

LINEAMIENTOS METODOLÓGICOS PARA LA FORMULACIÓN DE PLANES ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES UNIVERSITARIOS (PEI)

El presente documento constituye una guía para la elaboración de los Planes Estratégicos Institucionales de las Universidades del Sistema de la Universidad Boliviana. En el mismo se realiza una serie de recomendaciones orientativas que muestran de manera simplificada, esquematizada y homogénea los conceptos metodológicos más relevantes.

Los lineamientos metodológicos están formulados en el marco del Reglamento del Sistema de Planificación del Sistema de la Universidad Boliviana, que establece la estructura y organización, las instancias de responsabilidad, los procesos, plazos y niveles de compatibilidad del Plan de Desarrollo Universitario (PDU) con el Plan de Desarrollo Económico y Social (PDES) del Estado Plurinacional de Bolivia (PDES); de los Planes Estratégicos Institucionales (PEI) de las Universidades y del Comité Ejecutivo de la Universidad Boliviana (CEUB) del Sistema de la Universidad Boliviana (SUB); y de los respectivos Planes Operativos Anuales (POA) con el PEI de cada una de las universidades.

1. MARCO CONCEPTUAL.

La planificación es definida como un proceso de organizar y tomar decisiones óptimas para el mejoramiento de la Institución en el futuro, definir qué se quiere alcanzar y los pasos a seguir.

El Planificar permite organizar los esfuerzos individuales y colectivos, sin improvisar, y principalmente generar cambios desde las condiciones de partida. Por tanto, cuando se habla de planificación lo más lógico es hablar del proceso de planificación, que transcurre por las fases de análisis del entorno, determinación de estrategias, implementación y evaluación.

Un plan estratégico es un curso de acción, una secuencia que consiste en precisar lo que pretendemos conseguir y cómo nos proponemos conseguirlo; en este marco, es un instrumento orientador de la gestión institucional de una Universidad del SUB, formulado desde una perspectiva plurianual, tomando en cuenta la Visión del desarrollo del SUB.

La planeación estratégica **es un conjunto de actividades que deben ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos**, lo que implica definir e identificar los problemas mediante un diagnóstico y así plantear estrategias, en el mediano y largo plazo, a fin de lograr sus objetivos y generar valor público que beneficie a la colectividad.

La planificación estratégica es un proceso que permite a las Universidades:

- Definir productos, metas e impactos institucionales deseados en las diferentes áreas, para la gestión académica e institucional.
- Ser más productiva y proactiva que reactiva cuando se trata de darle forma a su futuro
- Mejorar la capacidad de respuesta frente a sus desafíos y problemas.
- La articulación de la planificación de mediano y largo plazo con la programación de operaciones (corto plazo).
- Orientar la asignación y ejecución de los recursos en el corto plazo.

Los PEI's son un conjunto de decisiones y acciones estratégicas para viabilizar la ejecución del PDU, y a su vez aportar al cumplimiento de indicadores del PDES a través de la programación operativa anual.

2. MARCO LEGAL.

Los lineamientos metodológicos para los PEIs se orientan en el marco del Reglamento del Sistema de Planificación integral del SUB que establece:

- Constitución Política del Estado, Art. 92.
 - 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.
 - 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.
- Ley 777 del Sistema de Planificación Integral del Estado
- Ley 1178
- Ley 070 “Avelino Siñani - Elizardo Pérez”, Art. 56, que señala que “las Universidades Públicas Autónomas se regirán por lo establecido en la Constitución Política del Estado”.
- Sentencias constitucionales
- Estatuto Orgánico de la Universidad Boliviana, Título II, Art. 4: El Sistema de la Universidad Boliviana (SUB), desarrolla sus actividades de acuerdo con el Plan de Desarrollo Universitario.
- Resoluciones de Congresos y Conferencias Nacionales de Universidades.
- El Sistema de Planificación del Sistema de la Universidad Boliviana, se articula al Sistema de Planificación Integral del Estado (Ley 777) en el marco del mandato constitucional de la Autonomía Universitaria, consagrado en el artículo 92º de la Constitución Política del Estado, que define el contenido y alcance de la Autonomía Universitaria, de la libre administración de sus recursos, la libertad de la elaboración y aprobación de sus estatutos y la libertad para programar y realizar sus fines. El Reglamento de Planificación del Sistema de la Universidad Boliviana establece las regulaciones específicas de los procesos de formulación, ejecución, seguimiento y evaluación de los distintos planes universitarios, la articulación entre estos, y la articulación del Plan de Desarrollo Universitario al Plan de Desarrollo Económico Social, en las condiciones establecidas en el presente documento, con el fin de contribuir al desarrollo del país.
- Reglamentos de las funciones sustantivas del Sistema de la Universidad Boliviana y de cada Universidad.
- Otras disposiciones legales, que norman y regulan el funcionamiento y procedimientos de las Universidades Autónomas y las Universidades de Régimen Especial del SUB.



