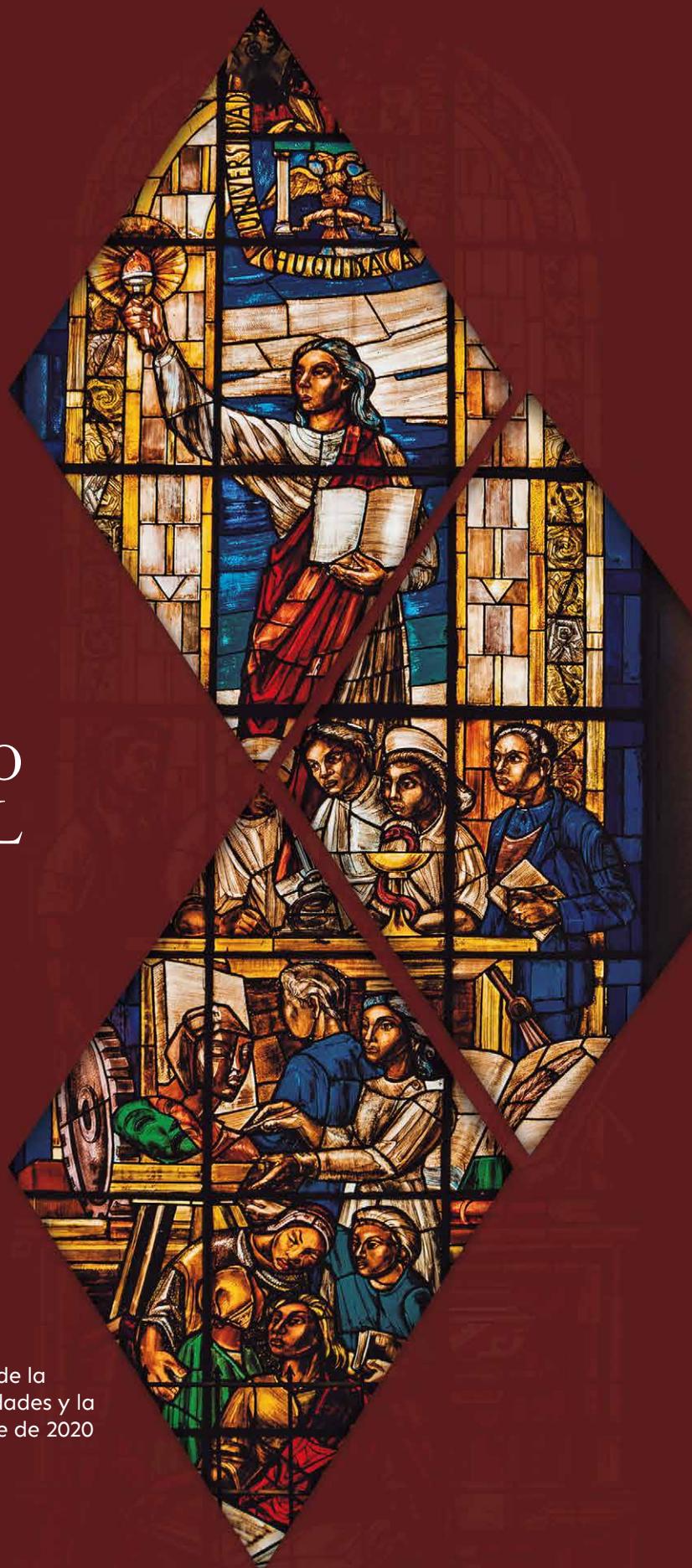




PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2019 - 2025

UNIVERSIDAD
SAN FRANCISCO XAVIER
UNIVERSIDAD DIGNA

Reformulado en cumplimiento a la Res. N° 03/2019 de la
I Conferencia Nacional Extraordinaria de Universidades y la
Res. Rectoral N° 0322/2020 USFX de 21 de diciembre de 2020



R U M B O A L I V C E N T E N A R I O

UNIVERSIDAD MAYOR, REAL Y PONTIFICIA DE SAN FRANCISCO XAVIER DE CHUQUISACA

DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN Y EVALUACIÓN INSTITUCIONAL



“PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2019 - 2025”

Reformulado en cumplimiento a la Res. N° 03/2019 de la
I Conferencia Nacional Extraordinaria de Universidades
y la Res. Rectoral N° 0322/2020 USFX de 21 de diciembre de 2020

Febrero, 2021

Sucre - Bolivia

PRESENTACIÓN RECTOR



Con la mirada puesta en su cuarto centenario, la Universidad de San Francisco Xavier de Chuquisaca se propone recuperar el esplendor que otrora trascendió las fronteras del país, volver a ser una institución digna: de calidad, respeto, credibilidad y compromiso con la sociedad, y de dimensión internacional.

Nos encontramos hoy en una época caracterizada por constantes y rápidos cambios que se producen en el entorno de las organizaciones, induciendo situaciones cada vez más dinámicas y complejas. La Universidad, como una entidad social, no se puede concebir al margen

Para ello, es esencial contar con un Plan Estratégico (PEI), que enseñe a la institución el derrotero en ese período. Como autoridades, y conscientes del ajuste que era necesario en el PEI para adecuarse a estructura y el marco normativo establecidos en el nuevo Sistema de Planificación del Sistema de la Universidad Boliviana, hemos promovido

-para su inmediata reformulación- un ambiente propicio para la participación de los distintos actores de la institución (en especial, las Unidades Organizacionales) en el redimensionamiento de sus metas, así como en la redefinición de las proyecciones estratégicas de la institución hacia los hitos marcados.

El Plan parte de la Misión institucional, remozada en el marco de la normativa. Luego, se dio forma a una nueva Visión: hacia dónde necesita dirigirse la institución, dados el contexto y las circunstancias actuales.

Nos detenemos aquí un momento. Ambas, Misión y Visión, reflejan una nueva orientación institucional, reclamada principalmente por la sociedad: la Universidad necesita ser más que meramente formadora de profesionales, y convertirse en el actor estratégico del desarrollo sostenible de la región y el país. Este nuevo rol, implica asumir el papel de una Universidad emprendedora, esto es, impulsora de la investigación, la innovación y el emprendimiento desde sus propias aulas, y -sobre esta base- proyectarse a su entorno. Para eso, la institución debe comenzar a educar a sus estudiantes en el emprendimiento -prepararlos para adaptarse al mercado de trabajo y una economía caracterizada por la innovación técnica, la flexibilidad laboral y la globalización económica-, y promover proyectos empresariales que generen empleo y un impacto directo en la economía del entorno.

La Visión y la Misión, luego han sido traducidas en objetivos estratégicos institucionales, y estos en enunciados de resultados concretos; y para alcanzarlos, se ha formulado las estrategias más conducentes. El siguiente paso será implantar y poner en práctica de la mejor manera posible las estrategias; y finalmente, cerrando el ciclo evaluar los resultados e iniciar ajustes correctivos.

Con mucho agrado, presento el Plan Estratégico de nuestra Universidad para el período 2019-2025, que en su elaboración ha utilizado todo el caudal institucional asimilado en los planes que lo antecedieron. De este modo, se ha plasmado los ajustes precisos para articularse al Sistema del SUB y la planificación integral del Estado, en el marco de la Autonomía Universitaria, y sin perjuicio de las proyecciones intrínsecas de la propia institución.

El proceso señalado contó con el acompañamiento de todas las Unidades Organizacionales de la

Institución, confluyendo en un espacio de reflexión y compromiso con esta, hasta configurar los objetivos estratégicos que se propone alcanzar mediante sus planes de corto y mediano plazos. Cabe reconocer y agradecer la participación activa y comprometida de todos los actores de la Institución en la construcción de este plan, bajo la coordinación de Departamento de Planificación y Evaluación Institucionales.

Es sabido que una planificación estratégica, para ser efectiva y exitosa requiere de un gran esfuerzo

colectivo del conjunto de la institución. De seguro, los resultados en el horizonte del plan mostrarán que el esfuerzo valió la pena. Por eso, convocamos a los miembros de la comunidad universitaria a sumarse -con convicción y compromiso- al empeño institucional en el logro de los objetivos para engrandecer a nuestra Universidad.

¡Un Plan digno, para una Universidad digna!

Dr. Sergio Milton Padilla Cortez Ph.D.
RECTOR DE LA UNIVERSIDAD

PRESENTACIÓN VICERRECTOR



Como tantas otras, la Universidad de San Francisco Xavier de Chuquisaca enfrenta hoy el desafío de cumplir sus funciones misionales con mayores niveles de pertinencia, equidad y calidad, buscando un mayor impacto en el entorno.

Es claro que, en este desafío, la planificación estratégica constituye una herramienta esencial para gestionar el quehacer de la Institución, optimizando los recursos disponibles que garanticen el logro de sus metas. La planificación estratégica, como un proceso sistémico, colectivo y continuo para establecer los objetivos, estrategias y acciones institucionales, ayuda a la alta dirección y sus mandos intermedios a la toma de decisiones, y alinear sus actividades diarias con los objetivos institucionales.

Como un logro de la Institución, presentamos el Plan Estratégico que guiará su accionar a lo largo del período 2019-2025. Entremedio, se incluye el

hito del aniversario 400 de nuestra alma mater, un acontecimiento inspirador de nuestros empeños.

En el presente plan, se destaca una particularidad en relación con los precedentes, marcando un punto de inflexión en la gestión institucional, al incorporar aspectos esenciales que hacen a un cambio de paradigma en la orientación académico-institucional: de la Universidad tradicional prevaleciente, a una Universidad innovadora y emprendedora, que proyectamos llegar a ser hasta el 2025.

Este significativo hecho, amerita una contextualización. En la sociedad actual, donde los avances tecnológicos se suceden día a día, la innovación se convierte en una necesidad y, en tal sentido, el papel de los investigadores resulta fundamental. A partir de esta constatación, se concluye que nuestra Universidad, después de siglos centrada en su papel de institución eminentemente educativa y trasmisora de conocimientos, necesita ir más allá de sus aulas, vincularse a su entorno, hasta llegar a las empresas con ideas innovadoras, surgidas en su seno. A través de iniciativas empresariales que nacen de la propia comunidad universitaria, es posible convertir a la Universidad en un agente dinamizador de la economía de la región y el país: generar empleo y un estímulo económico, explotando el resultado de sus propias investigaciones.

En otras palabras, se trata de apostar por una Universidad que innova y emprende. Para ello, mediante sus funciones misionales, la institución debe desarrollar las competencias y habilidades que el entorno reclama (empresas y sociedad), inculcando en sus estudiantes y docentes en el proceso de enseñanza y aprendizaje una mentalidad de innovación y emprendimiento, aspecto que necesita reflejarse en el modelo académico.

Sin duda, lo anterior demandará de un cambio general en la cultura organizacional de la Institución. Pero, como alguien lo dijo, "innovar es una actitud, una creencia de que para mejorar la situación actual hay que hacer algo diferente, y de que el futuro puede ser mejor que el presente".

Comunidad universitaria: estamos todos llamados a poner el hombro al nuevo plan, para llegar a ser la institución que queremos ser en el 2025.

Ms.C. Zenón Peter Campos Quiroga
VICERRECTOR DE LA UNIVERSIDAD

INTRODUCCIÓN

El Plan Estratégico Institucional 2019-2025 de la Universidad de San Francisco Xavier, ha sido formulado en aplicación del Reglamento de Planificación del Sistema de la Universidad Boliviana, y con base en el Marco Estratégico del Plan de Desarrollo Universitario (PDU) establecido en la Constitución Política del Estado, ambos aprobados por resolución No. 03/2019 de la I Conferencia Nacional Extraordinaria de Universidades -realizada en el mes de agosto de 2019-, que encomienda a las universidades del sistema la adecuación de sus Planes Estratégicos Institucionales a la temporalidad y compatibilidad del PDU, como instrumentos de planificación de naturaleza académica, enmarcados en la autonomía universitaria, y articulados al Sistema Integral de Planificación del Estado (SPIE-Ley 777).

La propuesta estratégica 2025 de San Francisco Xavier responde a los siguientes postulados:

- Enfoque de Gestión por Resultados, dirigido al logro de mayores niveles de eficiencia y eficacia en la gestión universitaria, sobre la base de la agregabilidad -que posibilite la consolidación- de metas de las Unidades Facultativas.
- Responsabilización de los directivos universitarios y actores sobre los resultados de la gestión estratégica de la Universidad.
- Mayor participación de los miembros de la comunidad universitaria (docentes, estudiantes y administrativos) en el destino de la Universidad y su contribución al desarrollo regional y nacional.
- Desarrollo de San Francisco Xavier, en el marco de una identidad, estrategia, normativa y procedimientos institucionales propios.
- La innovación y el emprendimiento académicos, sensibles a las preocupaciones sociales de la región y el país.
- Generación de información para los procesos de evaluación, reconducción, y el propio de rendición de cuentas pública a la sociedad, a la que se debe.

En el actual contexto, la Universidad se encuentra inmersa en un entorno complejo y cambiante, que exige una continua adaptación institucional a los nuevos procesos que emergen. De ahí que se propone implantar una dirección estratégica que conduzca, primero, a una gestión participativa y abierta, y luego a su evaluación y reformulación a la luz de la experiencia conseguida.

El cumplimiento de la Misión, orientada a la Visión 2025 -a su vez inspirada en una nueva Universidad, que todos aspiramos a posicionar en el 2024, cuando San Francisco Xavier alcance sus 400 años de fundación-, requerirá de un cambio de actitud: necesitamos estar conscientes de que existen objetivos estratégicos que alcanzar. Muchas veces, los problemas cotidianos exigen una respuesta inmediata, haciendo perder la mirada prospectiva de la planificación.

Finalmente, nuestro agradecimiento a todos los miembros de la comunidad universitaria que han participado en la elaboración del Plan; al equipo de coordinación general del Plan, el equipo de profesionales del Departamento de Planificación y Evaluación Institucionales; y, principalmente, la orientación estratégica de las autoridades superiores, los Decanos y los Directores de Carrera, con quienes se han tenido en claro aspectos decisivos para garantizar el compromiso de la comunidad universitaria.

Jorge Eduardo Fuentes Ávila
JEFE DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN Y EVALUACIÓN INSTITUCIONALES

RESOLUCIÓN RECTORAL DE APROBACIÓN



Universidad Mayor, Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca

RECTORADO

RESOLUCIÓN RECTORAL N° 0695/2019

CONSIDERANDO:

Que, la "I Conferencia Nacional Extraordinaria de Universidades", realizada en fechas 8 y 9 de agosto de 2019 en la Universidad Amazónica de Pando (UAP), aprobó con Resolución N° 03/2019, el nuevo Sistema de Planificación del SUB, que comprende los siguientes documentos:

- Reglamento del Sistema de Planificación del SUB
- Plan de Desarrollo Universitario 2019-2025 - Marco Estratégico
- Reglamento Específico del Sistema de Programación de Operaciones del SUB
- Sistema y Catalogo Básico de Indicadores del SUB
- Lineamientos para la Formulación de Planes Estratégicos Institucionales (PEIs)
- Matriz de Planificación Tipo para Planes Estratégicos Institucionales (PEIs)
- Directrices para la formulación de Planes Operativos Anuales

Que, la Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca según lo establecido en el marco de los artículos 18 al 21 del capítulo VI y artículos 25 y 33 del Reglamento del Sistema de Planificación del SUB, ha desarrollado el proceso de ajuste a su Plan Estratégico Institucional 2016-2024, que contempla la reformulación de los Objetivos Estratégicos, la adecuación al marco estratégico establecido en el PDU y el redimensionamiento en la programación de las metas anuales.

Que, el Sistema de la Universidad Boliviana establece una Reglamentación especial propia y adecuada a las Universidades para el proceso de planificación de la educación superior pública, que expresa que los Planes Operativos Anuales (POAs) de las Universidades, deben ser formulados en el marco de los Planes Estratégicos Institucionales y estos últimos ser formulados en el marco del Plan de Desarrollo Universitario.

Que, la Resolución Rectoral N° 0649/2018 y Resolución Rectoral N° 0542/2019 aprueban los Objetivos Estratégicos 2019-2025 para su instrumentalización en los respectivos POA de cada gestión.

Que, mediante nota de fecha 18 de noviembre de 2019, el Lic. Jorge Fuentes Ávila, Jefe del Departamento de Planificación y Evaluación Institucional, informa que en la "I Conferencia Nacional Extraordinaria de Universidades", realizada en fechas 8 y 9 de agosto de 2019 en la Universidad Amazónica de Pando (UAP), aprobó con Resolución N° 03/2019, el Reglamento de Planificación del SUB, que en el párrafo I del artículo 33 establece un plazo de 90 días a las Universidades para realizar los ajustes necesarios e implementar la matriz de planificación en sus PEI, adecuando al horizonte temporal del PDU, con metas 2019 - 2020 y 2021 - 2025. La Unidad de Planes y Programas dependiente del Departamento de Planificación y Evaluación Institucional, ha desarrollado el proceso de ajuste al Plan Estratégico Institucional 2016- 2024, que contempla la reformulación de los Objetivos Estratégicos, la adecuación del marco estratégico establecidos en el PDU y el redimensionamiento en la programación de las metas anuales, en talleres facultativos con la participación de las diferentes unidades organizacionales académicas y administrativas de la Universidad, simultáneamente al periodo de formulación del POA 2020, por lo que solicita a la primera autoridad universitaria mediante Resolución Rectoral la aprobación del Plan Estratégico Institucional 2019 - 2025, y su posterior remisión al CEUB para fines de compatibilización con el PDU, de acuerdo a lo que establece el artículo 27 del Reglamento de Planificación del SUB.

Sucre Patrimonio Cultural de la Comunidad



Universidad Mayor, Real y Pontificia de
San Francisco Xavier de Chuquisaca
RECTORADO

Res. Rect. N° 0695/2019

//2

POR TANTO:

El señor Rector de la Universidad, con las atribuciones conferidas por el artículo 27, incisos a), b), c), m) y q) del Estatuto Orgánico de San Francisco Xavier.

