

Plan de Desarrollo Universiatrio



2012 - 2016

"GESTIÓN ACADÉMICA PARA LA SOCIEDAD"

AUTORIDADES 2012-2016

Ms.C. Benjamín Saúl Rosas Ferrufino

RECTOR

Ms.C. Oswaldo Ulloa Peña

VICERECTOR

Ing. Co. Carlos Martínez Bonilla

SECRETARIO GENERAL

DECANOS Y VICEDECANOS

Ms.C. Manfredo Menacho Aguilar Ph.D. José Luis Andía Fernández	FAC. CS. JURIDICAS POLITICAS Y SOCIALES
Ing. Clóver Herrera Domínguez Ing. Roy Pastor Piérola Bejarano	FAC. POLITECNICA
Ing. Juan Benigno Ortubé Flores Ing. Gregorio Cerrogrande Ticona	FAC. CS. AGRICOLAS
Lic. Vicente Remberto Cuéllar Téllez Ing. Juana Borja Saavedra	FAC. CS. ECONOMICAS, ADM. Y FINACIERAS
Ing. Juan Carlos Paz Castro Ing. José Ernesto Paniagua Saucedo	FAC. CS. EXACTAS Y TECNOLOGIA
Dr. Pablo Rosales Callejas Dr. Isaac Pablo Manrique Osinaga	FAC. CS. MEDICINA VETERINARIA
Lic. Marcelo Javier Sossa Hoyos Lic. Ronald Velasco Algarañaz	FAC. HUMANIDADES
Dr. Raúl Pedraza Leaños Lic. María Hilda Peredo Jiménez	FAC. CS. DE LA SALUD HUMANA
Lic. Blanca Elena Saldaña Gil Lic. Nidia María Soria Medina	FAC. CS. FARMACEUTICAS Y BIOQUIMICA
Arq. Pedro Bazán Salvatierra Arq. Henry Walter Rubin de Celis	FAC. CS. DEL HABITAT, DISEÑO Y ARTE
Lic. Ezequiel Paniagua Banegas Lic. Carlos Alberto Paz Chávez	FAC. CONTADURIA PUBLICA
Ing. Juan Carlos Alberto Contreras Ing. Mario Milton López Winnipeg.	FAC. CS. DE LA COMPUTACION
Lic. Offman Blanco Pacheco Lic. Froilan Freddy Blacutt Ramos	FAC. INTEGRAL DEL CHACO
Lic. Wilson Hurtado Garrido Ing. Aldo Justiniano Jiménez	FAC. INTEGRAL DEL NORTE
Dr. Luis Gutiérrez Cuéllar Dr. Ramiro Javier Limón Escobar	FAC. INTEGRAL DE LOS VALLES
Ing. Mario Sianca Hidalgo Ing. Adolfo Alberto Colque Ibarra	FAC. INTEGRAL DE ICHILO

DIRECTORES UNIVERSITARIOS

Lic. Erwin Vaca Duran	ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
Ph.D. Robert Moreno Jaramillo	ESCUELA DE POSTGRADO
Ing. Carlos Martínez Bonilla	SECRETARIA GENERAL
Lic. Héctor Saldías Callejas	BIENESTAR SOCIAL
Lic. Waldo López Aparicio	INVESTIGACION
Abg. Demetrio Ruiz Carrillo	ACADEMICO
Lic. Víctor A Ochoa Moya	EXTENSION

COMISIÓN TÉCNICA RESPONSABLE DE LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO UNIVERSITARIO 2012-2016

COORDINADOR GENERAL

Lic. Rogelio L. Espinoza Tejerina **ASESOR DE RECTORADO**

MIEMBROS DE LA COMISIÓN TÉCNICA

Lic. Rogelio L. Espinoza Tejerina	ASESOR DE RECTORADO
Lic. Edwin J. Montaña Méndez	ASESOR DE RECTORADO
Ph.D. Liliana Morenza Padilla	AUTO. Y ACREDITACION
Lic. Freddy García Gutiérrez	PLANIFICACION

EQUIPO DE APOYO TECNICO

Lic. Erwin Vaca Duran	ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
Dr. Robert Moreno Jaramillo	ESCUELA DE POSTGRADO
Ing. Carlos Martínez Bonilla	SECRETARIA GENERAL
Lic. Héctor Saldías Callejas	BIENESTAR SOCIAL
Lic. Waldo López Aparicio	INVESTIGACION
Abg. Demetrio Ruiz Carrillo	ACADEMICO
Lic. Víctor Ochoa Moya.	EXTENSION
Lic. Arturo Barba Flores	ASESOR DE VICERRECTORADO
Ph.D. José D Candia	ASESOR DE VICERRECTORADO
Ing. Ramiro Burgoa Molina	GESTION CURRICULAR
Lic. Ramona Aponte Rivero	GESTION CURRICULAR
Abg. Lissand Zankyz Montero	GESTION CURRICULAR
Ing. Hugo Porcel Aireyu	GESTION CURRICULAR
Lic. Rosa María Gutiérrez N .	AUTOEVALUACION
Ing. Alejandro Gutiérrez B.	AUTOEVALUACION
Lic. Zenón Copa Bodani	AUTOEVALUACION
Lic. Ramón Villegas G	AUTOEVALUACION
T.S. Patricia Soliz Taborga	PLANIFICACION
Ing. Oscar Mario Aguilera S.	DOCENTE
Lic. Ramiro Ocampo	DOCENTE

INDICE

PRESENTACIÓN.....	1
CAPÍTULO I	2
1.1. CONTEXTO INTERNACIONAL DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR	2
1.2. CONTEXTO NACIONAL DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR.....	10
a) Paradigma universal de desarrollo: “Desarrollo Humano Integral”	13
b) Paradigma regional de desarrollo: “Estilo cruceño de desarrollo”	14
1.3. EL SISTEMA DE LA UNIVERSIDAD BOLIVIANA.	16
MISIÓN	19
VISIÓN	19
1.4. LA UNIVERSIDAD GABRIEL RENÉ MORENO.....	23
1.4.1 Principios	23
1.5. Misión.....	25
1.6. Visión	25
CAPITULO II.	37
2.1. Metodología	37
2.1.1. Introducción de Cuadro de Mando Integral.....	37
2.1.2. Conceptos fundamentales.	39
2.1.3. Fases en la elaboración del Plan de Desarrollo Universitario de la UAGRM, 2012-2016. ..	40
Fase 1. Analisis del Contexto Externo e Interno.....	41
Fase 2. Elaboracion del Diagnostico de la Situacion Actual.	41
Fase 3. Definicion de Categorias Fundamentales.	41
Fase 4. Discusion del Plan de Accion en las Diferentes Unidades.....	41
Fase 5. Elaboracion del Plan de Desarrollo	42
Fase 6. Publicacion y Difucion del Plan de Desarrollo 2012-2016	42
CAPITULO III	43
3.1. Diagnostico Institucional.....	43
FORMACIÓN PROFESIONAL DE PREGRADO	44
FORMACIÓN PROFESIONAL DE POSTGRADO.....	48
DESARROLLO DE LA INVESTIGACION	49
EXTENSION E INTERACCION SOCIAL.....	51
GESTION INSTITUCIONAL	53
GESTION DE INVERSIONES UNIVERSITARIAS	56

CAPITULO IV	58
4.1. Plan de Accion	58
EJE ESTRATÉGICO 1. FORMACION PROFESIONAL DE PRE Y POST GRADO CON EXCELENCIA.....	58
EJE ESTRATÉGICO 2. DESARROLLO DE LA CIENCIA, LA TECNOLOGÍA LA INNOVACIÓN Y LA EXTENSIÓN AL SERVICIO DEL DESARROLLO DE LA SOCIEDAD	71
EJE ESTRATÉGICO 3. GESTION UNIVERSITARIA PARA LA SOCIEDAD CON EFICIENCIA Y EFICACIA EN EL MARCO DE LA AUTONOMIA UNIVERSITARIA.....	84
EJE ESTRATÉGICO 4. GESTION DE INVERSIONES UNIVERSITARIAS	92
BIBLIOGRAFIA.....	95

PRESENTACIÓN

A lo largo de los últimos años, hemos podido constatar que el cambio de la estructura académica y administrativa institucional de nuestra Universidad es sostenido y paulatino debido a la complejidad del proceso y el grado de contribución de los actores de la comunidad universitaria desde las distintas unidades y dependencias. A ello se suma la rapidez con que se renueva la ciencia y la tecnología, la dinámica de la economía regional y global, y la nueva propuesta de estructura político-social del gobierno nacional en el marco del nuevo Estado Plurinacional.

Considerando que el rol de nuestra institución debe constituirse en esencia propia como generadora de las soluciones específicas de la problemática existente en nuestra sociedad proponiendo alternativas reales y de carácter estructural desarrollando actividades y procesos participativos, coordinados con todos los actores sociales y en vinculación efectiva con la región y el país.

En este sentido, para abordar eficientemente las exigencias del entorno y los propios requerimientos de modernización y pertinencia, la UAGRM ha formulado como instrumento central de gestión su **Plan Estratégico de Desarrollo Institucional para el periodo 2012–2016** con una proyección creciente, planteando profundizar progresivamente las actividades de planificación en cada instancia operativa de la universidad hacia el logro de sus objetivos para consolidar plenamente su Autonomía Universitaria como principio Constitucional de libre administración de sus recursos e independencia ideológica preservando los derechos de docentes, estudiantes y administrativos.

Finalmente convocamos a toda la comunidad universitaria a participar activamente en el cumplimiento de este anhelo institucional y de su propuesta filosófica, buscando un proceso de construcción propositivo con una nueva Cultura de Planificación y Dirección Estratégica para una mejor educación superior en Bolivia y una mejor calidad de vida de sus componentes.

Ms.C. Benjamín Saúl Rosas Ferrufino
RECTOR

Ms.C. Oswaldo Ulloa Peña
VICE-RECTOR

CAPÍTULO I

“Cualquier institución que duplica o triplica su tamaño, o que sobreviva tres décadas, tiene que reinventarse a sí misma” Drucker.

1.1. CONTEXTO INTERNACIONAL DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR

Los procesos de globalización económica, social, política y cultural es un de las tendencias actuales que conducen a los países a la planificación y puesta en marcha de cambios en sus formas de organización y a formar parte de bloques económicos regionales que actúan como fuerzas de carácter económico y político. La Educación Superior no se desarrolla al margen de estos cambios y alianzas, que obligan a este nivel educacional a competir en arenas regionales y mundiales en la formación de profesionales de excelencia y la producción de nuevos conocimientos científicos.

Los vertiginosos cambios tecnológicos, en especial el desarrollo de la microelectrónica que ha permitido la creación de herramientas que atraviesan hoy todas las disciplinas científica, así como las TICs ligadas al manejo de grandes volúmenes de información, condicionan el devenir de las naciones y de los pueblos que las habitan, no siempre conduce a un desarrollo humano sostenible. Como bien se enfatiza en el modelo educativo de algunas universidades mexicanas la globalización está impactando”...no siempre para bien al conjunto del proceso civilizatorio mundial. La globalización ha acentuado las inequidades entre regiones, países y culturas, con una polarización de la riqueza que ha provocado, particularmente en los países en vías de desarrollo, un incremento de la brecha existente que les separa de los llamados países desarrollados. “

En este contexto dinámico, como se enfatiza en la Declaración Mundial de Educación Superior de 1998, de grandes transformaciones en todas las esferas de la vida, la Educación Superior (ES) enfrenta grandes desafíos, que deberá abordar con pertinencia, calidad e internacionalización.

Enfrentar estos desafíos obliga a acometer con políticas fundamentadas los problemas que se derivan de la masificación, la persistencia de desigualdades y dificultades para la democratización del conocimiento, la diversificación de estructuras, programas y modalidades de estudio, la creciente participación del sector privado en la composición de la oferta educativa en el nivel terciario, y las restricciones financieras, señaladas por la Conferencias Regional de Educación Superior (CRES) de 1996 y 2008 y las Conferencias Mundiales de Educación Superior (CMES) de 1998 y de 2009.

Como han enfatizado la UNESCO y la Conferencia Regional de Educación Superior de América Latina y el Caribe, la ES ha mostrado su viabilidad a lo largo de los siglos y de su capacidad para transformarse y propiciar cambios que promuevan el desarrollo de la sociedad. El ritmo acelerado de las transformaciones que afectan todas las esferas de la vida obligan a las naciones a fundamentar sus avances en el conocimiento, razón por cual las Instituciones de Educación Superior (IES), en tanto formadoras de personal altamente calificado y productoras de nuevos conocimientos científicos y tecnologías, formen hoy en día parte fundamental del desarrollo cultural, socioeconómico y ecológicamente sostenible de los individuos, las comunidades y los pueblos.

Desde finales del siglo XX, tal y como se muestra en los modelos académicos de diversas universidades de Latinoamérica, los cambios científicos y tecnológicos, tienen impactos en distintos campos del quehacer humano con implicaciones tanto prácticas, es decir, políticas, como cognoscitivas o epistemológicas. Sin pretender agotarlos aquí, se apuntan los siguientes impactos que ha generado y genera el desarrollo de la Ciencia y la Tecnología.

- a) En lo **económico** el cambio tecnológico está generando una profundización de los vínculos de dependencia de los países atrasados respecto a los industrializados en los que se concentra el avance técnico, debido también a diversos efectos de la transnacionalización económica, desorganizada, migración de recursos humanos, depredación del medio ambiente y sus efectos en el cambio climático, y sobre todo una marcada disminución del nivel de la calidad de vida de la población en muchas regiones del planeta.
- b) En lo **político**, polarización de la riqueza, aumento cuantitativo y cualitativo de la pobreza en los países atrasados, lo que genera el surgimiento y endurecimiento de

regímenes tradicionalmente ajenos a la democracia, aún dentro de un contexto mundial que favorece la apertura y el cambio democráticos.

- c) En lo **cultural e ideológico** han renacido tendencias fundamentalistas y dogmáticas que reducen la tolerancia a lo diverso y a lo diferente. Tales impactos culturales e ideológicos afectan severa y negativamente las condiciones mínimas necesarias para el desenvolvimiento pacífico de las distintas sociedades.

- d) Pero quizá el impacto más importante del progreso tecnológico actual se observa sobre el **medio ambiente y la ecología**, los métodos de producción en función de la ganancia, que no consideran los impactos ecológicos como parte integral del proceso productivo, provocan un rápido y preocupante deterioro ambiental. La explotación irracional de los recursos naturales no renovables están comprometiendo la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades, lo que exige prioritariamente revisar tanto prácticas y formas de organización política como métodos y técnicas de producción.

Particularmente, en lo que respecta al trabajo universitario, Estas implicaciones obligan a revisar profundamente las formas de acercarse a la realidad y de producir conocimientos, en el contexto del trabajo que realizan las IES.

Se puede afirmar que las IES, y de hecho la Universidades desarrollan su trabajo en un contexto mundial cada vez más interconectado e interdependiente, en donde el movimiento de las variables científicas y sus aplicaciones tecnológicas impactan el desarrollo, afectando al individuo sin discriminar nación, estado, región, comunidad. Esto parece indicar la necesidad imprescindible de forjar y utilizar en la ES un enfoque epistemológico de carácter transdisciplinario que permita una mejor comprensión de la realidad, y al mismo tiempo la generación de estrategias pertinentes para dar solución a los problemas que en ella surgen.

Una de las consecuencias más significativas de estos procesos de cambios es, sin lugar a dudas, la certeza del papel protagónico de la Educación Superior como palanca para el desarrollo sociocultural y económico, para la construcción de un futuro mejor, vinculado a las generaciones venideras que deberán estar preparadas con nuevas competencias y nuevos conocimientos e ideales. Es indiscutible el carácter estratégico de la Educación Superior en el desarrollo de los

estados, de los pueblos y sobre todo en los procesos de generación de nuevos conocimientos, y formación de talentos humanos, que garanticen: la conservación del planeta, la creación e implementación de una cultura de paz y justicia, basada en un desarrollo con equidad, y respeto a los derechos humanos, en la solidaridad y en la democracia, garantía de la autonomía y la libertad académica.

Es la Educación Superior el instrumento social por excelencia con la responsabilidad fundamental y directa que ha de posibilitar achicar la brecha científica, tecnológica y de bienestar que hoy separa a los países desarrollados de los llamados en vías de desarrollo.

Los países que pusieron en marcha un sistema de educación superior de alta competitividad, han demostrado con hechos que la educación se relaciona directamente con el desarrollo económico y el bienestar social de sus habitantes. Las características principales de la educación superior de estos países son: la articulación entre la formación profesional e investigación; el desarrollo de postgrados de excelencia para formar recursos humanos altamente especializados; el impulso para generar conocimientos en nuevas áreas; la vinculación permanente con los sectores social y productivo; la inversión para crear, difundir y transferir tecnología así como el desarrollo de investigación básica y aplicada para solucionar problemas sociales y económicos; lo que exige la superación en la ES de modelos rígidos y monodisciplinarios, y la implementación de modelos flexibles y transdisciplinarios.

Es importante, como ya se ha señalado, tomar conciencia de que, en la actualidad, las instituciones de educación superior son parte del mundo académico global. Las universidades no puede sustraerse de las relaciones internacionales y los intercambios académicos con el extranjero; la internacionalización de la educación superior, con el objetivo de fomentar el intercambio de talentos, desarrollar trabajos de investigación de interés nacional y regional, propiciar que las IES más fuertes jalen el desarrollo de las más rezagadas, es la respuesta construida por los universitarios, auspiciada por las UNESCO y la Conferencia Regional de América Latina y el Caribe frente al fenómeno de la globalización y de la naturaleza sin fronteras del conocimiento contemporáneo.

Uno de los instrumentos para la promoción de la internacionalización suelen ser las redes académicas, las herramientas solidarias entre universidades, la cooperación horizontal, la creación

de espacios académicos ampliados, lo que permitiría una mayor movilidad de estudiantes, profesionales y profesores entre las subregiones y países.

La dimensión internacional que tiende a la integración de las IES a nivel regional y mundial hace necesarios los procesos de evaluación externa y acreditación, como instrumento para la convergencia y potenciación de esfuerzos que conlleven al mejoramiento continuo de la calidad no solo de las ofertas de educación superior a nivel nacional, sino también de aquellas que desbordan las fronteras nacionales.

La acreditación realizada a escala regional implica un proceso de construcción de consensos sobre criterios, indicadores y estándares de calidad comunes en la región, lo cual contribuye a la búsqueda de una visión compartida y de horizontes comunes para el mejoramiento y desarrollo de la educación superior en el contexto local, regional y global.

En este contexto global, se presenta a la universidad la oportunidad y el reto de transformar radicalmente sus prácticas de docencia, investigación y extensión para proporcionar a sus diversos productos las características y naturaleza que las nuevas condiciones exigen, es decir, para crear y reproducir conocimientos socialmente significativos y relevantes, en concordancia con la complejidad por lo demás también creciente del entorno local, nacional, regional, y mundial (Global).

Las transformaciones en la ES han estado guiadas por los consensos generados en las Conferencias Mundiales y Regionales de Educación Superior llevadas a cabo en las dos últimas décadas, los cuales han tenido gran impacto en los sistemas de educación terciaria de América latina y el Caribe. Estos impactos pueden resumirse del modo siguiente:

- El renovado interés público por la ES y su papel estratégico como factor clave del desarrollo humano sostenible, y del proceso de transmisión y generación del conocimiento (Tünnermann Berhein, 2008).
- El tránsito de la hegemonía y predominio de la tendencia del Banco Mundial y de ciertos organismos financieros internacionales, que ante la expansión cuantitativa recomendaban como solución ad hoc la privatización de la tendencia que en cierta medida, había monopolizado el discurso sobre la universidad, al criterio y convicción

de que invertir en la ES y transformarla acorde con las necesidades de la región es clave para el crecimiento económico y el desarrollo de las sociedades latinoamericanas y caribeñas. (López Segrera, 2008)

- La consideración de la ES como un bien público y por lo tanto como una herramienta fundamental para la construcción del futuro de las sociedades con desarrollo humano sustentable, es decir, la consideración de la ES como parte fundamental e insustituible del desarrollo cultural, socioeconómico y ecológicamente sustentable de las comunidades y las naciones.
- El impulso a los procesos de reforma y modernización de las IES en la región de América Latina y del Caribe.
- El diseño e implementación de sistemas nacionales de Evaluación y Acreditación, inspirados en el mejoramiento continuo de la calidad y en la realización de la pertinencia social en los procesos de gestión del conocimiento.
- Uso de las TIC para mejorar la docencia y la investigación.

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

- La introducción del paradigma de la educación permanente, que no se reduce a la explosión de cursos de postgrado, sino que está vinculada a la inserción laboral y que contempla ciclos de formación y otros de trabajo, en sociedades en las cuales no se privilegia la capacitación de la fuerza de trabajo sino más bien se le considera una mercancía de fácil adquisición en el mercado laboral.
- La integración de las tres funciones sustantivas de las universidades –docencia, investigación y extensión- de modo tal que formen parte de un solo quehacer en la gestión del conocimiento.
- La incorporación en el desempeño de las universidades de las tres culturas: informática, evaluación de la calidad y pertinencia social.

- La revalorización, en el contexto de un mundo globalizado en la que el conocimiento se convierte en mercancía de la misión cultural de la Universidad, que tiene como fin fortalecer raíces culturales e identidades ante las amenazas de una cultura uniforme y globalizada.
- Las transformaciones curriculares que son el eje de toda las reformas, con la introducción de la flexibilidad y apertura curricular que permita responder con rapidez a los cambios dinámicos que experimenta la sociedad y al mismo tiempo, satisfacer las necesidades de las masas de jóvenes que llegan a las Instituciones de ES.
- El fortalecimiento de la investigación científica y de hecho el incremento de los productos que de ella se derivan, con el fin de contribuir al desarrollo de la sociedad. En este contexto cobra especial interés el desarrollo de la investigación sobre la problemática de la ES como tarea prioritaria, como una herramienta que fundamente las innovaciones educativas, sin las cuales las reformas y los procesos de modernización no pasan de la retórica.
- La innovación y desarrollo de las estructuras y de los procesos administrativos y de gestión que incorporen la planificación estratégica como parte de las actividades “normales” de las IES y le permitan responder con agilidad, flexibilidad y rapidez a las demandas cambiantes del entorno, así como dibujar de modo creativo y eficiente posibles escenarios futuros en el marco de una gran incertidumbre.
- La legitimización del liderazgo de las universidades y de su autoridad intelectual que la sociedad necesita para ayudarla a reflexionar, comprender y actuar. Esta autoridad, ejercida en el contexto de la autonomía, debe reforzar su función como conciencia social le exige acrecentar su capacidad intelectual, su prestigio moral y utilizarlos para defender y difundir activamente valores universalmente aceptados, y en particular aquellos que impulsan a la paz, la justicia social, la libertad, la igualdad y la solidaridad.
- La implantación de políticas de formación de los docentes con el fin de actualizar y mejorar sus competencias, en el diseño e implementación de los programas de formación profesional, en las estrategias de enseñanza y de evaluación de los aprendizajes, que coloquen al estudiante y a los procesos de aprendizaje en el centro de la gestión del conocimiento.