3. SISTEMA DE PLANIFICACIÓN INTEGRAL DEL SISTEMA DE LA UNIVERSIDAD BOLIVIANA.

El Sistema de Planificación del SUB adopta el enfoque del Sistema de Gestión por efecto – impacto en el desarrollo de la gestión universitaria, incorporando áreas estratégicas, políticas de desarrollo (efecto institucional-impacto deseado), objetivos estratégicos (acciones a mediano plazo), indicadores (resultado-acción) e impacto deseado, contenidos en el PDU, los PEIs y los POAs de cada Universidad; asimismo, contempla los recursos; la identificación de responsables; los mecanismos e instancias de seguimiento y evaluación del cumplimiento de los planes institucionales, (establecidos en el Reglamento de Seguimiento y Evaluación del PDU, los resultados logrados y la participación de la comunidad universitaria.

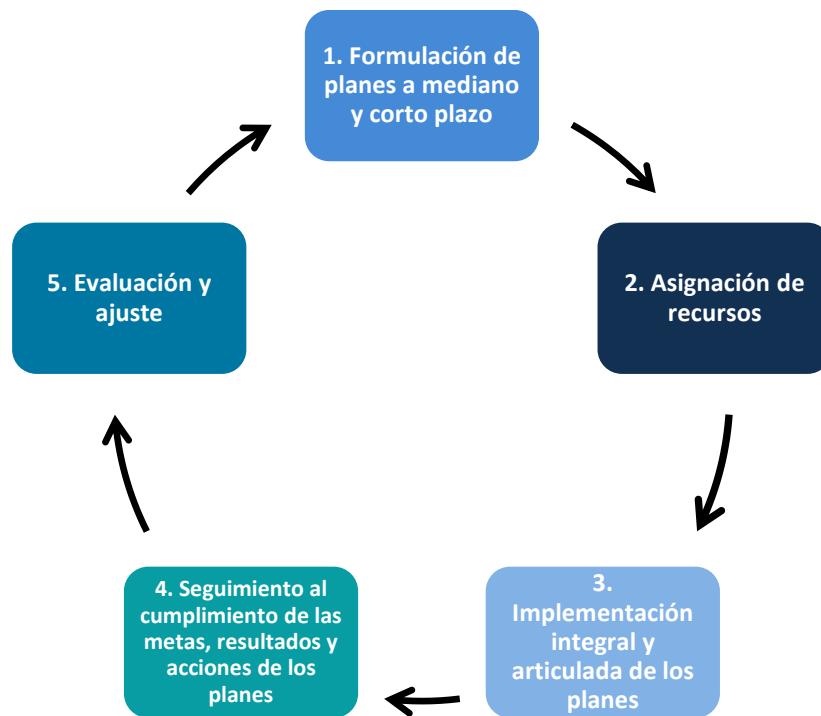
3.1. Subsistemas del Sistema de Planificación Integral del SUB

El Sistema de Planificación Integral del SUB tiene tres subsistemas:



3.2. Ciclo del Proceso de Planificación

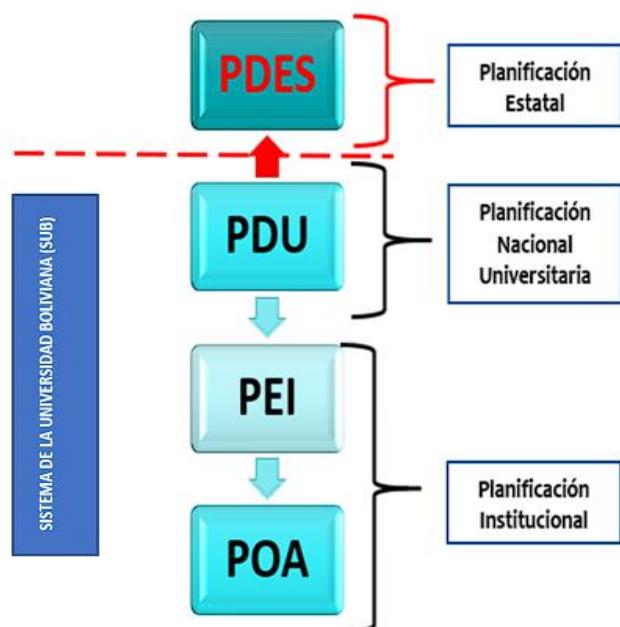
La planificación universitaria se realiza de acuerdo al siguiente proceso cíclico:



3.3. Niveles de planificación.

El Sistema de Planificación Integral del SUB tiene dos niveles de planificación:

- I. Planificación Nacional, que corresponde a todo el SUB y se expresa a través del PDU.
- II. Planificación Institucional, que corresponde a las Universidades del SUB y del CEUB, y se expresa a través de:
 - a. El PEI de cada Universidad (Marco Referencial para los Planes Facultativos, Planes de Áreas y el Plan Estratégico Institucional del CEUB).
 - b. El POA, correspondiente a cada Universidad, CEUB y de las secretarías.



3.4. Período de planificación.

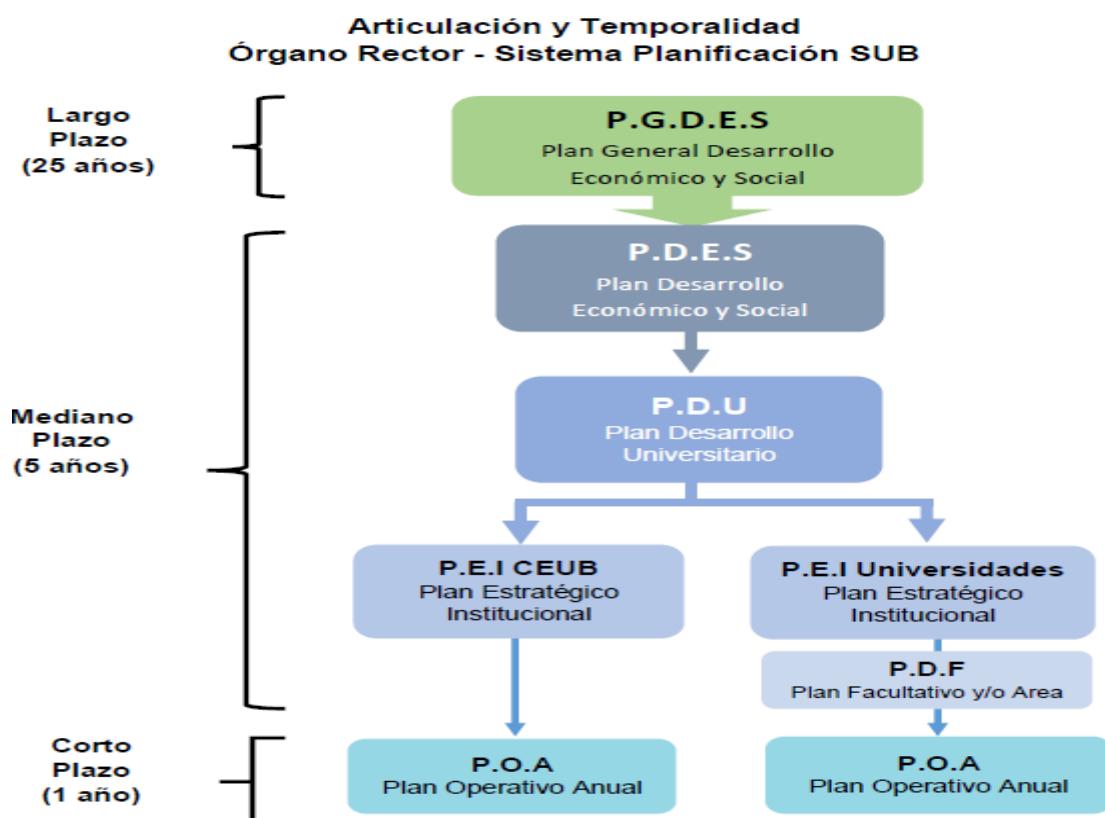
El periodo de formulación y vigencia del PEI de cada Universidad, guardará relación con el PDU y el PDES.