RESUELVE:

Artículo 1°.- Aprobar el Plan Estratégico Institucional 2019-2025, documento que orienta la planificación de mediano plazo de la Universidad, siendo de estricto cumplimiento por parte de todos los responsables de unidades organizacionales académicas y administrativas.

Artículo 2°.- Disponer la remisión del Plan Estratégico Institucional 2019-2025 al Comité Ejecutivo de la Universidad Boliviana, para su compatibilización con el Plan de Desarrollo Universitario 2019-2025, en el marco de lo dispuesto por el artículo 27 del Reglamento del Sistema de Planificación del Sistema de la Universidad Boliviana, antes de su aprobación por el Honorable Consejo Universitario.

Artículo 3°.- La nota del Departamento de Planificación y Evaluación Institucional de fecha 18 de noviembre del año 2019 y demás antecedentes forman parte de la presente Resolución, cuya ejecución y cumplimiento queda a cargo del Departamento de Planificación y Evaluación Institucional.

Es dada en la ciudad de Sucre, Capital Constitucional del Estado Boliviano, a los diecinueve días del mes de noviembre del año dos mil diecinueve.

Regístrese, hágase saber y archívese.


Dr. Sergio Padilla Cortez Ph. D
RECTOR DE LA UNIVERSIDAD


Celín Saavedra Bejarano
SECRETARIO GENERAL DE LA UNIVERSIDAD

Sucre Patrimonio Cultural de la Comunidad

RESOLUCIÓN RECTORAL DE APROBACIÓN AJUSTE



Universidad Mayor, Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca SECRETARIA GENERAL

RESOLUCIÓN RECTORAL N° 0322/2020

CONSIDERANDO:

Que, mediante nota U.M.R.P.S.F.X.CH. PLANIF. INST. 250 de fecha 18 de diciembre de 2020, el Lic. Jorge Eduardo Fuentes Ávila, Jefe Departamento de Planificación y Evaluación Institucional, remite a la primera autoridad universitaria el Informe Técnico N° 001/2020 referente a la "Reformulación del POA 2020 y metas 2020, 2021 del PEI de la Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca", justificadas por los efectos negativos que se suscitaron a causa de la pandemia del COVID 19 en las actividades normales académicas y administrativas de la Universidad.

Que, mediante el Sistema de Planificación del SUB se articula la planificación operativa con la planificación estratégica, dando lugar a un sistema de planificación integral universitario; y por contingencia de la pandemia se vieron afectados el PEI y el cumplimiento del POA 2020, situación por la cual la MAE ha dispuesto a través de las Órdenes de Servicio REC. 010/011/012/2020 que las distintas Unidades Organizacionales presenten sus solicitudes de modificación.

Que, mediante Resolución Rectoral N° 0603/2019 de fecha 13 de septiembre de 2019 se aprobó el Plan Operativo Anual 2020 de la Universidad; y mediante Resolución Rectoral N° 0695/2019 de fecha 19 de noviembre de 2019 se aprobó el Plan Estratégico Institucional 2019-2025.

POR TANTO:

El señor Rector de la Universidad, con las atribuciones conferidas por el artículo 27, incisos a), b), c), m) y q) del Estatuto Orgánico de San Francisco Xavier.

RESUELVE:

Artículo 1°.- Aprobar las modificaciones al Plan Operativo Anual 2020 en base la evaluación técnica realizada de acuerdo a las diferentes solicitudes de las Unidades Organizacionales.

Artículo 2°.- Aprobar las modificaciones al Plan Estratégico Institucional 2019-2025, referente a metas contempladas en las gestiones 2020 y 2021.

Artículo 3°.- La nota U.M.R.P.S.F.X.CH. PLANIF. INST. 250 e Informe Técnico N° 001/2020 y demás antecedentes forman parte de la presente Resolución, cuya ejecución y cumplimiento queda a cargo de la Dirección Administrativa y Financiera, Departamento de Planificación y Evaluación Institucional y la División de Tecnologías de la Información y Comunicación (DTIC).

Es dada en la ciudad de Sucre, Capital Constitucional del Estado Boliviano, a los veintidós días del mes de diciembre del año dos mil veinte.

Regístrese, hágase saber y archívese.


Dr. Sergio Milton Pacilla Cortez PhD.
RECTOR DE LA UNIVERSIDAD


Celín Saavedra Bejarano
SECRETARIO GENERAL DE LA UNIVERSIDAD

CONTENIDO

1. ASPECTOS GENERALES Y METODOLÓGICOS	2
1.1. Antecedentes.....	2
1.2. Reformulación del PEI 2016-2024.....	2
1.3. Alcances del PEI 2019-2025.....	2
1.4. Base Legal y Estratégica.....	4
1.5. Metodología.....	4
1.6. Estructura.....	4
2. ENFOQUE POLÍTICO	6
2.1. Mandato Constitucional.....	6
2.2. Fundación.....	7
2.3. Principios y Fines.....	7
2.4. Misión.....	9
2.5. Visión.....	9
3. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL	11
3.1. Análisis del Entorno.....	11
3.1.1. Identificación de productos.....	11
3.1.2. Identificación de actores.....	12
3.1.3. Estructura organizacional.....	14
3.1.4. Carreras y Programas académicos, matrícula, titulaciones, becas y otros Carreras y Programas.....	15
3.1.5. Análisis FODA.....	21
4. MARCO ESTRATÉGICO	26
4.1. Áreas Estratégicas.....	26
4.2.1. Área N° 1: Gestión de la formación profesional de Grado y Posgrado.....	27
4.2.2. Área N° 2: Gestión de la investigación, Ciencia, Tecnología e Innovación.....	27
4.2.3. Área N° 3: Gestión de la Interacción Social y Extensión Universitaria.....	28
4.2.4. Área N° 4: Gestión institucional.....	29
4.3. Matriz de Planificación.....	30
4.3.1. ÁREA 1: GESTIÓN DE LA FORMACIÓN PROFESIONAL DE GRADO Y POSGRADO.....	30
4.3.2. ÁREA 2: GESTIÓN DE LA INVESTIGACIÓN, CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN.....	35
4.3.3. ÁREA 3: GESTIÓN DE LA INTERACCIÓN SOCIAL Y EXTENSIÓN UNIVERSITARIA.....	39
4.3.4. ÁREA 4: GESTIÓN INSTITUCIONAL.....	43
5. IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	49
5.1. Implementación Estratégica.....	49
5.2. Seguimiento y Evaluación.....	49
5.3. Evaluación ex post.....	50
6. PROYECCIÓN PRESUPUESTARIA PLURIANUAL	50
PROYECCIÓN PRESUPUESTARIA PLURIANUAL 2019 - 2025.....	51
ANEXO I.....	53
OFERTA ACADÉMICA USFX.....	53
ANEXO II.....	58
MATRÍCULA UNIVERSITARIA NACIONAL POR UNIVERSIDADES.....	58
MATRÍCULA TOTAL SEGÚN FACULTAD, CARRERA Y SEXO GESTIÓN 2018.....	59
PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2019 - 2025 NOMINA DE PARTICIPANTES.....	62

1. ASPECTOS GENERALES Y METODOLÓGICOS

1.1. Antecedentes

A fines de la gestión 2015, la Universidad de San Francisco Xavier encara el proceso de elaboración de su Plan Estratégico Institucional 2016-2024, a través de un trabajo operativo, con una agenda de cuatro grandes eventos:

- Momento del Marco Estratégico, para definir la Misión, la Visión y las Políticas institucionales.
- Momento de la Elección Estratégica, construyendo el FODA, los árboles de problemas, y los objetivos estratégicos.
- Trabajo de gabinete, como proceso técnico para elaborar el documento final del Plan.
- Plenaria de Comisiones, para validar del Plan.

Completaría la agenda, un trabajo de gabinete destinado a definir los indicadores y las metas para evaluar el grado de cumplimiento y la evolución de la ejecución del Plan.

El contenido del trabajo en cada uno de esos momentos se realizó sobre cuatro ejes o áreas estratégicas, para cumplir la Misión Institucional: Gestión de la formación profesional de Grado y Posgrado; Gestión de la Investigación, Ciencia, Tecnología e Innovación, Gestión de la Interacción Social y Extensión Universitaria y Gestión Institucional.

Caracterizaron estos eventos de la agenda sendos talleres, con una amplia y activa participación de los sectores de la comunidad universitaria: Autoridades Superiores, Decanos, Directores de Carrera, Directivos y delegados de Áreas Administrativas, y representantes de Docentes, de Estudiantes y de Administrativos, distribuidos en cuatro comisiones, una para cada área estratégica.

1.2. Reformulación del PEI 2016-2024

En 2019, la Universidad encaró la reformulación del Plan Estratégico Institucional, sobre la base de los siguientes elementos, los cuales sustentaron dicho proceso:

El Sistema de Planificación del Sistema de la Universidad Boliviana, que se articula al Sistema de Planificación Integral del Estado (Ley 777), en el marco del mandato constitucional de la Autonomía Universitaria consagrado por el Artículo 92 de la CPE.

El nuevo Reglamento de Planificación del Sistema de la Universidad Boliviana vigente, que establece las regulaciones específicas de los procesos de formulación, ejecución, seguimiento y evaluación de los planes universitarios (PEI) y su articulación al Plan de Desarrollo Universitario, y este a su vez al Plan de Desarrollo Económico Social. Dicho Reglamento tiene como propósitos, uniformar la temporalidad y la planificación de los PEI a través de la aplicación de todos los instrumentos del sistema de planificación y establecer instancias de seguimiento y criterios de evaluación del cumplimiento de PEI universitarios; cuyo objetivo final es el de dar cohesión al Sistema de la Universidad Boliviana y afirmar el principio de la Autonomía Universitaria.

Sobre la base de los anteriores elementos señalados, es que se desarrolló un trabajo conjunto con la participación de los diferentes actores de la comunidad universitaria, obteniendo como resultado el redimensionamiento de metas acordes a la realidad actual y a una nueva visión de desarrollo universitario.

1.3. Alcances del PEI 2019-2025

El Plan Estratégico Institucional (PEI) de la Universidad es el instrumento en el que se establecen sus objetivos, políticas y estrategias de mediano y largo plazo con base en los planes de desarrollo nacional, departamental, municipal, y en su propia Misión.

En consecuencia, el PEI es un conjunto de decisiones y acciones estratégicas para ejecutar políticas universitarias específicas, que surgen a partir de los mandatos constitucional, social y político.

El PEI permite articular la planificación de mediano y largo plazos con la programación de operaciones; es decir, que orienta la asignación y la ejecución de los recursos en el corto plazo.

Ahora bien, el PEI 2019-2025 de la Universidad San Francisco Xavier, adopta una gestión orientada a resultados; dada su naturaleza académica, este enfoque complementa la aproximación meramente cuantitativa de la ejecución de los planes para dar cuenta también de los logros cualitativos de los aprendizajes, de la calidad de la investigación, y del impacto en la intervención en la sociedad orientando de esta manera los recursos a la obtención de una serie de resultados, que en su conjunto aportan al cumplimiento de los objetivos previamente acordados entre los diversos miembros de la comunidad universitaria.

Por último, el PEI se asienta en un principio de descentralización y articulación del trabajo y la toma de decisiones, promoviendo la participación de todos los miembros de la comunidad universitaria en su elaboración y ejecución, generando sinergia entre ellos. Además de orientar el quehacer de las unidades académicas, procura que Facultades, Centros e Institutos de investigación, trabajen bajo una misma perspectiva, evitando la duplicidad de esfuerzos.

- Ajustes contingentes en el PEI

Como efecto de la pandemia del coronavirus COVID-19, prácticamente todas las naciones del mundo atraviesan probablemente las situaciones más críticas en mucho tiempo: confinamiento forzoso, distanciamiento social y paralización de actividades, han afectado severamente la vida diaria de sus habitantes.

Las Universidades, no han sido la excepción. La comunidad universitaria, y otros sectores de la sociedad, han tenido que hacer frente con premura y creatividad al reto de reorganizar sus actividades para procurar la continuidad de sus funciones sustantivas, preservando la salud de sus miembros.

Los esfuerzos de la Universidad SFX, de adaptación en pandemia, se concentraron en los siguientes procesos:

- Implementación masiva de las clases virtuales en los PEA.
- Virtualización de varios procesos académicos y trámites académico - administrativos a base de las TIC.
- Reorganización del quehacer administrativo, incorporando el teletrabajo.
- Ajuste en las metas 2020 y 2021 del PEI como efecto de la crisis sanitaria.

En este contexto, también como producto de la pandemia, otras dificultades se han agravado en la Institución: la disminución del financiamiento público para la Universidad, por la crisis económica de la región y el país, así como la caída en la generación de ingresos propios.

El camino por recorrer es todavía sinuoso en la transición hacia la 'nueva normalidad'. Los desafíos que se plantea la Universidad son, básicamente:

- Mantener la continuidad de los procesos académicos y administrativos.
- Consolidar el uso de las TIC como medio para elevar la eficiencia en los procesos académicos y trámites académico - administrativos, así como la calidad en el proceso enseñanza y aprendizaje.
- Diseñar, organizar e implementar nuevos métodos y formas para ejercer la docencia, la investigación y la interacción social y extensión en la etapa de transición.
- Fortalecer su sostenibilidad financiera.

En cualquier caso, las estrategias institucionales seguirán la evolución de la pandemia u otras contingencias; y las políticas y acciones, verán en consecuencia una adecuación permanente, en aras de mejorar la calidad de los procesos académicos y administrativos de la Universidad. De ahí que son previsibles ajustes en objetivos, metas y programaciones, tanto en el POA como el en PEI, en el marco de la flexibilidad que permiten los procesos de planificación y la propia normativa del Sistema Nacional de Planificación del Sistema de la Universidad Boliviana.

1.4. Base Legal y Estratégica

La elaboración del PEI se sustenta en la siguiente base legal y estratégica:

- La Ley 1178 de Administración y Control Gubernamentales
- Plan de Desarrollo Económico y Social 2016 - 2020 - Bolivia
- El Reglamento del Sistema de Planificación del Sistema de la Universidad Boliviana
- Plan de Desarrollo Universitario 2019 - 2025

1.5. Metodología

La metodología general aplicada en el proceso de planificación fue diseñada en el Departamento de Planificación y Evaluación Institucional de la Universidad, con las adaptaciones necesarias para inducir un enfoque a resultados, a partir de los lineamientos, conceptos, metodologías e instrumentos de planificación estratégica establecidos para la formulación de Planes Estratégicos Institucionales Universitarios en el Sistema de Planificación Universitaria.

En el plano de la jerarquización de los instrumentos de planificación, el PEI toma como marco referencial el Sistema de Planificación de la Universidad Boliviana; sectorialmente, se desprende del Plan de Desarrollo Universitario y, a través de este, del Plan Nacional de Desarrollo de Bolivia; y se ejecuta mediante los Planes Operativos Anuales (POA).

1.6. Estructura

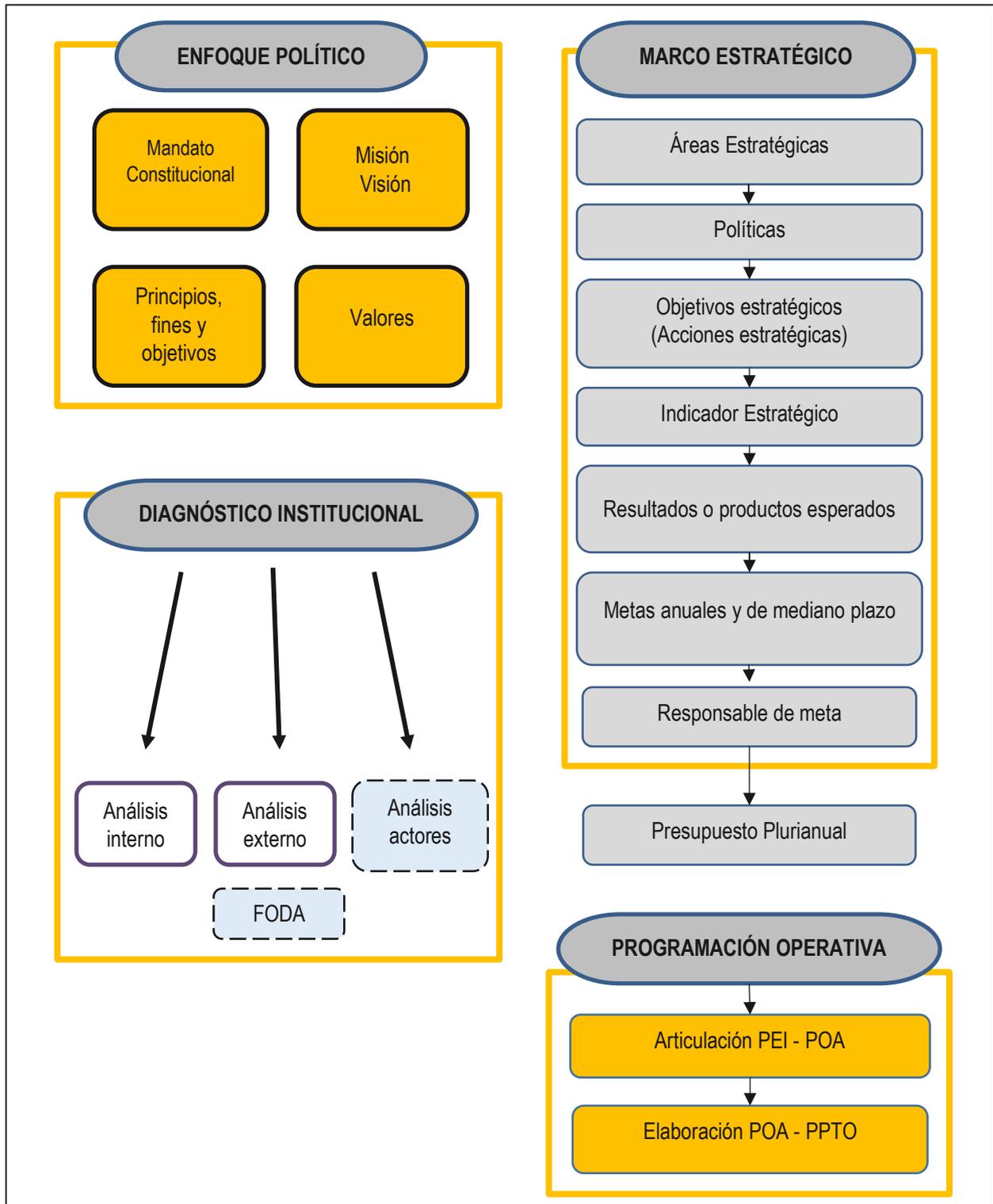
La Universidad, a fin de posibilitar la consolidación de resultados a nivel del Plan de Desarrollo Universitario, en la formulación del PEI, adopto como contenido mínimo la estructura y matriz de planificación del PDU, así como el Catálogo Básico de Indicadores.