- El desarrollo óptimo de la extensión universitaria que debe conducir al reforzamiento, a la realización de las funciones de servicio a la sociedad y concretamente a aquellas encaminadas a erradicar la pobreza, la intolerancia, la violencia, el analfabetismo, el hambre, el deterioro del ambiente y las enfermedades, a partir de un planteamiento interdisciplinario y transdisciplinario que potencie la capacidad de respuesta de las universidades a las demandas del desarrollo de la sociedad.

En este contexto de grandes desafíos políticos, de proyecciones, aciertos, insuficiencias y deficiencias la Conferencia Regional de Educación Superior (Cartagena, 2008) concluye con un plan de acción que define las líneas maestras para el desarrollo de la Educación Superior en América Latina y que se constituyen en lineamientos esenciales en a tomar en cuenta en la elaboración de los Planes de Desarrollo de las IES de la región.

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

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

1.2. CONTEXTO NACIONAL DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR.

La Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia, aprobada mediante Referéndum (enero de 2009), así como la Ley Avelino Siñani, Elizardo Pérez (Ley N° 70, promulgada el 20 de diciembre de 2010) son las bases jurídicas en las que se asienta el sistema de educación boliviano en todos sus niveles, incluido el nivel terciario.

La constitución Política del Estado estipula en los artículos del 92 al 97, las competencias, derechos y obligaciones de las Universidades Públicas, refrendando los conceptos de Autonomía Universitaria, en un modelo Centralizado y Regido por un organismo central, con Planificación estratégica del sistema universitario nacional, con facultades de titulación en grado de sus competencias y validez en el territorio nacional, debiendo ser obligatoria y suficientemente subvencionadas por el Estado, independientemente de sus recursos departamentales, municipales y propios, creados o por crearse, con capacidad de legislarse, y reglamentarse, además de establecer mecanismos de rendición de cuentas y transparencia en el uso de los recursos, a través de la presentación de estados financieros a la Asamblea Plurinacional Legislativa, a la Contraloría General y al Órgano Ejecutivo.

Un encargo fundamental es el establecer programas de desconcentración académica y de interculturalidad, de acuerdo a las necesidades *en áreas* rurales, asegurando la participación social, con la finalidad de responder a las necesidades del fortalecimiento productivo de la región, en función de sus potencialidades, y en concordancia con los principios y fines del sistema educativo, implementar programas para la recuperación, preservación, desarrollo, aprendizaje y divulgación de las diferentes lenguas de las naciones y pueblos indígena originario campesinos.

En lo referido a la formación post-gradual en sus diferentes niveles tiene como misión fundamental la cualificación de profesionales en diferentes áreas, a través de procesos de investigación científica y generación de conocimientos vinculados con la realidad, para coadyuvar con el desarrollo integral de la sociedad. La formación post-gradual será coordinada por una instancia conformada por las universidades del sistema educativo.

La Ley Avelino Siñani – Elizardo Pérez, como mandato constitucional plantea con respecto a la Educación los derechos fundamentales siguientes:

- Toda persona tiene derecho a recibir educación en todos los niveles de manera universal, productiva, gratuita, integral e intercultural, sin discriminación.
- La educación constituye una función suprema y primera responsabilidad financiera del Estado, que tiene la obligación indeclinable de sostenerla, garantizarla y gestionarla.
- El Estado y la sociedad tienen tuición plena sobre el sistema educativo, que comprende la educación regular, la alternativa y especial, y la educación superior de formación profesional. El sistema educativo desarrolla sus procesos sobre la base de criterios de armonía y coordinación.
- El sistema educativo está compuesto por las instituciones educativas fiscales, instituciones educativas privadas y de convenio.
- La educación es unitaria, pública, universal, democrática, participativa, comunitaria, descolonizadora y de calidad.
- La educación es intracultural, intercultural y plurilingüe en todo el sistema educativo.
- El sistema educativo se fundamenta en una educación abierta, humanista, científica, técnica y tecnológica, productiva, territorial, teórica y práctica, liberadora y revolucionaria, crítica y solidaria.
- La educación es obligatoria hasta el bachillerato.
- La educación fiscal es gratuita en todos sus niveles hasta el superior.

Sobre la educación superior universitaria en general y en lo específico sobre las Universidades Públicas Autónomas, define que se regirán por lo establecido en la Constitución Política del Estado, definiéndolo como el espacio educativo de la formación de profesionales, desarrollo de la investigación científica-tecnológica, de la interacción social e innovación en las diferentes áreas del conocimiento y ámbitos de la realidad, para contribuir al desarrollo productivo del país expresado en sus dimensiones política, económica y sociocultural, de manera crítica, compleja y propositiva, desde diferentes saberes y campos del conocimiento en el marco de la Constitución Política del Estado Plurinacional.

La ES boliviana de acuerdo con la Ley Avelino Siñani, Elizardo Pérez debe cumplir los objetivos siguientes:

- 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.
- Sustentar la formación universitaria como espacio de participación, convivencia democrática y práctica intracultural e intercultural que proyecte el desarrollo cultural del país.
- 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.
- Desarrollar procesos de formación postgradual para la especialización en un ámbito del conocimiento y la investigación científica, para la transformación de los procesos sociales, productivos y culturales.
- Promover políticas de extensión e interacción social para fortalecer la diversidad científica, cultural y lingüística.
- Participar junto a su pueblo en todos los procesos de liberación social, para construir una sociedad con mayor equidad y justicia social.

El análisis del contexto nacional de la ES, obliga a la revisión de los Planes de Desarrollo del Gobierno Central y del Gobierno Departamental. El Plan de Gobierno 2010 – 2015 “Primero Bolivia y sus Ciudadanos”, en lo que se refiere a la Educación, expresa claramente que: La educación junto a la salud, se constituye en la piedra angular del desarrollo, y es decisiva para la superación de las desigualdades económicas. La inversión en el ciudadano debe contemplar e impulsar la formación del ser humano como agente del desarrollo personal, familiar, local y nacional. Las políticas públicas no serán aisladas y se iniciaran con la promoción en los niveles básicos o primarios evitando la deserción , abarcaran el ciclo medio donde se formara al individuo dotándole de

herramientas para incorporarse a la vida productiva, pero además, fomentando la formación continua de técnicos y profesionales.

La educación representa la columna vertebral de la transformación nacional, y el estado se propone lograr que la mujer y el hombre boliviano tengan acceso irrestricto a la formación técnica y académica, con el fin de potenciar sus posibilidades, alcanzar conocimientos que puedan situarlo en un plano de igualdad en términos de oportunidades.

El Plan Estratégico de Desarrollo Departamental Santa Cruz 2020, basado en principios de solidaridad, equidad e inclusión, considera la voluntad del pueblo cruceño y es compatible con el Plan General de Desarrollo Económico y Social del Estado. Su visión de largo plazo, se centra en el tratamiento de los problemas centrales, encarando mediante políticas y programas el desafío que plantea, a todos los actores públicos y privados de la región, alcanzar los objetivos armónicos del mandato social expresado y concertado en: mesas de diálogo, talleres territoriales, sectoriales y de acciones afirmativas, que formaron parte de las distintas etapas de ajuste y construcción.

Así mismo, en el plan se delimitan dos paradigmas como lineamientos dentro de la conceptualización del desarrollo departamental, que son el **Paradigma universal de desarrollo: “Desarrollo Humano Integral”,** y el **Paradigma regional de desarrollo: “Estilo cruceño de desarrollo”,** definidos de la siguiente manera:

a) Paradigma universal de desarrollo: “Desarrollo Humano Integral”

Se enmarca en los lineamientos **del Desarrollo Humano Integral (DHI)** el que: “aprecia con más énfasis su identidad, asienta sus cimientos en la conectividad, la creación de oportunidades y las relaciones armónicas del ser humano con la naturaleza; todo esto sobrepuesto a visiones tecnocráticas. En conjunto, estructura una economía con sentido inclusivo que genera un equilibrio regional - territorial, que logra equidad con estabilidad económica y construye una democracia con sentido social; enmarcada en el reconocimiento de las libertades, derechos y obligaciones ciudadanas”.

Incorpora al **territorio** como sujeto y objeto de la planificación, considerando el capital social, sistemas y redes de producción, redes de servicios etc., destacando en la región el alto grado de identificación de los ciudadanos con intereses de la comunidad en la que viven,

especialmente el patriotismo, solidaridad, convivencia democrática, emprendimiento y cooperativismo.

b) Paradigma regional de desarrollo: “Estilo cruceño de desarrollo”

Incluye una **concepción de desarrollo regional** que proyecta la opción humana mucho más allá del bienestar económico, y es consecuente, complementaria e interactuante con la siguiente definición: **El estilo cruceño de desarrollo** es un enfoque en construcción, basado en un modelo propio exitoso, sustentado en una teoría del desarrollo departamental “ecléctica”, que se centra en: *el territorio, donde interactúan una serie de componentes: Autonomía, solidaridad y proyecto colectivo; competitividad sistémica y local (cadenas productivas y conglomerados); equidad social, identidad y distribución de la riqueza; nueva geografía económica y relacionamiento interno y externo; modelo de desarrollo endógeno y potencialidades internas; institucionalismo, ciudadanía plena y capital social; las instituciones y el compromiso cívico; desarrollo humano con inclusión social; desarrollo económico local; biorregión, ecorregión y desarrollo sostenible; medio innovador, redes y aprendizaje colectivo y, por último, cultura productiva privada asociada a la inversión nacional y extranjera.* Esta concepción del desarrollo se encuentra orientada a la **consecución de la felicidad o el buen vivir** para todos los habitantes, es decir el logro de condiciones de vida dignas, saludables, socialmente armoniosas y en equilibrio con el ambiente.

Algo importante que destacar en el aspecto de la planificación departamental, es que se realizan acciones, actividades e inversiones específicas, relacionadas con cuencas y/o subregiones económicas geográfica y/o socialmente identificables y en las cuales se hace más ventajoso el tratamiento integral de problemas mediante acciones territoriales en marcos institucionales y jurídicos específicos. Responsable de esta planificación es la Gobernación, siendo las unidades territoriales de trabajo las cuencas hidrográficas y las subregiones: Central y Norte Integrado, Valles, Chiquitania (desglosando de esta la subregión Pantanal) y Chaco.

1.3. EL SISTEMA DE LA UNIVERSIDAD BOLIVIANA.

En los últimos años la Universidad Boliviana más allá de sus reuniones sectoriales, conferencias y otras reuniones de carácter nacional ha hecho un gran esfuerzo por articular el Sistema de la

Universidad Boliviana, mediante la elaboración del Nuevo Modelo Académico y la sistematización en la elaboración, seguimiento y control de Planes de Desarrollo Estratégico.

El Nuevo Modelo Académico de la Universidad Boliviana, fruto de un largo procesos de gestación de más de dos décadas en el que han participado equipos de docentes de las diferentes universidades del sistema, es un documento que guía y fundamenta la gestión del conocimiento, en la universidades del sistema en el cumplimiento de su misión y alcance de su visión. Gestión del conocimiento que cobra vida en las actividades sustantivas de las universidad: la docencia, la investigación y la interacción social, actividades encaminadas a la formación de profesionales de excelencia capaces de responder con calidad a las necesidades del desarrollo del país, en su lucha por labrar una vida mejor para todos (as) los (as) bolivianos (as), y aptos para dar respuestas a las exigencias del desarrollo de la ciencia y la tecnología, con la producción de nuevos conocimientos y nuevas tecnologías que impulsen el desarrollo del país y la región.

Los elaboración, seguimiento y control de planes estratégicos nacionales, cuya importancia no radica solamente en que todos los procesos que se desarrollan en las Universidades del Sistema, se proyectan en escenarios futuros en virtud de los aspectos favorables y desfavorables de cada universidad; sino además, los Planes de Desarrollo Universitario son el instrumento idóneo para articular e integrar a las universidades a los procesos de desarrollo nacional. El modelo de Planificación Estratégica responde apropiadamente a los desafíos del devenir y a los rasgos de un sistema autónomo integrado por autonomías, tanto en su dimensión espacial, geográfico-cultural y su dimensión temporal en su sentido histórico, su realidad presente y su prospectiva.

Tanto el Nuevo Modelo Académico como el Plan Nacional de Desarrollo 2009-2013 son las herramientas que permiten integrar las autonomías de las universidades, con la autonomía del sistema de universidades bolivianas, bajo la representación del Consejo Ejecutivo de la Universidad Boliviana.

El Sistema de la Universidad Boliviana, está conformado por 11 Universidades Públicas y Autónomas y 3 de régimen especial con relacionamiento académico, jurisdiccionalmente distribuido en todo el país. Los cuales actualmente albergan en sus aulas a más de 320.000 estudiantes de pregrado, 10.600 estudiantes de postgrado, 13.000 docentes, 7.000 trabajadores universitarios. (CEUB, 2009).

En el Sistema de la Universidad Boliviana el concepto de autonomía ha jugado y juega un papel importante, como instrumento que "...permite a las Instituciones de Educación Superior del Sistema, desarrollar sus procesos pertinentes, en relación a las necesidades sociales, buscando calidad en sus resultados en la gestión del conocimiento; considerando que la autonomía es fundamento y acción en lo académico y lo económico para la creación y recreación de la cultura boliviana y mundial".

Fiel a su condición autonómica, y consecuente con su historia, en su más reciente Plan de Desarrollo Estratégico, la Universidad Boliviana redefine sus valores, ratificando así su compromiso de servicio, que se concretan en los valores siguientes:

- Honestidad:** explicada en la decencia, decoro, recato, honradez, probidad, rectitud y justicia, en la acción universitaria.
- Ética:** contenida en el conjunto de normas morales que rigen la conducta de todos los actores universitarios.
- Respeto a los derechos humanos:** explicada por la pluralidad universitaria para tener consideración o deferencia con todos los seres humanos que conforman la sociedad boliviana y sus derechos.
- Responsabilidad con la sociedad:** capacidad orgánica de los actores universitarios para comprometerse con los intereses de su entorno, asumiendo acciones y consecuencias de su desempeño.
- Respeto y prudencia con la naturaleza:** para promover un desarrollo socialmente justo, solidario con las generaciones futuras y fundamentos que promueven una economía sostenible, pacífica y de aplicación universal.
- Transparencia democrática:** en sus dos vertientes, la participación de docentes y estudiantes en la toma de decisiones institucionales en lo interno y en lo externo. Reconocer la participación social en niveles de coordinación y determinación de necesidades para la planificación universitaria.

- Tolerancia con nuestras diferencias:** como elemento de reconocimiento de la multiculturalidad boliviana y la necesidad de procesos educativos interculturales.
- Trabajo organizado disciplinado, consistente y fecundo:** para disponer óptimamente los recursos universitarios en función a conseguir los objetivos y metas institucionales.
- Rigor profesional y científico:** para administrar el objeto de trabajo de la universidad, el conocimiento y hacerlo con calidad.
- Equidad de género y generacional:** asumiendo los derechos que tienen todos los bolivianos para acceder a la educación superior como bien público.
- Liderazgo:** para ubicarnos en la vanguardia de la educación boliviana.
- Justicia social:** reconocer la razón y el derecho de cada boliviano y lo que le corresponde en materia de educación superior y en el ámbito de competencia de la universidad.
- Solidaridad y cultura de paz:** como concepción integradora de los valores humanos para desarrollar procesos de empatía en las relaciones de los actores universitarios entre sí y con la sociedad.
- Humanismo:** entender al ser humano y su desarrollo integral como elemento fundamental de todas las acciones de la sociedad, con el respeto absoluto a las dimensiones social, étnica cultural, política y religiosa.
- Puntualidad:** como el cumplimiento de los compromisos en los tiempos establecidos, el logro de objetivos en el tiempo comprometido. Exactitud en la ejecución de tareas y a su debido tiempo. (CEUB, 2009)

Estos valores son el punto de partida en la redefinición de la visión y de la misión de la Universidad Boliviana, que aparecen en el Plan de Desarrollo 2009-2013 y que de modo abreviado se reproducen a continuación:

VISIÓN

La Universidad Boliviana es una institución pública y autónoma de Educación Superior con liderazgo nacional, reconocimiento internacional, estabilidad económica y excelencia académica. Bajo fundamentos de equidad y oportunidad que sustenta la educación permanente, a partir de un modelo educativo integrador y pertinente a las demandas sociales para el desarrollo sostenible del País.

MISIÓN

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.

La articulación de la misión con la visión condiciona la definición de las grandes líneas estratégicas del Plan de Desarrollo del Sistema de la Universidad Boliviana.

Líneas de Acción	Objetivos estratégicos
Formación profesional de excelencia en el pregrado.	Interactuar y articular con el contexto.
	Mejorar permanentemente el Proceso Docente educativo.
	Optimizar la formación integral de los Estudiantes.
	Perfeccionar la docencia universitaria.
	Apropiar las condiciones de infraestructura y equipamiento
Formación profesional de excelencia en el postgrado	Formación profesional de excelencia en el postgrado.
	Fortalecer la investigación científica y tecnológica en el postgrado.
	Fortalecer la interacción social en el postgrado.
	Normar, organizar y fortalecer el desarrollo de la gestión administrativa y financiera en el postgrado.
	Perfeccionar la gestión de los procesos académicos del postgrado.
Fortalecer la Investigación Científica	Hacer tangible el aporte de la Universidad Boliviana al desarrollo económico y social sustentable de las regiones y del país, con actividades de investigación e innovación.
	Compatibilizar las necesidades de los sectores productivos, prefecturas, municipios y otras instituciones de desarrollo nacional y regional con los intereses y valores académicos de la Universidad Boliviana, de tal forma que recursos e infraestructura en sus campos de acción, se complementen aditivamente para lograr un desarrollo científico y tecnológico sostenido.
	Interrelacionar las actividades investigativas en el pregrado, postgrado y sociedad con un marco normativo y un ambiente institucional de operación convenientes para incrementar la producción de ciencia, tecnología e innovación, coherente con la demanda del entorno.
Fortalecer la Interacción Social	Fortalecer las relaciones Universitarias con su contexto.
	Perfeccionar los mecanismos de promoción, difusión, información y comunicación de las actividades universitarias.
	Fortalecer la formación curricular y extracurricular de la comunidad universitaria.

	Consolidar la Extensión Universitaria.
	Implementar un sistema de relacionamiento con sus graduados.
Perfeccionar la gestión universitaria.	Coordinar el Sistema de programación, organización, ejecución y evaluación de las políticas y Actividades Académicas y Administrativas de la Universidad Boliviana.
	Fortalecer el desarrollo de la Cultura de la Planificación y Evaluación Universitaria.
	Actualizar las normas universitarias en función a los nuevos roles, desafíos y gobierno institucional.
	Adecuar las estructuras universitarias para una institución abierta, desconcentrada y con currículo flexible.
	Concretar fuentes de financiamiento sostenible para las funciones universitarias de formación profesional, Investigación Científica, Interacción Social y de Gestión.
	Establecer mecanismos para una gestión universitaria transparente.
Fortalecer las relaciones internacionales.	Profundizar el relacionamiento con instituciones académicas de América Latina y el Mundo.
	Optimizar el desarrollo de la cooperación internacional.
	Promocionar la ínter conectividad en redes universitarias.
	Promover la difusión del conocimiento científico y la innovación tecnológica desde y hacia el sistema de la Universidad Boliviana.
	Promocionar la movilidad docente y estudiantil.

El Nuevo Modelo Académico y el Plan de Desarrollo Estratégico del Sistema de la Universidad Boliviana, con sus definiciones institucionales, sus líneas estratégicas y objetivos, actividades y metas, son uno de pilares fundamentales en la elaboración del Plan de Desarrollo Universitario de la Universidad Autónoma Gabriel René Moreno para el período comprendido entre el 2012-2016.

La interacción entre las instituciones que conforman el Sistema de la Universidad Boliviana y el Sistema Normativo que sustenta su accionar, caracterizara la relación de los académicos frente a los retos de la Educación Superior Universitaria, que es y debe ser fundamento de la identidad de la Universidad Boliviana.

Entonces el reto planteado, necesariamente pasa por tener una mejor planificación estratégica, además de ello participar en los escenarios de planificación territorial participativos, a los efectos de llevar adelante los programas y proyectos que contribuyan a la política nacional, departamental y local que corresponda, pero sobre todo tener una participación activa en los espacios de participación de la estrategia nacional de desarrollo en lo que toca a las competencias universitarias.

La participación universitaria en estos aspectos se vuelve necesaria, toda vez que la pretensión de modernidad de la sociedad boliviana, requiere de una participación remozada de las Universidades en los procesos de relaciones internas e internacionales, regulados por una nueva forma de ver el Estado Nacional.

Contar con un sistema de información, vinculación y asistencia técnica para el desarrollo territorial, contribuirá a realizar la planificación estratégica, el monitoreo y evaluación de las políticas, planes, programas y proyectos desarrollados no solo al interior de la Universidad, el impacto de hacerlo tendrá resultados y demandas de acciones de interacción institucional para la planeación – evaluación orgánica, la dinámica participativa como mecanismo de concertación y la coordinación con responsables de las instituciones o los actores públicos. En este contexto las Universidades del Sistema emergen como promotoras y gestoras de concertación para la formulación, implementación y evaluación de políticas para el desarrollo de la Educación Superior Universitaria, contenidas primero en el Plan Nacional de Desarrollo Universitario y luego en sus Planes institucionales. Para esto es necesario visualizar a la Universidad Boliviana como una organización formal, parte del Estado Boliviano, con competencias delegadas por éste, esto significa entenderla en sus elementos organizativos, físicos, culturales y de su finalidad y sobre todo concederle el papel de fuerza estratégica generadora de desarrollo a corto, mediano y largo plazo.