3.5. Criterios para la formulación y aprobación del Plan Estratégico Institucional (PEI)

- I. El PEI Universitario, se formulará en correspondencia con las tendencias de la ciencia y el conocimiento global; el contexto social, económico y político de la Universidad; y las perspectivas de desarrollo de la sociedad, de la región y el país.
- II. El PEI Universitario, se formulará en correspondencia con la estructura organizativa de cada Universidad; la disponibilidad de recursos de la subvención financiera obligatoria y suficiente del Estado; sus necesidades, potencialidades y limitaciones; y sus perspectivas de desarrollo institucional.
- III. Las Universidades del Sistema elaborarán su PEI de forma articulada, con el mismo horizonte de tiempo y compatible con el PDU. Para este efecto, los PEI formulados serán remitidos al CEUB, para la obtención del certificado de **compatibilización** con el PDU y proceder luego a la aprobación en cada Universidad conforme a sus normas internas.
- IV. Con este certificado de **compatibilización** por la Resolución de aprobación correspondiente, las universidades podrán remitir sus PEI's al Órgano Rector para su respectiva compatibilización con el PDSE.
- V. Los Planes Facultativos o de otra índole serán formulados siguiendo los lineamientos y orientaciones que conduzcan al logro de las metas y objetivos del PEI, en cada Universidad.

3.6. Articulación del Plan Estratégico Institucional (PEI) – Plan de Desarrollo Universitario (PDU).

- I. El PDU, el PEI y el POA deberán estar articulados entre sí, de tal manera que el seguimiento del POA permita el del PEI, y el seguimiento del PEI, permita -a su vez- el seguimiento del PDU.
- II. El PEI se articula directamente con el PDU. A su vez, el PDU está vinculado al PDSE y PGDES, en el marco de sus estatutos y el principio de Autonomía Universitaria, como producto de un proceso de concertación entre el Gobierno Nacional y el SUB.



- III. En la formulación de los PEI de las Universidades se tomarán en cuenta los lineamientos e instrumentos metodológicos definidos en el Reglamento, estableciendo con claridad la vinculación entre las áreas, políticas, objetivos estratégicos y metas del PDU, lo cual permitirá el seguimiento y evaluación de planes, programas y proyectos de la Universidad y el PDU, así como el manejo de información estadística institucional uniforme.
- IV. La estructura y matriz de planificación de cada uno de los PEI de las Universidades adoptarán **como base de cumplimiento no limitativo la matriz de planificación del PDU** y los indicadores estratégicos definidos, con el fin de que el PDU se constituya en un instrumento de planificación y gestión de todo el SUB, definiendo de esta forma la consolidación o agregación de los procesos de formulación, seguimiento y evaluación de los planes universitarios.
- V. Las metas establecidas por cada Universidad, serán la base de agregación para definir las metas del PDU, siendo de cumplimiento obligatorio el uso del Catálogo Básico de Indicadores, que define unidades de medición para la gestión universitaria del SUB.
- VI. La concordancia y articulación de los planes en el interior del SUB, se establecerá a través de las respectivas representaciones de la comunidad universitaria y los mecanismos e instancias definidos en el Estatuto Orgánico del Sistema de la Universidad Boliviana.

4. DESCRIPCIÓN DEL CONTENIDO DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (PEI).

Los PEI podrán contar con la estructura y el contenido mínimo siguientes:

I. ASPECTOS GENERALES Y METODOLÓGICOS

- 1.1. Antecedentes y marco referencial
- 1.2. Base Legal
- 1.3. Metodología de formulación del PEI
- 1.4. Estructura del PEI

II. ENFOQUE POLÍTICO INSTITUCIONAL

- 2.1. Mandato Constitucional
- 2.2. Principios, Fines y Objetivos
- 2.3. Misión PEI
- 2.4. Visión PEI
- 2.5. Valores

III. DIAGNÓSTICO

- 3.1. Análisis interno
 - 3.1.1. Competencias (caracterización de las funciones sustantivas / áreas estratégicas)
 - 3.1.2. Evaluación del cumplimiento del PEI
 - 3.1.3. Estado de la Situación Actual (identificación de Fortalezas y Debilidades, según cuatro áreas estratégicas)
- 3.2. Análisis externo (identificación de Amenazas y Oportunidades)
- 3.3. Matriz FODA