En la construcción del PEI se consideran tres momentos: El "Enfoque político", "Diagnostico Institucional" y la identificación del "Marco Estratégico", este último que se ira concretando en la Planificación Operativa Anual. La planificación estratégica busca mejorar el desempeño institucional y su capacidad de gestión y respuesta ante sus problemas y desafíos.

El Diagnostico Institucional, comprende el análisis del entorno que da el marco contextual de la planeación estratégica, y el análisis del ambiente interior, que refleja el contexto en el que se da el trabajo. El punto de partida es reconocer que existen fuerzas en ambos que actúan influenciando (obstaculizando o impulsando) la concreción de los objetivos estratégicos.

El Marco Estratégico es el momento en que la institución se reconoce a sí misma, reconoce cuál es el mandato para el que fue creada, y establece su propio proyecto político de cómo cumplir ese mandato (Visión). Es, por tanto, el momento donde se inicia la estrategia propia de la Universidad, y que conlleva un alto análisis de la situación en la que se encuentra.

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



Como se observa, los OEI se operacionalizan mediante los siguientes elementos:

- Indicadores estratégicos
- Metas Estratégicas 2025
- Programación de la meta
- Proyectos (actividades estratégicas)
- Unidades Responsables

El esquema anterior incluye, asimismo, el momento de la Programación, para visualizar el ulterior proceso de ejecución del PEI por las Unidades Académicas y Administrativas, gestión tras gestión, mediante el respectivo Plan Operativo Anual (POA) y el Presupuesto. Este momento comprende la articulación del POA al PEI, a través de la definición de Objetivos de Gestión Institucionales (una tarea de frecuencia anual), que orientan la subsecuente elaboración del POA y el presupuesto de dichas unidades.

2. ENFOQUE POLÍTICO

2.1. Mandato Constitucional

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

Artículo 91.

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

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

Artículo 92.

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

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

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

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

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

Por tanto, el enfoque político del Plan Estratégico Institucional de la Universidad SFXCH, se alinea al enfoque político del Plan de Desarrollo Universitario; definiendo sus principios, fines, objetivos y valores en el marco del Estatuto Orgánico del Sistema de la Universidad Boliviana y de dicho Plan, empero adecuados a sus particularidades, así como sus propias Misión y Visión.

2.2. Fundación

El Estatuto Orgánico de la Universidad Mayor, Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca, aprobado en fecha 28 de enero de 2010, por el Congreso Interno de la Universidad, establece:

“La Universidad Mayor, Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca, fundada el 27 de marzo de 1627, es una persona jurídica de Derecho Público y una Institución Nacional de Estudios Superiores, que goza de autonomía académica, económica, administrativa, financiera y funcional, conforme al Artículo 92 de la Constitución Política del Estado y al Estatuto. La base de su organización democrática descansa en la decisión soberana de sus docentes y estudiantes, expresada mediante el voto universal y la representación paritaria en todas sus instancias de cogobierno”.

Tiene domicilio legal en la ciudad de Sucre, Capital Constitucional del Estado Boliviano y extiende su accionar sobre todo el territorio nacional.

2.3. Principios y Fines

Son Principios básicos de la Universidad Mayor, Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca:

- a) La Autonomía y la igualdad jerárquica de las universidades públicas que integran el Sistema Universitario, debiendo entenderse por Autonomía lo establecido en el artículo 92 de la Constitución Política del Estado:
 - La libre administración de sus recursos.
 - El nombramiento de sus autoridades, y el personal docente y administrativo.

- La elaboración y aprobación de sus estatutos, planes de estudio y presupuesto anuales, en función de sus principios, fines y objetivos.
- b) La autonomía económica, que consiste en el derecho a percibir libremente sus recursos, a participar porcentualmente en las rentas nacional, departamental y municipal, y en impuestos especiales, así como las subvenciones que el Estado tiene la obligación de proporcionar. A recibir oportunamente del Gobierno los recursos recaudados a su favor, aprobar y ejecutar su presupuesto, así como a negociar empréstitos y suscribir convenios.
- c) La defensa del fuero universitario, como garantía de la independencia ideológica y la libre confrontación de ideas entre docentes, estudiantes y administrativos. Toda discriminación social, política, religiosa, étnica o de género, es contraria al espíritu de la Universidad.
- d) La autonomía académica, que comprende la libertad de cátedra, de investigación - interacción y de estudio, que al mismo tiempo garantice los derechos a la libre expresión y difusión del pensamiento. De la producción, creación artística, humanística y científico técnica.
- e) La libertad de cátedra, que asegura a cada docente la máxima independencia de criterio, pensamiento y expresión en el cumplimiento de su rol.
- f) La libertad de investigación y desarrollo, que garantiza el derecho, de docentes y estudiantes universitarios, a generar conocimiento, así como a recibir de la Universidad el apoyo suficiente para ejercer dicha labor, preservando la autoría de los nuevos conocimientos y tecnologías científicamente validados.
- g) La libertad de estudio, que implica el derecho de los estudiantes a integrarse en las áreas académicas, disciplinas, carreras y especialidades de su preferencia, y a participar en forma activa y crítica en el proceso de su formación profesional.
- h) El cogobierno docente-estudiantil, que consiste en la participación de docentes y estudiantes en todos los niveles de programación y decisión de las políticas y actividades universitarias.
- i) La independencia ideológica de docentes, estudiantes y administrativos.
- j) La inviolabilidad de los recintos y los predios universitarios.
- k) La interdisciplinariedad, que garantiza la dimensión universal de la ciencia, la técnica y la cultura, mediante una continua interrelación de investigadores, docentes y estudiantes de las diversas áreas del conocimiento, orientada a una producción científica holística.
- l) La defensa del medio ambiente. La Universidad está comprometida con la preservación del medio ambiente y la defensa de la calidad de vida y su sustentabilidad; el enfoque ambiental representa una orientación transversal de la formación profesional.
- m) La interculturalidad, una relación con el entorno, que exige la apertura a las diversas manifestaciones culturales, en un permanente diálogo con los agentes sociales, para colaborar en el logro del desarrollo humano y sociocultural, en un marco de complementariedad de saberes.
- ll) La integridad ética, que se manifiesta a través de la vigencia de valores en el comportamiento de las autoridades, los docentes, los estudiantes y los administrativos, conforme a los principios éticos puestos al servicio del bien colectivo.
- n) La defensa de la democracia. La Universidad ha sido, es y será el espacio institucional de la libertad y los valores democráticos, bastión permanente de la democracia, como esencia de la institucionalidad universitaria.
- o) La equidad de género, entendida como la igualdad de trato y oportunidades para mujeres y varones en todos los ámbitos e instancias de la vida universitaria para docentes, estudiantes y personal administrativo, eliminando toda forma de discriminación, violencia e indiferencia.

- p) Respeto y defensa de los derechos humanos, como concreción al respeto de la dignidad humana, valor supremo que la Universidad debe promover permanentemente.

Son Fines de la Universidad:

- a) El desarrollo del conocimiento en todos los campos, mediante la investigación científica, orientada a la solución de los problemas de nuestra patria, así como el impulso de un proceso de integración entre el saber científico universal y los saberes tradicionales de nuestras culturas y etnias.
- b) La formación de profesionales de excelencia, conscientes de la transformación estructural de nuestra realidad nacional, en la perspectiva de consolidar un país soberano e independiente.
- c) La articulación de la actividad científica y cultural de la Universidad con el desarrollo nacional, en todos los órdenes, así como con las justas reivindicaciones de las mayorías nacionales en la búsqueda de una sociedad más justa, equitativa e incluyente.

Los procesos esenciales de la Universidad son: docente, de investigación y de interacción social, los cuales exigen una Institución comprometida con el desarrollo constante del conocimiento, a través de la formación de profesionales calificados y actualizados, la actividad investigativa, así como la proyección de estos procesos a la sociedad -en todo orden-, cooperando en la solución de sus problemas.

2.4. Misión

Contribuir efectivamente al desarrollo económico y social sostenible del departamento y el país, con la formación de profesionales de excelencia, el desarrollo de la investigación, la innovación, la transferencia y la difusión de conocimientos, en el marco de una educación emprendedora, y una vinculación y compromiso permanentes con la sociedad, orientadas a la generación de soluciones científicas a sus problemas y necesidades.

Las funciones sustantivas de la Universidad son:

- La formación profesional de grado y posgrado, integral y de alta calificación y competencia, que mejore la inserción laboral del estudiante y su capacidad emprendedora, acorde a la demanda del desarrollo sostenible de la región y el país.
- La investigación y transferencia de conocimientos, orientadas a la resolución de los problemas de la sociedad y de la base productiva del departamento, mediante la innovación y el emprendimiento.
- La interacción social y extensión universitaria, integrando ciencia, tecnología, diversidad cultural y deporte, en una relación recíproca con la sociedad, aliada natural de la Universidad.

2.5. Visión

Universidad digna y emprendedora, constituida en un actor estratégico del desarrollo sostenible de la región y el país, cimentada en valores democráticos y altamente comprometida con la sociedad, y con una gestión institucional de calidad.

Constituye un referente en la generación, difusión y transferencia de conocimiento de impacto en el desarrollo socioeconómico del país, a través de proyectos basados en el enfoque I+D+i (investigación, desarrollo e innovación).

Con una oferta académica en carreras y programas de grado y posgrado, en las modalidades presencial y a distancia, de calidad y con énfasis en el auto aprendizaje, pertinente a la demanda del entorno, y con una formación profesional de alto nivel de competencia, compromiso social, actitud crítica y emprendedora.

Y con una interacción activa, integradora e intercultural, de sólida presencia urbana-rural, trabajando de modo articulado con la sociedad, la empresa y el Estado.

La Institución se caracteriza por:

1. Una estructura organizativa descentralizada, que permite una gestión de rigor, eficacia y eficiencia, innovación permanente y transferencia institucional.
2. Una gestión estratégica general con principios de calidad y resultados, que mide permanentemente la pertinencia de sus actividades y su potencial de contribución al desarrollo sostenible, social, económico y tecnológico.

Ambas, dotadas de:

- Un Sistema de gestión del talento humano
- Un Sistema de gestión de la inversión dinamizador del desarrollo institucional
- Sistemas integrados de planificación, evaluación, calidad, y de información y comunicación

3. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

3.1. Análisis del Entorno

3.1.1. Identificación de productos

A partir de sus funciones sustantivas, la Universidad Mayor, Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca genera productos en beneficio de la comunidad universitaria y la sociedad en general, los cuales son los resultados de su mandato legal y que se reflejan en bienes, normas y servicios producidos por la Institución.

La identificación de productos viene a explicitar el mandato legal de la Universidad, en función de sus atribuciones generales, donde se identifican las áreas de responsabilidad privativa de la Universidad.

Normas que se aplican en la Institución

Nº	Normas
1	Constitución Política del Estado
2	Ley de Educación Avelino Siñani y Elizardo Pérez, de 20 de diciembre de 2010
3	Ley 1178 (SAFCO), de Administración y Control Gubernamentales
4	Ley 2042, de Administración Presupuestaria
5	Ley del Presupuesto General del Estado (Financiamiento)
6	Ley 2341, de Procedimiento Administrativo
7	Decreto Supremo 23950 Reglamento sobre Organización Curricular
8	Decreto Supremo 28421 (modif. DS 28223) Distribución del IDH
9	Decreto Supremo 29322 (modif. DS 28223) Distribución del IDH
10	Estatuto Orgánico del Sistema de la Universidad Boliviana
11	Estatuto Orgánico de la UMRPSFXCH
12	Reglamento del Sistema de Planificación del Sistema de la Universidad Boliviana
13	Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad Boliviana
14	Reglamento del Régimen Académico Docente de la Universidad Boliviana
15	Reglamento del Régimen Estudiantil de la Universidad Boliviana
16	Plan Nacional de Desarrollo Universitario del SUB
17	Resoluciones del Honorable Consejo Universitario
18	Otras en el marco de la legislación nacional en materia administrativa, laboral y educativa

3.1.2. Identificación de actores

También se identifica los principales actores que se relacionan con la Universidad:

Actores Internos:

N°	Actores
1	Congreso Interno Universitario
2	Honorable Consejo Universitario
3	Rector
4	Vicerrector
5	Consejos Facultativos
6	Decanos
7	Consejos de Carrera
8	Directores de Carrera
9	Federación Universitaria de Docentes
10	Federación Universitaria Local
11	Células de Docentes
12	Centros de Estudiantes
13	Docentes
14	Auxiliares de Docencia
15	Estudiantes
16	Sindicato de Trabajadores Administrativos
17	Trabajadores Administrativos
18	Dirección Administrativa y Financiera
19	Centro de Estudios de Posgrado e Investigación
20	Dirección de Investigación, Ciencia y Tecnología
21	Dirección de Interacción y Extensión Social Universitaria
22	Dirección de Planificación y Evaluación Académica
23	Dirección de Tecnologías de Información y Comunicación
24	Departamento de Planificación y Evaluación Institucional
25	Centros e Institutos de Investigación
26	Fundaciones e Institutos Descentralizados, Asistenciales y Otros
27	Servicios Académicos

Actores Externos Públicos:

N°	Actores
28	Instancias del Gobierno Nacional
29	Instituciones del Poder Judicial
30	Ministerios del Estado Plurinacional de Bolivia (Sectorial)
31	Asamblea Legislativa Departamental de Chuquisaca
32	Gobernación del Departamento Autónomo de Chuquisaca
33	Gobierno Municipal de Sucre
34	Gobiernos Municipales
35	Proyecto Sucre Ciudad Universitaria
36	Universidad Andina Simón Bolívar
37	Comité Ejecutivo de la Universidad Boliviana
38	Universidades del Sistema de la Universidad Boliviana
39	Establecimientos Educativos Públicos de nivel Secundario
40	Fábrica Nacional de Cemento S.A.
41	Empresas Prestadoras de Servicios Públicos
42	Institutos Nacionales de Información (INE, INRA)
43	Plan de Rehabilitación y Adecuación del Patrimonio Histórico (PRAHS)
44	Servicios Departamentales de Administración Descentralizada (SEDUCA, SEDES, SEDCAM, SEDEGES)
45	Contraloría Departamental de Chuquisaca
46	Organizaciones Policiales y Militares
47	Universidades Públicas Internacionales
48	Yacimientos Petrolíferos Fiscales Bolivianos

Actores Externos Privados:

Nº	Actores
49	Entidades Financieras
50	Agencias de Cooperación Internacional
51	Organizaciones no Gubernamentales
52	Federación de Empresarios Privados
53	Cámara de Industria y Comercio
54	Empresas Comerciales, Industriales y de Servicios de Salud
55	Empresas Comerciales, Industriales y de Servicios de Educación
56	Empresas Comerciales, Industriales y de Servicios de Minería y Metalurgia
57	Empresas Comerciales, Industriales y de Servicios de Construcción y Electrificación
58	Empresas Comerciales, Industriales y de Servicios Agropecuarios y Forestales
59	Empresas Comerciales, Industriales y de Servicios de Comunicación
60	Empresas petroleras
61	Empresas Comerciales, Industriales y de Servicios de Alimentos y Bebidas
62	Organizaciones Productivas Originarias
63	Organizaciones Deportivas y Culturales
64	Organizaciones Eclesiásticas
65	Universidades Privadas Locales, Nacionales e Internacionales
66	Establecimientos Educativos Privados de Nivel Secundario
67	Federación única de Trabajadores de Pueblos Originarios de Chuquisaca
68	Colegios de Profesionales
69	Mancomunidades de Municipios de Chuquisaca
70	Organizaciones Cívicas
71	Consejo Departamental de Competitividad de Chuquisaca
72	Empresas privadas prestadoras de servicios
73	Asociación de Municipios de Chuquisaca

3.1.3. Estructura organizacional

Se describen a continuación los aspectos más relevantes considerados en el Estatuto Orgánico acerca de la estructura organizacional de la Universidad: su constitución, la composición de sus órganos de gobierno, así como la naturaleza y jerarquía de sus autoridades.

La Universidad Mayor, Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca tiene una estructura académico- administrativa conformada por: Facultades, Carreras, Programas Académicos, Escuelas e Institutos y Unidades Administrativas, establecidas para cumplir las funciones de formación de grado y posgrado, investigación e interacción social y extensión universitaria.

Sus Órganos de gobierno son:

1. El Congreso Interno de la Universidad
2. El Honorable Consejo Universitario
3. La Asamblea Docente Estudiantil Universitaria
4. La Asamblea Docente Estudiantil Facultativa o de Carrera

5. El Consejo Facultativo y Directivo
6. El Consejo de Carrera

Sus Autoridades son:

1. El Rector
2. El Vicerrector
3. Los Decanos
4. Los Directores de Carrera

Por otra parte, el Reglamento del Sistema de Organización Administrativa establece una estructura universitaria, compuesta por tres niveles jerárquicos:

- Directivo, donde se establecen los objetivos, políticas y estrategias de la Universidad. (en este nivel, se encuentra el Honorable Consejo Universitario).
- Ejecutivo, donde se aplican las políticas y se toman las decisiones para el funcionamiento de la Universidad, de acuerdo con los lineamientos definidos en el nivel directivo. (en este nivel, se encuentran el Rector, el Vicerrector, los Decanos, los Directores de Carrera y el Director Administrativo Financiero).
- Operativo, donde se ejecutan las operaciones de la Universidad. (en este nivel, se encuentran las Unidades Académicas y las Unidades administrativas de la Universidad).