1.4. LA UNIVERSIDAD GABRIEL RENÉ MORENO.

Con una historia cuyos orígenes se remontan a finales del siglo XIX, la Universidad Autónoma Gabriel René Moreno (UAGRM), en el marco de la autonomía universitaria, ha logrado consolidar su presencia en el Sistema de las Universidades Bolivianas, enfrentándose grandes desafíos. Convertida en una mega universidad en la última década, la UAGRM deberá contribuir al desarrollo local, nacional y regional con la formación de profesionales de excelencia capaces de

responder de modo pertinente y con calidad no solo a las demandas de un mercado dinámico y por lo tanto cambiante, sino también a las necesidades del desarrollo de la sociedad y a las exigencias del desarrollo de la Ciencia y la Tecnología y esto último mediante la producción de nuevos conocimientos y su inserción en el Plan Nacional de Desarrollo de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación.

La UAGRM, tal y como obra en el Estatuto orgánico, es una institución con autonomía plena, que se gobierna democráticamente con la participación de estudiantes y profesores en el marco de un régimen paritario de representación. Sus principales definiciones institucionales, acorde a su pertenencia al Sistema de la Universidad son las siguientes.

1.4.1. Principios¹

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

- Autonomía institucional y económica; e inviolabilidad de recintos y predios.** La autonomía es la base fundamental de la Universidad y el principio garantiza su libre desenvolvimiento académico, económico, reglamentario y administrativo, con independencias del poder estatal u otros poderes externos a la Universidad. Su organización democrática se sustenta en la decisión soberana de la totalidad de los docentes y estudiantes de la Universidad, expresada mediante el voto universal y la representación en el cogobierno paritario docente-estudiantil.
- Co-gobierno paritario docente-estudiantil.** Consiste en la participación paritaria, democrática, responsable y transparente de docentes y estudiantes en todos los órganos de decisión y gestión universitaria.
- Fuero universitario,** que ampara la libertad ideológica de docentes y estudiantes y la confrontación de ideas en el marco del respeto a las personas, la colectividad universitaria y la dignidad humana.

¹*Estatuto Orgánico Aprobado en el I Congreso Universitario Docente- Estudiantil 2007, aprobado con Resolución Rectoral del 2 de abril del 2008*

- Democracia e igualdad.** Este principio garantiza el derecho de todos los miembros de la comunidad universitaria a participar en la vida institucional y en la formación de sus órganos de gobierno, sin discriminación ni restricciones de ninguna clase, excepto los requisitos establecidos por reglamento. Así mismo, declara como contraria al espíritu de la Universidad toda discriminación social, política, religiosa, étnica y de género por edad o discapacidad física.

- Libertad académica y científica,** que incluye la libertad de cátedra y la libertad de investigación y de estudio al mismo tiempo, que garantiza los derechos de libre expresión y difusión del pensamiento, la producción, creación artística, científica y técnica de acuerdo con la reglamentación académica en vigencia. Al mismo tiempo subraya la libertad de investigación como el derecho a investigar en materias de ciencia, técnica y /o cultura, así como a recibir de la universidad el apoyo financiero para ejercer dicha labor, en el marco de la normatividad presente. También se plantea en este principio la libertad de estudio y de cátedra paralela, así como la necesidad de la transdisciplinariedad.

- Relación con el torno social:** apertura a las diversas culturas de la región, rescatando las lenguas de los pueblos indígenas, contribuyendo al desarrollo sostenible y del propio medio social. Así mismo en el marco de este principio se enfatiza el respeto por la vida y la naturaleza, formando conciencia sobre la defensa y el manejo sostenible de los recursos naturales, preservando el medio ambiente y la biodiversidad, en el marco de las respectivas declaraciones universales aprobado por las NNUU.

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

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

1.5. Misión²

En el Artículo 5 del Estatuto Orgánico reza que la **Misión** de la UAGRM es:

- Formar profesionales integrales con valores éticos y morales, con pensamiento crítico y reflexivo, solidarios y con responsabilidad social; capaces de generar y adecuar conocimiento relevante e interactuar con éxito en escenarios dinámicos. Bajo enfoques multidisciplinarios y con la finalidad de contribuir al desarrollo humano sostenible de la sociedad y de la región, mediante la investigación científico-tecnológica y la extensión universitaria, vinculadas a las demandas y expectativas del entorno social.
- Estar al servicio de la sociedad, vinculada con las instituciones públicas y privadas; sin discriminación alguna de raza, edad, género, idioma, religión, credo político e ideológico o de consideraciones económicas, culturales, sociales, ni de discapacidades.
- Orientar su accionar en un proceso de enseñanza-aprendizaje continuo, abierto, y permanente, acorde con el avance científico-tecnológico-humanístico y criterios de calidad, pertinencia e internacionalización en un marco de mutua cooperación.

1.6. Visión³

En el Artículo 6 del Estatuto Orgánico de la Universidad Autónoma Gabriel René Moreno formula la siguiente Visión:

- A. La Universidad Autónoma “Gabriel René Moreno”, es una Institución Pública de Educación Superior, con un Cogobierno Paritario Docente-Estudiantil, con participación ciudadana, democrática, descentralizada y eficiente, que en marco de su autonomía responsable, promueve el liderazgo de sus integrantes para contribuir al logro de un desarrollo humano sostenible. Sus estructuras académicas, administrativas, dinámicas y flexibles, favorecen un clima organizacional que alienta el aprendizaje permanente con una fuerte vinculación con el entorno.

²*Estatuto Orgánico Aprobado en el I Congreso Universitario Docente- Estudiantil 2007, aprobado con Resolución Rectoral del 2 de abril del 2008*

³*Estatuto Orgánico Aprobado en el I Congreso Universitario Docente- Estudiantil 2007, aprobado con Resolución Rectoral del 2 de abril del 2008*

- B. Forma profesionales con valores éticos, morales y conciencia social; creativa, innovadora y emprendedora; capaz de actuar como agentes de cambio.
- C. La institución promueve e incentiva la formación y capacitación permanente de los profesionales mediante diferentes alternativas de postgrado y educación continúa.
- D. Desarrolla asimismo, funciones de extensión universitaria e interacción social en el marco de las actividades de la docencia y la investigación, cuyo fin es el de contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de la población, preservar el medio ambiente y fortalecer la identidad cultural.
- E. La institución desenvuelve sus actividades académicas científicas y culturales en estrecha vinculación con el entorno regional
- F. La Universidad se descentraliza hacia las provincias del departamento extendiendo su alcance a los sectores sociales económicamente desfavorecidos y ampliando su vinculación con los sectores productivos.
- G. Su infraestructura física, laboratorios equipamientos, son apropiados y suficiente para el cumplimiento eficaz de las diferentes funciones y servicios que desarrolla la institución.
- H. Mantiene relaciones interuniversitarias e interinstitucionales de intercambio y cooperación mutua, con entidades relevantes en el ámbito regional e internacional, a través de convenios bilaterales y multilaterales
- I. Sustenta el desarrollo la equidad en género y el ambiente educativo universitario y estimula una mayor participación activa de la mujer en la sociedad.

En la actualidad después de un aumento descomunal de la matrícula universitaria que refleja el crecimiento demográfico del Departamento de Santa Cruz, la UAGRM cuenta con 12 facultades en el centro de la Ciudad de Santa Cruz de la Sierra, que son las siguientes:

- Faculta de Ciencias Agrícolas
- Facultad de Bioquímica y Farmacia.
- Facultad de Ciencias de la Computación
- Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Financieras.
- Facultad de Ciencias Exactas Y Tecnología
- Facultad de Ciencias del Habidad.
- Facultad de Ciencias Jurídicas, Políticas, Sociales y Relaciones internacionales.
- Facultad de Ciencias de la Salud
- Facultad de Ciencias Veterinarias y Zootecnia
- Faculta de Contaduría Pública
- Facultad de Humanidades
- Facultad Politécnica

Además, se ha expandido en el territorio del Departamento de Santa Cruz con la creación de 5 Facultades Integrales y 5 Unidades Académicas. Estas son:

- Facultad Integral del Chaco (Camiri)
- Facultad Integral del Norte (Montero)
- Facultad Integral de los Valles (Vallegrande)
- Facultad Integral de la Chiquitanía (San Ignacio)
- Facultad Integral de Ichilo (Yapacaní)
- Unidad Académica de Charagua
- Unidad Académica de San Julián
- Unidad Académica de Puerto Suárez
- Unidad Académica de El Torno
- Unidad Académica de Roboré

En sus sedes centrales y municipales se ofertan 48 programas de formación profesional de nivel de licenciatura y 7 de nivel de técnico superior.

Programas de Nivele de Licenciatura:

Facultades	Programas
Ciencias Agrícolas	Ingeniería Agronómica
	Ingeniería Agrícola
	Ingeniería Forestal
	Licenciatura en Biología
	Licenciatura en Ciencias Ambientales
Ciencias Farmacéutica	Licenciatura en Bioquímica
	Licenciatura en Farmacia
Ciencias de la Computación	Licenciatura en Informática
	Licenciatura en Sistemas
	Licenciatura en Redes y Telecomunicaciones
Ciencias Económicas, Administrativas y Financieras.	Licenciatura en Economía
	Licenciatura en Administración de Empresas
	Ingeniería Comercial
	Ingeniería Financiera
Ciencias Exactas Y Tecnología	Ingeniería Civil
	Ingeniería Electromecánica
	Ingeniería Industrial
	Ingeniería Petrolera
	Ingeniería Química
	Ingeniería de Alimentos
	Ingeniería Ambiental
Ingeniería de Control de Procesos	
Ciencias del Hábitat.	Licenciatura en Arquitectura
	Licenciatura en Arte
	Licenciatura en Diseño Integral
	Licenciatura en Planificación Territorial
Ciencias Jurídicas, Políticas, Sociales y Relaciones	Licenciatura en Derecho
	Licenciatura en Ciencias Políticas y Administración Pública
	Licenciatura en Trabajo Social

internacionales.	Licenciatura en Relaciones Internacionales
Facultades	Programas
Ciencias de la Salud	Licenciatura en Medicina
	Licenciatura en Enfermería
	Licenciatura en Odontología ⁴
Ciencia Veterinarias	Licenciatura en Veterinarias y Zootecnia
Politecnica	Ing. en Agrimensura
Contaduría Pública	Licenciatura en Contaduría Pública
	Licenciatura en Información y Control de Gestión
Humanidades	Licenciatura en Ciencias de la Educación
	Licenciatura en Ciencias de la Comunicación
	Licenciatura en Psicología
	Licenciatura en Sociología
	Lenguas Moderna y Filología
	Licenciatura de Ingles
	Gestión del Turismo
Actividad Física	
Integral del Chaco	Ingeniería en Agrimensura
	Ingeniería de Petróleo y Gas Natural
	Ingeniería en Agropecuaria
	Ingeniería Informática
	Licenciatura en Derecho
	Licenciatura en Contaduría Pública
	Licenciatura en Administración de Empresas
Integral del Chaco	Licenciatura en Enfermería
	Licenciatura en Ciencias de la Educación
	Licenciatura en Odontología
	Ingeniería Comercial
	Ingeniería de Sistemas
	Ingeniería Industrial
	Ingeniería Petrolera
	Licenciatura en Contaduría Pública
	Licenciatura en Medicina
	Licenciatura en Enfermería
	Licenciatura en Veterinaria y Zootecnia
	Licenciatura en Ciencias de la Educación
	Licenciatura en Derecho

⁴ Programa aprobado pendiente de implementación.

Facultades	Programas
Integral de Ichilo	Licenciatura en Administración de Empresas
	Ingeniería Comercial
	Ingeniería Financiera
	Ingeniería Petrolera
	Licenciatura en Agropecuaria
	Licenciatura en Ciencias de la Educación
	Licenciatura en Ciencias de la Comunicación
	Licenciatura en Enfermería
	Licenciatura en Informática
	Ingeniería en Sistemas
	Ingeniería en Redes y Telecomunicaciones
	Licenciatura en Derecho
	Licenciatura en Contaduría Pública
	Licenciatura en Veterinaria y Zootecnia
Integral de la Chiquitania (San Ignacio)	Licenciatura en Agropecuaria
	Licenciatura en Ciencias de la Educación
	Licenciatura en Ciencias de la Comunicación
	Licenciatura en Administración de Empresas
	Licenciatura en Contaduría Pública
Integral de los Valles (Vallegrande)	Licenciatura en Derecho
	Licenciatura en Ciencias de la Educación
	Licenciatura en Ciencias de la Comunicación
	Licenciatura en Enfermería
	Licenciatura en Contaduría Pública
	Ingeniería de Sistema

Programas de Formación de Nivel Técnico Superior

Facultades y Unidades Académicas	Programas
Facultad Politécnica	Construcciones Civiles
	Mecánica General
	Electricidad Industrial
	Ofimática
	Electrónica
	Siderurgia
Unidad Académica de Puerto Suárez	Mecánica General
	Electricidad Industrial
	Ofimática
	Siderurgia
Unidad Académica de Charagua	Administración Educativa
Unidad Académica de San Julián	Construcciones Civiles
	Mecánica general
	Ofimática
Unidad Académica de El Torno	Construcciones Civiles
	Mecánica general
	Ofimática
	Electricidad Industrial
	Electrónica
	Zootecnia
Facultad Integral de la Chiquitanía	Zootecnia
	Ofimática

En sus aulas se forman actualmente alrededor de 77,166 estudiantes. Un total de 2,144 docentes trabajan en las diferentes facultades y carreras y 1.776 personas trabajan en la administración. (Fuente. Datos del CPD. Gestión 2012)

Además, la Universidad cuenta con el Instituto de Capacitación Popular (ICAP) que desarrolla cursos de calificación de obreros y técnicos medios, con la novedad de introducción en la última

gestión de procesos de certificación de competencias oficios tales como albañiles, electricistas, plomeros entre otras.

La UAGRM, en un período considerado de tránsito a la modernidad y con el objetivo de constituirse en una Universidad de excelencia, comparte y asume las definiciones estratégicas de la Universidad Boliviana, expresada en el Plan de Desarrollo Universitario, elaborado por el CEUB para el período comprendido entre el 2009 y 2013, experimenta con fuerza las tendencias que atraviesan a la Educación Superior en todas las latitudes, en especial la masificación de la matrícula, la diversificación de programas y de modalidades de formación, la reducción de los tiempos de permanencia de los estudiantes en el pregrado, con la finalidad de responder a las exigencias de la producción exponencial del conocimiento que amenaza con rendir obsoletos los que se enseña en la aulas, y se apropia de los criterios de calidad, pertinencia e internacionalización que, como ha sido reiterado en las Conferencias Mundiales y Regionales de Educación Superior, orientan el trabajo de todos los días y las proyecciones de desarrollo de las Instituciones de Educación Superior.

El mejoramiento continuo de la calidad, como política universitaria, el inicio de un proceso de reforma universitaria que se remonta a la última década del siglo pasado, así como la voluntad de convertirse en una Universidad de vanguardia del desarrollo intelectual de Bolivia y Latinoamérica, ha alcanzado algunos logros que pueden resumirse del modo siguiente:

- El inicio y consolidación de una **cultura de planificación estratégica participativa**, que ha contribuido a reducir la incertidumbre que genera la explosión sin precedentes del conocimiento científico, el desarrollo descomunal de las ciencias, de las tecnologías en general y en especial de las tecnologías de la información y la comunicación, la dinámica de los cambios en el mercado del trabajo y los cambios y perspectivas de desarrollo de la sociedad en su conjunto, en sus aspectos económico, político, social, cultural y ambiental.
- El fortalecimiento de una política de mejoramiento continuo de la calidad**, que se ha materializado en:
 - **La creación en 1997 de la Unidad de Autoevaluación y Acreditación**, que da inicio a un movimiento que logrado involucrar a la comunidad universitaria en procesos

indiscutibles de toma de conciencia acerca del mejoramiento continuo de la calidad.

- **La acreditación de un total de 12 carreras;** Ingeniería Agronómica, Veterinaria, Enfermería, Ingeniería Industrial e Ingeniería Química de acuerdo con los estándares de calidad del MERCOSUR, e Ingeniería Agronómica⁵, ingeniería en Alimentos, Biología, Ingeniería Informática, Ingeniería Civil, Ingeniería Industrial, Ingeniería Comercial, Ingeniería Forestal y Administración de Empresas acreditadas de acuerdo con los parámetros de calidad establecidos por el CEUB para acreditaciones a nivel nacional.
 - La creación de una **cultura de la calidad** en la que los procesos de acreditación, sin constituirse en un fin en sí mismo, se han convertido en uno de los motores fundamentales que mueve hoy a la comunidad universitaria en el cumplimiento de su misión y en el alcance de su visión.
 - La realización de las **Primeras Jornadas de Investigación Científica**, que a partir de las observaciones de los pares externos a las carreras acreditadas concitaron la atención y la participación de más de 500 miembros de la comunidad universitaria y que son una contribución al ordenamiento y sistematización del trabajo de investigación en la UAGRM.
- Los procesos de reforma, de **Modernización Académica**, que han trazado las proyecciones de la universidad en los últimos años, Estos procesos, más allá de los obstáculos que han enfrentado y los que enfrenta todavía hoy, han tenido un gran impacto en la comunidad universitaria y crearon condiciones para los cambios que se han ido sucediendo y que se expresan a continuación:
- **La formulación de Nuevos Programas de Formación Profesional por Competencias.** Estos programas se caracterizan por la formulación de perfiles profesionales por **competencias** en la que se entretajan las diferentes dimensiones del conocimiento: saber conocimiento, saber hacer, saber ser y sabe

⁵ Los Programas de Formación Profesional de Ingeniería Agronómica e Ingeniería Industrial han sido acreditados por el CEUB y por el MERCOSUR. Actualmente el Programa de Formación Profesional de Ingeniería Agronómica espera la acreditación de acuerdo a las exigencias de la Comunidad Andina de Naciones.

convivir y que conllevan a nuevos procesos de enseñanza, aprendizaje y evaluación. Esta tarea arrastró a todas las facultades de la UAGRM, y el curso de menos de un lustro se ha logrado avanzar en el proceso de diseñar currículos por competencias, identificadas a partir del mundo del trabajo. La formulación de perfiles por competencia ha planteado a los docentes de la UAGRM el desafío que supone un diálogo permanente con empleadores, graduados, asociaciones y colegios profesionales, y diferentes representantes de la sociedad civil, lo que avala y garantiza la pertinencia social de estos programas.

- **La realización de las Primeras Jornadas Académicas** que marcaron el inicio de una nueva etapa en los procesos de la reforma universitaria. En esta jornadas se reveló con gran claridad el alto nivel de conciencia alcanzado por la comunidad universitaria en cuanto a la necesidad de acometer los grandes cambios que exige el tránsito a la modernidad y al mismo tiempo, la voluntad de los docentes de la UAGRM de participar activamente en los procesos de la Reforma Universitaria. La socialización de los Nuevos Programas de Formación Profesional, el estudio y de debate de nuevas alternativas de gestión del conocimiento, así como las reflexiones acerca del lugar de la investigación y la extensión en los procesos de la Reforma Académica sentaron las bases para la realización del Primer Congreso Universitario.

- La realización del I Congreso Universitario** que condujo a la revisión del Estatuto Orgánico, vigente desde 1961 y en el cual la comunidad universitaria fiel a sus tradiciones autonómicas y de libre ejercicio de la democracia, que se expresa en el cogobierno paritario de docentes y estudiantes, elaboró un **Nuevo Estatuto Orgánico**.
- La expansión de la cobertura territorial** de la Universidad , con la consolidación de la Facultad Integral del Chaco y la creación de las Facultades Integrales de Montero y la Chiquitanía, y las Unidades Académicas de Vallegrande, san Julián, Yapacaní, El Torno y Puerto Suárez.
- La consolidación de las Unidades de Postgrado Facultativas**, que han diversificado las capacitaciones a nivel de diplomados, maestrías y doctorados, que comienzan a cubrir las necesidades de formación postgradual de los titulados y que contribuyen a la están

capacitados para su incorporación a los Planes de Desarrollo de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación.

- Más de **15 años** de esfuerzos sostenidos en la **formación de los docentes en temas de la Educación Superior**. La Universidad ha reconocido el papel protagónico de los docentes como centro de la Reforma Universitaria. Este reconocimiento ha revitalizado los programas de formación de los docentes para la investigación y la innovación educativa; programas que han acompañado los procesos formativos que exigen la formulación de los Nuevos Programas de Formación Profesional por Competencias, los Procesos de Formación por Competencias y de Evaluación y Certificación de las mismas.

Estos logros son solo un punto de partida, una línea de base, inicio de nuevas proyecciones en el devenir de una universidad que sueña con la excelencia, y aspira a convertirse en un referente nacional y de la región.

Los logros alcanzados son solo el punto de partida de nuevos retos, todavía debemos avanzar en:

- La planificación del crecimiento de la matrícula en los próximos años.
- El perfeccionamiento de las modalidades de acceso a la universidad en especial de la PSA y del PAB.
- Evaluación y perfeccionamiento constante de los Programas de Formación Profesional, en función de la pertinencia social y científica, con optimización de tiempos y de recursos.
- La implementación en las aulas de estrategias de enseñanza-aprendizaje y evaluación de saberes, que faciliten el aprendizaje significativo y desarrollen las competencias propias de auto aprendizaje como parte del paradigma de educación permanente: educación durante toda la vida.
- La elevación de los niveles de calidad alcanzados por las carreras acreditadas, y la acreditación de nuevos programas de formación profesional
- El diseño de programas de apoyo a los estudiantes que permitan la reducción de las tasas de fracaso, traspasos, abandono y tiempos de permanencia en la universidad.

- El incremento de becas comedor, becas de estudio y otras otorgables a los buenos estudiantes de escasos recursos.
- La capacitación permanente de los docentes en temas de diseño curricular, y gestión del conocimiento.
- La capacitación del personal administrativo y técnico con el fin de que puedan desarrollar sus funciones con eficiencia y eficacia.
- La diversificación de las ofertas de formación postgradual en función de las demandas de especialización de los profesionales de la región.
- El incremento significativo de los productos de la investigación científica y la contribución de los mismos al desarrollo local, nacional y regional.
- La consolidación de las relaciones entre la universidad y la sociedad, partir de la introducción de nuevos conocimientos en la práctica social y las transferencias tecnológicas, allí en las regiones que demandan de ellos para su desarrollo.
- La contribución de la universidad al desarrollo cultural de Santa Cruz, a la conservación de su patrimonio y a la preservación de sus riquezas naturales
- El diseño e implementación de una estructura organizacional que facilite promueva una gestión ágil, oportuna, eficiente y eficaz y que genere sinergia entre las unidades administrativas y facultativas.
- La transformación de las bibliotecas en Centros de Información, con acceso a información digital.
- La elaboración de un plan de inversiones que soporte las metas del Plan de Desarrollo Universitario, y que jerarquice y ordene las inversiones en función de las demandas del desarrollo de la Universidad.
- El desarrollo planificado de la infraestructura y la utilización óptima de la misma.

