicina | 480.290,00 | - | 480.290,00 | - | - | - | - | - |
| 3 | A4 | 4.4.2 | Construcción y Equipamiento de los Laboratorio de Ingeniería Civil | 27.247.323,32 | - | - | - | 10.000.000,00 | 1.000.000,00 | 16.247.323,32 | - |
| 3 | A4 | 4.4.2 | Pre inversión Ampliación, Remodelación y Restauración Edif. Rectorado - UAJMS. | 350.000,00 | - | - | - | - | 350.000,00 | - | - |
| 3 | A4 | 4.4.2 | Equipamiento del Laboratorio de Sanitaria - Facultad Integrada Gran Chaco | 2.000.000,00 | - | 2.000.000,00 | - | - | - | - | - |
| 3 | A4 | 4.4.2 | Equipamiento del Laboratorio de Sanitaria - Carrera de Ingeniería Civil | 2.000.000,00 | - | 2.000.000,00 | - | - | - | - | - |
| 3 | A4 | 4.4.2 | Equipamiento del Laboratorio de Criminalística - Carrera de Derecho | 1.500.000,00 | - | - | - | 1.500.000,00 | - | - | - |
| 3 | A4 | 4.4.2 | Equipamiento Laboratorio de Operaciones Unitarias - Carrera de Ingeniería Química | 6.000.000,00 | - | 2.000.000,00 | 4.000.000,00 | - | - | - | - |
| 3 | A4 | 4.4.2 | Equipamiento de laboratorios de Química y petroquímica | 3.000.000,00 | 1.500.000,00 | 1.500.000,00 | - | - | - | - | - |
| 3 | A4 | 4.4.2 | Reposición de Biométricos para Control de Asistencia - UAJMS | 200.000,00 | 200.000,00 | - | - | - | - | - | - |
| 3 | A4 | 4.4.2 | Equipamiento de la Imprenta Universitaria | 3.000.000,00 | 1.500.000,00 | 1.500.000,00 | - | - | - | - | - |
| 3 | A4 | 4.4.2 | Ampliación y Readecuación del Bloque del CEANID - UAJMS | 10.100.000,00 | 5.000.000,00 | 5.100.000,00 | - | - | - | - | - |

| | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 3 | A4 | 4.4.2 | Equipamiento de Laboratorio de Lodos y Laboratorio especializado de química - FCI Villa Montes | 5.608.541,00 | 2.000.000,00 | 3.608.541,00 | - | - | - | - | - |
| 3 | A4 | 4.4.2 | Equipamiento Modulo II Campus Universitario Facultad de Ciencias Integradas Bermejo-UAJMS | 116.300,00 | - | 116.300,00 | - | - | - | - | - |
| 3 | A4 | 4.4.2 | Equipamiento Carrera de ingeniería en Medio Ambiente - Entre Ríos - Facultad de CAF – UAJMS | 856.482,00 | - | 856.482,00 | - | - | - | - | - |
| 3 | A4 | 4.4.2 | Equipamiento del Laboratorio de Suelos de la facultad de Ciencias Integradas Bermejo - UAJMS | 3.500.000,00 | - | 3.500.000,00 | - | - | - | - | - |
| 3 | A4 | 4.4.2 | Construcción y Equipamiento del Nuevo Bloque de la Carrera de Ing. Civil | 42.938.172,48 | - | 10.000.000,00 | 10.000.000,00 | 10.000.000,00 | 12.938.172,48 | - | - |
| 3 | A4 | 4.4.2 | Adecuación de Infraestructura y Equipamiento para la Clínica Universitaria | 450.000,00 | - | 450.000,00 | - | - | - | - | - |
| 3 | A4 | 4.4.2 | Pre inversión Construcción y Equipamiento del Hospital Académico | 1.500.000,00 | 750.000,00 | 750.000,00 | | - | - | - | - |
| 3 | A4 | 4.4.2 | Construcción y Equipamiento del Hospital Académico - UAJMS | 175.000.000,00 | - | - | 35.000.000,00 | 35.000.000,00 | 35.000.000,00 | 35.000.000,00 | 35.000.000,00 |
| 3 | A4 | 4.4.2 | Construcción de la Red de Instalaciones Subterráneas del Campus Universitario | 16.000.000,00 | 5.500.000,00 | 5.500.000,00 | 5.000.000,00 | - | - | - | - |
| 3 | A4 | 4.4.2 | Implementación de las Vías, Jardines y Accesos en el Campus Universitario UAJMS | 8.000.000,00 | 4.000.000,00 | 4.000.000,00 | - | - | - | - | - |
| 3 | A4 | 4.4.2 | Pre inversión Implementación de Espacios de Descanso y Esparcimiento Estudiantil en el Campus de la UAJMS | 300.000,00 | 300.000,00 | - | - | - | - | - | - |
| 3 | A4 | 4.4.2 | Implementación de Espacios de Descanso y Esparcimiento Estudiantil en el Campus de la UAJMS | 3.000.000,00 | - | 1.500.000,00 | 1.500.000,00 | - | - | - | - |
| 3 | A4 | 4.4.2 | Equipamiento Del Laboratorio De Computación Fac. Cs. Jurídicas Y Políticas | 1.248.236,00 | 1.248.236,00 | - | - | - | - | - | - |
| 3 | A4 | 4.4.2 | Equipamiento Primera Fase Del Campus Universitario De Yacuiba | 2.042.240,00 | 2.042.240,00 | - | - | - | - | - | - |

| | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 3 | A4 | 4.4.2 | Mejoramiento De Las Bibliotecas Facultativas De La UAJMS | 3.227.271,00 | - | 2.000.000,00 | 1.227.271,00 | - | - | - | - |
| 3 | A4 | 4.4.2 | Equipamiento Aulas Tic Fac. De Humanidades | 312.080,00 | 312.080,00 | - | - | - | - | - | - |
| 3 | A4 | 4.4.2 | Equipamiento Del Módulo II Campus Universitario De Bermejo | 956.990,00 | 956.990,00 | - | - | - | - | - | - |
| 3 | A4 | 4.4.2 | Equipamiento Sistema Biométrico En La UAJMS | 1.002.680,00 | 502.680,00 | 500.000,00 | - | - | - | - | - |
| 3 | A4 | 4.4.2 | Equipamiento para el Centro de Datos | 2.406.384,00 | 2.406.384,00 | - | - | - | - | - | - |
| 3 | A4 | 4.4.2 | Equipamiento de Salas de Defensa del Proyecto de Grado para la Facultad de Tecnología | 290.189,20 | 290.189,20 | - | - | - | - | - | - |
| 3 | A4 | 4.4.2 | Equipamiento de la Dirección de Extensión Universitaria | 2.588.629,50 | 2.588.629,50 | - | - | - | - | - | - |
| 3 | A4 | 4.4.2 | Refacción de la Infraestructura de la Extensión Experimental Puerto Margarita | 300.000,00 | 300.000,00 | - | - | - | - | - | - |
| 3 | A4 | 4.4.2 | Refacción de la Infraestructura de la Extensión Experimental Rio Conchas | 500.000,00 | - | 500.000,00 | - | - | - | - | - |
| 3 | A4 | 4.4.2 | Refacción del Bloque de Ing. Forestal | 300.000,00 | - | 300.000,00 | - | - | - | - | - |
| 3 | A4 | 4.4.2 | Equipamiento Para la Unidad de Innovación Docente de la UAJMS | 457.650,00 | 457.650,00 | - | - | - | - | - | - |
| 3 | A4 | 4.4.2 | Reposición del Equipamiento Informático de las Unidas Académicas y Administrativas | 3.000.000,00 | 1.500.000,00 | 1.500.000,00 | - | - | - | - | - |
| 3 | A4 | 4.4.2 | Ampliación del Edificio Administrativo | 10.000.000,00 | - | - | 2.000.000,00 | 2.000.000,00 | 2.000.000,00 | 2.000.000,00 | 2.000.000,00 |
| 3 | A4 | 4.4.2 | Construcción de la Imprenta Universitaria | 8.000.000,00 | - | - | 2.000.000,00 | 2.000.000,00 | 2.000.000,00 | 2.000.000,00 | |
| 3 | A4 | 4.4.2 | Pre-Inversión Construcción y Equipamiento del Complejo Deportivo Campus Universitario Tarija | 181.998,00 | 181.998,00 | - | - | - | - | - | - |

| | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 3 | A4 | 4.4.2 | Construcción y Equipamiento del Complejo Deportivo Campus Universitario Tarija | 3.000.000,00 | - | 1.000.000,00 | 2.000.000,00 | - | - | - | - |
| **3** | **A4** | **-** | **FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL** | **6.151.590,80** | **749.015,00** | **1.000.000,00** | **1.000.000,00** | **750.000,00** | **750.000,00** | **500.000,00** | **-** |
| 3 | A4 | 4.1.2. | Desarrollo de la Movilidad Docente - Estudiantil Para Mejoramiento de la Calidad Académica | 3.000.000,00 | 500.000,00 | 500.000,00 | 500.000,00 | 500.000,00 | 500.000,00 | 500.000,00 | - |
| 3 | A4 | 4.3.1 | Fortalecer la Cultura de Planificación UAJMS | 1.651.590,80 | 249.015,00 | - | - | - | - | - | - |
| 3 | A4 | 4.3.1 | Implementación de la gestión Por Resultados en la UAJMS | 1.500.000,00 | - | 500.000,00 | 500.000,00 | 250.000,00 | 250.000,00 | - | - |
| **TOTAL PRESUPUESTO** | | | | **1.641.004.352,29** | **282.052.538,19** | **305.435.916,99** | **279.367.109,59** | **270.480.770,33** | **255.413.172,48** | **56.882.323,32** | **38.900.000,00** |

**FUENTE:** ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A TRABAJO EN GABINETE

# II. CONSIDERACIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PEI

Para implementar efectivamente el Plan Estratégico Institucional 2019-2025, **"Construyamos Universidad entre todos, con transparencia y honestidad"**, de la Universidad Autónoma Juan Misael Saracho, deberá trabajarse en los siguientes documentos que facilitaran la implementación del PEI:

- **Diseño e implementación del nuevo modelo académico.**

Sistematizar e implementar el Nuevo Modelo Universitario de la UAJMS que permitirá trabajar, de manera integrada, las funciones sustantivas de la universidad, así como la formación y superación permanentes de sus recursos humanos.