Asimismo, las Unidades Organizacionales se clasifican como:

- a) Sustantivas, aquellas que contribuyen directamente al cumplimiento de los objetivos de la Universidad: las Unidades académicas dependientes de las dieciséis Facultades de grado, las Unidades de Posgrado, la Unidad de Investigación Científica y Tecnológica, y la Unidad de Interacción Social y Extensión Universitaria.
- b) Administrativas, aquellas que contribuyen al cumplimiento de los objetivos de la Universidad prestando servicios a las Unidades Sustantivas: las Unidades dependientes de la Dirección y Coordinación Superior, de la Dirección y Coordinación Académicas, y de la Dirección Administrativa y Financiera.
- c) De Asesoramiento, aquellas que cumplen la función de staff o asesoramiento: el Departamento de Planificación y Evaluación Institucionales, el Departamento de Asesoría Legal, y el Departamento de Auditoría Interna.

3.1.4. Carreras y Programas académicos, matrícula, titulaciones, becas y otros Carreras y Programas.

La Universidad cuenta con 16 Facultades, que ofertan 86 carreras y programas académicos (64 en el área urbana y 22 en el área rural).

En el área urbana, se encuentran 50 carreras de nivel licenciatura y 14 de nivel técnico universitario superior. En el área rural, 13 carreras de licenciatura y 9 de técnico universitario superior.

Matrícula Grado

. Demanda y admisión

La demanda de postulantes a las diferentes carreras de la Universidad Mayor, Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca mantiene una tendencia creciente, atribuible a su prestigio local, nacional e internacional.

Estudiantes de todo el país acuden al examen de admisión, que evalúa el grado de conocimientos de los postulantes, llegando a ingresar aquellos que obtienen las mejores calificaciones hasta alcanzar los cupos dispuestos por cada una de las carreras. Las carreras más demandadas continúan siendo Medicina, Odontología, Derecho, Contaduría Pública, y otras en las áreas de Tecnología y Humanidades y Ciencias Sociales.

- Composición de la matrícula

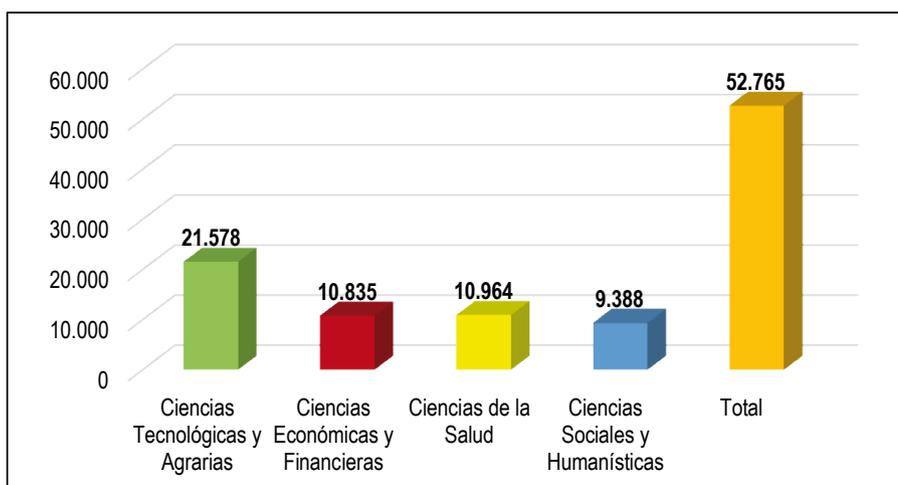
La composición de la matrícula por carreras para el 2018 se presenta en el Anexo II. El comportamiento de este indicador muestra en los últimos 4 años (2015) un crecimiento del 5,43% alcanzando en la gestión 2018 un total de 52.765 estudiantes universitarios.

- Matrícula por áreas del conocimiento

La matrícula universitaria 2018 distribuida entre las áreas del conocimiento, se muestra el siguiente cuadro:

ÁREA	%
Ciencias Tecnológicas	40,89
Ciencias de la Salud	20,79
Ciencias Económicas	20,53
Ciencias Sociales	17,79
TOTAL	100%

ÁREA	HOMBRES	MUJERES	TOTAL 2018
Cs. Tecnológicas y Agrarias	15.002	6.576	21.578
Cs. Económicas y Financieras	4.764	6.071	10.835
Cs. de la Salud	3.307	7.657	10.964
Cs. Sociales y Humanísticas	3.879	5.509	9.388
Total	26.952	25.813	52.765



Globalmente, el sector masculino representa el 51,08 % de la matrícula universitaria, frente al 48,92 % del sexo femenino; por el contrario, a nivel de áreas, el sexo femenino supera en número al masculino en las áreas de Ciencias Sociales y Humanísticas, Ciencias de la Salud y Ciencias Económicas.

- Matrícula según procedencia y sexo

El 64.04 % de la matrícula corresponde a estudiantes del departamento de Chuquisaca, y el 34.74% al interior del país. Por otra parte, la matrícula de estudiantes extranjeros alcanza el 1.22 % en la gestión 2018. Hasta el año 2000, más del 50 % de los estudiantes de la Universidad procedían del interior del país, principalmente Potosí y el Oriente Boliviano; actualmente sólo un tercio de los estudiantes provienen de otras ciudades del país.

DEPARTAMENTO	Cantidad	GESTIÓN 2018		
		Mas.	Fem.	%
Beni	309	150	159	0,64
Chuquisaca	30.850	15.874	14.976	64,04
Cochabamba	805	452	353	1,67
La Paz	1.115	584	531	2,31
Oruro	698	400	298	1,45
Pando	32	18	14	0,07
Potosí	9.956	5240	4716	20,67
Santa Cruz	1.955	967	988	4,06
Tarija	1.865	992	873	3,87
Extranjeros	589	296	293	1,22
TOTAL	48.174	24.973	23.201	100

No incluye estudiantes matriculados por modalidades de graduación

Titulaciones

El número de graduados en la Universidad en la gestión 2018 disminuyó a una tasa del 1,26 % respecto a la gestión 2017. La participación de las áreas del conocimiento en el total de titulaciones se refleja en el siguiente cuadro:

GESTIÓN 2018	
ÁREA	%
Ciencias de la Salud	32,09
Ciencias Tecnológicas	27,44
Ciencias Económicas	23,31
Ciencias Sociales	17,16

ÁREA DE CONOCIMIENTO	2015			2016			2017			2018		
	H	M	T	H	M	T	H	M	T	H	M	T
CIENCIAS SOCIALES	331	560	891	251	404	655	255	453	708	242	414	656
CIENCIAS DE LA SALUD	357	990	1.347	335	929	1.264	343	819	1.162	400	827	1227
CIENCIAS ECONÓMICAS	435	611	1.046	362	603	965	379	627	1.006	329	562	891
CIENCIAS TECNOLÓGICAS Y AGRARIAS	796	312	1.108	767	311	1.078	683	313	996	762	287	1.049
TOTAL	1.919	2.473	4.392	1.715	2.247	3.962	1.660	2.212	3.872	1.733	2.090	3.823

En la gestión 2018, el 54,67 % de las titulaciones corresponde al sexo femenino, y el 45,33%, al masculino

COMPARACIÓN DE TITULADOS A NIVEL SUB - 2018

Universidad	TITULADOS					
	G-2014	G-2015	G-2016	G-2017	G-2018	% Part 2018
UMSFX	3.244	4.392	3.962	3.872	3.823	15%
UMSA	3.971	4.309	4.037	4.187	4.160	16%
UMSS	4.450	3.321	4.086	4.996	4.733	18%
UAGRM	1.859	3.323	3.285	3.901	4.945	19%
UATF	926	964	1.071	1.462	1.401	5%
UTO	1.826	1.720	2.555	1.689	1.814	7%
UAJMS	1.575	1.396	1.588	1.573	1.929	7%
UABJB	599	671	527	564	649	3%
UNSXX	723	696	666	599	654	3%
UAP	108	244	170	196	370	1%
UPEA	785	828	1.586	1.167	1.431	6%
TOTAL	20.066	21.864	23.533	24.206	25.909	100%

En la gestión 2018, La Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca tituló a 3.823 estudiantes lo cual representa el 15% de la participación total a nivel del Sistema de la Universidad Boliviana (SUB) que alcanzó una cifra de 25.909 estudiantes titulados durante esa gestión.

Becas

- Evolución histórica

La otorgación de becas, constituye un beneficio directo para el sector estudiantil, tanto en el área urbana como en el área rural; el siguiente cuadro resume el panorama sobre el número de becas en el período 2015 - 2018, tomando en cuenta que la cantidad de becas asignadas estuvo subordinada a la disponibilidad de recursos de la Universidad.

GESTIÓN	ÁREA URBANA			ÁREA RURAL			TOTAL		
	Número	Número	Cobertura	Número	Número	Cobertura	Número	Número	Cobertura
	Estudiantes	Becas	%	Estudiantes	Becas	%	Estudiantes	Becas	%
2015	47.528	5.222	10,99	2.524	747	29,60	50.052	5.969	11,93
2016	48.331	4.795	9,92	2.946	819	27,80	51.277	5.614	10,95
2017	48.741	4.507	9,25	2.672	680	25,45	51.413	5.187	10,09
2018	49.953	4.303	8,61	2.812	742	26,39	52.765	5.045	9,56%

Fuente: Elaboración a partir de datos de la División de Bienestar Universitario

- Tipos de beca

En la gestión 2018 se otorgaron 16 tipos de becas, que se clasifican en dos grupos:

- Becas académicas (Estudio, Auxiliares de Docencia, Internado Área Salud, Investigación, Interacción Comunitaria Urbana y Rural, Internado otras Carreras, Prácticas Clínicas y Pasantías).
- Becas socioeconómicas (Alimentaria, Residencia Q´ara punku, Vivienda, Trabajo Secretarías Permanentes, Ayllus, Markas y Guaraníes, Cultura y Deporte).

- Evolución según tipo de beca

NRO.	TIPO DE BECA	NÚMERO DE BECARIOS			
		2015	2016	2017	2018
1	Alimentaria	1386	1960	1652	1577
2	Residencia Q'ara punku	0	2	0	0
3	Auxiliares de Docencia	571	1050	1087	1100
4	Ayllus, Markas y Guaraníes	4	0	6	8
5	Cultura	57	53	48	61
6	Deportes	40	60	33	25
7	Estudio	75	99	86	77
8	Interacción Comunitaria Rural	0	62	61	53
9	Interacción Comunitaria Urbana	127	165	215	152
10	Internado Área Salud	977	862	942	905
11	Internado Otras Carreras	325	370	362	333
12	Investigación	225	199	106	79
13	Pasantía	44	328	212	289
14	Práctica de Clínicas	319	307	285	299
15	Trabajo Secretarías Permanentes	40	69	84	81
16	Vivienda	43	28	8	6
TOTAL		5.969	5.614	5.187	5.045

- Distribución de becas por área de conocimiento

ÁREA	2015	2016	2017	2018
CIENCIAS SOCIALES Y HUMANÍSTICAS	963	824	759	704
CIENCIAS DE LA SALUD	2125	1909	1896	1834
CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS	1026	894	841	894
CIENCIAS TECNOLÓGICAS Y AGRARIAS	1855	1987	1691	1613
TOTAL	5969	5614	5187	5045

- Otros

a) Gestión de Recursos Humanos

Según el Artículo 92 del Estatuto Orgánico de la Universidad Mayor, Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca, es docente universitario el profesional con grado académico y título en provisión nacional que se dedica a tareas de enseñanza universitaria, investigación, interacción social o administración académica de acuerdo con los fines y los objetivos de la Universidad Autónoma.

La Universidad reconoce dos categorías de docentes: Ordinarios y Extraordinarios.

Los docentes ordinarios son aquellos docentes profesionales que ingresan en la docencia por concurso de mérito y exámenes de competencia u oposición.

Se otorga la distinción de docente emérito al docente que alcanza la máxima categoría en el escalafón docente. El docente emérito, después de su jubilación, puede desarrollar proyectos de investigación, de redacción y publicación de textos universitarios y desempeñarse como consultor de cátedra o investigación.

Los docentes extraordinarios son los profesionales, nombrados por la instancia universitaria correspondiente para ejercer la docencia y la investigación por un tiempo definido. Ellos son:

- a) Docentes Honoríficos
- b) Docentes Contratados
- c) Docentes Suplentes

b) Desarrollo de la investigación e interacción social universitaria

La investigación y la interacción social universitaria, por diversas causas, han tenido un desarrollo limitado en la Universidad de San Francisco Xavier de Chuquisaca.

La insuficiencia de ingresos corrientes, que soporte su desarrollo y la vincule a la actividad principal de docencia en el grado, ha limitado los esfuerzos de la Institución solo al desarrollo de proyectos en los Institutos de investigación e interacción social con que cuentan algunas Facultades y los proyectos desarrollados en el marco de las Jornadas Científicas que se realizan anualmente en los niveles institucional y nacional; salvo los proyectos de investigación que se han desarrollado con recursos de la cooperación internacional.

Con la incorporación de los recursos IDH al presupuesto universitario, se abrió la posibilidad de desarrollar proyectos de investigación y extensión; sin embargo, este desarrollo se ve disminuido por la imposibilidad de utilizar estos recursos para el pago a docentes investigadores de planta, por normativa del Sistema de Inversión Pública, situación que ha sido cuestionada al Gobierno Nacional con la finalidad de contar con una regulación específica para el Sistema de la Universidad Boliviana.

En el área de extensión universitaria, la Universidad ha mantenido la prestación de servicios médicos, tecnológicos, empresariales en centros e institutos especializados y la realización de ferias y eventos con distintas organizaciones del departamento.

c) Desarrollo del posgrado

El Centro de Estudios de Posgrado e Investigación (CEPI), como Unidad académica y administrativa, en los últimos años fue el principal impulsor del desarrollo de los programas de posgrado. Se ofertaron programas de Diplomado, Especialidad, Maestría y Doctorado, contando con Subsedes en los departamentos de La Paz, Cochabamba, Santa Cruz, Potosí y Oruro.

Asimismo, con el proceso de desconcentración de la actividad posgradual hacia las Facultades, estas fueron asumiendo también un rol fundamental en la planificación, organización y desarrollo de programas de posgrado conjuntamente el CEPI, como de forma independiente.

d) Relacionamiento nacional e internacional

La Universidad Mayor, Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca, a través de la Dirección de Relaciones Internacionales ha gestionado la suscripción de convenios internacionales con universidades, principalmente europeas, instituciones de educación superior y otros organismos latinoamericanos, y se ha intensificado igualmente la movilidad docente estudiantil, así como la participación en redes de educación superior. En el ámbito nacional, se ha suscrito convenios, con diferentes municipios e instituciones públicas y privadas.

e) Procesos de acreditación de grado y posgrado

En los últimos años, en la Universidad se ha realizado diversos procesos de evaluación externa. Algunos programas acreditados se encuentran concluyendo el período de vigencia de su acreditación, y para revalidarla, las Unidades respectivas necesitan desarrollar nuevos procesos de evaluación. Otras Unidades vienen encarando su reacreditación, mientras aquellas que no la iniciaron aún, deben responder a la política institucional que insta a la acreditación de todos los programas académicos.

3.1.5. Análisis FODA

- Marco Conceptual

El Análisis FODA es una técnica sencilla que permite analizar la situación actual de una organización, para comprenderla y obtener conclusiones que permitan superarla en el futuro. Permite también conocer el entorno, los elementos alrededor de la organización que la condicionan.

Este análisis constituye una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información que requiere la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos proyectos de mejora.

En el proceso de diagnóstico realizado para la elaboración del Plan Estratégico Institucional, se han considerado los factores externos e internos que favorecen o retardan el desarrollo de los procesos universitarios, tanto académicos como administrativos.

A continuación, se presenta la descripción de los factores de la Matriz FODA, para cada una de las áreas estratégicas.