Estos logros y estas falencias caracterizan los escenarios actuales y perspectivas, las realidades y los sueños, que el Plan de Desarrollo 2013-2016 enlaza a partir de objetivos, y actividades.

CAPITULO II

2.1. Metodología.

2.1.1. Introducción de Cuadro de Mando Integral.

De acuerdo a la publicación “Plan Estratégico e Implantación del Cuadro de Mando Integral” del Centro Europeo de Empresas e Innovación de Ciudad Real de 2009, la planificación se define como el “Análisis de la información más relevante de la empresa o institución pasada y presente, junto con una previsión o estimación de la evolución futura, en base a la cual se pueda establecer un plan de acción que conduzca a lograr los objetivos” (CEEI, 2009)

Por otra parte, si nos colocamos en las empresas modernas, dónde se encuentra el origen de los planes de desarrollo con cuadro de mando integral, la estrategia puede definirse como aquel comportamiento que da respuesta a los continuos cambios que se producen en el entorno (necesidades de los clientes, nuevas tecnologías, nuevos mercados...) para adaptarse y adquirir mayores ventajas competitivas.

Por tanto, la planificación estratégica se basa en establecer los objetivos por parte de los responsables de la empresa, en este caso de la Universidad y desarrollar las políticas necesarias para su cumplimiento, teniendo en cuenta los continuos cambios del entorno, de forma que se definan los recursos necesarios y se establezcan las prioridades pertinentes de actuación.

La Planificación Estratégica es un instrumento que recoge todo el proceso de desarrollo realizado en la universidad de manera formalizada y estructurada

A la hora de definir la estrategia a llevar a cabo en una institución educativa existen básicamente, dos opciones: optar por una de las ya conocidas, que se han desarrollado

anteriormente con sus correspondientes modificaciones, o crear una nueva, adaptándola totalmente a sus necesidades pasando por las siguientes etapas: Recopilación de información y diagnóstico, Definición de los objetivos, Plan de acción, Implantación

Tras el pertinente análisis, el siguiente paso será la definición de Objetivos. Éstos se definen a partir de una jerarquía en la que los objetivos de orden inferior son desarrollados a partir de los de orden superior: Objetivo General, Objetivos Estratégicos y Actividades

A partir de estos objetivos generales (visión) se establecen los estratégicos y las políticas que con un horizonte temporal a corto plazo y girando en torno a los ejes estratégicos, permiten delimitar las actividades.

Cabe señalar que todos ellos pueden ser cuantitativos o cualitativos o una combinación de ambos, pero siempre se deben tener en cuenta las siguientes variables:

- Fijación de un horizonte temporal.
- Coherencia de los objetivos entre sí.
- Facilidad de unidades de análisis para poder evaluar los resultados.

Una vez establecidos los objetivos y puesto en marcha el plan, será aconsejable conocer en todo momento el grado de consecución de los mismos a fin de subsanar aquellas desviaciones difíciles de corregir si no se detectan a tiempo; es decir a los planes estratégicos exigen de control y seguimiento en su ejecución.

Para ello existe una herramienta de control que dispone de una serie de indicadores a través de los cuales se puede saber si la institución está cumpliendo las metas previstas en la estrategia de innovación: el cuadro de mando integral.

El concepto de Cuadro de Mando Integral – CMI (Balanced Scorecard – BSC) apareció por primera vez en 1992 en la revista Harvard Business Review, haciendo referencia a un trabajo realizado para una empresa de semiconductores. Sus autores, Kaplan y Norton,

plantearon el CMI como un sistema de administración, que va más allá de la perspectiva financiera con la que los dirigentes empresariales acostumbran a evaluar la marcha de su compañía.

“Lo que mides es lo que obtienes”, así comienza la publicación que dio origen al concepto de CMI; lo que implícitamente, plantea una mejora en el desempeño de las distintas actividades de una institución, basándose en resultados medibles, ya que como se afirma habitualmente en el ámbito de la calidad, *“todo lo que se puede medir, se puede mejorar”*.

Se trata en definitiva de un método para medir las actividades de una institución en términos de su visión y estrategia que proporciona a los administradores una mirada que abarca las prestaciones fundamentales del negocio, es decir, una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados perseguidos por la estrategia; o dicho de otra forma, un instrumento de ayuda que permite expresar los objetivos, iniciativas y tareas necesarias para cumplir con los planes estratégicos.

Estas concepciones han sido aplicadas a los centros de educación, y en especial a la Educación Superior, en los que los planes de desarrollo estratégico también dan repuesta a los cambios continuos que ocurren en el contexto externo e interno, para adaptarse y responder a las demandas del desarrollo de la sociedad y de los mercados, y satisfacer las demandas de la ciencia en cuanto a la formación de profesionales y la producción de nuevos conocimientos.

2.1.2. Conceptos fundamentales.

En la elaboración del presente Plan de Desarrollo se utilizaron las siguientes definiciones:

Ejes estratégicos. Grandes lineamientos que orientan y regulan el accionar de los diferentes estamentos de la comunidad universitaria de la Gabriel René Moreno, que guiados por su visión comprenden esencialmente las actividades sustantivas de la universidad, los procesos de gestión de las mismas, así como los vínculos que en el plano nacional e internacional, se deben establecer para impulsar sus programas y proyectos de

desarrollo. En su aplicación, toda unidad componente de la universidad genera valoraciones concretas dirigidas al cumplimiento del contenido filosófico de la institución (principios, valores, visión, misión) de acuerdo con las actividades, acciones y objetivos propios propuestos anualmente en los planes operativos

Políticas. Son ejes estratégicos funcionales que resultan de la desagregación de los ejes estratégicos mayores, y que facilitan la conversión de estos en un plan de acciones o tareas.

Objetivos estratégicos. Resumen la condición deseada que se desea alcanzar.

Actividades. Expresan las formas o las vías que se esbozan para alcanzar de modo efectivo la condición deseada en los objetivos.

Responsables. Autoridades, oficinas, unidades, académicas y administrativas.

Resultados/metás. Las metas son los objetivos numéricos, habitualmente se fijan con un horizonte temporal de entre 3 y más años, coincidentes con el periodo de implantación del plan. A través de ellas se deben obtener valores que se puedan comparar con otros pasados, pero si no existiera esta posibilidad, se pueden realizar estimaciones para cuando haya datos. Los elementos mencionados anteriormente permiten a las diferentes unidades, tanto docentes como administrativas, de la UAGRM plantear las metas que se pretenden alcanzar en los períodos de tiempo determinados

Es necesario subrayar que en las Instituciones de Educación Superior, los Planes de Desarrollo se materializan tomando en cuenta, como ejes estratégicos, las actividades sustantivas que en estas instituciones se realizan, es decir: docencia, investigación y extensión e interacción social, y por supuesto la gestión que las hace posible de una forma eficiente y eficaz.

2.1.3. Fases en la elaboración del Plan de Desarrollo Universitario de la UAGRM, 2012-2016.

Con el objetivo de crear espacios de discusión para facilitar la participación de los miembros de la comunidad universitaria en la interpretación de las ejes estratégicos, las políticas, los objetivos y las actividades a desarrollar en la UAGRM en los próximos 4 años, se concibió que la elaboración del mismo hasta su publicación se hiciera por fases, cuyo contenido se describe a continuación.

Fases 1. Análisis del contexto externo e interno, revisión de las definiciones institucionales y de los documentos normativos fundamentales. En esta fase se recopilaron y analizaron los documentos que caracterizan el desarrollo actual y perspectiva de Bolivia y el Departamento de Santa Cruz; se revisaron los principios, la misión y la visión de la universidad; y se analizaron los documentos fundamentales que norman la vida universitaria, los reglamentos y manuales, así como los planes estratégicos anteriores al que ahora se formula, además del Plan del CEUB y documentación técnica de respaldo.

Fase 2. Elaboración del diagnóstico de la situación actual, en el que se subrayan los aspectos favorables y desfavorables que caracterizan la UAGRM. En esta fase se elaboraron las líneas de base y se caracterizaron las situaciones actuales y las situaciones deseadas. Las visitas a las diferentes unidades administrativas y facultativas y las consultas realizadas con autoridades y miembros de la comunidad universitaria permitieron ajustes sustanciales en la percepción de las realidades actuales y las perspectivas de desarrollo para los próximos cuatro años.

Fase 3. Definición de categorías fundamentales y elaboración de un documento inicial de trabajo para someterlo a discusión con las autoridades universitarias. En esta fase se definieron las categorías fundamentales que de acuerdo con los principios, la misión y la visión de la universidad, conforman los diferentes escalones del Plan de Desarrollo Universitario. Se elaboró un documento de consulta en el que las estrategias, políticas, objetivos y actividades tratan de establecer el puente que nos lleva de las situaciones actuales a las situaciones deseadas. Este documento fue presentado al Rector, Vicerrector, Directores Universitarios, Asesores y personal que las autoridades designaron.

Fase 4. Discusión del Plan de Acción en las diferentes unidades para la reinterpretación por parte de la comunidad universitaria del Plan Estratégico de Desarrollo. Aprobado como documento de trabajo en la máxima instancia universitaria, el Plan de Desarrollo Universitario, 2013-2016 fue presentado y sometido a discusión en las diferentes facultades. En las discusiones que se sostuvieron en las facultades participaron los decanos, vicedecanos, y el personal que las autoridades facultativas designaron a tal efecto.

Fase 5. Elaboración del Plan de Desarrollo Universitario, para su aprobación por el Ilustre Consejo Universitario (ICU) con la inclusión de las sugerencias y compromisos de las diferentes unidades académicas y administrativas.

Fase 6. Publicación y difusión del Plan de Desarrollo Universitario. 2012-2016

CAPITULO III

3.1. DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL.

De acuerdo con la metodología planteada en el presente Plan de Desarrollo Estratégico Universitario se procedió en detalle la recopilación y revisión documental. En análisis documental abarco lo siguiente:

- La revisión del Plan de Desarrollo Universitario 2008-2012, con el objetivo de hacer un balance de las actividades realizadas y las metas cumplidas. Este trabajo fue elaborado sobre la bases de la metodología planteada por el CEUB, lo que permitió un análisis a fondo de los resultados obtenidos en las diferentes líneas estratégicas y la certeza de que en el nuevo plan se hace necesario definir claramente los responsables de las actividades y elaborar las metodologías que permitan dar seguimiento al mismo y proceder a los ajustes que se requieran durante el procesos de ejecución del mismo.
- Los Planes de Desarrollo Estratégico de las Facultades y de las Carreras, con el objetivo de valorar la reinterpretación del Plan de Desarrollo Universitario 2008-2012 y las proyecciones específicas de cada una de ellas.
- El análisis de los documentos más relevantes de la gestión 2008-2012, incluidas resoluciones ICU, Rectorales y Vicerrectorales, así como los informes de autoevaluación de las diferentes carreras que han realizado este proceso y los informes elaborados por los pares evaluadores externos que visitaron las carreras acreditadas.

A partir del análisis de los documentos antes señalados se procedió elaborar las líneas de base, la situación actual y la situación deseada de acuerdo con los grandes ejes estratégicos de desarrollo, trabajo que se validó con los criterios de las facultades y de las carreras que participaron en las discusiones previas y la reinterpretación del Plan de Desarrollo Universitario 2012-2016.

FORMACIÓN PROFESIONAL DE PREGRADO

LÍNEA BASE	ESTADO ACTUAL	ESTADO DESEADO
<p>En el 2004, y dando seguimiento a los procesos de modernización emprendidos en el último quinquenio del siglo XX, la UAGRM emprendió un proceso de capacitación en diseño curricular y estrategias de enseñanza-aprendizaje y evaluación en la que participaron alrededor de 700 docentes, y que dio inicio a una transformación curricular, sin precedentes. En estos cursos de capacitación para el cambio curricular participaron equipos de las carreras.</p>	<p>Todavía hay carreras con programas de formación obsoletos, rígidos, carentes de pertinencia y calidad y con ausencia de optimización de los tiempos de implementación.</p> <p>Los nuevos programas de formación curricular por competencias no han sido evaluados en su implementación</p>	<p>Programas de Formación con altos niveles de calidad, pertinencia y flexibilidad, que con optimización de tiempo y recursos se implementan en las aulas con la introducción de nuevas estrategias de enseñanza-aprendizaje y evaluación. (Reducir a cuatro años los diseños curriculares cuando proceda)</p>
<p>En el 2007 los procesos de cambio curricular y de modernización de la UAGRM alcanzaron un nuevo impulso con la realización de las Primeras Jornadas Pedagógicas</p>	<p>La mayoría de los Nuevos Programas de Formación Profesional, todavía no han alcanzado las transformaciones que exigen los modos en que se gestiona el conocimiento en las aulas; y el uso de las Tics es aún insuficiente.</p>	<p>Estrategias de enseñanza-aprendizaje y de evaluación de los aprendizajes, diversificadas, transversalización de las competencias genéricas, en especial de las vinculadas a la investigación científica; espacios de integración diseñados e implementados y utilización de las Tics en los procesos de enseñanza-aprendizaje</p>
<p>Las carreras acreditadas de acuerdo con los estándares de calidad del MERCOSUR: Ingeniería Agronómica, Veterinaria, Enfermería, Ingeniería Industrial e Ingeniería Química, así como las carreras acreditadas con las exigencias de calidad establecidas por el CEUB, Biología, Ingeniería Forestal, Ingeniería de Alimentos, Ingeniería Industrial, Ingeniería Informática, Ingeniería Civil, Ingeniería Comercial y Administración de Empresas han demostrado que cuentan con programas de formación profesional homologables a los de la región y el país.</p>	<p>No se cuenta con metodologías para la evaluación del diseño y la implementación de los Nuevos Programas de Formación Profesional.</p>	<p>Metodologías elaboradas, aprobadas y aplicadas que permitan la evaluación del diseño y la implementación de los Nuevos Programas de Formación profesional</p>

LÍNEA BASE	ESTADO ACTUAL	ESTADO DESEADO
<p>Hace aproximadamente una década se registra el inicio de una extensión territorial de la UAGRM sin precedentes, que ha garantizado la presencia de la Universidad en todos los puntos cardinales del departamento. En la actualidad la Universidad cuenta con 5 Facultades Integrales y 6 Unidades Académicas: Facultad Integral del Chaco (Camiri), Facultad Integral del Norte (Montero), Facultad Integral de los Valles (Vallegrande), Facultad Integral de la Chiquitanía (San Ignacio), Facultad Integral de Ichilo (Yapacaní), Unidad Académica Chiquitana de Roboré, Unidad Académica de Charagua, Unidad Académica de San Julián, Unidad Académica de Puerto Suárez, Unidad Académica de El Torno, Unidad Académica de Roboré</p> <p>La UAGRM ha incrementado su matrícula casi 7 veces en la última década, contando en la gestión 2012 con más de 77.000 estudiantes, matrícula que superará los 80,000 estudiantes en la gestión 2013; y la cantidad de estudiantes titulados en relación con la cantidad de estudiantes que ingresan, impide estabilizar la matrícula alrededor de una cifra que permita una planificación adecuada de sus recursos.</p>	<p>Apertura de programas de formación profesional desordenada y sin planificación.</p> <p>Escasos programas de formación de nivel técnico, de calificación de la fuerza laboral y de actualización para titulados en las Facultades Integrales y Unidades Académicas.</p> <p>Altos índices de reprobación, traslado, permanencia y abandono de los estudios universitarios.</p> <p>Procesos de masificación de la matrícula estudiantil espontáneos sin planificación, pertinencia y control institucional adecuados.</p> <p>Falta de articulación con la enseñanza secundaria y Programas de Admisión fuertemente criticados</p>	<p>Apertura de programas de formación profesional acuerdo con una planificación que responda con pertinencia a las necesidades de la región.</p> <p>Se cuenta en las Facultades Integrales y Unidades Académicas con programas de formación de nivel técnico, de calificación de la fuerza laboral y de actualización para titulados</p> <p>Índices de reprobación, traslado, abandono y permanencia reducidos, aumento de las cifras de titulados al 50 % de la matrícula de ingreso.</p> <p>Políticas y normativas de masificación definidas e implementadas, que den lugar a procesos de crecimiento viables acorde a los recursos.</p> <p>Mejoramiento de la articulación con la enseñanza secundaria y pruebas de admisión revisadas y rediseñadas.</p>

LÍNEA BASE	ESTADO ACTUAL	ESTADO DESEADO
<p>La UAGRM, después de más de una década de preparación y consolidación de la unidad encargada de los procesos de autoevaluación y acreditación, creada en 1997, ha participado en más de 14 procesos de acreditación (algunos programas de formación profesional han sido acreditados más de una vez, tal es el caso de Ingeniería Industrial e Ingeniería Agronómica), logrando hasta el presente la acreditación de 12 Programas de Formación Profesional. Los programas acreditados son los siguientes: Ingeniería Agronómica, Veterinaria, Enfermería, Ingeniería Industrial e Ingeniería Química, de acuerdo con los parámetros de calidad del MERCOSUR; Biología, Ingeniería Forestal, Ingeniería de Alimentos, Ingeniería Industrial, Ingeniería Informática, Ingeniería Civil, Ingeniería Comercial y Administración de Empresas de acuerdo con los criterios de calidad del CEUB.</p> <p>Desde hace más de dos décadas la universidad desarrolla programas de becas para los estudiantes. En la actualidad se otorgan las becas siguientes: alimentación 1959; estudio 183; extensión 162; trabajo 1095</p> <p>La práctica del fútbol es sistemática en la universidad contando con equipos en diferentes facultades, que participan en competencias tanto dentro como fuera de la universidad</p>	<p>Carreras en procesos extendidos de autoevaluación, carreras que han interrumpido sus procesos de autoevaluación, y carreras que no han emprendido aún sus procesos de autoevaluación.</p> <p>25% de carreras acreditadas (47 programas de formación profesional en la Ciudad Universitaria).</p> <p>La casi totalidad de las Programas de Formación Profesional que se implementan en las Facultades Integrales y Unidades Académicas no han comenzado los procesos de autoevaluación</p> <p>Algunas de las metodologías utilizadas por la Oficina de Autoevaluación requieren de revisión y rediseño para cumplir con las nuevas exigencias de los procesos que culminan en la Acreditación de las Carreras.</p> <p>Insuficientes programas y planes de apoyo a los estudiantes en riesgo de fracaso.</p> <p>Los programas de becas resultan aún insuficientes</p> <p>La práctica del deporte es poco diversificada e insuficiente para la formación integral de los estudiantes</p>	<p>Los 12 Programas de Formación Profesional acreditados logran revalidar su condición..</p> <p>12 nuevos Programas de Formación profesional alcanzan la condición de carreras acreditadas. (50% de Programas Acreditados en la Ciudad Capital)</p> <p>El 25% de los Programas de Formación Profesional que se implementan en las Unidades desconcentradas de Provincias han comenzado los procesos de autoevaluación</p> <p>Metodologías de Autoevaluación revisadas, rediseñadas e implementadas por la Oficina de Autoevaluación</p> <p>Diseño e implementación de programas de apoyo a los estudiantes en riesgo de fracaso.</p> <p>50% Becas comedor incrementadas y 40% de becas, trabajo, de investigación, de extensión, deportivas y otras incrementadas de acuerdo con los requerimientos de formación integral de los estudiantes.</p> <p>Se diversifica la práctica del deporte y se crean al menos 4 equipos de alto rendimiento en distintas especialidades deportivas.</p>

LÍNEA BASE	ESTADO ACTUAL	ESTADO DESEADO
<p>La UAGRM durante el periodo del año 2000 al 2012 a titulado 35401 profesionales los cuales, como lo muestran los procesos de acreditación, se insertan con éxito en el mundo del trabajo.</p>	<p>Los estudios de seguimiento a los graduados., son aún incipientes, a pesar de que las Carreras acreditadas cuentan con bases de datos en los que se almacenan básicamente características personales de los titulados.</p> <p>Las solicitudes de trabajo se incrementan y no se cuenta con mecanismos que permitan responder a estas de una manera ordenada.</p> <p>Los estudios con empleadores que complementen los estudios con los graduados son insuficientes.</p>	<p>El 100% de las carreras acreditadas cuentan con estudios de seguimiento a los graduados y alrededor del 50% de las carreras cuentan con bases de datos de sus graduados</p> <p>Al menos el 20% de carreras cuenta con bolsas de trabajo diseñadas e implementadas</p> <p>Al menos el 50% de las carreras acreditadas cuentan con estudios con empleadores.</p>
<p>Durante más de dos décadas la universidad ha implementado programas de postgrado para la capacitación de los profesores en temas de la Educación, Alrededor de 700 docentes han recibido algún tipo de formación en temas de Educación Superior</p>	<p>Las capacitaciones recibidas por los docentes en temas de Educación Superior resultan insuficientes dados los cambios dinámicos ocurridos en la universidad, y las nuevas exigencias de formación de los estudiantes</p>	<p>200 profesores actualizan su formación en Educación Superior.</p> <p>Se Establecen condiciones que permitan una actualización permanente de todos los docentes de la UAGRM.</p>
<p>Las capacitaciones al personal administrativo y técnico han sido esporádicas, sin planificación y sin metas con respecto al desarrollo de carrera de este personal</p>	<p>La mayoría Personal administrativo y técnico no posee la competencias que le permiten una gestión eficiente y eficaz</p>	<p>El 50% del personal administrativo se califica para un ejercicio eficiente y eficaz de sus funciones.</p>