- **Actualizar el manual de organización y funciones; en base al modelo académico.**

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

- **Elaborar y actualizar la normativa, reglamentos y manuales administrativos.**

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

- Estatuto Universitario.
- Reglamento del Sistema de Programación de Operación.
- Reglamento de Planificación de Universitaria.
- Reglamento del Sistema de Administración de Personal.
- Reglamento Unidades Productivas.

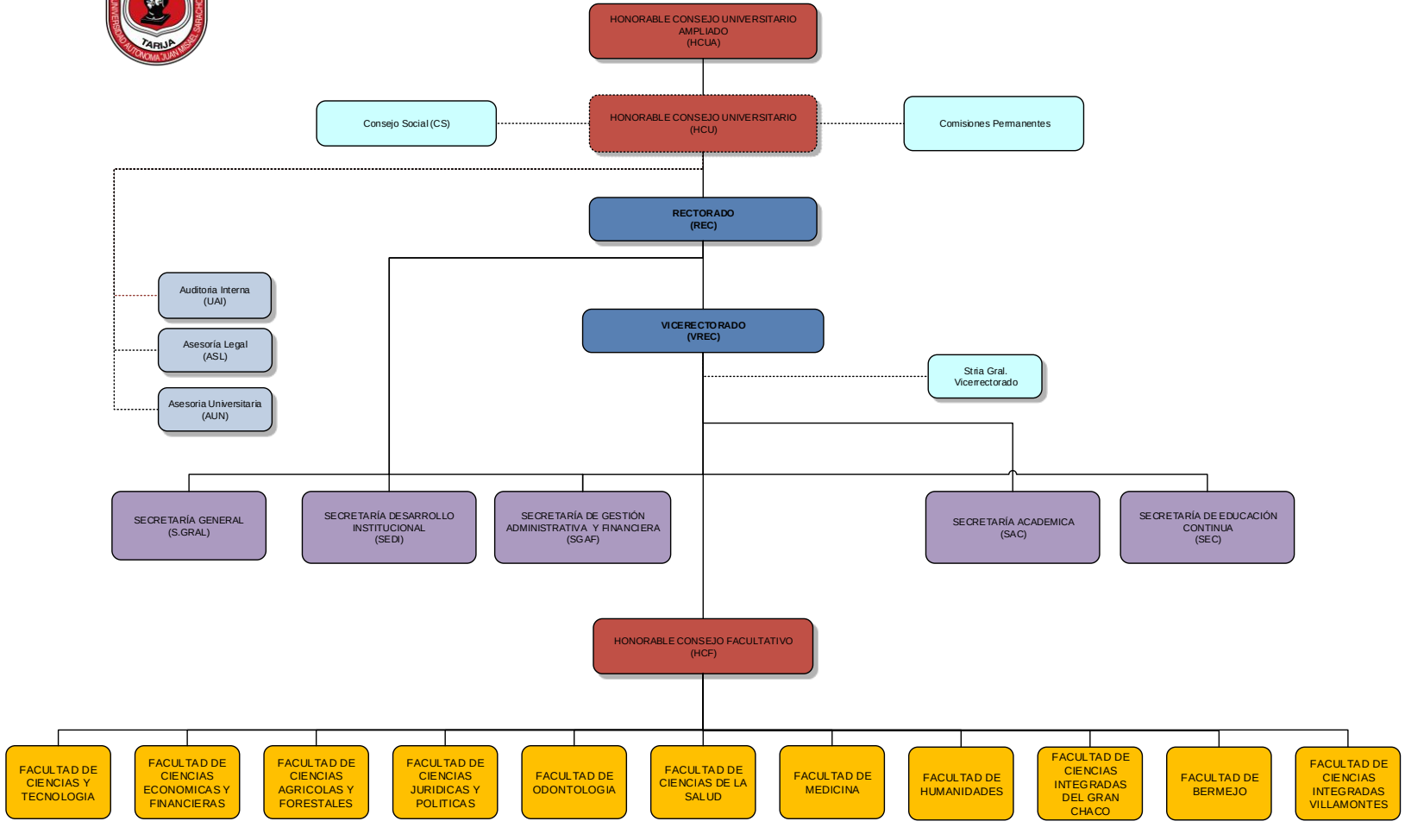
Así como establecer uniformidad en la información contenida en los mismos.

- **Posicionar al PEI, como un instrumento de gestión de carácter estratégico.**

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

# ANEXOS

**UNIVERSIDAD AUTONOMA JUAN MISAEL SARACHO**
**ORGANIGRAMA ADMINISTRATIVO**
**RR #442/17**



# PEI

## 2019-2025

Avenida Victor Paz Estenssoro Nº 149
Telf. 66- 47788 Int. 409 Fax (591) (4) 6643403
Web: www.uajms.edu.bo