Área Estratégica N° 1: Gestión de la formación profesional de grado y posgrado

N°	FORTALEZAS	N°	DEBILIDADES
1	Variada oferta académica en el grado y el posgrado	1	Modelo académico parcialmente aplicado y en proceso de ajuste y actualización
2	Prestigio e imagen institucionales	2	Insuficiente actualización de diseños curriculares de grado
3	Convenios de movilidad docente y estudiantil	3	Insuficiente número de docentes titulares en el grado y de tutores permanentes en el posgrado
4	Infraestructura y equipamiento para el grado	4	Insuficiente infraestructura para el posgrado
5	Programas académicos de grado en provincias	5	Escasa oferta de programas de posgrado en provincias
6	Desconcentración del posgrado	6	Falta de reglamentación específica para el posgrado desconcentrado
7	Presencia nacional del posgrado, a través del desarrollo de programas	7	Insuficientes procesos de evaluación y acreditación en grado y posgrado
8	Programas de posgrado acreditados a nivel internacional	8	Escasa atención institucional a la formación continua y posgradual de los docentes
9	Plantel docente cualificado	9	Reducida incorporación de las TIC en el PEA del grado
10	Acreditación nacional e internacional de programas en el grado	10	Insuficiente desarrollo de la Investigación y la Interacción en grado y posgrado
		11	Insuficiente presupuesto institucional
N°	OPORTUNIDADES	N°	AMENAZAS
1	Posibilidad de alianzas estratégicas para el grado y posgrado con instituciones, organizaciones y empresas locales nacionales e internacionales	1	Insuficiente asignación presupuestaria para la educación superior, por parte del gobierno central
2	Mayor posibilidad de participación institucional en el desarrollo socioeconómico regional y nacional	2	Oferta académica de programas de posgrado de Instituciones de Educación Superior públicas y privadas de calidad y costos bajos
3	Posibilidad de financiamiento de programas de posgrado	3	Normativa restrictiva para la contratación de docentes de posgrado
4	Demanda para cursos de posgrado de instituciones y organizaciones de profesionales a nivel nacional	4	Condiciones desfavorables a nivel normativo y financiero para el desarrollo de la Investigación y la Interacción en grado y posgrado
5	Disponibilidad de las TIC para su incorporación en los procesos académicos	5	Ausencia de políticas gubernamentales de generación de empleo para técnicos y profesionales universitarios
6	Programas de movilidad docente y estudiantil		

Área Estratégica N° 2: Gestión de la Investigación, Ciencia, Tecnología e Innovación

N°	FORTALEZAS	N°	DEBILIDADES		
1	Centros e Institutos de investigación en funcionamiento	1	Insuficientes financiamiento e incentivos para el desarrollo de la investigación		
2	Voluntad ejecutiva para fortalecer el proceso de investigación	2	Falta de un Sistema de Investigación e Interacción Social		
		3	Escasa formación en el área de investigación		
3	Acceso a recursos de información científica (TIC)	4	Limitado número de investigadores en los institutos de investigación		
		5	Procesos administrativos burocráticos para el desarrollo de proyectos de investigación		
		6	Poca coordinación entre las áreas del conocimiento para encarar procesos de investigación de carácter inter y multidisciplinario		
		7	Débil vinculación de la investigación con la formación de grado		
		8	Insuficiente desarrollo de cultura y pensamiento científico		
		9	Escasez de investigadores de referencia en la Universidad		
		10	Insuficiente infraestructura y equipamiento para la investigación		
		11	Discontinuidad de los procesos de investigación		
		12	Falta de normativa institucional específica sobre derechos de autor		
		13	Insuficiente asignación presupuestaria para el desarrollo de la Investigación en el grado		
		14	Insuficientes recursos humanos dedicados a la investigación en grado y posgrado		
		N°	OPORTUNIDADES	N°	AMENAZAS
		1	Convenios interinstitucionales para la investigación	1	Fuga de talentos e investigadores por regulaciones salariales
		2	Recursos económicos internos y externos: IDH, FANCESA, INIAF, PSCU, cooperación externa, bilateral, multilateral	2	Sistema Nacional de Inversión que no permite el pago a docentes investigadores de planta
3	Mecanismos de difusión científica	3	Escasos programas de formación para investigadores en el medio local		
4	Universidad en una sociedad del conocimiento	4	Dificultades para el registro de patentes y autoría de los resultados de la investigación de la universidad		
5	Políticas nacionales para I+D+i				

Área Estratégica N° 3: Gestión de la Interacción Social y Extensión Universitaria

N°	FORTALEZAS	N°	DEBILIDADES
1	Recursos humanos comprometidos con la interacción social y extensión Universitaria	1	Reducida carga horaria docente para el desarrollo de proyectos de interacción y extensión universitaria
2	Infraestructura institucional	2	Bajo nivel de coordinación con las áreas de formación e investigación
3	Recursos tecnológicos	3	Procesos burocráticos para el financiamiento de actividades culturales y deportivas
4	Presencia en el área rural	4	Poco fomento a las actividades culturales de los propios estudiantes
5	Programas de cultura y deporte	5	Insuficiente vinculación con el entorno social
6	Programas de difusión de oferta académica	7	Actividades culturales y deportivas con poca planificación
		8	Insuficiente interacción- extensión multidisciplinaria
		9	Limitado desarrollo de programas de formación continua
		10	Poca difusión y transferencia de los resultados de la investigación en el grado y en posgrado
N°	OPORTUNIDADES	N°	AMENAZAS
1	Convenios con instituciones del sector público, privado sociedad civil y cooperación internacional	1	Escaso financiamiento del Estado para el desarrollo de actividades de interacción, extensión, culturales y deportivas
2	Posibilidad de vinculación a redes internacionales	2	Instituciones privadas y organismos que ofertan cursos de formación continua de baja calidad y alto costo
3	Movilidad docente-estudiantil (intercambio)		
4	Acceso a TIC que facilitan el desarrollo de la interacción		
5	Acceso a programas virtuales de formación continua		

Área Estratégica N° 4: Gestión Institucional

N°	FORTALEZAS	N°	DEBILIDADES
1	Autonomía Universitaria	1	Modelo de administración tradicional y centralista que no permite una gestión adecuada por resultados
2	Historia y prestigio de la Universidad	2	Sistema de Gestión del talento humano poco desarrollado
3	Infraestructura y equipamiento académico	3	Recursos financieros insuficientes para inversión (IDH, FANCESA, PSCU), gastos operativos y de funcionamiento
4	Presencia institucional en el departamento	4	Ausencia de un Sistema integrado de gestión, información y comunicación
5	Recursos humanos (académicos y administrativos) suficiente	5	Planificación de largo plazo sin soporte financiero
		6	Ausencia de políticas de motivación y compromiso institucional
		7	Insuficiente relacionamiento institucional, local, nacional e internacional
		8	Insuficientes procesos de evaluación y mejoramiento de la calidad en la prestación de servicios (académicos y administrativos)
		9	Oferta institucional tradicional poco innovadora
		10	Sectarismo en el cogobierno universitario
		11	Bajo posicionamiento en los rankings internacionales
N°	OPORTUNIDADES	N°	AMENAZAS
1	Posibilidad de proyectos concurrentes y alianzas estratégicas con actores públicos y privados según vocación productiva	1	Injerencia política- partidaria sobre la Universidad.
2	Posibilidad de incorporación a nuevas redes de universidades internacionales	2	Proliferación de universidades de instituciones de educación superior (privadas, públicas, centros e institutos de capacitación)
3	Oferta de programas de movilidad de docentes, estudiantes y administrativos	3	Regulación fiscal que afecta la autonomía en el manejo del presupuesto universitario
4	Recursos de la cooperación internacional para fortalecimiento institucional y desarrollo académico	4	Escasa articulación con el sistema educativo nacional
5	Demanda del entorno a la Universidad de mayor protagonismo en la gestión del conocimiento y la innovación	5	Insuficientes acciones del Estado para generar fuentes de trabajo
6	Demanda sostenida de matrícula universitaria para algunos programas	6	Inequidad y bajos niveles de financiamiento estatal
7	TIC para facilitar el desarrollo de los procesos universitarios y el acceso al conocimiento mundial		

4. MARCO ESTRATÉGICO

4.1. Áreas Estratégicas

Las áreas estratégicas constituyen los pilares fundamentales que define la Universidad para cumplir su Misión, y en las cuales concentrará su máxima atención y los mayores recursos durante los próximos siete años.

Se han priorizado cuatro áreas estratégicas:

✓ **Área N° 1: Gestión de la formación profesional de Grado y Posgrado**

Sustentada, en el nivel de grado, en la necesidad de mejorarla oferta académica con currículos actualizados y potencial humano altamente calificado, acreditada internacionalmente, y que garantice la formación de profesionales competitivos, generadores de conocimientos que contribuyan con el desarrollo del departamento, del país y el mundo. Y, en el nivel de posgrado, sustentada en la necesidad de potenciar las capacidades de los profesionales de grado, a través de la oferta de cursos de posgrado de alto nivel competitivo.

✓ **Área N° 2: Gestión de la Investigación, Ciencia, Tecnología e Innovación**

Sustentada en la necesidad de que la Universidad Mayor, Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca genere conocimiento a través de procesos de investigación pura y aplicada.

✓ **Área N° 3: Gestión de la Interacción Social y Extensión Universitaria**

Sustentada en la necesidad de que la Universidad se vincule efectivamente con su entorno y que el conocimiento científico sea puesto a disposición de la comunidad para contribuir a un desarrollo integral sostenible.

✓ **Área N° 4: Gestión Institucional**

Sustentada en la necesidad de lograr el soporte necesario para un óptimo desarrollo de las funciones sustantivas de la Universidad.

4.2. Políticas y objetivos estratégicos institucionales

Las políticas institucionales se refieren a decisiones programadas que guían el accionar de la Universidad durante la vigencia del PEI 2019-2025 y se enmarcan en los productos que la entidad genera a partir de su mandato legal.

Los objetivos estratégicos son los efectos que la institución se propone lograr en un período específico de tiempo con miras a cumplir la Misión y alcanzar la Visión de la Institución, contribuyen a las políticas identificadas y viabilizan la ejecución del Plan. Expresan el cambio que se quiere lograr a partir de las políticas institucionales.

Para una mejor lectura, a continuación, se presentan al mismo tiempo las políticas y los objetivos estratégicos establecidos para cumplir la Misión Institucional.

4.2.1. Área N° 1: Gestión de la formación profesional de Grado y Posgrado

POLÍTICAS DE DESARROLLO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Perfeccionar el Modelo Académico de acuerdo con las tendencias y las exigencias de la Educación Superior actual	<p>Establecer un Proyecto Educativo para elevar la calidad educativa</p> <p>Desarrollar una Gestión Curricular diversificada para una formación integral, flexible y de calidad y pertinencia social</p>
Optimizar el desarrollo docente para elevar la calidad del proceso enseñanza aprendizaje	<p>Mejorar el desempeño docente a través de una formación y actualización continua de los académicos en el campo pedagógico y de las disciplinas</p> <p>Fortalecer el desarrollo de la carrera docente</p>
Asegurar la formación profesional de Grado y Posgrado de calidad para incrementar y potenciar el capital humano destinado al desarrollo del Estado Plurinacional de Bolivia	<p>Desarrollar programas de Formación Profesional de Grado con calidad, regularidad y pertinencia social en las diferentes áreas de la ciencia</p> <p>Asegurar la calidad académica de los programas profesionales de Grado</p> <p>Desarrollar programas de formación posgradual de excelencia articulados al grado y que respondan con calidad y pertinencia a las demandas y necesidades de la sociedad</p> <p>Asegurar la calidad académica de los programas de Posgrado</p>
Fortalecer el Bienestar Estudiantil para dotar a los universitarios de condiciones de estudio y equidad	<p>Optimizar la otorgación de becas a los estudiantes para premiar a los mejores y para dotar de condiciones a estudiantes de escasos recursos económicos</p> <p>Mejorar el rendimiento académico de los estudiantes universitarios de Grado</p>

4.2.2. Área N° 2: Gestión de la investigación, Ciencia, Tecnología e Innovación

POLÍTICAS DE DESARROLLO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Optimizar la planificación, estructura, proceso y financiamiento de la investigación para incrementar el potencial científico y tecnológico de la Universidad	<p>Fortalecer la planificación y estructura organizacional del proceso de investigación</p> <p>Asegurar el soporte Financiero para el desarrollo del proceso de investigación</p> <p>Fortalecer los recursos humanos para el desarrollo del proceso de investigación</p>
Optimizar la generación, la transferencia y la difusión de nuevos conocimientos para el desarrollo del Estado Plurinacional de Bolivia	<p>Desarrollar procesos de investigación de impacto socio - económico y reconocimiento internacional</p> <p>Desarrollar proyectos de investigación estratégicos de alto impacto a partir de las demandas regionales y nacionales que contribuyan al desarrollo económico y social sustentable</p>
Difundir los resultados de los procesos de investigación, desarrollo tecnológico e innovación para el aprovechamiento de la sociedad	Desarrollar una Red nacional de información, registro y difusión científica y tecnológica

4.2.3. Área N° 3: Gestión de la Interacción Social y Extensión Universitaria

POLÍTICAS DE DESARROLLO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Potenciar la vinculación y la interacción social de la Universidad con su entorno, buscando una correspondencia entre sus productos y servicios, con las necesidades, problemas y demandas de la sociedad	Desarrollar eventos, convenios y proyectos de interacción social Fortalecer la difusión y transferencia de conocimientos hacia los sectores urbanos y rurales para mejorar su calidad de vida
Potenciar la Extensión Universitaria para atender la demanda social de los sectores más necesitados de la sociedad	Desarrollar programas de servicio a la comunidad
Fortalecer el desarrollo de la cultura y el deporte en la comunidad universitaria para la formación integral de las personas y la sociedad	Fomentar la creación artística y la actividad cultural en la Universidad, en el marco de un proceso de interacción con la sociedad Promover la actividad deportiva en la comunidad universitaria con sentido de integración con la sociedad.
Fortalecer el proceso de la Interacción Social y Extensión Universitaria en cada una de las Unidades Facultativas	Asegurar los recursos humanos para la interacción social y la extensión universitaria Asegurar el soporte financiero para la interacción social y extensión universitaria Incorporar la interacción social y extensión universitaria en la currícula de grado y posgrado Promover una cultura de gestión ambiental

4.2.4. Área N° 4: Gestión institucional

POLÍTICAS DE DESARROLLO	OBJETIVO ESTRATÉGICOS
Internacionalizar la Universidad para reposicionarla en estándares mundiales	Fortalecer el relacionamiento y la cooperación internacional de la Universidad con organismos y universidades del exterior Asegurar la movilidad docente, estudiantil y administrativa para optimizar el aprendizaje institucional, el intercambio de buenas prácticas y la ejecución de proyectos con la cooperación internacional, en el marco del desarrollo académico, investigativo y la interacción
Fortalecer la gestión académica, administrativa, financiera y legal de la Universidad en el marco de la Autonomía universitaria y la normativa nacional vigente	Fortalecer el desarrollo de una cultura de planificación, de control de gestión y de evaluación Universitaria
Modernizar los sistemas de gestión universitaria para potenciar el desarrollo institucional y el desarrollo de una cultura de la Transparencia y de Rendición de Cuentas a la sociedad	Implementar los Sistemas de Gestión por Resultados y Gestión de la Calidad para la mejora continua de la Universidad Usar eficientemente las tecnologías de información y comunicación para el soporte a los procesos académicos y administrativos, y el desarrollo de la educación virtual
Fortalecer los resultados de la gestión institucional, financiera, la infraestructura física y el equipamiento para potenciar el desarrollo	Implementar los Sistemas de Transparencia y Rendición de Cuentas Lograr mayores niveles de eficacia, eficiencia y de sostenibilidad financiera Fortalecer la infraestructura física y el equipamiento para potenciar el desarrollo institucional
Fortalecer la gestión del talento humano para el desarrollo del personal académico, investigativo y administrativo de la Universidad	Potenciar las capacidades de las autoridades, el personal docente, los investigadores y los administrativos de la Universidad Asegurar y categorizar el desarrollo del personal docente/ investigador y administrativo
Promover una Universidad Inclusiva, de Equidad y respeto a los derechos humanos	Fomentar el respeto a los derechos humanos, la equidad de género, y a las personas con discapacidad
Mejorar el posicionamiento institucional de la Universidad en el ámbito internacional	Reposicionar a la Universidad en los rankings internacionales

A continuación, se presentan los indicadores, resultados o productos esperados, y la programación anual de metas para cada una de las cuatro áreas estratégicas.

4.3. Matriz de Planificación

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

Articulación PDU	ÁREA ESTRATÉGICA PEI		POLÍTICA DE DESARROLLO (PD)	OBJETIVO ESTRATÉGICO (OE)	INDICADOR ESTRATÉGICO				RESULTADO o PRODUCTO ESPERADO	Línea Base 2018	PROGRAMACIÓN ANUAL DE METAS								Programa/ Proyecto/ Acción estratégica	Unidades involucradas	Unidad Responsable de la Meta			
	ÁREA ESTRATÉGICA	POLÍTICA			OBL. ESTRATÉGICO	Cod. Indicador	Descripción	TIPO			CATEGORÍA	Cod. Resultado	META DE MEDIANO PLAZO 2019-2020		Año	2021	2022	2023				2024	2025	META DE MEDIANO PLAZO 2021-2025
													Año	Año										
1	1	1	Perfeccionar el Modelo Académico de acuerdo con las tendencias y las exigencias de la Educación Superior actual	Elevar la calidad educativa a través de un modelo acorde a las tendencias actuales	1	GESTIÓN	PROCESO	1	Modelo Académico acorde con las tendencias de la Educación Superior elaborado y presentado al Congreso	1	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	1	Proyecto de ajuste del Modelo Académico	Comisión Institucional de ajuste e implantación (Resol. Aprob. Emitida por el HCU)	Vicerrectorado			
																						6	2	7
1	1	1	Perfeccionar el Modelo Académico de acuerdo con las tendencias y las exigencias de la Educación Superior actual	Elevar la calidad educativa a través de un modelo acorde a las tendencias actuales	2	GESTIÓN	PROCESO	1	100% de implantación de Modelo Académico acorde con las tendencias de la Educación Superior actualizado	1	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	50%	Proyecto de apoyo a la implementación gradual del modelo académico	Rectorado/ DAF/ RRHH Vicerrectorado/ Sec. General/ DISEU/DICYT /CEPI/ Facultades/ Carreras	DPEA			
																						1	1	50%
1	1	1	Perfeccionar el Modelo Académico de acuerdo con las tendencias y las exigencias de la Educación Superior actual	Elevar la calidad educativa a través de un modelo acorde a las tendencias actuales	3	GESTIÓN	PROCESO	1	Sistema de Modalidad de admisión implantado	1	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	1	Sistema de modalidad de Admisión	Facultades/ Carreras	DPEA			
																						1	1	1
2	2	2	Desarrollar una Gestión Curricular diversificada para una formación integral, flexible y de calidad y pertinencia social	Nº de carreras y programas académicos con diseños curriculares actualizados, flexibles y pertinentes	4	GESTIÓN	PROCESO	1	54 carreras y programas académicos con diseños curriculares actualizados	45	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	15	Programa de desarrollo de la gestión curricular Programa de seguimiento y evaluación	Vicerrectorado/ DPEA (Unid. Desarrollo Curricular y Unidad de Coordinación y Seguimiento y Académico)	Facultades/ Carreras			
																						10	21	31
2	2	2	Desarrollar una Gestión Curricular diversificada para una formación integral, flexible y de calidad y pertinencia social	Nº de carreras y programas académicos con propuestas formativas virtuales y semipresenciales de grado	5	GESTIÓN	PROCESO	1	19 carreras académicas ofertan programas virtuales y semipresenciales de grado	19	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	7	Programa de desarrollo de la gestión curricular Programa de seguimiento y evaluación	DPEA	Facultades/ Carreras			
																						6	2	8