FORMACIÓN PROFESIONAL DE POSTGRADO

LÍNEA BASE	ESTADO ACTUAL	ESTADO DESEADO
<p>Durante más de dos décadas la universidad ha implementado cursos de postgrado para la capacitación de los profesores en temas de la Educación, Alrededor de 700 docentes han recibido algún tipo de formación en temas de Educación Superior</p> <p>Las capacitaciones al personal administrativo y técnico han sido esporádicas, sin planificación y sin metas con respecto al desarrollo de carrera de este personal</p> <p>La escuela de Postgrado de la UAGRM, creada en 1988, desempeña una labor pionera en el país en la organización y desarrollo de los estudios de postgrado, lográndose la creación de las Unidades Facultativas de Postgrado a partir de 1999 y con ellas la diversificación de los programas de formación profesional de postgrado. En la actualidad se imparten alrededor de: 52 diplomados, 3 especialidades, 56 maestrías y 8 doctorados aprobado y en curso 2.</p>	<p>Las capacitaciones recibidas por los docentes en temas de Educación Superior resultan insuficientes dados los cambios dinámicos ocurridos en la universidad, y las nuevas exigencias de formación de los estudiantes</p> <p>La mayoría Personal administrativo y técnico no posee la competencias que le permiten una gestión eficiente y eficaz</p> <p>La escuela de postgrado ha perdido en parte su identidad, y existe una falta de articulación entre ella y las Unidades facultativas, por falta de una reglamentación adecuada.</p> <p>Los programas de postgrado no logran satisfacer en su integridad las demandas de desarrollo de los profesionales de la región</p> <p>La mayoría de los programas de postgrado no cuentan con procesos de autoevaluación y acreditación.</p>	<p>200 profesores actualizan su formación en Educación Superior</p> <p>El 50% del personal administrativo se califica para un ejercicio eficiente y eficaz de sus funciones.</p> <p>La Escuela de Postgrado redefine su identidad y normativa, logrando articular sus actividades con las Unidades Facultativas de Postgrado.</p> <p>Los programas de postgrado se diversifican y satisfacen las demandas de desarrollo de los profesionales de la región.</p> <p>El 20% de los programas de postgrado inician el proceso de autoevaluación con el objetivo de acceder a la acreditación.</p>

DESARROLLO DE LA INVESTIGACION

LÍNEA BASE	ESTADO ACTUAL	ESTADO DESEADO
<p>En las últimas décadas, la UAGRM ha incrementado su potencial en el área de la investigación científica, contando en la actualidad con 19 institutos de investigación y cerca de 100 investigadores, registrados con tal; sin embargo, la investigación científica no alcanza la producción de conocimientos, (que se traduzcan en patentes, artículos científicos, presentaciones en eventos), ni la difusión que se espera de una institución de educación superior. Las líneas de investigación, son en su mayoría monodisciplinarias, superando en algunas unidades el número de investigadores. La gestión de la Investigación Científica desde el financiamiento hasta la introducción de los resultados en la práctica social es aún insuficiente.</p>	<p>No se cuenta con Sistema Integral de Investigación Ciencia y Tecnología acorde a los lineamientos del Sistema Nacional de Ciencia Tecnología e Innovación (SINUCYT), que norme la actividad de investigación y viabilice la misma con un alto grado de articulación entre los institutos de investigación, carreras y facultades.</p> <p>No se cuenta con un Fondo Universitario de Investigación Científica y Tecnológica FONUCYT –U.A.G.R.M., para el apoyo y financiamiento de actividades directamente vinculadas al desarrollo de la investigación científica y tecnológica.</p> <p>Las líneas de investigación, ejes transversales y áreas temáticas que respondan a las necesidades de la región y cuenten con RRHH calificados para su implementación, no están bien definidas y la participación interdisciplinaria es escasa.</p> <p>La participación en las Comunidades Científicas nacionales e Internacionales, a través de la movilidad de investigadores, participación en redes, eventos concursables, circuitos, publicaciones y medios internacionales reconocidos, es escasa.</p>	<p>Se cuenta con Sistema Integral de Investigación Ciencia y Tecnología de la UAGRM, acorde a los lineamientos del Sistema nacional de Ciencia Tecnología e Innovación (SINUCYT).</p> <p>Fondo Universitario de Investigación Científica y Tecnológica FONUCYT –U.A.G.R.M., para el apoyo y financiamiento de actividades directamente vinculadas al desarrollo de la investigación científica y tecnológica.</p> <p>Un 50% de las líneas de investigación, ejes transversales y áreas temáticas que responden a las necesidades de la región y cuentan con RRHH calificados para su implementación, se han redefinido y compactado y asumen un carácter interdisciplinario.</p> <p>Al menos el 25% de la actividad investigativa de la Universidad, se inserta en las Comunidades Científicas Internacionales, a través de la movilidad de investigadores, participación en redes, eventos concursables, circuitos, publicaciones y medios internacionales reconocidos.</p>

LÍNEA BASE	ESTADO ACTUAL	ESTADO DESEADO
	<p>Es escasa la participación de los docentes en actividades de investigación y el reconocimiento a este tipo de actividad es insuficiente y no esta normado</p> <p>Los mecanismos de difusión y comunicación que den cuenta de los productos alcanzados en la Investigación Científica son en la actualidad insuficientes.</p>	<p>La participación de los docentes en actividades de investigación se incrementa notablemente y se cuenta con una normativa que permita reconocer el trabajo en esta área.</p> <p>Mecanismos suficiente e integrado de difusión y comunicación que den cuenta de los productos alcanzados en la Investigación Científica</p>

EXTENSION E INTERACCION SOCIAL

LÍNEA BASE	ESTADO ACTUAL	ESTADO DESEADO
<p>Los procesos de interacción social y de extensión cultural se han incrementado en las últimas gestiones y ya en la gestión 2012 se realizaron proyectos etc. Estos procesos han permitido fortalecer los vínculos de la UAGRM con la Sociedad; no obstante, son poco difundidos e insuficientes de acuerdo con el potencial de la UAGRM.</p>	<p>Los vínculos de la Universidad con la Sociedad, a partir de la producción de conocimientos, y transferencia de tecnología que demanda el desarrollo de la misma son aún débiles.</p> <p>No existe un inventario de las necesidades que presentan las diferentes regiones del Departamento en lo que se refiere a conocimientos científicos y transferencia tecnología.</p> <p>Los mecanismos integrales de difusión que den cuenta de los productos alcanzados en las actividades culturales, deportivas y de investigación Científica, en la UAGRM son insuficientes</p> <p>La Contribución al desarrollo y preservación del acervo cultural tangible e intangible de la comunidad regional y nacional, no es suficiente dado el potencial de la Universidad</p> <p>Las redes de extensión internas y externas con la sociedad en general, aun son débiles y carecen de un respaldo pleno en sus tareas.</p> <p>La práctica del deporte y promoción de una vida saludable entre los miembros de la comunidad universitaria es aún insuficiente</p>	<p>Los vínculos de la Universidad con la Sociedad se han fortalecido, a partir de la producción de conocimientos, y transferencia de tecnología que demanda el desarrollo de la sociedad</p> <p>Inventario de conocimientos científicos y tecnología que requieren diferentes regiones del Departamento</p> <p>Han sido creados los mecanismos integrales de difusión que den cuenta de los productos alcanzados en las actividades culturales, deportivas y de investigación Científica, en la UAGRM.</p> <p>La contribución de la UAGRM al desarrollo y preservación del acervo cultural tangible e intangible de la comunidad regional y nacional se ha incrementado, a partir de los trabajos del Museo de Historia, de la consolidación de la orquesta universitaria, el coro, la estudiantina, y la creación de otros grupos culturales</p> <p>Redes de extensión tanto interna como externa fortalecida y con pleno respaldo a sus objetivos de la Universidad con la sociedad.</p> <p>Se incrementa y diversifica la práctica del deporte y se promueve de manera planificada una vida saludable entre los miembros de la comunidad universitaria</p>

LÍNEABASE	ESTADO ACTUAL	ESTADO DESEADO
<p>Los procesos de internacionalización se han desarrollado en los últimos años, mediante las acreditaciones, la firma y desarrollo de convenios con instituciones de educación superior de otros países de la región, Estados Unidos y Europa, y con la inserción de la Universidad en los programas de movilidad docente-estudiantil de MERCOSUR y CRISCOS; La internacionalización es aún insuficientes: muchos de los convenios firmados no se ejecutan, o se descontinúan, y los procesos de movilidad docente-estudiantil son aún incipientes.</p> <p>Desde 1989 (Resolución 01/89) la UAGRM cuenta con un Instituto de Capacitación Popular (ICAP), que ha desarrollado diferentes cursos de capacitación a nivel de obreros calificados, peritos y técnicos medios, sin embargo no satisface aún las necesidades de formación de estos niveles de profesionalización que exige el desarrollo de la sociedad cruceña y boliviana</p>	<p>La movilidad docente estudiantil del programa CRISCOS, MARCA y otros, es insuficiente en el caso de los estudiantes extranjeros, actualmente se reciben alrededor de 10 estudiantes por gestión y un número menor de los nuestros realizan estudios en otras universidades de la región.</p> <p>La movilidad es inexistente en el caso de los docentes.</p> <p>Se desconoce el número de convenios firmados, su naturaleza, y su nivel ejecución</p> <p>Las actividades del ICAP en todas las provincias del departamento además de las zonas sub urbanas, como una alternativa de formación técnica y mano obrera calificada, son escasas, insuficientes, sin planificación y no responden a las necesidades de la sociedad.</p>	<p>Consolidar la movilidad estudiantil del programa CRISCOS, MARCA y otros.</p> <p>Iniciar la movilidad docente en el marco de los programas y convenios vigentes.</p> <p>Convenios de colaboración firmados y ejecutados en un 60%</p> <p>Las actividades del ICAP se han consolidado y fortalecido de manera planificada en todas las provincias del departamento y en zonas sub urbana como una alternativa de formación técnica y mano de obra calificada.</p>

GESTION INSTITUCIONAL

LÍNEA BASE	ESTADO ACTUAL	ESTADO DESEADO
<p>La UAGRM cuenta con la Oficina del Rector, la oficina del Vicerrector, la secretaria general, cinco direcciones la DUBS, DTIC, DAGA, La DUE y la DUI, con una Escuela de Postgrado, oficinas y unidades, dependientes del Vicerrector, de acuerdo a Res. ICU N° 10/2010 y además cuenta con 12 Facultades en la Ciudad Capital, 5 Facultades provinciales y 5 Unidades Académicas en Provincia. Si bien, su estructura organizacional ha crecido, no lo ha hecho acorde al crecimiento de la Universidad.</p>	<p>Si bien la Universidad cuenta con un Nuevo Estatuto Orgánico, se observan vacíos e incongruencias en el mismo.</p> <p>Los planes de desarrollo universitario han carecido de metas claras y realizables y no se ha llevado a cabo un proceso de seguimiento y control de los mismos.</p> <p>La estructura de la Universidad no articula de modo sinérgico todas las unidades académicas y administrativas, para facilitar una gestión administrativa y financiera ágil y eficiente, lo cual no permite la integración de las actividades sustantivas de la universidad.</p> <p>No se cuenta con reglamentos y manuales actualizados que respondan a la realidad de la Universidad.</p>	<p>Estatuto Orgánico de la Universidad, de acuerdo a la demanda institucional con pertinencia social, actualizado</p> <p>El Plan de Desarrollo universitario, elaborado con participación de la comunidad cuenta con metas claras y realizables y con un proceso definido de seguimiento y control.</p> <p>La UAGRM cuenta con una estructura orgánica que articula de modo sinérgico todas las unidades académicas y administrativas, para facilitar una gestión administrativa y financiera ágil, y eficiente.</p> <p>Reglamentos y manuales elaborados, actualizados y en ejecución acorde a las exigencias de la gestión universitaria</p>

LÍNEA BASE	ESTADO ACTUAL	ESTADO DESEADO
<p>La UAGRM en la actualidad no cuenta con instrumentos de alta tecnología que permita realizar de seguimiento y control a la gestión en aspectos académicos, administrativos e institucional</p>	<p>No se cuenta con Unidades de Gestión Estratégicas que garanticen el seguimiento y control de cumplimiento del Plan Desarrollo Universitario y una administración ágil y eficiente en cumplimiento de la norma.</p> <p>No se cuenta con sistemas de alta tecnología que garantice una gestión universitaria ágil y eficiente.</p> <p>El ejecutivo de la institución no cuenta con un sistema de seguimiento y control eficiente de los procesos, programas y proyectos implantados y proyectados en la gestión.</p>	<p>Unidades de Gestión Estratégicas creadas y consolidadas que permiten el cumplimiento de los objetivos del Plan de Desarrollo Universitario accediendo a una eficiente y ágil administración institucional.</p> <p>Sistemas de alta tecnología diseñados e implementados mejorando la gestión universitaria</p> <p>El ejecutivo ha implementado un sistema de seguimiento y control a través del gabinete ejecutivo de asesoramiento involucrando a todos los responsables de las diferentes reparticiones de la UAGRM.</p>
<p>La normativa vigente exige a las instituciones públicas establecer una planificación estratégica adecuada y transparente, además de gestionar y controlar la implantación de los POA's (Programas, Proyectos y Actividades)</p>	<p>Las Unidades académicas y administrativas tienen escasa participación y generación de actividades, proyectos y programas de acuerdo a sus competencias, lo cual dificulta la transparencia de la gestión.</p> <p>El Sistema de Gestión Administrativo y Financiero no cuenta con tecnología apropiada que permita una adecuada coordinación con la normativa nacional, para aplicar de manera óptima los planes a corto, mediano y largo plazo</p>	<p>Las unidades académicas y administrativas adquieren participación efectiva y generan actividades, proyectos y programas de acuerdo a sus competencias y responsabilidades, contribuyendo a los objetivos institucionales de manera transparente.</p> <p>La Gestión Administrativa y Financiera de la UAGRM cuenta con un sistema fortalecido con aplicación de alta tecnología permitiendo una adecuada coordinación con la normativa nacional, operativizando de manera óptima el desarrollo de los planes a corto, mediano y largo plazo.</p>

LÍNEA BASE	ESTADO ACTUAL	ESTADO DESEADO
<p>La Gestión de Recursos Humanos no responde a la realidad de la UAGRM., ni a la aplicación de sistemas integrales de manejo de RR.HH. En estricto cumplimiento a la normativa existente, debido al alto nivel de crecimiento de los estudiantes, administrativos y docentes, sin la debida planificación.</p> <p>La UAGRM es un referente regional en el ámbito de la educación superior, pero la imagen institucional no cuenta con un posicionamiento adecuado a la magnitud e importancia que demanda la sociedad tanto a nivel departamental, nacional e internacional .</p>	<p>La gestión de la administración de los RRHH no se realiza de forma planificada, eficiente y oportuna.</p> <p>La implementación de un plan integral de formación y capacitación de los RRHH es débil e insuficiente</p> <p>No existe un sistema actualizado de seguimiento, evaluación y control del desempeño de docentes y administrativos.</p> <p>Las estrategias motivacionales para los RRHH de la institución en función al desempeño son insuficientes y desalentadoras.</p> <p>Debido a los numerosos problemas que afronta la UAGRM su imagen y liderazgo institucional se encuentra debilitada ante la sociedad.</p> <p>Los mecanismos de comunicación y difusión de la información universitaria no se gestionan de manera adecuada</p>	<p>La gestión de Recursos Humanos se desarrolla de forma planificada, eficiente y oportuna en el marco de la norma.</p> <p>Plan Integral de formación, actualización y capacitación de los RRHH en funcionamiento continuo.</p> <p>Sistema de seguimiento, evaluación y control implementado y actualizado sobre el desempeño docente y administrativo.</p> <p>Los RRHH de la UAGRM son reconocidos por su aporte y desempeño de manera anual generando un clima adecuado de trabajo.</p> <p>La imagen y liderazgo de la universidad fortalecida como institución al servicio y desarrollo de la sociedad.</p> <p>Se cuenta con mecanismos de comunicación y difusión de la información universitaria de manera eficiente</p>

GESTION DE INVERSIONES UNIVERSITARIAS

LÍNEA BASE	ESTADO ACTUAL	ESTADO DESEADO
<p>Desde 2005 hasta el 2012 la universidad ha acumulado 631.756.060,89 de bolivianos por concepto del IDH, lo que le ha permitido invertir en infraestructura, equipamiento de los laboratorios y otros importantes rubros. Esta inversión si bien ha ayudado a satisfacer en parte las necesidades de crecimiento de la Universidad no han seguido un plan estratégico de inversiones que permita una ejecución presupuestaria pertinente y oportuna.</p> <p>La normativa vigente con respecto a los Recursos provenientes del IDH, permite realizar las siguientes inversiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Infraestructura y equipamiento académico;</i> ✓ <i>Procesos de evaluación y acreditación bajo la normativa vigente;</i> ✓ <i>Programas de mejoramiento de la calidad y rendimiento académico;</i> ✓ <i>Investigación científica, tecnológica e innovación en el marco de planes de desarrollo y producción a nivel nacional, departamental y local;</i> ✓ <i>Programas de interacción social dirigidos principalmente a poblaciones vulnerables y con altos índices de pobreza.</i> 	<p>No se cuenta con un Plan estratégico de Inversiones, que permita un adecuado y eficiente uso de los recursos según la normativa y competencia establecida en leyes, reglamentos, decretos y otros.</p> <p>Se cuenta con el Departamento de Proyectos dependiente de la Unidad de Planificación debilitada que no cumple con las demandas de la Comunidad Universitaria</p> <p>Se cuenta con Unidades responsables del proceso de ejecución de los Recursos IDH debilitadas, sin coordinación y que no cuentan con la cualificación suficiente de sus recursos, lo cual incide directamente en la ineficiencia de la gestión.</p>	<p>Se cuenta con un Plan Estratégico de Inversiones Universitarias que se ejecuta con eficiencia y pertinencia</p> <p>Fondo Universitario de fomento a las inversiones para el fortalecimiento de emprendimientos vinculados a los procesos formativos y de gestión del conocimiento, constituido</p> <p>Se cuenta con el Departamento de Proyectos dependiente de la Oficina de Rectorado como una Unidad Estratégica de gestión fortalecida atendiendo la demanda de la Comunidad Universitaria</p> <p>Se cuenta con Unidades responsables del proceso de ejecución de los Recursos IDH fortalecidas y con una eficiente gestión de recursos</p>

LÍNEA BASE	ESTADO ACTUAL	ESTADO DESEADO
<p>y gastos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>SSUE (DS N° 308)</i> ✓ <i>Becas Socioeconómicas, Académicas y de Extensión Universitaria (DS 0961)</i> ✓ <i>Ley 050 (Compensación por Títulos de Bachiller)</i> ✓ <i>Mantenimiento de las Inversiones en Infraestructura, Equipamiento y Otros Gastos de Capital, Realizados con Recursos del IDH (2,5%)</i> ✓ <i>Extensión Universitaria, Cultura y Deportes para Estudiantes Universitarios (DS N° 1323)</i> ✓ <i>Compensación por Extensión de Títulos Profesionales de Forma Gratuita (DS N° 1322)</i> ✓ <i>Desconcentración Académica (DS N° 1323)</i> 	<p>No se cuenta con los suficientes recursos humanos especializados en cuanto al manejo y ejecución de los programas y proyectos IDH</p> <p>Ineficiente seguimiento y control a la ejecución de proyectos IDH de Infraestructura y equipamiento en los aspectos relacionados en la construcción, puesta en marcha y mantenimiento, en estricto cumplimiento al ciclo de los proyectos.</p> <p>No se cuenta con indicadores paramétricos según estadísticas, que permitan una adecuada distribución de los recursos.</p> <p>No se cuenta con un Fondo Universitario de fomento a los emprendimientos vinculado a los procesos formativos y de gestión del conocimiento</p>	<p>Se cuenta con Recursos Humanos suficientes especializados</p> <p>Se cuenta con una gestión eficiente de seguimiento, control y mantenimiento adecuado de los proyectos de Infraestructura y equipamiento, en cumplimiento de la norma.</p> <p>Se cuenta con Indicadores paramétricos que permita una eficiente distribución de los recursos</p> <p>Constituir el Fondo Universitario de fomento a las inversiones para el fortalecimiento de emprendimientos vinculados a los procesos formativos y de gestión del conocimiento</p>
<p>El Decreto Supremo N°1323, permite el financiamiento con recursos provenientes del IDH para el funcionamiento de las Unidades Desconcentradas de Provincias</p>	<p>La UAGRM no cuenta con la reglamentación apropiada que permita el adecuado uso de los recursos de las unidades de acuerdo al Decreto Supremo N° 1323.</p> <p>Las unidades académicas de provincia no cuentan con la infraestructura y equipamiento apropiado para afrontar los procesos de mejoramiento de la calidad</p>	<p>Se cuenta con la aplicación de la reglamentación adecuada de acuerdo al Decreto Supremo N° 1323.</p> <p>Fortalecer y consolidar las facultades provinciales y Unidades Académicas de provincia, mediante la infraestructura y equipamiento necesario, además de apoyar los procesos de mejora continua</p>

CAPITULO IV

4.1. PLAN DE ACCION

El plan de acción comprende cinco columnas donde en la primera se determina los **Objetivos Estratégicos**, los cuales nos llevarán a plasmar la visión de la universidad. En la columna siguiente corresponde a las **Actividades**, que son acciones a realizar con la finalidad de alcanzar los Objetivos Estratégicos. También se determina la columna de **Metas o Resultados**, donde se establecen los parámetros a lograr. En la columna siguiente corresponde a los **Responsables**, que son los encargados de la realización de las diferentes actividades y/o objetivos estratégicos. Y por último se establecen las **Fechas de Realización**.

El plan de acción contempla cuatro Ejes Estratégicos.

EJE ESTRATÉGICO N° 1. FORMACION PROFESIONAL DE PRE Y POST GRADO CON EXCELENCIA

La articulación de los procesos formativos de pre y postgrado, considerando que la especialización tiene hoy su centro de gravedad en el postgrado, la reformulación de sus políticas de masificación y de ingreso a la universidad, el perfeccionamiento continuo de los Proyectos Académicos (Currículos) de las diferentes carreras y programas de formación, que incluya no solamente la observancia de los criterios de pertinencia, calidad, flexibilidad y equidad, sino también la reducción de los tiempos de permanencia de los estudiantes en el pregrado y la optimización de los recursos, así como la implementación de estos currículos en las aulas que promuevan la participación activa y consciente de los estudiantes en sus propios procesos de aprendizaje, con la diversificación de las estrategias de enseñanza y el diseño de nuevas formas de evaluación acorde a las exigencias de los perfiles profesionales, la integración de la docencia, la investigación y la extensión, la utilización creativa de las Tics, así como la participación activa de todas las carreras y programas en los procesos de evaluación y acreditación, constituyen prioridades del desarrollo de UAGRM en su lucha por el tránsito a la modernidad.

EJE ESTRATÉGICO. FORMACION PROFESIONAL DE PRE Y POST GRADO CON EXCELENCIA**POLÍTICA. FORMACIÓN PROFESIONAL INTEGRAL DE PREGRADO PERTINENTE Y DE CALIDAD.**

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACTIVIDADES	METAS O RESULTADOS	RESPONSABLES.	FECHA DE REALIZACIÓN
Eleva los niveles de calidad, pertinencia y flexibilidad de los diseños curriculares, con la optimización de tiempos y recursos.	Elaboración de la metodología para la evaluación de los diseños curriculares	Metodologías elaboradas para la evaluación y el rediseño curricular.	Vicerrectorado, DMC	Gestión 2014
	Evaluación de los diseños curriculares en cuanto a los criterios de pertinencia, calidad, flexibilidad, eficacia y eficiencia.	25% de diseños curriculares evaluados de acuerdo con los criterios establecidos y las metodologías desarrolladas desde la gestión 2013	Vicerrectorado, DMC, Decanos, Vicedecanos y Directores de Carrera.	Gestión 2014 hasta Junio de 2016
	Reformulación de los diseños curriculares de modo tal que respondan a los criterios de pertinencia, calidad, flexibilidad, eficacia y eficiencia (Diseños curriculares en 4 años).	20% de los currículos rediseñados de acuerdo con los criterios establecidos y las metodologías desarrolladas desde la gestión 2013, tomando en cuenta la optimización de tiempo (4 años)	Vicerrectorado, DMC, Decanos, Vicedecanos y Directores de Carrera.	Gestión 2014 hasta Junio de 2016
	Implementación de los diseños curriculares pertinentes y de calidad	20% de los currículos rediseñados se implementan, y se diversifican las estrategias de enseñanza-aprendizaje y evaluación.	Vicerrectorado DMC, Decanos, Vicedecanos y Directores de Carrera.	Gestión 2014 hasta Junio de 2016
	Evaluación de la implementación de los programas de formación profesional por competencias	20% de la implementación de los diseños curriculares por competencias evaluados	Vicerrectorado, DMC, Decanos, Vicedecanos y Directores de Carrera.	Gestión 2014 hasta Junio de 2016
	Elaboración de la normativa de los cursos de verano y diseñar alternativas que permitan a los estudiantes culminar sus estudios en cuatro o menos años.	Normativa para el desarrollo de los cursos de verano y otras alternativas que permitan culminar los estudios antes del tiempo establecido debidamente diseñada e implementada.	Vicerrectorado, DMC, Decanos, Vicedecanos y Directores de Carrera.	Gestión 2014
	Diseño e implementación de un sistema de gestión de la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje, con el diseño las carpetas didácticas que contengan el programa analítico, la planificación didáctica.	Al menos el 20% de las carreras cuentan con carpetas pedagógicas de las diferentes materias	Vicerrectorado, DMC, Decanos, Vicedecanos y Directores de Carrera.	Gestión 2014 a gestión 2016
	Diseño de espacios curriculares de integración de la docencia, la extensión y la investigación.	Espacios curriculares de integración de la docencia, la interacción social y la investigación (espacios naturales de integración, prácticum y prácticas integrales) diseñados desde la gestión 2013.	Vicerrectorado, DMC, Decanos, Vicedecanos y Directores de Carrera.	Desde gestión 2014 a gestión 2016

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACTIVIDADES	METAS O RESULTADOS	RESPONSABLES.	FECHA DE REALIZACIÓN
Elevar los niveles de calidad, pertinencia y flexibilidad de los diseños curriculares, con la optimización de tiempos y recursos (continuación)	Sistematización en el proceso de enseñanza-aprendizaje de las transversales y de las competencias genéricas.	Guía elaborada para ser utilizada por los docentes en los procesos de transversalización de las competencias propias de la Investigación científica desde la gestión 2013.	Vicerrectorado, DMC, Decanos, Vicedecanos y Directores de Carrera.	Desde gestión 2014 a gestión 2016
	Diversificación de uso las Tics en los procesos de enseñanza-aprendizaje.	Al menos 4 materias en el 25% de las carreras utilizan plataformas y espacios virtuales de aprendizaje	Vicerrectorado, DMC, Decanos, Vicedecanos y Directores de Carrera.	Desde gestión 2014 a gestión 2016
	Apertura de nuevos programas de formación profesional de modo ordenado y planificado, a partir de estudios de mercado y viabilidad	El 100% de los nuevos programas de formación profesional cuentan con estudios de mercado y viabilidad.	Vicerrectorado, DMC, Decanos, Vicedecanos y Directores de Carrera.	Desde gestión 2014 a gestión 2016
	Diseño e implementación de programas de capacitación de la fuerza laboral y de formación de técnicos	Nuevos programas de formación técnica y capacitación de la fuerza laboral diseñado e implementados, preferentemente en las unidades académicas desconcentradas.	Vicerrectorado, DMC, Decanos, Vicedecanos y Directores de Carrera.	Desde gestión 2014 a gestión 2016

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACTIVIDADES	METAS O RESULTADOS	RESPONSABLES.	FECHA DE REALIZACIÓN
Desarrollar los procesos de autoevaluación, evaluación y acreditación con el fin de elevar los niveles de calidad de los programas de formación profesional	Revisión y rediseño de las metodologías y los instrumentos de autoevaluación, con miras a optimizar los procesos de recopilación de la información en el proceso de autoevaluación	Al menos el 100% de los instrumentos de autoevaluación, que optimizan los procesos de recolección de la información, diseñados desde la gestión 2013	Vicerrectorado y DMC,	Gestión 2014
	Planificación de los procesos de autoevaluación, evaluación externa y acreditación	Planificación de los procesos de autoevaluación, evaluación externa y acreditación, elaborada para cada gestión desde la gestión 2013	Vicerrectorado, DMC, Decanos, Vicedecanos y Directores de Carrera.	Gestión 2014 a gestión 2016
	Desarrollo de las metodología que permitan la actualización de los informes de autoevaluación	Metodología de actualización de los informes de autoevaluación elaborada gestión 2013	Vicerrectorado DMC, Decanos y Directores de Carrera.	Gestión 2014
	Desarrollar los procesos de autoevaluación de las carreras hasta la validación del informe final	30% de carreras con informes de autoevaluación elaborados y socializados desde la gestión 2013	Vicerrectorado DMC, Decanos, Vicedecanos y Directores de Carrera.	Gestión 2014 a gestión 2016
	Capacitación de los equipos de autoevaluación de las Carreras	80 % de los equipos de autoevaluación de las Carreras capacitados a partir de la gestión 2013.	Vicerrectorado, DMC, Decanos, Vicedecanos y Directores de Carrera.	Gestión 2014 a gestión 2016
	Orientación continua y seguimiento a los procesos de a acreditación de las carreras	80 % de carreras que lo solicitan reciben orientación continua y seguimiento a los procesos de acreditación	Vicerrectorado, DMC, Decanos, Vicedecanos y Directores de Carrera.	Gestión 2014 a gestión 2016

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACTIVIDADES	METAS O RESULTADOS	RESPONSABLES.	FECHA DE REALIZACIÓN
Desarrollar los procesos de autoevaluación, evaluación y acreditación con el fin de elevar los niveles de calidad de los programas de formación profesional (continuación)	Elaboración del plan de mejoras de las carreras, atendiendo a los lineamientos metodológicos, las deficiencias detectadas en la autoevaluación y los PDE de la Universidad y la Facultad.	Al menos el 80% de las carreras autoevaluadas cuentan con Planes de Mejoras elaborados.	Vicerrectorado, DMC, Decanos, Vicedecanos y Directores de Carrera.	Gestión 2014 a gestión 2016
	Orientación y seguimiento a la elaboración del Plan de Mejoras	80% de solicitudes de orientación y seguimiento atendidas en el proceso de elaboración de planes de mejoras.	Vicerrectorado, DEA, Decanos, Vicedecanos y Directores de Carrera.	Gestión 2014 a gestión 2016
	Implementación de los Planes de Mejora	50% de Planes de mejoras de las carreras autoevaluadas implementados.	Vicerrectorado, DMC, Decanos, Vicedecanos y Directores de Carrera.	Gestión 2014 a gestión 2016
	Orientación y seguimiento a la implementación del Plan de Mejoras	80% de solicitudes de orientación y seguimiento a la implementación de planes de mejoras, atendidas.	Vicerrectorado, DMC, Decanos, Vicedecanos y Directores de Carrera.	Gestión 2014 a gestión 2016
	Orientación y seguimiento a los procesos de elaboración y recolección de los documentos que exige la evaluación externa	100 % de solicitudes de orientación y seguimiento a los procesos de elaboración de los documentos que exige la evaluación externa, atendidas	Vicerrectorado y DMC ,	Gestión 2014 a gestión 2016
	Elaboración y recolección de documentos para acceder a los procesos de evaluación externa	20% de los programas de formación preparados para la visita de pares los externos.	Vicerrectorado y DMC, Decanos, Vicedecanos y Directores de Carrera	Gestión 2014 a gestión 2016
	Orientación y seguimiento a los procesos de preparación y desarrollo de las actividades antes de la visita de los pares evaluadores	100 % de atención a las solicitudes de orientación y seguimiento a los procesos de preparación de la visita de los pares evaluadores	Vicerrectorado y DEA,	Gestión 2014 a gestión 2016
	Recepción de los pares evaluadores y acompañamiento a los equipos de carrera durante la realización de la evaluación de los pares académicos	20% de carreras reciben la visita de los pares evaluadores, 100 % de atención a las solicitudes de acompañamiento a los equipos de carrera durante la realización de la visita de los pares académicos. 20% de carreras acreditadas	Rector, Vicerrector, Decanos, Vicedecanos y Directores de carrera, DMC	Gestión 2014 a gestión 2016

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACTIVIDADES	METAS O RESULTADOS	RESPONSABLES.	FECHA DE REALIZACIÓN
Desarrollar los procesos de autoevaluación, evaluación y acreditación con el fin de elevar los niveles de calidad de los programas de formación profesional (continuación)	Apoyo y seguimiento a la implementación de las recomendaciones planteadas por los pares evaluadores a las carreras acreditadas.	<p>100% de apoyo a las carreras acreditadas en la implementación de las observaciones y las recomendaciones planteadas por los pares evaluadores</p> <p>100% de las carreras implementan la recomendaciones planteadas por los pares evaluadores externos</p>	DMC , Decanos, Vicedecanos y Directores de carreras acreditadas	Gestión 2014 a gestión 2016
	Impulso a los programas de movilidad docente y estudiantil en las carreras acreditadas	<p>20 estudiantes se movilizan y cursan estudios en universidades de la región en el contexto del programa marca de Carreras acreditadas por el MERCOSUR</p> <p>5 profesores de movilizan y visitan carreras homólogas acreditadas por el MERCOSUR</p>	DUBS, Decanos, Vicedecanos y Directores de Carreras Acreditadas	Gestión 2014 a gestión 2016

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACTIVIDADES	METAS O RESULTADOS	RESPONSABLES.	FECHA DE REALIZACIÓN
Elevar los niveles de rendimiento estudiantil: reducir las tasas de abandono y fracaso, elevar las tasas de titulación y reducir los tiempos de permanencia en la universidad.	Diseño e implementación de un registro de datos de los estudiantes que incluya los indicadores que solicitan las entidades acreditadoras	Sistema diseñado e implementado a partir de la gestión 2013	Vicerrector, DMC, CPD central y facultativos, Registro de títulos, Planificación	Gestión 2014 a gestión 2016
	Creación y puesta en marcha de las oficinas o equipos de atención y apoyo a los estudiantes	Oficinas de atención a los estudiantes creadas y en funcionamiento de acuerdo con las funciones y normativas definidas.	Decanos de las Facultades	Gestión 2014 a gestión 2016
	Articulación de la enseñanza secundaria con la enseñanza terciaria	Proyectos de articulación elaborados y en funcionamiento desde gestión 2013	Decano de la Facultad de Tecnología y Ciencias Exactas, Decano de Humanidades.	Gestión 2014 a gestión 2016
	Elaboración e implementación de cursos propedéuticos como un alternativa para regular el acceso a la universidad y elevar el rendimiento estudiantil	Currículos de cursos propedéuticos elaborados, desde gestión 2013	DEA,, Decanos de Facultades	Gestión 2014 a gestión 2016
	Realización de estudios de seguimiento a los cursos propedéuticos (rendimiento de los estudiantes en los primeros semestres	Estudios de seguimiento realizados en las carreras que implementaron los cursos propedéuticos.	DEA; Decanos, Vicedecanos y Directores de Carrera	Gestión 2015 y 2016
	Revisión de la normativa de permanencia en la Universidad	Reelaboración de documento normativo de la permanencia de los estudiantes en la universidad (incluir mínimo de materias a matricular por semestre o año académico)	Vicerrectorado Decanos, Vicedecanos y Directores de Carrera	Gestión 2014
	Realización de estudios que den cuenta de los estudiantes en riesgo de abandono y fracaso escolar	Informes de los estudios realizados	Decanos, Vicedecanos, y Directores de Carreras	Gestión 2014 a gestión 2016

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACTIVIDADES	METAS O RESULTADOS	RESPONSABLES.	FECHA DE REALIZACIÓN
Elevar los niveles de rendimiento estudiantil: reducir las tasas de abandono y fracaso, elevar las tasas de titulación y reducir los tiempos de permanencia en la universidad. (continuación)	Diseño e implementación programas de apoyo y orientación a los estudiantes en riesgo de fracaso y abandono	Facultades y carreras con ayudas implementadas a los estudiantes en riesgo de abandono y fracaso desde la gestión 2014	Vicerrectorado, DMC. Departamento de orientación Vocacional, Decano, Vicedecanos y Directores de Carrera	Gestión 2014 a gestión 2016
	Revisión de las modalidades de graduación e inclusión de la modalidad de graduación directa en los programas de formación por competencias, tratando de elevar las tasas de titulación	Documento que norma las modalidades de graduación y que incluye la graduación directa por competencias, desde la gestión 2014 Políticas y normas de apoyo a la titulación de estudiantes que permita el equilibrio entre los estudiantes nuevos y los titulados elaboradas y aplicadas Tasas de titulación elevadas	Rector, Vicerrector, DEA, Decanos y Directores de Carrera	Desde marzo de 2014 a diciembre de 2014
	Revisión de las políticas de continuidad de los estudios de pregrado y postgrado	Documento que norma la continuidad de los estudios de pre y postgrado	Rector, Vicerrector, DMC, Decanos y Vicedecanos y Directores de Carrera	Gestión 2014

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACTIVIDADES	METAS O RESULTADOS	RESPONSABLES.	FECHA DE REALIZACIÓN
Promover y consolidar el apoyo a la formación integral de la comunidad universitaria a través de la gestión de actividades deportivas, salud y culturales	Organización, reglamentación e implementación de diferentes actividades deportivas multidisciplinaria	Actividades deportivas ejecutadas Reglamentos elaborados	DUBS –DUE - DMC	Enero 2013-junio 2016
	Organización, reglamentación e implementación de actividades culturales	Actividades culturales realizadas Reglamentos elaborados	DUE-DUBS Carrera de Actividad Física	Enero 2013-junio 2016
	Desarrollo e implementación de programas de orientación, capacitación y atención en los temas relacionados con la salud de los estudiantes de la Universidad.	Seminarios y talleres planificados y realizados.	DUBS y Facultades y Carreras	Enero 2013-junio 2016

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACTIVIDADES	METAS O RESULTADOS	RESPONSABLES.	FECHA DE REALIZACIÓN
Desarrollar y consolidar actividades de incentivo y fortalecimiento para mejorar el desempeño académico de la comunidad universitaria a través del programa de becas.	Reglamentación de los diferentes programas becas	Reglamentos elaborados	DUBS-DUI-DUE- DMC	Enero 2013-junio 2016
	Ejecución de los programa de becas investigación, extensión, comedor y otras	Becas otorgadas	DUBS – DUE–DUI - FACULTADES	Enero 2013-junio 2016
	Difusión de las actividades realizadas a través del programa becas.	Boletines editados	DUBS-DUI-DUE- VICERRECTORADO	Enero 2013-junio 2016

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACTIVIDADES	METAS O RESULTADOS	RESPONSABLES.	FECHA DE REALIZACIÓN
Realizar estudios de seguimiento a los graduados con la finalidad de elevar los niveles de pertinencia con el mundo del trabajo. Y responder a las necesidades del desarrollo social	Diseño e implementación de las bases de datos de seguimiento a los graduados	50% de las carreras cuentan con bases de datos de sus graduados..	DEA, Decanos y Directores de Carreras VICERRECTORADO	Desde 2013 a 2016
	Diseño y realización de estudios de seguimiento a los graduados que atiendan los siguientes factores: empleo, desempleo, condiciones de empleo, satisfacción laboral, relaciones empleo/formación	100% de las carreras acreditadas han realizado estudios de seguimiento a sus graduados	OEA, UDES, Decanos y Directores de Carreras	Desde 2013 a 2016
	Diseño y realización de estudios con los empleadores que atiendan los siguientes factores: grado de satisfacción con los graduados, grado de pertinencia entre las demandas del mundo del trabajo y os estudios realizados	25% de las carreras cuentan con estudios con empleadores realizados desde la gestión 2013	OEA, UDES, Decanos y Directores de Carreras	Desde 2013 a 2016
	Diseño e implementación de bolsas de trabajo en las diferentes facultades.	El 20% de las carreras cuentan con bolsas de trabajo diseñadas e implementadas desde gestión 2013	Rector, Vicerrector, OEA, UDES, Decanos y Directores de Carreras	Desde 2013 a 2016
	Impulsar la creación de asociaciones de profesionales graduados UAGRM.	Asociaciones de profesionales graduados de la UAGRM	OEA, UDES, Decanos y Directores de Carreras	Desde 2013 a 2016

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACTIVIDADES	METAS O RESULTADOS	RESPONSABLES.	FECHA DE REALIZACIÓN
Capacitar de modo permanente a los docentes, investigadores, personal técnico y administrativo para elevar los niveles de pertinencia pedagógica, de investigación y de gestión universitaria	Diseño de cursos de capacitación para docentes de las diferentes carreras	Cursos diseñados en las áreas de diseño curricular, estrategias de enseñanza-aprendizaje, procesos de autoevaluación y evaluación por pares externos, desde la gestión 2013.	OEA, UDES, responsables de procesos de acreditación y seguimiento curricular en las carreras	Desde enero 2013 a junio 2016
	Implementación de cursos de capacitación para docentes de las diferentes carreras.	Cursos implementados 30% de profesores participan en los cursos de capacitación, desde la gestión 2013	OEA, UDES, Decanos y Directores de Carreras	Desde enero 2013 a junio 2016
	Implementación del programa de capacitación a los docentes de la Universidad	200 docentes capacitados	Vicerrectorado, Escuela de Postgrado	Desde enero 2013 a junio 2016
	Implementación del programa de capacitación a los Investigadores de la Universidad	50 investigadores capacitados	Vicerrectorado, Escuela de Postgrado	Desde enero 2013 a junio 2016
	Implementación del programa de capacitación a los técnicos y administrativos de la Universidad	50 Administrativo y Técnicos capacitados	Vicerrectorado, Escuela de Postgrado	Desde enero 2013 a junio 2016
	Implementación del programa general de capacitación para funcionarios de centros de información de la UAGRM	50% de Personal capacitado de las bibliotecas	Vicerrectorado, DEA, Decanos	Desde enero 2013 a junio 2016

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACTIVIDADES	METAS O RESULTADOS	RESPONSABLES.	FECHA DE REALIZACIÓN
Revisar las políticas de masificación, expansión y acceso a la universidad, promoviendo un reordenamiento académico que garantice la sustentabilidad de la UAGRM en función de los talentos humanos, y recursos actuales y perspectivas.	Definición de las políticas de masificación y expansión de la universidad, incluidas la creación y cierre de carrera y de programas, programas desconcentrados, de unidades facultativas y facultades integrales	Crecimiento y expansión definidas para los próximos cinco años Ingreso de nuevos estudiantes planificado para los próximos cinco años Estudio de mercado laboral elaborado y aplicado	Vicerrectorado ,Daga, Decanos, Vicedecanos, Directores de Carrera, Unidad de Mejoramiento de la Calidad y Comisión Académica	Enero 2013 a junio 2016
	Ejecución de la política de optimización de cargas horarias de acuerdo a los indicadores académicos.	Carga horaria proyectada para los próximos cinco años por programa Asignación de cargas horarias, la programación de las carreras, la definición de grupos, y de grupos compartidos entre carreras implantadas	Vicerrectorado ,Daga, Decanos, Vicedecanos, Directores de Carrera, Unidad de Mejoramiento de la Calidad y Comisión Académica	Enero 2013 a junio 2016
	Redefinición de docentes a tiempo completo, medio tiempo y tiempo horario, profesores invitados y docentes carga cero	Docentes a tiempo completo, medio tiempo y tiempo horario, profesores invitados y docentes carga cero, redefinidos	Vicerrectorado ,Daga, Decanos, Vicedecanos, Directores de Carrera, Unidad de Mejoramiento de la Calidad y Comisión Académica	Enero 2013 a junio 2016
	Revisión de políticas de contratación de nuevos docentes	Nuevas políticas de contratación de nuevos docentes implantadas	Vicerrectorado ,Daga, Decanos, Vicedecanos, Directores de Carrera, Unidad de Mejoramiento de la Calidad y Comisión Académica	Enero 2013 a junio 2016
	Optimización en el uso de aulas, laboratorios, bibliotecas e instalaciones especiales	Uso de aulas, laboratorios, bibliotecas e instalaciones especiales optimizadas	Vicerrectorado ,Daga, Decanos, Vicedecanos, Directores de Carrera, Unidad de Mejoramiento de la Calidad y Comisión Académica	Enero 2013 a junio 2016
	Proyección del equilibrio entre el ingreso y la titulación proyectados	Equilibrio entre ingreso y titulación proyectada, tomando en cuenta variables tales como abandono, fracaso, traspasos, tiempos de permanencia elevada y otros.	Vicerrectorado ,Daga, Decanos, Vicedecanos, Directores de Carrera, Unidad de Mejoramiento de la Calidad y Comisión Académica	Enero 2013 a junio 2016

EJE ESTRATÉGICO. FORMACIÓN PROFESIONAL DE EXCELENCIA DE PRE Y POSTGRADO.**POLÍTICA. FORMACIÓN PROFESIONAL PERTINENTE Y DE CALIDAD EN POSTGRADO**