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

Articulación PDU	ÁREA ESTRATÉGICA PEI		POLÍTICA DE DESARROLLO (PD)		OBJETIVO ESTRATÉGICO (OE)		INDICADOR ESTRATÉGICO				RESULTADO o PRODUCTO ESPERADO	Línea Base 2018	PROGRAMACIÓN ANUAL DE METAS								Programa/ Proyecto/ Acción estratégica	Unidades involucradas	Unidad Responsable de la Meta				
	ÁREA ESTRATÉGICA	0	OBJ. ESTRATÉGICO	Cod. PD	Descripción	Cod. OE	Descripción	Cod. Indicador	Descripción	TIPO			CATEGORÍA	Cod. Resultado	META DE MEDIANO PLAZO 2019-2020	Año	2019	2020	2021	2022				2023	2024	2025	META DE MEDIANO PLAZO 2021-2025
2	1	1	2	1	1	1	35	Sistema de Investigación, Ciencia, Tecnología e Innovación	GESTIÓN	PROCESO	1	Sistema de Investigación, Ciencia, Tecnología e Innovación desarrollado		1	1										DPEA	DICYT	
							36	Plan de Investigación, Ciencia, Tecnología e Innovación	GESTIÓN	PROCESO	1	Plan de Investigación, Ciencia, Tecnología e Innovación desarrollado		1	1											DPEA	DICYT
2	1	1	2	1	1	1	37	Nº de Institutos de investigación especializados	GESTIÓN	PROCESO	1	17 nuevos Institutos de investigación especializados	7	1	6	6	6	1	3	1		11				Facultades	DICYT/ Facultades
							38	Unidad de Transferencia de Resultados de Investigación (UTRI)	GESTIÓN	PROCESO	1	Unidad de Transferencia de Resultados de Investigación (UTRI) implantada		1	1	1										Facultades	DICYT
							39	% de participación anual en el Comité de creación y desarrollo del Parque Tecnológico Nacional	GESTIÓN	PROCESO	1	100% de participación anual en el Comité de creación y desarrollo del Parque Tecnológico Nacional			100%											DPEI/ Facultades	Rectorado/ Vicerrectorado

4.3.3. ÁREA 3: GESTIÓN DE LA INTERACCIÓN SOCIAL Y EXTENSIÓN UNIVERSITARIA

Articulación PDU	ÁREA ESTRATÉGICA PEI		POLÍTICA DE DESARROLLO (PD)	OBJETIVO ESTRATÉGICO (OE)		INDICADOR ESTRATÉGICO				RESULTADO o PRODUCTO ESPERADO	Línea Base 2018	PROGRAMACIÓN ANUAL DE METAS								Programa/ Proyecto/ Acción estratégica	Unidades involucradas	Unidad Responsable de la Meta			
	ÁREA ESTRATÉGICA	POLÍTICA		OBJ. ESTRATÉGICO	Descripción	Cod. OE	Descripción	TIPO	CATEGORÍA			Cod. Resultado	Año 2019	Año 2020	META DE MEDIANO PLAZO 2019-2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024				Año 2025	META DE MEDIANO PLAZO 2021-2025	
1	3	1	Potenciar la vinculación y la interacción social de la Universidad con su entorno, buscando una correspondencia entre sus productos y servicios, con las necesidades, problemas y demandas de la sociedad	Descripción	1	Desarrollar eventos, congresos y proyectos de interacción social	63	Nº de eventos de análisis, discusión y debate orientados a la formulación de políticas públicas	GESTIÓN	PROCESO	1	16	158 eventos de análisis, discusión y debate orientados a la formulación de políticas públicas organizados anualmente	6	30	36	21	28	22	29	22	122	Proyecto comunicacional de difusión de Interacción Social y Extensión Universitaria implementado	Vicerrectorado	Facultades/ Carreras/ DISEU
														134	68	202	43	38	37	40	193				
														99	64	163	46	47	43	41	225				
2	3	1	Fortalecer la difusión y transferencia de conocimientos hacia los sectores urbanos y rurales para mejorar su calidad de vida	Descripción	2	Potenciar la difusión y transferencia de conocimientos hacia los sectores urbanos y rurales para mejorar su calidad de vida	66	Nº de proyectos de interacción social ejecutados	GESTIÓN	PROCESO	1	24	277 proyectos de interacción social ejecutados	31	43	74	29	29	30	28	37	153	Proyecto interdisciplinario en Interacción Social y Extensión Universitaria	Dir. Asesoría Jurídica	Facultades/ Carreras/ DISEU
														31	43	74	29	29	30	28	37	153			
														99	64	163	46	47	43	41	225				
2	3	1	Fortalecer la difusión y transferencia de conocimientos hacia los sectores urbanos y rurales para mejorar su calidad de vida	Descripción	2	Fortalecer la difusión y transferencia de conocimientos hacia los sectores urbanos y rurales para mejorar su calidad de vida	67	Nº de participaciones en Ferias nacionales de Ciencia, Tecnología e Innovación	GESTIÓN	PROCESO	1	1	La Universidad participa anualmente en una Feria nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación	1	1	2	1	1	1	1	1	5	Programa comunicacional para la difusión de las actividades académicas, científicas y otras propias del proceso de interacción social y extensión universitaria	Vicerrectorado	DICYT
														1	1	2	1	1	1	1	1	5			
														1	1	2	1	1	1	1	1	5			

4.3.4. ÁREA 4: GESTIÓN INSTITUCIONAL

Articulación PDU	ÁREA ESTRATÉGICA PEI		POLÍTICA DE DESARROLLO (PD)		OBJETIVO ESTRATÉGICO (OE)		INDICADOR ESTRATÉGICO				RESULTADO o PRODUCTO ESPERADO	Línea Base 2018	PROGRAMACIÓN ANUAL DE METAS								Programa/ Proyecto/ Acción estratégica	Unidades involucradas	Unidad Responsable de la Meta								
	ÁREA ESTRATÉGICA	POLÍTICA	OBJ. ESTRATÉGICO	Cod. PD	Descripción	Cod. OE	Descripción	Tipo	Categoría	Cod. Resultado			Cod. Indicador	Descripción	Año	Año	Año	Año	Año	Año				Año	Año	Meta de Mediano Plazo 2019-2020	Meta de Mediano Plazo 2021-2025				
4	1	1	4	1	Internacionalizar la Universidad para reposicionarla en estándares mundiales	1	Fortalecer el relacionamiento y la cooperación internacional de la Universidad con organismos y universidades del exterior	87	87	87	Estrategia de internacionalización	GESTIÓN	PROCESO	1	1	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	1	1	Relaciones Internacionales						
								88	88	88	% de incremento de convenios con IES del exterior	GESTIÓN	PROCESO	1	1	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	4%	12%	16%	20%	24%	28%	28%	28%	Relaciones Internacionales/ Facultades
								89	89	89	% de ejecución de convenios con IES	GESTIÓN	PROCESO	1	1	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	Relaciones Internacionales/ Facultades
								90	90	90	% de incremento de participaciones en REDES de IES	GESTIÓN	PROCESO	1	1	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	7%	14%	14%	20%	20%	27%	27%	27%	Rectorado Vicerrectorado, CEPI, DPEI, DPEA, Asesoría Jurídica, DAF, DICYT, DISEU, DTIC
								91	91	91	% de incremento de alianzas estratégicas	GESTIÓN	PROCESO	1	1	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	25%	25%	25%	50%	50%	75%	75%	75%	Relaciones Internacionales/ Facultades
								92	92	92	% de incremento de ponencias en eventos internacionales	GESTIÓN	PROCESO	1	1	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	7%	28%	42%	48%	60%	80%	80%	80%	Facultades/ Carreras

5. IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

5.1. Implementación Estratégica

La planificación, y la propia gestión universitaria se apropian del Enfoque de Gestión por Resultados para la mejora continua de los niveles de eficiencia y eficacia institucionales, incorporando indicadores y metas que permiten medir el desempeño, identificando responsables de su cumplimiento, y estableciendo mecanismos e instancias de seguimiento y evaluación del cumplimiento de los planes institucionales, mediante resultados logrados y la participación de la comunidad universitaria.

Este enfoque, funge también como elemento esencial en el proceso de articulación del PEI con los Planes de Desarrollo de las Unidades Académicas y Administrativas y el POA en la Universidad, el desarrollo de los instrumentos u operadores del PEI (que son los programas y proyectos estratégicos) y los Acuerdos de Desempeño, que en conjunto establecen un sistema que permite el desarrollo de una gestión universitaria con visión de futuro, esencialmente dirigida al logro de resultados o productos concretos.

Los programas y proyectos estratégicos componen los elementos que operativizan el PEI, mediante las estrategias que derivan de su formulación. De ahí la relevancia de estos instrumentos para su implementación del PEI.

Por sí solos, dichos operadores pueden no ser suficientes para el logro de los objetivos estratégicos del PEI, por lo que se ha definido la suscripción de Acuerdos de Desempeño como el instrumento complementario idóneo para ese cometido, al formalizar de modo expreso el compromiso y la corresponsabilidad de los diversos actores involucrados en la implementación de aquellos.

Para el logro de los objetivos estratégicos contemplados en el PEI 2019 - 2025 de la USFX, se establece -como elemento coadyuvante- la suscripción y desarrollo de acuerdos de desempeño, con la participación de las Unidades Académicas (Decanos y Directores de Carrera) y Administrativas (Directivos de las Unidades responsables de la elaboración y ejecución del programa, proyecto o acción estratégica), y el Rector o Vicerrector, según el área estratégica del PEI.

El Acuerdo de Desempeño tiene el objeto de establecer el compromiso, la participación y responsabilidad de los involucrados -según sus competencias- en el proceso de ejecución de los programas y proyectos estratégicos definidos en el PEI 2019 - 2025, incorporando los resultados de gestión que deben ser alcanzados.

5.2. Seguimiento y Evaluación

Según lo establecido en el Reglamento del Sistema de Planificación del Sistema de la Universidad Boliviana (RP-SUB), las universidades deben efectuar el proceso de monitoreo y verificación del cumplimiento de las metas y resultados anuales programados en su Plan Estratégico Institucional (PEI); es decir, evaluar el grado de avance y su logro, sobre la base de los indicadores definidos en las cuatro áreas estratégicas, conforme a la estructura de la matriz de planificación.

El propósito es el de generar información, conocimiento y aprendizaje dirigidos a alimentar la toma de decisiones pertinentes y oportunas, que garanticen los resultados e impactos esperados.

Dicho proceso (anual) de seguimiento y evaluación del cumplimiento de los resultados y metas del PEI, será desarrollado por el Departamento de Planificación y Evaluación Institucional, a través de la Unidad de Control de Gestión, dependiente de la División de Seguimiento y Evaluación Institucional, en coordinación con las Unidades Académicas y Administrativas de la Universidad, las que deben contribuir al proceso, mediante la ejecución de sus planes. Una vez cumplido el proceso de consolidación y sistematización en el sistema informático establecido, los resultados anuales del proceso de seguimiento y evaluación se pondrán en conocimiento de las máximas autoridades en el primer trimestre de cada gestión, mediante los reportes respectivos.

De otro lado, la Comisión Estratégica de Desarrollo Institucional, efectuará un proceso de análisis sobre la base de los reportes del cumplimiento de resultados y metas del PEI, generando un informe

de conclusiones que incida en los aspectos más relevantes en relación con el logro de los objetivos estratégicos y, en su caso, anotando las recomendaciones y medidas correctivas conducentes a un mejor desempeño institucional.

La Comisión Estratégica de Desarrollo Institucional, estará conformada por:

1. Dirección Administrativa Financiera
2. Dirección de Investigación, Ciencia y Tecnología
3. Dirección de Interacción Social y Extensión Universitaria
4. Dirección de Relaciones Internacionales
5. Dirección de Recursos Humanos
6. Centro de Estudios de Posgrado e Investigación
7. Departamento de Planificación y Evaluación Institucional
8. Departamento de Planificación y Evaluación Académica
9. División de Tecnologías de Información y Comunicación

Cabe señalar que, en el marco del proceso de articulación directa de los niveles de planificación, el cumplimiento de las operaciones del Plan Operativo Anual de cada gestión (que se formula con base en las metas anuales programadas en el PEI), se traduce directamente en el cumplimiento de los resultados o productos del PEI, en sus cuatro áreas estratégicas, reflejados en los respectivos indicadores. En consecuencia, una correcta articulación entre el PEI y el POA, y la vinculación de este con el presupuesto institucional, favorece la eficacia de la institución.

La planificación, el seguimiento y la evaluación permanentes (anuales) son instrumentos complementarios de la gestión estratégica, a través de un círculo de calidad -soportado por la propia Gestión por Resultados- en la búsqueda de la mejora continua. De ahí que el seguimiento y la evaluación, constituyen el mecanismo de retroalimentación permanente de la planificación, a base de indicadores y metas que permiten medir el desempeño institucional, identificando causas de incumplimiento y medidas correctivas oportunas, que posibiliten mayores niveles de eficiencia y eficacia institucionales. Todo esto se logra estableciendo responsables de las metas, así como los mecanismos e instancias para su cumplimiento.

5.3. Evaluación ex post

Concluida la vigencia del PEI, debe realizarse una evaluación de su cumplimiento, para determinar el grado de ejecución, consecución de los objetivos y su aproximación a la visión institucional.

El informe de evaluación final y los reportes de resultados, se constituyen en insumos fundamentales para la formulación del siguiente Plan Estratégico Institucional.

6. PROYECCIÓN PRESUPUESTARIA PLURIANUAL

La operativización y ejecución de las actividades estratégicas previstas a lo largo del ciclo del Plan Estratégico Institucional; demandará de recursos para alcanzar los resultados proyectados. Para este efecto, se ha realizado una estimación basada en datos sobre comportamiento histórico y su proyección anual al 2025.

Cabe mencionar que esta proyección presupuestaria, tiene un carácter referencial, dado que la disponibilidad de recursos con los que cuenta la Universidad, está en función de la asignación de los techos presupuestarios establecidos por el Gobierno para cada gestión, elemento que genera incertidumbre y dificulta la formulación de una proyección financiera más clara y precisa.

PROYECCIÓN PRESUPUESTARIA PLURIANUAL 2019 - 2025

Plan Estratégico Institucional		OBJETIVO ESTRATÉGICO		RESULTADO o PRODUCTO ESPERADO	Programa/Proyecto/Acción estratégica	PROYECCIÓN PRESUPUESTARIA ANUAL (Bs.)							
						2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	
1	Cód. Área Estratégica	Cód. Política	Cód.	Descripción	Programa/Proyecto/Acción estratégica	Total Bs.	50.000	150.000					
							2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
2	1	2	1	Establecer un Proyecto Educativo para elevar la calidad educativa	Proyecto de apoyo a la implementación gradual del modelo académico	200.000	50.000	150.000					
							2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
3	1	2	2	Desarrollar una Gestión Curricular diversificada para una formación integral, flexible y de calidad y pertinencia social	Programa de desarrollo de la gestión curricular Programa de seguimiento y evaluación	235.000	69.000	15.000	41.000		15.000	23.000	13.000
							2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
1	2	1	1	Mejorar el desempeño docente a través de una formación y actualización continua de los académicos en el campo pedagógico y de las disciplinas	Programa de desarrollo docente de acuerdo a estudio de necesidades	182.000	26.000	26.000	26.000		26.000	26.000	26.000
							2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
3	1	3	2	38 carreras universitarias acreditadas a nivel nacional	Programa de Evaluación y Acreditación Académica (Proyectos de inversión)	2.950.000	300.000	300.000	1.000.000		600.000	200.000	500.000
							2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
2	2	2	2	84 carreras académicas desarrollan procesos de autoevaluación y cuentan con Plan de Mejoramiento	Programa de Evaluación y Acreditación Académica (Proyectos de inversión)	134.000	76.000	14.000	18.000		4.000	12.000	
							2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
1	2	4	4	17 carreras universitarias acreditadas a nivel internacional	Programa de Evaluación y Acreditación Académica	2.660.000	200.000	200.000			600.000	800.000	
							2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
2	1	2	4	6 Programas de continuidad de Posgrado acreditados a nivel internacional	Programa de Evaluación y Acreditación Académica	180.000		30.000			30.000	60.000	
							2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
1	2	1	1	18 nuevos institutos de investigación especializados (financiamiento para gasto de funcionamiento)	Programa de fortalecimiento al proceso de investigación	90.000	40.000	25.000		5.000	15.000	5.000	
							2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
2	2	2	2	Fondo de Desarrollo Tecnológico e Innovación (FDTI) concretado	Programa de fortalecimiento al proceso de investigación	19.000.000							
							2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
3	1	2	2	36 proyectos de I+D+i ejecutados en el área de tecnología y agrarias	Programa de producción científica	3.150.000							
							2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
2	2	2	2	54 proyectos de investigación ejecutados en el área de Ciencias Económicas, Administrativas y Financieras- Humanísticas, Políticas y Sociales	Programa de producción científica	19.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000		3.000.000	3.000.000	3.000.000
							2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
1	2	1	1	26 proyectos de investigación en el área de salud ejecutados	Programa de fortalecimiento al proceso de investigación	3.150.000	472.500	472.500	472.500		472.500	472.500	472.500
							2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
3	1	2	2	227 proyectos de interacción social desarrollados	Proyecto interdisciplinario en Interacción Social y Extensión Universitaria	2.300.000	350.000	350.000	350.000		350.000	350.000	350.000
							2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
2	2	1	1	Jornadas Científicas y Tecnológicas realizadas anualmente	Programa comunicacional para la difusión de las actividades académicas, científicas y otras propias del proceso de integración social y extensión universitaria	1.680.000	325.000	225.000	205.000		225.000	195.000	195.000
							2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
1	2	1	1	336 cursos de Formación continua y certificación de mano de obra	Programa de formación continua y certificación de mano de obra	1.680.000	325.000	225.000	205.000		225.000	195.000	195.000
							2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025