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACTIVIDADES	METAS O RESULTADOS	RESPONSABLES.	FECHA DE REALIZACIÓN
Redefinir las funciones de la Escuela de Postgrado (visión, misión, objetivos y competencias) y de las unidades Facultativas de Postgrado	Redefinición de la Misión, la Visión y las competencias de la Escuela de Postgrado, a luz de la descentralización de la misma	Misión, Visión y competencias de la escuela de Postgrado redefinidas	Dirección Escuela de Postgrado, Responsables de las Unidades facultativas de postgrado	Gestión 2014
	Elaboración de la normativa que establezca claramente las competencias de la Escuela de Postgrado con relación a las Unidades de Postgrado Facultativas y que permita una articulación más eficiente.	Normativa que permita la articulación eficiente de la Escuela de Postgrado con la Unidades facultativas de postgrado elaborada.	Dirección Escuela de Postgrado, Responsables de las Unidades facultativas de postgrado	Gestión 2014
	Elaboración de la normativa que permita la articulación de los productos de los postgrado con los procesos de Ciencia, Tecnología e Innovación que se desarrollan en las diferentes unidades de la UAGRM.	Normativa que permita la articulación de los productos de los postgrado con los procesos de Ciencia, Tecnología e Innovación que se desarrollan en las diferentes unidades de la UAGRM.	Dirección Escuela de Postgrado, Responsables de las Unidades facultativas de postgrado y DUI	Gestión 2014
	Diversificar las ofertas de cursos de postgrado, en función de la pertinencia social, laboral y científica	El 50% de las Unidades Facultativas diversifica sus ofertas de cursos de postgrado.	Dirección Escuela de Postgrado, Responsables de las Unidades facultativas de postgrado y DUI	Desde 2013 a junio 2016

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACTIVIDADES	METAS O RESULTADOS	RESPONSABLES.	FECHA DE REALIZACIÓN
Desarrollar los procesos de autoevaluación, evaluación y acreditación con el fin de elevar los niveles de calidad de los programas de formación profesional postgradual.	Revisión y reelaboración de las metodologías de acreditación de programas de formación postgradual existentes a nivel nacional internacional	Metodología revisadas desde la gestión 2013	Escuela de postgrado, Unidades Facultativas	Desde enero 2013 a junio 2016
	Planificación de los procesos de autoevaluación, evaluación externa y acreditación de los programas de formación postgradual	Planificación de los procesos de autoevaluación, evaluación externa y acreditación de los programas de formación postgradual, elaborada	Escuela de postgrado, Unidades Facultativas	Desde enero 2014 a junio 2016
	Capacitación de las Unidades facultativas para la autoevaluación de Programas de postgrado	Unidades Facultativas Capacitadas	Escuela de postgrado, Unidades Facultativas	Desde enero 2013 a junio 2016
	Implementación de los procesos de autoevaluación de los Programas de Postgrado.	El 20% de programas de postgrado inician procesos de autoevaluación.	Escuela de postgrado, Unidades Facultativas	Desde enero 2013 a junio 2016

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACTIVIDADES	METAS O RESULTADOS	RESPONSABLES.	FECHA DE REALIZACIÓN
Crear los mecanismos de difusión que den cuenta de los resultados de los estudios de postgrado	Identificar los mecanismos de difusión que den cuenta de los resultados obtenidos por los postgraduantes en sus trabajos de tesis, de especialización y otros.	Mecanismos de difusión identificados hasta marzo 2013	Escuela de postgrado, Unidades Facultativas, postgraduantes DUI,DUE	Gestión 2014
	Implementación de los mecanismos de difusión que den cuenta de los resultados obtenidos por los postgraduantes en sus trabajos de tesis, de especialización y otros.	Mecanismos de difusión implementados desde marzo 2013	Escuela de postgrado, Unidades Facultativas, postgraduantes; DUE.DUI	Desde enero 2013 a junio 2016

EJE ESTRATÉGICO N° 2. DESARROLLO DE LA CIENCIA, LA TECNOLOGÍA, LA INNOVACIÓN Y LA EXTENSIÓN AL SERVICIO DEL DESARROLLO DE LA SOCIEDAD.

Este eje estratégico se plantea como prioritario la formulación de una nueva estructuración organizacional de la Universidad, que permita de modo armónico y eficiente responder a las demandas institucionales de formación de profesionales de excelencia en el pre y postgrado, y a la producción de conocimientos que impulsen el desarrollo del departamento, el país y la región, con una mejor utilización de los recursos tanto humanos como técnicos y económicos, así como las inversiones de todo tipo que deberá realizar en los próximos años. La nueva estructura universitaria deberá priorizar las actividades sustantivas de la universidad, sabe decir: la docencia, la investigación y la extensión y de hecho sustituir la estructura mecanicista, jerárquica y rígida por una estructura que facilite el ejercicio de una gestión más dinámica y ágil, más eficaz y eficiente.

EJE ESTRATÉGICO. DESARROLLO DE LA CIENCIA, LA TECNOLOGÍA LA INNOVACIÓN Y LA EXTENSIÓN AL SERVICIO DEL DESARROLLO DE LA SOCIEDAD.

POLÍTICA. ORDENAMIENTO, SISTEMATIZACIÓN Y GESTION DE LA INVESTIGACIÓN, LA CIENCIA, LA TECNOLOGÍA Y LA INNOVACIÓN

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACTIVIDADES	METAS O RESULTADOS	RESPONSABLES.	FECHA DE REALIZACIÓN
Crear e implementar el Sistema Integral de Investigación Ciencia y Tecnología de la UAGRM, acorde a los lineamientos del Sistema nacional de Ciencia Tecnología e Innovación (SINUCYT).	Elaboración y compatibilización de la normativa para la creación y funcionamiento de la Comisión Superior de Ciencia y Tecnología.	Comisión Superior de Ciencia y Tecnología , adscripta a DUI constituida y funcionando hasta diciembre 2013	DUI, Facultades y Carreras	Enero 2014-junio 2014
	Elaboración de la normativa para la creación y funcionamiento de los Consejos Científicos Facultativos	Comisiones Científicas Facultativas constituidas y funcionando hasta diciembre 2013	DUI, Facultades y Carreras	Enero 2014-junio 2014
	Elaboración de la normativa para la creación y funcionamiento de las Sociedades Estudiantiles de Investigación en la U.A.G.R.M.	Sociedades Estudiantiles de Investigación constituidos y funcionando.	DUI, Facultades, Carreras	Enero 2013-Diciembre 2016
	Creación de las condiciones para la inserción en el Sistema nacional de Ciencia, tecnología e Innovación.	Investigaciones de la UAGRM insertadas en el Sistema nacional de Ciencia tecnología e Innovación.	DUI, Facultades, Laboratorios, Centros e Institutos de Investigación.	Enero 2013-junio 2016
	Creación de la Unidad Técnica Especializada en Propiedad Intelectual (Derechos de Autor, patentes y otros)	Unidad Técnica Especializada en Propiedad Intelectual, creada y en fase de funcionamiento	DUI, Facultades, Laboratorios, Centros e Institutos de Investigación.	Enero 2013-junio 2016
	Diseño e implementación de la normativa que permita la articulación de las Facultades y Carreras con los Centros Institutos y Laboratorios para actividades de Investigación.	Normativa que permita la articulación de las Facultades y Carreras con los Centros Institutos y Laboratorios para actividades de Investigación.	DUI, Facultades, Carreras Laboratorios, Centros e Institutos de Investigación	Enero 2014-junio 2015
	Diseño e implementación de la normativa que permita el control y seguimiento de los laboratorios, centros e institutos de investigación y sus productos.	Normativa que permita el control y seguimiento de los laboratorios, centros e institutos de investigación y sus productos, creada e implementada	DUI, Facultades, Carreras Laboratorios, Centros e Institutos de Investigación	Enero 2013-junio 2016

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACTIVIDADES	METAS O RESULTADOS	RESPONSABLES.	FECHA DE REALIZACIÓN
<p>Crear e implementar el Sistema Integral de Investigación Ciencia y Tecnología de la UAGRM, acorde a los lineamientos del Sistema nacional de Ciencia Tecnología e Innovación (SINUCYT). (Continuación)</p>	Diseño e implementación de la normativa institucional, que impulse el carácter multidisciplinario y transdisciplinario de los proyectos de Investigación.	Normativa institucional, que impulse el carácter multidisciplinario y transdisciplinario de los proyectos de Investigación, diseñada e implementada	DUI, Facultades, Carreras Laboratorios, Centros e Institutos de Investigación	Enero 2014-diciembre 2014
	Reglamentación e implementación de la estructura del Sistema de Investigación Ciencia y Tecnología de la UAGRM (SICYT)	SICYT estructurado y funcionamiento hasta junio de 2014 Reglamentos elaborados Reglamentos Implementados	DUI, Facultades, Carreras Laboratorios, Centros e Institutos de Investigación	Enero 2014-diciembre 2014
	Creación del Instituto Universitario de Investigación Científica Multidisciplinario	Instituto Creado y en funcionamiento hasta enero de 2015	DUI, Facultades, Carreras Laboratorios, Centros e Institutos de Investigación	Enero 2014-diciembre 2014
	Implementar procesos de evaluación de actividades de unidades y de programas y proyectos, para medir la calidad, la pertinencia, la rentabilidad y el impacto de los resultados de investigación e innovación (Diseño e implementación de un Sistema Institucional de Evaluación y Autoevaluación de la Investigación Ciencia y Tecnología)	Calidad, pertinencia, rentabilidad e impacto de los productos del 100% de los laboratorios, centros e institutos de investigación, analizados.	DUI, Facultades, Carreras Laboratorios, Centros e Institutos de Investigación	Enero 2014-diciembre 2014
	Implementar de las recomendaciones de las Primeras Jornadas de Investigación Científica	Recomendaciones de las Primeras Jornadas de Investigación Científica implementadas	DUI, Facultades, Carreras Laboratorios, Centros e Institutos de Investigación	Enero 2014-diciembre 2014

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACTIVIDADES	METAS O RESULTADOS	RESPONSABLES.	FECHA DE REALIZACIÓN
Constituir el Fondo Universitario de Investigación Científica y Tecnológica FONUCYT-UAGRM., para el apoyo y financiamiento de actividades directamente vinculadas al desarrollo de la investigación científica y tecnológica.	Elaboración del proyecto de creación del Fondo Universitario de Investigación Científica y Tecnológica FONUCYT-UAGRM	Proyecto elaborado	DUI	Enero 2014-diciembre 2014
	Aprobación en las instancias correspondientes la Propuesta de funcionamiento del FONUCYT-UAGRM	El FONUCYT- UAGRM aprobado y en funcionamiento.	DUI-ICU	Enero 2014-diciembre 2014
	Presentación para su aprobación por el Ilustre Consejo Universitario, del Proyecto Constitución de Fundaciones, Sociedades de Economía Mixta o Empresas Universitarias, en concordancia con el Art. 32, inciso n), del Estatuto Orgánico de la UAGRM., previo análisis y coordinación con los involucrados en el ámbito de la Investigación.	Proyecto elaborado, presentado y aprobado.	DUI-ICU	Enero 2014-diciembre 2014
	Diseño e implementación de un fondo concursable para la asignación de recursos del IDH para la investigación científica	20% del IDH para la creación de un fondo concursable de proyectos de investigación a realizarse por docentes-investigadores, investigadores, estudiantes de pre y postgrado y graduados.	DUI, Facultades, Carreras Laboratorios, Centros e Institutos de Investigación	Enero 2013-junio 2016
	Búsqueda de fuentes alternativas de financiamiento para la Investigación Científica	Fuentes alternativas de financiamiento de las investigaciones identificadas y fondos captados	DUI, Facultades, Carreras Laboratorios, Centros e Institutos de Investigación	Enero 2013-junio 2016

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACTIVIDADES	METAS O RESULTADOS	RESPONSABLES.	FECHA DE REALIZACIÓN
<p>Redefinir, compactar y hacer y converger las líneas de investigación, ejes transversales y áreas temáticas que respondan a las necesidades de la región y cuenten con RRHH calificados para su implementación.</p>	<p>Identificar la Capacidad y el Potencial de Investigación de la U.A.G.R.M., respecto al Equipamiento, Infraestructura, Componente Humano, el nivel de funcionamiento de la Red Interna y la Producción Científica y Tecnológica.</p>	<p>Una publicación anual con los datos obtenidos sistematizados</p>	<p>DUI, Institutos, Centros, Laboratorios, Museos, Equipos y Docentes Investigadores.</p>	<p>Enero 2013-junio 2016</p>
	<p>Realizar estudios prospectivos de las demandas de sectores públicos, privados y sociales.</p>	<p>Observatorio de análisis de las demandas de Investigación, en proceso de construcción.</p>	<p>DUI, Institutos, Centros, Laboratorios, Museos, Equipos y Docentes Investigadores.</p>	<p>Enero 2014 a Junio 2016</p>
	<p>Formular Líneas, Ejes Transversales y Áreas Temáticas de Investigación, en forma participativa y consensuada.</p>	<p>1 Documento que socializa las Líneas, Ejes Transversales y Áreas Temáticas de Investigación de la U.A.G.R.M.</p>	<p>DUI, Institutos, Centros, Laboratorios, Museos, Equipos y Docentes Investigadores.</p>	<p>Enero 2013-junio 2016</p>
	<p>Promover con mayor intensidad programas y proyectos de Innovación y Transferencia Tecnológica.</p>	<p>El 50% de las Facultades Académicas, cuentan con un Organismo de Innovación y Transferencia Tecnológica.</p>	<p>DUI, Institutos, Centros, Laboratorios, Museos</p>	<p>Enero 2014 a Junio 2016</p>

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACTIVIDADES	METAS O RESULTADOS	RESPONSABLES.	FECHA DE REALIZACIÓN
Promover la inserción de la actividad investigativa de la Universidad, en las Comunidades Científicas Internacionales, a través de la movilidad de investigadores, participación en redes, eventos concursables, circuitos, publicaciones y medios internacionales reconocidos	Identificación de la participación Actual de las Unidades Académicas y Unidades de Investigación en Redes Internacionales de Investigación	Informe que alimenta la Base de Datos	DUI, Facultades, Carreras Laboratorios, Centros e Institutos de Investigación	Enero 2014 a diciembre de 2014
	Crear un mecanismo de Información actualizada de las Comunidades y Redes Internacionales de Investigación	Dispositivo en funcionamiento	DUI, Facultades, Carreras Laboratorios, Centros e Institutos de Investigación	Enero 2014 a diciembre de 2014
	Diseñar una Base de Datos de la presencia de la UAGRM. En Comunidades Internacionales de Investigación.	1 Base de Datos en funcionamiento	DUI, Facultades, Carreras Laboratorios, Centros e Institutos de Investigación	Enero 2014 a diciembre de 2014
	Apoyar la presencia activa de los investigadores en redes y comunidades internacionales	Investigadores de la UAGRM con participación activa en redes y Comunidades Científicas Internacionales de Investigación.	DUI, Facultades, Carreras Laboratorios, Centros e Institutos de Investigación	Enero 2013 a junio 2016
	Socializar los resultados de la presencia internacional de la investigación de la U.A.G.R.M.	Los datos son incorporados en los medios de difusión de la Investigación de la UAGRM.	DUI, Facultades, Carreras Laboratorios, Centros e Institutos de Investigación	Enero 2013 a junio 2016
	Participar del Consorcio de Universidades para el acceso a la información científica de alta calidad	Al menos un 80% de los investigadores de la UAGRM., hace uso de la Información científica.	DUI, SUB, Facultades, Carreras Laboratorios, Centros e Institutos de Investigación	Enero 2013 a junio 2016
	Proponer la compra de bases digitales de información actualizada en diversos temas en función de las líneas de investigación actualizadas	Proyecto diseñado e implementado para la compra de bases digitales	DUI, Bibliotecas	Enero 2013 a junio 2016
	Impulso al uso de las TICS como herramienta que garantiza el acceso a fuentes de información.	Proyecto diseñado para impulsar el uso de las TICS como herramienta que garantiza el acceso a fuentes de información.	DUI, Bibliotecas, Facultades, Carreras, Laboratorios, Centros, Institutos de Investigación	Enero 2013 a junio 2016
	Capacitación de los miembros de la comunidad universitaria en el uso de las TICS, como herramienta básica en los procesos de búsqueda, selección y procesamiento de la información.	20% de los miembros de la comunidad universitaria capacitados en el uso de las TICS, como herramienta básica en los procesos de búsqueda, selección y procesamiento de la información.	DUI, Bibliotecas, Facultades, Carreras, Laboratorios, Centros, Institutos de Investigación	Enero 2013 a junio 2016

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACTIVIDADES	METAS O RESULTADOS	RESPONSABLES.	FECHA DE REALIZACIÓN
Diseñar un modelo de Gestión del Talento Humano de Investigación, que contemple el cumplimiento de la normativa universitaria y a la vez la jerarquización del Investigador.	Elaboración y Aplicación de la normativa que favorezca las condiciones laborales del desempeño de funciones de los Investigadores en la UAGRM	50% de la Normativa gestionada se encuentra Aprobada, y al menos el 50% de la normativa aprobada es aplicada..	DUI, Comisión Superior de Ciencia y Tecnología y Consejos Científicos facultativos	Enero 2013 a junio 2016
	Apoyo a la contratación e incorporación de investigadores y personal técnico altamente calificado en actividades de I+D, con financiamiento IDH.	El 80% de las Unidades de Investigación y las unidades académicas desarrollan trabajos de investigación con personal altamente calificado contratado.	DUI, Comisión Superior de Ciencia y Tecnología y Consejos Científicos facultativos	Enero 2013 a junio 2016
	Reconocimiento sostenido al trabajo de investigación de docentes, docentes investigadores, investigadores y estudiantes.	El 100% de los miembros de la comunidad universitaria involucrados en las actividades de investigación, ha recibido algún tipo de distinción.	DUI, Comisión Superior de Ciencia y Tecnología y Consejos Científicos facultativos	Enero 2013 a junio 2016
	Elaboración e implementación de la normativa para la institucionalización de premios a los mejores trabajos de investigación.	Normativa para la institucionalización de premios a los mejores trabajos de investigación, elaborada e implementada.	DUI, Comisión Superior de Ciencia y Tecnología y Consejos Científicos facultativos	Enero 2013 a junio 2016
	Capacitación permanente (modelo de educación continua) de los miembros de la comunidad universitaria en temas referidos al dominio de las metodologías de la investigación científica y a la gestión de la ciencia, la tecnología y la innovación	80% de los investigadores capacitados en metodología de la investigación y gestión del conocimiento	DUI, Escuela de Postgrado, Facultades, Carreras, laboratorios, Centros, Institutos de Investigación.	Enero 2013 a junio 2016
	Rediseño de las Ferias Científicas, en función de los resultados alcanzados en los programas de Ciencia, tecnología e Innovación	Ferias Científica y Ferias Estudiantiles rediseñadas y redefinidas	DUI	Enero 2013 a junio 2016

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACTIVIDADES	METAS O RESULTADOS	RESPONSABLES.	FECHA DE REALIZACIÓN
Desarrollar los mecanismos de difusión y comunicación que den cuenta de los productos alcanzados en la Investigación Científica	Diseño y actualización de la pág. WEB de la DUI y seguimiento de la ventana de investigación de las páginas WEB de las Facultades y las	Pág. WEB diseñada y actualizada a partir de marzo 2013	DUI, Facultades, carreras, Centros e Institutos de Investigación	Enero 2013 a junio 2016
	Apoyo a la socialización y difusión de los resultados de de la Ciencia, Tecnología e Innovación	Sistema de Comunicación y Difusión socializado y en funcionamiento	DUI, Facultades, carreras, Centros e Institutos de Investigación	Enero 2013 a junio 2016
	Puesta a disposición de, diferentes medios de difusión los resultados de la Ciencia, Tecnología e Innovación.	4 participaciones en EXPOCRUZ 4 Versiones de EXPOCIENCIA UAGRM 10 Números de Boletines Científicos Institucionales	DUI, Facultades, carreras, Centros e Institutos de Investigación	Enero 2013 a junio 2016
	Elaboración e implementación de un Sistema Sostenible de comunicación científica virtual	Sistema de Relaciones Públicas Virtuales diseñado y en funcionamiento	DUI, Facultades, carreras, Centros e Institutos de Investigación	Enero 2013 a junio 2016

EJE ESTRATÉGICO. DESARROLLO DE LA CIENCIA, LA TECNOLOGÍA LA INNOVACIÓN Y LA EXTENSIÓN AL SERVICIO DEL DESARROLLO DE LA SOCIEDAD.

POLÍTICA. ORDENAMIENTO DE LA EXTENSIÓN UNIVERSITARIA Y LA INTERACCIÓN SOCIAL

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACTIVIDADES	METAS O RESULTADOS	RESPONSABLES.	FECHA DE REALIZACIÓN
Fortalecer los vínculos de la Universidad con la Sociedad, a partir del desarrollo de la identificación del potencial de servicios de la UAGRM y de las demandas de la sociedad.	Creación e implementación del Centro de Transferencia tecnológica, encargado de la introducción de los resultados de los procesos de producción de nuevos conocimientos en la práctica social	Centro de Transferencia Tecnológica, creado y en funcionamiento	DUE, DUI, Facultades, Carreras, Laboratorios, Centros e Institutos de Investigación.	Enero 2013 a junio 2016
	Organización y realización de los Foros Sociedad-Universidad	10 Foros Sociedad-Universidad realizados	DUE, DUI, Facultades, Carreras, Laboratorios, Centros e Institutos de Investigación.	Enero 2013 a junio 2016
	Elaboración de inventario de las necesidades que en términos de transferencia tecnológica tienen las diferentes regiones del Departamento de Santa Cruz.	Inventarios elaborados y actualización de los mismos al finalizar cada gestión, a partir de 2013.	DUE, DUI, Facultades, Carreras, Laboratorios, Centros e Institutos de Investigación.	Enero 2013 a junio 2016
	Elaboración de inventario de los convenios de colaboración de las diferentes dependencias de la UAGRM con los sectores público y privado del Departamento y del País	Inventario de los convenios de colaboración de las diferentes dependencias de la UAGRM con los sectores público y privado del Departamento y del País, elaborado	DUE, DUI, Facultades, Carreras, Laboratorios, Centros e Institutos de Investigación.	Enero 2013 a junio 2016
	Promover la participación multidisciplinaria en los convenios de colaboración que mantienen diferentes unidades de la UAGRM	25% de los convenios de colaboración consolidan la participación multidisciplinaria.	DUE, DUI, Facultades, Carreras, Laboratorios, Centros e Institutos de Investigación.	Enero 2013 a junio 2016
	Diseño y ejecución de diferentes cursos, seminarios y otros de educación no formal con la finalidad de capacitar a la población en las áreas que requiera	Cursos diseñados y en funcionamiento	DUE,	Enero 2013 a junio 2016
	Fortalecimiento de la red de extensión interna y externa de la universidad	Red de extensión interna fortalecida y consolidada Red de extensión externa fortalecida y consolidada	DUE	Enero 2013 a junio 2016

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACTIVIDADES	METAS O RESULTADOS	RESPONSABLES.	FECHA DE REALIZACIÓN
Contribuir al desarrollo y preservación del acervo cultural tangible e intangibles de la comunidad regional y nacional	Organización y participación en festivales, entradas folklóricas y otras actividades culturales propias de la región	Participación en festivales de teatro Participación en festivales de la música Participación en festivales carnavales Participación en festivales tradicionales universitarios y regionales	DUE, Facultades y Carreras	Enero 2013 a junio 2016
	Apoyo a los grupos culturales de la universidad: coro, estudiantina, orquesta sinfónica, danza, teatro y otros.	Coro fortalecido en funcionamiento Estudiantina fortalecida y en funcionamiento Orquesta fortalecida y en funcionamiento	DUE, Dirección de la Orquesta y del Coro y de la estudiantina Facultades y Carreras	Enero 2013 a junio 2016
	Apoyo y fomento a la educación no formal artístico cultural en teatro, danza, música y otras disciplinas artísticas.	Estudiantes formados Comunidad Formados	DUE, Facultades y Carreras	Enero 2013 a junio 2016

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACTIVIDADES	METAS O RESULTADOS	RESPONSABLES.	FECHA DE REALIZACIÓN
Promover y consolidar en coordinación con la DUBS, la práctica del deporte y la vida saludable en los miembros de la comunidad universitaria.	Organización de equipos en diferentes disciplinas deportivas	Equipos de fútbol Equipos de voleibol Equipos de atletismo y otros.	DUE, DUBS y Facultades y Carreras	Enero 2013 a junio 2016
	Organización de torneos intrafacultativos e interfacultativos y entre universidades	Torneos planificados y ejecutados	DUE, DUBS y Facultades y Carreras	Enero 2013 a junio 2016
	Capacitación en los temas relacionados con una vida sana y calidad de vida a los miembros de la comunidad universitaria.	Seminarios y talleres planificados y realizados.	DUE, DUBS y Facultades y Carreras	Enero 2013 a junio 2016

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACTIVIDADES	METAS O RESULTADOS	RESPONSABLES.	FECHA DE REALIZACIÓN
Fortalecer y consolidar el ICAP en todas las provincias del departamento, como una alternativa de formación técnica y profesional	Elaboración de la demanda de formación técnica y profesional y de los recursos humanos disponibles	Estudio elaborado Proyecto elaborado	DUE, ICAP	Enero 2013 a junio 2016
	Elaboración e implantación del proyecto de formación técnica y profesional en coordinación con las Unidades Académicas de la Universidad	Proyecto Implementado	DUE Unidades Académicas	Enero 2013 a junio 2016
	Difusión y evaluación de los resultados de la implementación del proyecto de capacitación	Documentos Publicados y socializados	DUE	Enero 2013 a junio 2016
	Realización de las certificaciones por competencias laborales	Certificación por competencias Convenios Realizados		Enero 2013 a junio 2016

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACTIVIDADES	METAS O RESULTADOS	RESPONSABLES.	FECHA DE REALIZACIÓN
Fortalecer los procesos de internacionalización de la Universidad	Firmas de convenios, seguimiento y control de su ejecución	2 convenios firmados anualmente, en ejecución y con los controles que exige el cumplimiento de los objetivos de los mismos.	DUE, Unidades Facultativas	Enero 2013 a junio 2016

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACTIVIDADES	METAS O RESULTADOS	RESPONSABLES.	FECHA DE REALIZACIÓN
Consolidar la movilidad docente estudiantil del programa CRISCOS, MARCA y otros	Ejecución del programa de movilidad docentes mediante los programas CRISCO, MERCOSUR Y OTROS	5 Docentes movilizados 5 Estudiantes movilizados	DUE-DUBS y Unidades Académicas	Enero 2013 a junio 2016

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACTIVIDADES	METAS O RESULTADOS	RESPONSABLES.	FECHA DE REALIZACIÓN
Diseñar un modelo de Gestión del Componente humano de Interacción Social, que contemple el cumplimiento de la normativa universitaria y a la vez la jerarquización del Extensionista	Elaboración y aplicación de programas de Capacitación basados en la normativa, que favorezcan las condiciones laborales del desempeño del personal académico, administrativo y estudiantes de la UAGRM	Al menos un curso de capacitación realizado anualmente	DUE- Escuela de Postgrado, Facultades	Enero 2013 a junio 2016
	Reconocimiento sostenido al trabajo de Interacción y Extensión Social de Docentes, Administrativos y Estudiantes	Se realiza por lo menos un reconocimiento anualmente	DUE- Escuela de Postgrado, Facultades	Enero 2013 a junio 2016

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACTIVIDADES	METAS O RESULTADOS	RESPONSABLES.	FECHA DE REALIZACIÓN
<p>Crear los mecanismos de difusión que den cuenta de los productos alcanzados en las actividades culturales, deportivas y de investigación Científica, en la UAGRM</p>	<p>Identificar los mecanismos de difusión que den cuenta de los resultados obtenidos en la extensión y la interacción social</p>	<p>Mecanismos de difusión identificados hasta marzo 2013</p>	<p>DUE, DUI, Escuela de postgrado, Facultades, Carreras, Laboratorios, Centros e Institutos de Investigación</p>	<p>Enero 2013 a junio 2016</p>
	<p>Implementación de los mecanismos de difusión que den cuenta de los resultados obtenidos en la extensión y la interacción social</p>	<p>Mecanismos de difusión implementados desde marzo 2013</p>	<p>DUE, DUI, Escuela de postgrado, Facultades, Carreras, Laboratorios, Centros e Institutos de Investigación</p>	<p>Enero 2013 a junio 2016</p>

EJE ESTRATÉGICO N° 3. GESTION UNIVERSITARIA PARA LA SOCIEDAD CON EFICIENCIA Y EFICACIA EN EL MARCO DE LA AUTONOMIA UNIVERSITARIA

Este eje estratégico se plantea como prioritario la formulación de una nueva estructuración organizacional de la Universidad, que permita de modo armónico y eficiente responder a las demandas institucionales de formación de profesionales de excelencia en el pre y postgrado, y a la producción de conocimientos que impulsen el desarrollo del departamento, el país y la región, con una mejor utilización de los recursos tanto humanos como técnicos y económicos, así como las inversiones de todo tipo que deberá realizar en los próximos años. La nueva estructura universitaria deberá priorizar las actividades sustantivas de la universidad, sabe decir: la docencia, la investigación y la extensión y de hecho sustituir la estructura mecanicista, jerárquica y rígida por una estructura que facilite el ejercicio de una gestión más dinámica y ágil, más eficaz y eficiente.

EJE ESTRATÉGICO: GESTION UNIVERSITARIA PARA LA SOCIEDAD CON EFICIENCIA Y EFICACIA EN EL MARCO DE LA AUTONOMIA UNIVERSITARIA.

POLÍTICA: FORTALECIMIENTO DE LA GESTION UNIVERSITARIA PARA LA SOCIEDAD.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACTIVIDADES	METAS O RESULTADOS	RESPONSABLES.	FECHA DE REALIZACIÓN
Rediseñar la estructura orgánica de la universidad que articule de modo sinérgico todas la unidades académicas y administrativas, para facilitar una gestión ágil, y eficiente.	Diagnóstico de la estructura actual de la universidad	Diagnóstico elaborado y difundido	Equipo designado por el Rector	Septiembre de 2012
	Rediseño de la estructura organizacional	Estructura rediseñada	Equipo designado por el Rector y O y S	Octubre de 2012
	Aprobación e implantación de la estructura organizacional	Nuevo rediseño organizacional aprobado e Implantado	Rectorado	Agosto 2013
	Difusión de la nueva estructura organizacional	Nuevo diseño organizacional difundido	Equipo designado por el Rector	Septiembre 2013- junio 2016
	Orientación, adiestramiento y capacitación de autoridades y personal administrativo	Autoridades y personal administrativo, adiestrados y capacitados para el ejercicio de sus funciones acorde a la nueva estructura organizacional de la universidad	Equipo designado por el Rector	Enero 2014-Diciembre 2014

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACTIVIDADES	METAS O RESULTADOS	RESPONSABLES.	FECHA DE REALIZACIÓN
Elaborar y Compatibilizar los Reglamentos y manuales acorde a la nueva estructura organizacional.	Elaboración y compatibilización de los diferentes reglamentos, manuales y otras normativas.	Documento elaborado Manuales elaborado Reglamento elaborado	Comisión de Rectorado O y S	Mayo de 2014
	Aprobación y formalización de los diferentes reglamentos, manuales y otras normativas.	Reglamentos Aprobados Manuales Aprobados Otras normativas aprobadas	Comisión de Rectorado O y S	Julio de 2014
	Implantación de los nuevos reglamentos, manuales y otras normativas	Reglamentos Implantados Manuales implantados Otras normativas implantadas	Comisión de Rectorado O y S	Agosto 2013- diciembre 2014
	Difusión de los nuevos reglamentos, manuales y otras normativas.	Nuevos reglamentos, manuales y otras normativas difundidas	Comisión de Rectorado O y S	Agosto 2013- diciembre 2014
	Orientación, adiestramiento y capacitación de los miembros de la comunidad universitaria	Miembros de la comunidad universitaria orientados, adiestrados y capacitados para el ejercicio de sus funciones acorde a los nuevos Manuales, Reglamentos y Otras Normativas de la universidad	Comisión de Rectorado O y S RR.HH.	Agosto 2013- diciembre 2014
	Replanteamiento de los parámetros de calificación en el escalafón docente y administrativo	Parámetro de calificación actualizados	RR.HH. O y S RECTORADO	Mayo 2014

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACTIVIDADES	METAS O RESULTADOS	RESPONSABLES.	FECHA DE REALIZACIÓN
Desarrollar de forma eficiente y oportuna la gestión de Recursos Humanos	Planificar y aplicar el sistema de administración de personal de acuerdo a la normativa vigente	Sistema Aplicado	RR.HH DAF RECTORADO	Mayo 2014
	Desarrollo de estrategias motivacionales, de reconocimiento, orientación y capacitación para la mejora de la calidad de los RRHH	Personal Motivado Personal Capacitado	RR.HH DAF RECTORADO	Mayo 2014
	Implementar un sistema de seguimiento, evaluación y cumplimiento de las funciones de los RRHH en la institución	Sistema Aplicado	RR.HH DAF RECTORADO	Mayo 2014
	Replanteamiento de los parámetros de calificación en el escalafón docente y administrativo	Parámetro de calificación actualizados	RR.HH. O y S RECTORADO	Mayo 2014
	Diseños e implementación de estrategias para flexibilizar el techo salarial	Estrategias diseñadas e Implantadas	Autoridades, Gremios y UAGRM en su conjunto	Mayo 2013 junio 2016

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACTIVIDADES	METAS O RESULTADOS	RESPONSABLES.	FECHA DE REALIZACIÓN
Proyectar y consolidar la nueva imagen de la universidad como institución al servicio y desarrollo de la sociedad	Creación y puesta en marcha de la Unidad de Comunicación y Difusión de Rectorado	Unidad Creada Unidad en Funcionamiento	Rectorado	Febrero de 2014
	Diseñar e implementar un plan de difusión y comunicación que brinde información oportuna de la realidad universitaria	Plan Implementado	Rectorado	Marzo de 2013 a junio de 2016
	Diseñar e implantar procesos comunicacionales eficientes y oportunos de atención al público y a la comunidad universitaria	Procesos Diseñados. Procesos implantados.	Rectorado	Marzo de 2014
	Desarrollar el liderazgo institucional mediante la participación activa en temáticas locales, regionales , nacionales e internacionales	La UAGRM es líder en la región	U C de Rectorado, RR.PP-RR.II	Marzo de 2014
	Participación activa en la problemática local, regional y nacional en temas sociales, productivos, medio ambientales, y otros	Participación en foros, seminarios y otros	UAGRM	Enero 2013-junio 2016
	Elaboración e implantación de un Plan de Internacionalización de la Universidad	Plan Elaborado Plan Implementado	U C de Rectorado, RR.PP-RR.II	Enero 2013-junio 2016

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACTIVIDADES	METAS O RESULTADOS	RESPONSABLES.	FECHA DE REALIZACIÓN
Desarrollar de forma transparente, eficiente y oportuna la gestión administrativa y financiera con Responsabilidad Social	Planificar y aplicar los sistema de la Ley SAFCO	Sistema Aplicado	DAF RECTORADO	Enero 2013-junio 2016
	Capacitar al personal de las diferentes unidades en los sistemas normativos para una eficiente aplicación	Personal Capacitado	RR.HH DAF RECTORADO	Diciembre de 2014
	Establecer sistemas de gestión administrativa financiera en concordancia con la normativa nacional.	Sistema Aplicado	DAF RECTORADO	Diciembre de 2014
	Implantación de la oficina de de Transparencia Universitaria	Oficina Implantada Oficina en funcionamiento	RECTORADO	Diciembre de 2014

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACTIVIDADES	METAS O RESULTADOS	RESPONSABLES.	FECHA DE REALIZACIÓN
Implementar Sistemas de Alta Tecnología para mejoramiento de la gestión universitaria	Mejorar mediante el uso de las Tecnología de la Información y Comunicación (Tics) los procesos de gestión universitaria	Procesos digitalizados Procesos Actualizados	D.T.I.C O y S RECTORADO	Diciembre de 2014
	Realizar un eficiente control, retroalimentación y mejoramiento de los procesos administrativos	Controles realizados Nuevos procesos implementados	D.T.I.C O y S RECTORADO	Diciembre de 2014
	Capacitación permanente y oportuna de los Recursos Humanos en procesos Tecnológicos, administrativos y de gestión	Personal capacitado	D.T.I.C O y S RR.HH. RECTORADO	Diciembre de 2014
	Implementar proyectos de soluciones integrales de Gestión Tecnológica.	Proyectos implementados	D.T.I.C. RECTORADO	Diciembre de 2014

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACTIVIDADES	METAS O RESULTADOS	RESPONSABLES.	FECHA DE REALIZACIÓN
Fortalecer las Unidades de Gestión Estratégicas para el cumplimiento de los objetivos de gestión y de seguimiento y control del Plan de Desarrollo Universitario	Fortalecimiento y fusión de las Unidades de Evaluación y Acreditación, Diseño y Seguimiento Curricular, programas y proyectos de desarrollo académicos, certificaciones de calidad, mediante la implementación de la Unidad de Mejoramiento de Calidad	Procesos de diseño, rediseño, y seguimiento curricular en funcionamiento Procesos de autoevaluación, evaluación por pares externos y acreditación de programas de formación profesional en funcionamiento Procesos de certificación de calidad en funcionamiento Planes, programas y proyectos de desarrollo académico diseñados y en ejecución.	Rectorado-Vicerrectorado	Septiembre de 2013
	Fortalecimiento de la Oficina de Proyectos dependiente de Planificación	Oficina Fortalecida	Rectorado	Septiembre de 2013
	Fortalecimiento e implementación del Gabinete de Asesoramiento, Seguimiento y Control de Gestión.	Gabinete en Funcionamiento	Rectorado	Septiembre de 2013
	Fortalecimiento de la Unidad de Relaciones Públicas Nacionales e Internacionales.	Unidad de Comunicación y difusión fortalecida y en funcionamiento Políticas, programas y proyectos tendientes a fortalecer los procesos de internalización de la universidad. Políticas, programas y proyectos tendientes a fortalecer los procesos de vínculos con la realidad local y nacional	Rectorado	Septiembre de 2013
	Fortalecimiento de las Unidades de Empresas Universitarias	Unidades de empresa en funcionamiento y fortalecida	Rectorado	Septiembre de 2013
	Fortalecer el funcionamiento de la Dirección de la Tecnología, Información y Comunicación DTIC	Dirección Fortalecida	Rectorado	Septiembre de 2013
	Fortalecer el funcionamiento de la Oficina de Desarrollo Humano	Oficina Fortalecida	Rectorado	Septiembre de 2013

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACTIVIDADES	METAS O RESULTADOS	RESPONSABLES.	FECHA DE REALIZACIÓN
Apoyar el funcionamiento de la Unidades Desconcentradas de provincia mediante la aplicación del D.S. N° 1323	Elaboración y aprobación del reglamento de aplicación del Decreto Supremo N° 1323	Reglamento elaborado	O y S, Rectorado, DAF, Unidades Desconcentradas	Enero 2013
	Implantación del Decreto Supremo N° 1323 y su Reglamentación Interna	Reglamento Implantado	O y S, Rectorado, DAF, Unidades Desconcentradas	Enero 2013-junio 2016

EJE ESTRATÉGICO N° 3. GESTION UNIVERSITARIA PARA LA SOCIEDAD CON EFICIENCIA Y EFICACIA EN EL MARCO DE LA AUTONOMIA UNIVERSITARIA.**POLITICA: FORTALECER Y MEJORAR LA GESTION DE INVERSIONES UNIVERSITARIAS**

El desarrollo e implementación de esta política tiene como principal finalidad el ordenamiento planificado de las inversiones dentro de los marcos y normas establecidas para este efecto, resguardando la responsabilidad de la máxima autoridad ejecutiva y de todos los funcionarios universitarios que participan en este proceso, para ello se plantea la elaboración de un Plan Estratégico de Inversiones Universitaria donde se establecerán con absoluta claridad los procedimientos, responsabilidades y plazos relativo a la gestión de proyectos de inversión, además que define las acciones necesarias que apoyen y aseguren la asignación eficiente y oportuna de los recursos de inversión pública en el marco de las directrices y la normativa vigente aplicada al ámbito universitario

EJE ESTRATÉGICO: GESTION UNIVERSITARIA PARA LA SOCIEDAD CON EFICIENCIA Y EFICACIA EN EL MARCO DE LA AUTONOMIA UNIVERSITARIA.

POLÍTICA: FORTALECER Y MEJORAR LA GESTION DE INVERSIONES UNIVERSITARIAS

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACTIVIDADES	METAS O RESULTADOS	RESPONSABLES.	FECHA DE REALIZACIÓN
Elaboración de un Plan Estratégico de Inversiones Universitarias	Elaboración de un diagnóstico de la situación actual de las inversiones de la UAGRM	Diagnóstico elaborado	Dirección de Inversiones, Planificación, Rectorado, DIEU	Mayo de 2014
	Elaboración de la propuesta de un Plan Estratégico de Inversiones	Documento elaborado	Dirección de Inversiones, Planificación, Rectorado	Diciembre de 2013
	Aprobación del Plan Estratégico de Inversiones	Plan de Inversiones Aprobado	Dirección de Inversiones, Planificación, Rectorado.	Julio de 2014
	Plan de Inversiones publicado y difundido	Plan de inversión Implementado	Dirección de Inversiones, Planificación, Rectorado.	Julio de 2014
	Ejecución de infraestructura de impacto (Hospital Universitario, Edificio Rectorado, Biblioteca Central, Edificio y equipamiento tecnológico de la D.T.I.C, Parque Tecnológico, Infraestructura Deportiva, Edificios de Parqueos)	Infraestructura de Impacto Estratégico Construída	RECTORADO Dirección de Inversiones Universitarias	Julio de 2013- junio de 2016

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACTIVIDADES	METAS O RESULTADOS	RESPONSABLES.	FECHA DE REALIZACIÓN
Ejecutar con pertinencia y oportunidad el Plan Estratégico de Inversiones para una eficiente ejecución presupuestaria	Implementar un programa de capacitación especializada para generar competencias y una gestión eficiente	Personal Capacitado	Rectorado, Dirección de Inversión	Abril 2013
	Diseño y ejecución de procesos y procedimientos para el Plan Estratégico de Inversión Universitaria de acuerdo a la normativa vigente	Procesos elaborados Procedimientos elaborados	Rectorado, Dirección de Inversión	Abril 2013
	Seguimiento y control de programas y proyectos	Seguimientos realizados Control Realizados Informes Realizados	Dirección Universitaria de Gestión de Inversiones	Abril 2013
	Difusión periódica de la ejecución de los programas y proyectos del Plan Estratégico de Inversión Universitaria	Informes Publicados Boletines Publicados	Dirección Universitaria de Gestión de Inversiones	Abril 2013

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACTIVIDADES	METAS O RESULTADOS	RESPONSABLES.	FECHA DE REALIZACIÓN
Constituir el Fondo Universitario de fomento a las inversiones para el fortalecimiento de emprendimientos vinculados a los procesos formativos y de gestión del conocimiento	Elaboración y puesta en marcha del proyecto de creación del Fondo Universitario de fomento a las inversiones	Proyecto elaborado Proyecto en marcha	Rectorado, DGIU, Secretaria de Seguimiento y Control	Marzo-Junio 2014
	Búsqueda de fuentes alternativas de financiamiento para el Fondo Universitario de Fomento a las Inversiones	Fuentes alternativas de financiamiento identificadas y fondos captados	DUI, Facultades, Carreras Laboratorios, Centros e Institutos de Investigación	Enero 2013-junio 2016
	Difusión de informes de avances del Fondo Universitario de Fomento a las Inversiones	Informe Realizados	Rectorado, DGIU, Secretaria de Seguimiento y Control	Enero 2013-junio 2016
	Elaboración del proyecto del parque tecnológico	Proyecto elaborado	Rectorado, DGIU, Secretaria de Seguimiento y Control	Enero 2014 – diciembre 2014

BIBLIOGRAFIA

LÓPEZ Segrera, F. Globalización y Educación Superior. IESALC. Caracas, 2000.

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

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

CONSTITUCION POLITICA DEL ESTADO

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA GABRIEL RENE MORENO, Estatuto Orgánico Universitario, Santa Cruz, abril 2008

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

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

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA GABRIEL RENE MORENO, UNIDAD DE PLANIFICACIÓN. Plan de Desarrollo Universitario 2008 - 2012. Santa Cruz, noviembre de 2012.

COMITÉ EJECUTIVO UNIVERSIDAD BOLIVIANA, Plan Nacional de Desarrollo Universitario 2009 – 2013. La Paz, Julio de 2010

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

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

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

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

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

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

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

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

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

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. Estadísticas Departamentales de Bolivia 2012. La Paz:

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA “GABRIEL RENÉ MORENO”, DIRECCION DE AUTOEVALUACIÓN Y ACREDITACIÓN. Proceso de Mejoramiento Continuo de la Calidad Académica en la U. A. G. R. M. con miras a la Acreditación. Santa Cruz, septiembre de 2008.

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

CENTRO EUROPEO DE EMPRESAS E INNOVACION DE CIUDAD REAL, Plan Estratégico e Implantación del Cuadro Mando Integral, España 2009