3	3	1	Fomentar la creación artística y la actividad cultural en la Universidad, en el marco de un proceso de interacción con la sociedad	454 actividades y eventos culturales desarrollados	Programa de fomento cultural Universitario	590.000	50.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000
		2	Promover la actividad deportiva en la comunidad universitaria con sentido de integración con la sociedad.	41 eventos deportivos desarrollados (Recursos IDH DS 1322)	Programa de fomento deportivo recreativo y competitivo Universitario	1.980.000	50.000	350.000	300.000	280.000	300.000	300.000	300.000
		1	Fortalecer el relacionamiento y la cooperación internacional de la Universidad con organismos y universidades del exterior	Estrategia de internacionalización Fortalecimiento en la participación en REDES de IES Comité del Cuarto Centenario - Bicentenario conformado y con plan de acción	Programa integral de relacionamiento internacional de la Universidad	1.615.000	160.000	230.000	235.000	240.000	245.000	250.000	255.000
4	1	1	Asegurar la movilidad docente, estudiantil y administrativa para optimizar el aprendizaje institucional, el intercambio de buenas prácticas y la ejecución de proyectos con la cooperación internacional, en el marco del desarrollo académico, investigativo y la interacción	Docentes de grado y posgrado que participan en programas de movilidad internacional	Programa de movilidad Docente	273.000	28.000	35.000	42.000	42.000	42.000	42.000	42.000
		1		Estudiantes de grado y posgrado que participan en programas de movilidad internacional	Programa de movilidad Estudiantil	1.519.000	217.000	217.000	217.000	217.000	217.000	217.000	217.000
		1		Personal administrativo (directivo, profesional o técnico) que participa en programas de movilidad	Programa de movilidad Administrativa	147.000	21.000	21.000	21.000	21.000	21.000	21.000	21.000
4	2	2	Fortalecer el desarrollo de una cultura de planificación, de control de gestión y de evaluación Universitaria	2 procesos de autoevaluación institucional trianualmente desarrollado	Programa de fortalecimiento de la planificación y evaluación Universitaria	100.000			50.000	50.000			50.000
		2		Proceso de Evaluación Externa a nivel institucional trianualmente desarrollado		500.000					500.000		
		3	Usar eficientemente las tecnologías de información y comunicación para el soporte a los procesos académicos y administrativos, y el desarrollo de la educación virtual	Fortalecimiento de los Sistemas de Gestión Universitaria	Proyecto de Modelo del Sistema de Gestión Universitaria	50.000		50.000					
4	2	2	Fortalecer la infraestructura física y el equipamiento para potenciar el desarrollo institucional	Sistema Integrado de Gestión, Información y Comunicación (en línea) diseñado e implementado	Programa de inversión en infraestructura física	440.000		220.000	220.000				
		2		Ejecución del programa de inversión en Infraestructura física		26.000.000	6.000.000	15.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
		4		Ejecución del programa de inversión en equipamiento	Programa de inversión en equipamiento	10.000.000	1.000.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000
5	1	1	Potenciar las capacidades de las autoridades, el personal docente, los investigadores y los administrativos de la Universidad	Procesos de capacitación para el personal administrativo	Programa de desarrollo y categorización del personal universitario	250.000	10.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000
		1	Fomentar el respeto a los derechos humanos, la equidad de género, y a las personas con discapacidad	Desarrollo del programa Universitario de Derechos Humanos, Equidad e Inclusión	Programa Universitario de Derechos Humanos, Equidad e Inclusión	174.000	12.000	46.000	20.000	32.000	18.000	26.000	20.000
TOTAL Bs.						76.479.000	9.578.000	22.737.500	8.522.500	8.658.500	9.340.500	8.659.500	8.981.500

ANEXO I

OFERTA ACADÉMICA USFX

ÁREA	FACULTAD	CARRERAS/PROGRAMAS	GRADO	AÑO DE CREACIÓN	SEDE	DIPLOMA ACADÉMICO	TÍTULO EN PROVISIÓN NACIONAL	MODALIDAD DE ADMISIÓN	TIEMPO DURACIÓN
ÁREA CIENCIAS SOCIALES Y HUMANÍSTICAS									
CIENCIAS SOCIALES Y HUMANÍSTICAS	Facultad de Derecho, Ciencias Políticas y Sociales	1. Licenciatura en Derecho	Licenciatura	1681	Sucre	Licenciado en Derecho, Ciencias Políticas y Sociales	Abogado	Examen	5 Años
		2. Licenciatura en Ciencias de la Comunicación Social	Licenciatura	1989	Sucre	Licenciado en Ciencias de la Comunicación Social	Lic. en Ciencias de la Comunicación Social	Examen	4 Años
		3. Licenciatura en Sociología	Licenciatura	2006	Sucre	Licenciado en Sociología	Sociólogo	Examen	5 Años
		4. Licenciatura en Historia	Licenciatura	2007	Sucre	Licenciado en Historia	Lic. en Historia	Examen	4 Años
	Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación	5. Licenciatura en Idiomas	Licenciatura	1940	Sucre	Licenciado en Idiomas	Lic. en Idiomas	Examen	4 Años
		6. Licenciatura en Turismo	Licenciatura	1983	Sucre	Licenciado en Turismo	Lic. en Turismo	Examen	4 Años
			Con opciones de menciones en: Gestión empresarial turística o Gestión pública del turismo	Con opciones de menciones en: Gestión empresarial turística o Gestión pública del turismo					
		7. Licenciatura en Pedagogía	Licenciatura	1993	Sucre	Licenciado en Pedagogía	Lic. en Pedagogía	Examen	4 Años
		8. Licenciatura en Psicología	Licenciatura	1999	Sucre	Licenciado en Psicología	Lic. en Psicología	Examen	4 Años
		9. Licenciatura en Trabajo Social	Licenciatura	2013	Sucre	Licenciatura en Trabajo Social	Lic. En Trabajo Social	Examen	4 Años
10. Gastronomía	Técnico Superior	2016	Sucre	Técnico Superior en Gastronomía	Técnico Superior en Gastronomía	Examen	3 años		
ÁREA CIENCIAS DE LA SALUD									
CIENCIAS DE LA SALUD	Facultad de Medicina	11. Medicina	Licenciatura	1798	Sucre	Médico Cirujano	Médico Cirujano	Examen	6 Años
		12. Odontología	Licenciatura	1936	Sucre	Licenciado en Odontología	Odontólogo	Examen	5 Años
CIENCIAS DE LA SALUD	Facultad de Odontología	13. TUS. en Prótesis Dental	Técnico Universitario Superior	2015	Sucre	Técnico Universitario Superior en Prótesis Dental	Tus. en Prótesis Dental	Curso Pre Universitario	3 Años
		14. Licenciatura en Química Farmacéutica	Licenciatura	1838	Sucre	Licenciado en Química Farmacéutica	Químico Farmacéutico	Examen	4 Años
	15. Licenciatura en Bioquímica	Licenciatura	1838	Sucre	Licenciado en Bioquímica	Bioquímico	Examen	4 Años	
	16. Licenciatura en Biología	Licenciatura	2013	Sucre	Licenciado en Biología	Biólogos	Examen	4 Años	

Facultad de Ciencias de la Enfermería y Obstetricia	17. Licenciatura en Enfermería	Licenciatura	1913	Sucré	Licenciado en Enfermería	Lic. en Enfermería	Examen	4 Años
	18. Licenciatura en Auxiliar en Enfermería	Licenciatura	2013	Padilla	Licenciado en Enfermería	Lic. en Enfermería	Examen	4 Años
	19. Licenciatura en Enfermería Obstetricia	Licenciatura	2008	Monteagudo	Licenciado en Enfermería Obstetricia	Lic. en Enfermería Obstetricia	Examen	4 Años y 6 meses
Facultad de Ciencias Tecnológicas de la Salud	20. Licenciatura en Kinesología y Fisioterapia	Licenciatura	1982	Sucré	Licenciado en Kinesología y Fisioterapia	Lic. en Kinesología y Fisioterapia	Examen	4 Años
	21. Licenciatura en Nutrición y Dietética	Licenciatura	1999	Sucré	Licenciado en Nutrición y Dietética	Nutricionista y Dietista	Examen	4 Años
	22. Licenciatura en Bioimagenología	Licenciatura	2010	Sucré	Licenciado en Bioimagenología	Lic. en Bioimagenología	Examen	4 Años
	23. TUS. en Laboratorio Clínico	Técnico Universitario Superior	1982	Sucré	Técnico Universitario Superior en Laboratorio Clínico	Tus. en Laboratorio Clínico	Examen	3 Años
	ÁREA CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS							
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales	24. Licenciatura en Administración de Empresas	Licenciatura	1974	Sucré	Licenciado en Administración de Empresas	Administrador de Empresas	Examen	4 Años
	25. Licenciatura en Economía	Licenciatura	1941	Sucré	Licenciado en Economía	Economista	Examen	4 Años
	26. Ingeniería Comercial	Licenciatura	1999	Sucré	Licenciado en Ingeniería Comercial	Ing. Comercial	Examen	4 Años
	27. Ingeniería Comercial	Licenciatura	2013	Monteagudo	Licenciado en Ingeniería Comercial	Ing. Comercial	Examen	4 Años
	28. Licenciatura en Gerencia y Administración Pública	Licenciatura	2008	Sucré	Licenciado en Gerencia y Administración Pública	Lic. en Gerencia y Administración Pública	Examen	4 Años
	29. Licenciatura en Gerencia y Administración Pública	Licenciatura	2008	Villa Serrano	Licenciado en Gerencia y Administración Pública	Lic. en Gerencia y Administración Pública	Examen	4 Años
	30. Licenciatura en Gestión y Gerencia de Negocios	Licenciatura	2010	Muyupampa	Licenciado en Gestión y Gerencia de Negocios	Lic. en Gestión y Gerencia de Negocios	Examen	4 Años
	31, 32, 33. Licenciatura en Contaduría Pública	Licenciatura	1941 2013 2016	Sucré Padilla Monteagudo	Licenciado en Contaduría Pública	Contador Público Autorizado	Examen	4 Años
	34. TUS. en Contaduría Pública	Técnico Universitario Superior	2008	San Lucas	Técnico Universitario Superior en Contabilidad	Contador General	Examen	3 Años
	35. Licenciatura en Administración Financiera	Licenciatura	2003	Sucré	Licenciado en Administración Financiera	Administrador Financiero	Examen	4 Años
Facultad de Contaduría Pública y Ciencias Financieras	36. Licenciatura en Comercio Exterior y Aduanas	Licenciatura	2017	Sucré	Licenciado en Comercio Exterior	Administrados en Comercio Exterior y Aduanas	Examen	4 años
	37. TUS. En Comercio Exterior y Aduanas	Técnico Universitario Superior	2017	Sucré	Técnico Universitario Superior en Aduanas	Agente Aduanero	Examen	3 años
	38. Lic. Administración Financiera	Licenciatura	2013	Camargo	Licenciado en Administración Financiera	Administrador Financiero	Examen	3 Años
	CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS							

CIENCIAS TECNOLÓGICAS Y AGRARIAS		CIENCIAS TECNOLÓGICAS Y AGRARIAS									
Facultad de Ciencias y Tecnología	39. Ingeniería Química	Licenciatura	1962	Sucre	Licenciado en Ingeniería Química	Ing. Químico	Examen	9 semestres			
	40. Ingeniería de Alimentos	Licenciatura	1995	Sucre	Licenciado en Ingeniería de Alimentos	Ing. de Alimentos	Examen	9 semestres			
	41. Ingeniería de Petróleo y Gas Natural	Licenciatura	2005	Sucre	Licenciado en Ingeniería de Petróleo y Gas Natural	Ing. de Petrolero	Examen	9 semestres			
	42, 43 TUS. en Petróleo y Gas Natural	Técnico Universitario Superior	2005	Sucre	Técnico Universitario Superior en Petróleo y Gas Natural	Tus. en Petróleo y Gas Natural	Examen	3 Años			
			2009	Monteagudo	Técnico Universitario Superior en Petróleo y Gas Natural	Tus. en Petróleo y Gas Natural	Examen	3 Años			
	44. Ingeniería Industrial	Licenciatura	1995	Sucre	Licenciado en Ingeniería Industrial	Ing. Industrial	Examen	9 semestres			
	45. Ingeniería Ambiental	Licenciatura	1999	Sucre	Licenciado en Ingeniería Ambiental	Ing. Ambiental	Examen	9 semestres			
	46. Ingeniería de Sistemas	Licenciatura	1992	Sucre	Licenciado en Ingeniería de Sistemas	Ing. de Sistemas	Examen	9 semestres			
	47 TUS. Informática	Técnico Universitario Superior	1995	Sucre	Técnico Universitario Superior en Informática	Tus. en Informática	Examen	5 semestres			
	48. Ingeniería en Ciencias de la Computación	Licenciatura	2016	Sucre	Licenciado en Ingeniería en Ciencias de la Computación	Ing. en Ciencias de la Computación	Examen	10 Semestres			
	49. Ingeniería en Tecnologías de la Información y Seguridad	Licenciatura	2016	Sucre	Licenciado en Ingeniería de la Computación	Ing. en Tecnologías de la Información y Seguridad	Examen	10 Semestres			
	50. Ingeniería en Diseño y Animación Digital	Licenciatura	2016	Sucre	Licenciado en Ingeniería en Diseño y Animación Digital	Ing. en Diseño y Animación Digital	Examen	8 Semestres			
	51. Ingeniería en Telecomunicaciones	Licenciatura	2005	Sucre	Licenciado en Ingeniería de Telecomunicaciones	Ing. en Telecomunicaciones	Examen	10 Semestres			
	52. TUS. Industrias de la Alimentación	Técnico Universitario Superior	1975	Sucre	Técnico Universitario Superior en Industrias de la Alimentación	Tus. en Industrias de la Alimentación	Examen	5 semestres			
	53. TUS. Química Industrial	Técnico Universitario Superior	1974	Sucre	Técnico Universitario Superior en Química Industrial	Tus. en Química Industrial	Examen	5 semestres			
	54. Ingeniería Mecánica	Licenciatura	1985	Sucre	Licenciado en Ingeniería Mecánica	Ing. Mecánico	Examen	9 semestres			
	55. Ingeniería Eléctrica	Licenciatura	1999	Sucre	Licenciado en Ingeniería Eléctrica	Ing. Eléctrico	Examen	5 Años			
	56. Ingeniería Electrónica	Licenciatura	2010	Sucre	Licenciado en Ingeniería Electrónica	Ing. Electrónico	Examen	5 Años			
	57. Ingeniería Electromecánica	Licenciatura	1999	Sucre	Licenciado en Ingeniería Electromecánica	Ing. Electromecánico	Examen	9 semestres			
	58. Ingeniería Mecatrónica	Licenciatura	2016	Sucre	Licenciado en Ingeniería Mecatrónica	Ing. Mecatrónica	Examen	9 semestres			
Facultad de Ingeniería Mecánica, Eléctrica y Electrónica	59. Ingeniería Civil	Licenciatura	1994	Sucre	Licenciado en Ingeniería Civil	Ing. Civil	Examen	5 Años			
	60. Ingeniería Geológica	Licenciatura	2013	Sucre	Licenciado en Ingeniería Geológica	Ing. Geológica	Examen	5 Años			

Facultad de Arquitectura y Ciencias del Hábitat	61. Licenciatura en Arquitectura	Licenciatura	1994	Sucre	Licenciado en Arquitectura	Arquitecto	Examen	5 Años
	62. Licenciatura en Arte y Diseño Grafico	Licenciatura	2015	Sucre	Licenciado en Arte y Diseño Grafico	Diseñador Grafico	Examen	5 años
	63. Licenciatura en Diseño de Interiores	Licenciatura	2013	Sucre	Licenciado en Diseño de Interiores	Diseñador de interiores	Examen	4 años
Facultad Técnica	64., 65. TUS. en Mecánica Automotriz	Técnico Universitario Superior	1974	Sucre	Técnico Universitario Superior en Mecánica Automotriz	Tus. en Mecánica Automotriz	Libre	5 Semestres
	66. TUS. en Mecánica Industrial	Técnico Universitario Superior	1974	Sucre	Técnico Universitario Superior en Mecánica Industrial	Tus. en Mecánica Industrial	Libre	5 Semestres
	67.,68. TUS. en Construcción Civil	Técnico Universitario Superior	1991	Sucre	Técnico Universitario Superior en Construcción Civil	Tus. en Construcción Civil	Libre	3 Años
	69. TUS. en Topografía	Técnico Universitario Superior	1991	Sucre	Técnico Universitario Superior en Topografía	Tus. en Topografía	Libre	3 Años
	70. TUS. en Electrónica	Técnico Universitario Superior	1974	Sucre	Técnico Universitario Superior en Electrónica	Tus. en Electrónica	Libre	3 Años
	71. TUS. en Electricidad	Técnico Universitario Superior	1974	Sucre	Técnico Universitario Superior en Electricidad	Tus. en Electricidad	Libre	3 Años
	72. Ingeniería en Geodesia y Topografía	Licenciatura	2015	Sucre	Licenciatura en Geodesia y Topografía	Ing. En Geodesia y Topografía	Examen	9 semestres
	73. TUS. en Metal Mecánica	Técnico Universitario Superior	2004	Monteagudo	Técnico Universitario Superior en Metal Mecánica	Tus. en Metal Mecánica	Libre	6 Semestres

Facultad de Ciencias Agrarias	74. Ingeniería Agronómica	Licenciatura	1942	Sucre	Licenciado en Ingeniería Agronómica	Ing. Agrónomo	Examen	4 Años y 1 Semestre
	75 Ingeniería en Recursos Naturales	Licenciatura	2005	Sucre	Licenciado en Ingeniería en Recursos Naturales	Ing. en Recursos Naturales	Examen	4 Años y 1 Semestre
	76. Ingeniería en Desarrollo Rural	Licenciatura	2005	Sucre	Licenciado en Ingeniería en Desarrollo Rural	Ing. en Desarrollo Rural	Examen	4 Años y 1 Semestre
	77. TUS. en Agronomía TUS.	Técnico Universitario Superior	1984	Sucre	Técnico Universitario Superior en Agronomía	Tus. en Agronomía	Libre	3 Años
	78. Licenciatura en Administración Agropecuaria	Licenciatura	2004	Monteagudo	Licenciado en Administración Agropecuaria	Lic. en Administración Agropecuaria	Libre	4 Años y medio
	77. Ingeniería Agroforestal	Licenciatura	2002	Monteagudo	Licenciado en Ingeniería Agroforestal	Ing. Agroforestal	Libre	4 Años y medio
	79. Ingeniería Agroindustrial	Licenciatura	2006	Camargo	Licenciado en Ingeniería Agroindustrial	Ing. Agroindustrial	Libre	4 Años y 1 Semestre
	80.81. 83. TUS. en Producción Agropecuaria	Técnico Universitario Superior	2010	Alcalá	Técnico Universitario Superior en Producción Agropecuaria	Tus. en Producción Agropecuaria	Libre	3 Años
			2012	Federación Pampa				
			2009	Villa Serrano				
	84. TUS. en Agroindustria	Técnico Universitario Superior	2009	Machareti	Técnico Universitario Superior en Agroindustria	Tus. en Agroindustria	Libre	3 Años
	Facultad Integral Defensores del Chaco	85. Ingeniería en Zootecnia	Licenciatura	1999	Muyupampa	Licenciado en Ingeniería Zootécnica	Ing. Zootecnista	Examen
86. Medicina Veterinaria y Zootecnia		Licenciatura	1999	Muyupampa	Licenciado en Medicina Veterinaria y Zootecnia	Médico Veterinario Zootecnista	Examen	4 Años

Fuente: Departamento de Planificación Académica

ANEXO II

MATRICULA UNIVERSITARIA NACIONAL POR UNIVERSIDADES

Nro.	Universidad	2014	2015	2016	2017	2018
		Tot. Estud.				
1	UMSFX	48.859	50.052	51.277	51.413	52.765
2	UMSA	79.036	78.219	78.228	78.205	78.102
3	UMSS	68.582	70.024	79.092	82.665	82.738
4	UAGRM	78.941	79.921	84.619	85.495	87.670
5	UATF	20.596	21.180	22.304	23.634	23.387
6	UTO	23.499	24.377	25.662	26.246	26.446
7	UAJMS	21.961	23.191	23.783	23.678	23.342
8	UABJB	18.299	13.543	13.949	14.803	21.535
9	UNSXX	7.764	7.648	7.754	6.983	8.375
10	UAP	5.095	5.884	7.565	5.698	6.259
11	UPEA	35.103	38.693	42.343	47.861	48.962
TOTAL		407.735	412.732	436.576	446.681	459.581

Fuente: Boletín Estadístico SUB

MATRICULA TOTAL SEGÚN FACULTAD, CARRERA Y SEXO GESTIÓN 2018

FACULTAD	CARRERAS	SEDE	MATRICULADOS		
			2.018		
			H	M	T
DERECHO, CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES	DERECHO	SUCRE	1.804	1.925	3.729
	CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN SOCIAL	SUCRE	498	481	979
			54	28	82
	HISTORIA	SUCRE	170	136	306
	SOCIOLOGÍA	SUCRE	349	440	789
MEDICINA	MEDICINA	SUCRE	1.294	1.930	3.224
ODONTOLOGÍA	ODONTOLOGÍA	SUCRE	738	1.147	1.885
			85	83	168
CIENCIAS QUÍMICAS, FARMACÉUTICAS Y BIOQUÍMICAS	BIOQUÍMICA	SUCRE	182	753	935
	QUÍMICA FARMACÉUTICA	SUCRE	65	962	1.027
			60	80	140
CIENCIAS TECNOLÓGICAS DE LA SALUD	KINESIOLOGÍA Y FISIOTERAPIA	SUCRE	258	412	670
			164	411	575
	BIOIMAGENOLOGÍA	SUCRE	218	337	555
	NUTRICIÓN Y DIETÉTICA	SUCRE	108	420	528
CIENCIAS DE ENFERMERÍA Y OBSTETRICIA	ENFERMERÍA	SUCRE	95	844	939
		PADILLA			
		SUCRE	7	59	66
	ENFERMERÍA OBSTETRIZ	MUYUPAMPA	11	122	133
		PADILLA	22	97	119
CONTADURÍA PÚBLICA Y CIENCIAS FINANCIERAS	ADMINISTRACIÓN FINANCIERA	SUCRE	677	901	1.578
		CAMARGO	68	110	178
	CONTADURÍA PÚBLICA	SUCRE	763	1.602	2.365
		SAN LUCAS	45	50	95
		PADILLA			
COMERCIO EXTERIOR Y ADUANAS	SUCRE	68	85	153	
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES	ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	SUCRE	1.280	1.184	2.464
	ECONOMÍA	SUCRE	536	533	1.069
	INGENIERÍA COMERCIAL	SUCRE	977	1.108	2.085
		MONTEAGUDO	35	38	73
	GESTIÓN PÚBLICA	SUCRE	18	22	40
		VILLA SERRANO			
	GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	SUCRE	253	349	602
	GESTIÓN Y GERENCIA DE NEGOCIOS	MUYUPAMPA	44	89	133

CIENCIAS Y TECNOLOGÍA	INGENIERÍA DE ALIMENTOS	SUCRE	35	91	126
	INDUSTRIAS DE LA ALIMENTACIÓN	SUCRE	163	394	557
	INGENIERÍA DE SISTEMAS	SUCRE	878	280	1158
	INFORMÁTICA	SUCRE	272	104	376
	INGENIERÍA MECÁNICA	SUCRE	593	21	614
	INGENIERÍA QUÍMICA	SUCRE	308	344	652
	INGENIERÍA INDUSTRIAL	SUCRE	469	488	957
	QUÍMICA INDUSTRIAL	SUCRE	354	485	839
	INGENIERÍA ELÉCTRICA	SUCRE	425	50	475
	INGENIERÍA ELECTROMECAÁNICA	SUCRE	617	26	643
	INGENIERÍA MECATRÓNICA	SUCRE	109	15	124
	INGENIERÍA AMBIENTAL	SUCRE	261	328	589
		SUCRE	1136	519	1655
	INGENIERÍA DE PETRÓLEO Y GAS NATURAL	SUCRE - MONTEAGUDO	418	173	591
	INGENIERÍA EN TELECOMUNICACIONES	SUCRE	266	121	387
	INGENIERÍA EN DISEÑO Y ANIMACIÓN DIGITAL	SUCRE	88	42	130
	INGENIERÍA ELECTRÓNICA	SUCRE	279	40	319
		SUCRE	188	43	231
	INGENIERÍA DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y SEGURIDAD	SUCRE	135	48	183
CIENCIAS AGRARIAS	INGENIERÍA AGRONÓMICA	SUCRE	343	184	527
	AGRONOMÍA	SUCRE	409	272	681
	INGENIERÍA EN RECURSOS NATURALES	SUCRE	30	28	58
	INGENIERÍA EN DESARROLLO RURAL	SUCRE	70	63	133
	INGENIERÍA AGROINDUSTRIAL	CAMARGO	42	38	80
	AGROINDUSTRIA	MACHARETI	29	38	67
		MONTEAGUDO	74	50	124
	INGENIERÍA AGROFORESTAL	MONTEAGUDO			
	ADMINISTRACIÓN AGROPECUARIA	MONTEAGUDO	84	179	263
		ALCALÁ	138	82	220
	PRODUCCIÓN AGROPECUARIA	REDENCIÓN PAMPA			
AGROECOLOGÍA	REDENCIÓN PAMPA				
FRUTICULTURA	VILLA SERRANO				
HUMANIDADES Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN	IDIOMAS	SUCRE	270	602	872
	PEDAGOGÍA	SUCRE	127	427	554
	TURISMO	SUCRE	191	282	473
	TRABAJO SOCIAL	SUCRE	44	409	453
	PSICOLOGÍA	SUCRE	249	618	867
	GASTRONOMÍA	SUCRE	123	161	284

TÉCNICA	MECÁNICA AUTOMOTRIZ	SUCRE	780	6	786
		CANDELARIA	80	3	83
	ELECTRICIDAD	SUCRE	485	20	505
	ELECTRÓNICA	SUCRE	355	43	398
	MECÁNICA INDUSTRIAL	SUCRE	392	8	400
	METAL MECÁNICA	MONTEAGUDO	83	7	90
	TOPOGRAFÍA	SUCRE	658	134	792
		SUCRE	828	89	917
		SOPACHUY	69	12	81
		GEODESIA Y TOPOGRAFÍA	SUCRE	91	21
INGENIERÍA CIVIL	INGENIERÍA CIVIL	SUCRE	1.820	570	2.390
ARQUITECTURA Y CIENCIAS DEL HÁBITAT	ARQUITECTURA	SUCRE	593	608	1.201
	ARTE Y DISEÑO GRAFICO	SUCRE	129	79	208
	DISEÑO DE INTERIORES	SUCRE	125	295	420
INTEGRAL DEFENSORES DEL CHACO	INGENIERÍA ZOOTÉCNICA	MUYUPAMPA	60	29	89
	MEDICINA EN VETERINARIA Y ZOOTECNIA	MUYUPAMPA	4		4
		MUYUPAMPA	237	106	343
15	72	118	26.952	25.813	52.765

Nota. - La Facultad de Ingeniería Mecánica, Eléctrica y Electrónica fue creada en la gestión 2019, por tanto, sus Carreras se reflejan en la gestión 2018 en la Facultad de Ciencias y Tecnología

Fuente: Sistema de Seguimiento Académico

Elaboración: Sección Estadística - División de Servicios Académicos

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2019 - 2025 NOMINA DE PARTICIPANTES

AUTORIDADES SUPERIORES

SERGIO MILTON PADILLA CORTEZ RECTOR

ZENÓN PETER CAMPOS QUIROGA VICERRECTOR

AUTORIDADES UNIDADES ACADÉMICAS

FACULTAD DE DERECHO, CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

FÁTIMA ELVA TARDIO QUIROGA Decana

SULMA GLADYS CHAVEZ NAVARRO Directora Carrera de Derecho

ROMY JIMENA DURAN SANDOVAL Directora Carrera de Comunicación Social

DENAHIR AMIR MENDIVIL SALGUEIRO Director Carrera de Sociología

CONSUELO E. DURAN GOROSTIAGA Coordinadora Carrera de Historia

FACULTAD DE MEDICINA

GROVER ALFREDO LINARES PADILLA Decano

FREDDY DAVID ESPADA RIVERA Director Carrera de Medicina

FACULTAD DE ODONTOLOGÍA

CELIA LIDIA EXENI ALBORNOS Decana

HELLEN HENNERS VARGAS Directora Carrera de Odontología

OMAR LUCUY ROCABADO Coordinador Carrera Prótesis Dental

FACULTAD DE CIENCIAS QUÍMICO FARMACÉUTICAS Y BIOQUÍMICAS

JOSE LUIS ENRIQUE ARRAZOLA DELGADILLO Decano

MAGALY IVANA MAGARIÑOS EGUEZ Directora Carrera de - Bioquímica-Biología

THANIA MILA CASTILLO VLADISLAVIC Directora Carrera de Química Farmacéutica

FACULTAD DE CIENCIAS TECNOLÓGICAS DE LA SALUD

JAVIER GONZALO VEGA ESTIVARES Decano a.i.

MARIA ELIZABETH FLORES ANDRADE Directora Carrera de Nutrición y Dietética

MARIO SALOMA BULLAIN Director a.i. Carrera de Kinesiología

Fisioterapia

FACULTAD DE CIENCIAS DE ENFERMERÍA Y OBSTETRICIA

NANCY WILMA MANJON CALVIMONTES Decana

LUISA PETRONA ORELLANA SALAS Directora Carrera de Enfermería

FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA Y CIENCIAS FINANCIERAS

MARIA JANETH CUELLAR ROMERO Decana

JUAN CARLOS TORRES GALVAN Director Carrera de Contaduría Pública

JAVIER ALEJANDRO FLORES MOLINA Director Carrera de Administración

Financiera

FERNANDO BRAVO CALDERON Coordinador Carrera Comercio Exterior y Aduanas

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

ERICK GREGORIO MITA ARANCIBIA Decano

RAQUEL ARANCIBIA PADILLA Directora Carrera de Administración de Empresas

MARCO ANTONIO PRIETO MERIDA Director Carrera de Economía

GRISSEL INGRID RENGEL ARANCIBIA Directora Carrera de Ingeniería Comercial

ALEX JADUE CALVO Director Carrera de Gestión Pública

FACULTAD DE CIENCIAS Y TECNOLOGÍA

ROLANDO OSCAR MOLINA BASPINEIRO Decano

EDGAR TITO ESPINOZA RODRIGUEZ Director Carreras de Ingeniería de Sistemas Animación Digital, Tecnologías de la Información y Seguridad y Ciencias de la Computación

JAIME LADISLAO AGUILAR FERNANDEZ Director Carreras de Ingeniería en Telecomunicaciones

GONZALO BENITO PEREZ SERRUDO Director Carreras de Ingeniería Química, Ingeniería de Alimentos

APOLONIA RODRIGUEZ GONZALES Directora Carrera de Ingeniería Ambiental

JOSE SALAZAR MURILLO Director Carrera de Ingeniería Industrial

RAUL GUTIERREZ CHUMACERO Director Carrera de Ingeniería de Petróleo y Gas Natural

GENARO SILVA DIAZ Director Carreras de Química Industrial
Técnico Superior e Industrias de la
Alimentación

FACULTAD DE CIENCIAS AGRARIAS

DAVID REYNALDO TORRES SALAZAR Decano

CARLOS ANTONIO PEREZ POZO Director Carreras de Ingeniería Agronómica,
Ingeniería Recursos Naturales e Ing.
Desarrollo Rural

JOSE LUIS RIOS CABERO Director Carrera de Agronomía Técnico
Superior

FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

NOEMI MURIEL BALDIVIESO MONTAÑO Decana

MONICA JUANA CALANI CHOQUE Directora Carrera de Idiomas

CRISTINA HELEN YAÑEZ MEDRANO Coordinadora Carrera de Pedagogía

ANA MARIA PEREZ RIVERO Directora Carrera de Psicología

LITA S. COLLAZOS MAITA Directora Carrera de Turismo

IVONNE CHOQUE ARANDO Coordinadora Carrera de Trabajo Social

FACULTAD TÉCNICA

JUAN CARLOS VACAFLOR DOMINGUEZ Decano

RICHARD NUÑEZ TONELLI Director Carreras de Mecánica
Industrial Mecánica Automotriz

MANUEL PEÑARANDA LAGRAVA Director Carreras de Electricidad y
Electrónica

FRANKLIN IGLESIAS HERRERA Director Carreras de Construcción
Civil y Topografía

FACULTAD DE INGENIERÍA CIVIL

ALFREDO ARANCIBIA CHAVEZ Decano

JUAN JOSÉ ROSALES VALDA Director Carreras de Ingeniería Civil e
Ingeniería Geológica

FACULTAD DE ARQUITECTURA Y CIENCIAS DEL HABITÁT

ATILIO TABOADA CASTRO Decano

JOSE LUIS GUMIEL CASIS Director Carrera de Arquitectura

PABLO POVEDA DIAZ Director a.i. Carrera de Diseño de Interiores

FACULTAD INTEGRAL DEFENSORES DEL CHACO

ATILIANO GARRADO JIMENEZ Decano

PATROCINIO PEREZ VELASCO Director a.i. Carreras de Medicina Veterinari
e Ingeniería Zootécnica

FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA, ELÉCTRICA Y ELECTRÓNICA

GERMAN PALACIOS MARQUEZ Decano

JOSE HEREDIA PARDO Director Carreras de Ingeniería

Mecánica TATIANA ALEIDA VICKER MEZZA Directora Carrera Ingeniería
Electromecánica

MARCO ANTONIO MONTALVO RODRIGUEZ Director Carreras de Ingeniería Electrónica,
Ingeniería Mecatrónica e Ingeniería
Eléctrica

CENTRO DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA

JORGE SELLIS MERCADO Director

DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

RAMIRO DELGADILLO DAZA Director

RECTORADO

CELIN SAAVEDRA BEJARANO Secretario General

ANGELICA PÉREZ GUERRA Directora Jurídica

NORMA MARQUEZ CAVERO Directora Relaciones
Internacionales

ORietta DURANDAL CABALLERO Directora de Cultura y Deportes
OSCAR RICHARD CRUZ PINEDO Jefe División de Tecnologías de
Información y Comunicación

VICERRECTORADO

CAMEN SERRUDO FLORES Secretaria General
DIEGO CORIA VILLCA Director Investigación Ciencia y Tecnología
NARDA GONZALES DOMÍNGUEZ Directora Interacción Social y Extensión
Universitaria
ANA SIRLEY CALDERON FLORES Directora de Planificación y Evaluación
Académica
GLADYS AVILA DE CANEDO Jefe de División Bienestar Universitario
RENE JULIAN ARANDIA SARAIVA Jefe de División Servicios Académicos

EQUIPO TÉCNICO DE COORDINACIÓN GENERAL DE FORMULACIÓN PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL - DEPARTAMENTO PLANIFICACIÓN Y EVALUACIÓN INSTITUCIONAL

JORGE EDUARDO FUENTES AVILA Jefe Departamento
LUIS ALBERTO RIOS SOLARES Resp. Planificación Estratégica
GIOVANA SANABRIA GARCIA Resp. Planificación Operativa Anual
HUGO TIRADO CURCUY Jefe Div. Evaluación y Coord.
Institucional
WILLIAMS PARDO GOMEZ Resp. Control de Gestión
BEATRIZ BARRERA ZULETA Jefe Unidad de Proyectos
CARLOS LOPEZ CAMPOS Gestor de Proyectos
PAOLA PANIAGUA SANCHEZ Gestora Económica de Proyectos
ANTONIO PAPUTSACHIS GALVAN Resp. Desarrollo Organizacional
ANDER R. PALMA MOSTACEDO Analista de Organización y Procesos
SILVIA MARIN GUZMAN Resp. Equidad, Estudios e Información
CECILIA PINEDO CALDERON Secretaria





U N I V E R S I D A D
SAN FRANCISCO XAVIER
UNIVERSIDAD DIGNA

D.L. 3-1-138-2021 P.O.



UNIVERSIDAD
SAN FRANCISCO XAVIER
UNIVERSIDAD DIGNA

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2019 - 2025

R U M B O A L I V C E N T E N A R I O
1624 - 2024