IV. MARCO ESTRATÉGICO

- 4.1. Áreas Estratégicas
- 4.2. Matriz de Planificación PEI

V. PRESUPUESTO PLURIANUAL (con carácter referencial o nominal)

VI. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

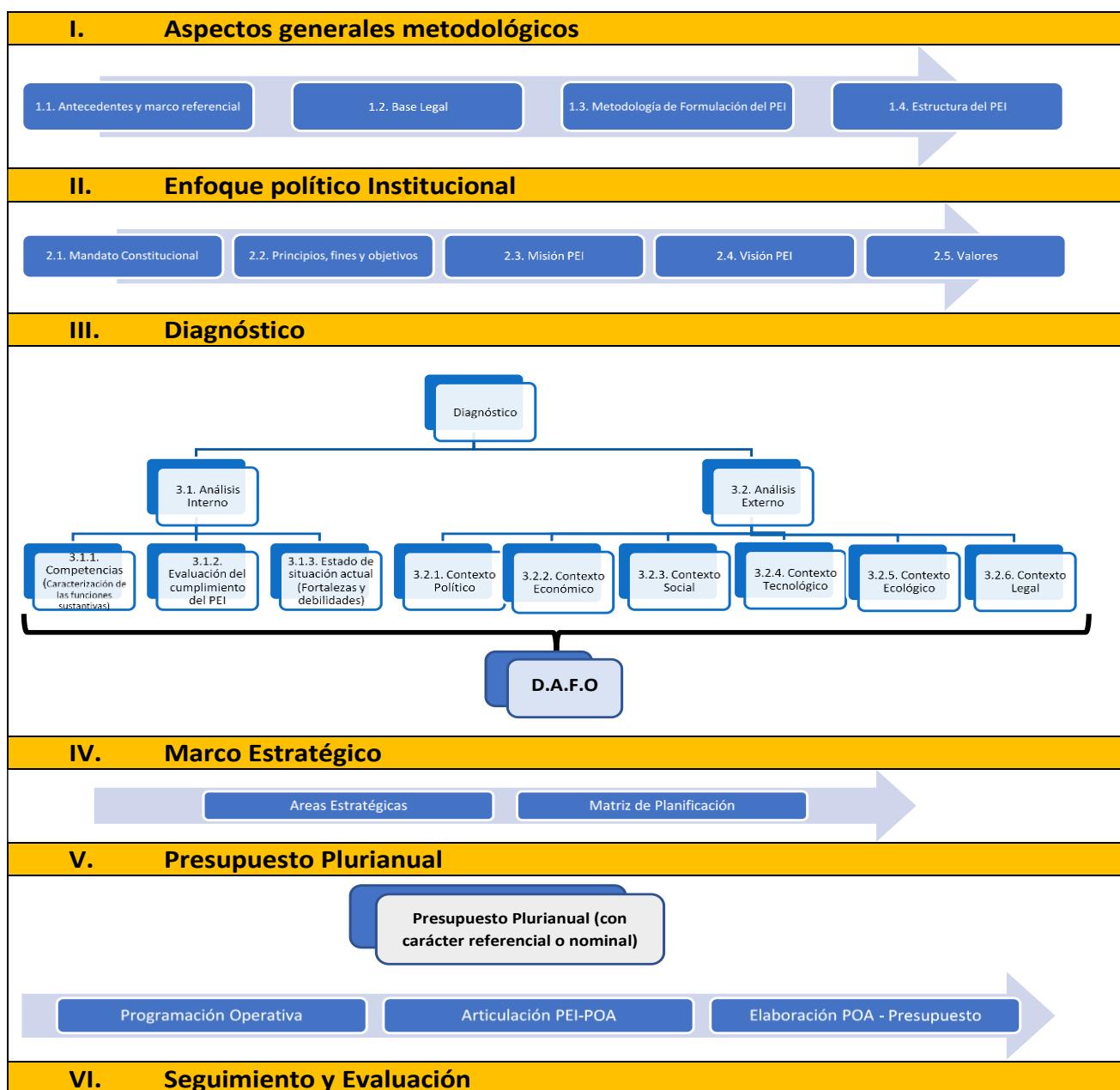
Opcionalmente, cada Universidad podrá añadir a su matriz los siguientes componentes:

- a. PROGRAMAS, PROYECTOS Y/O ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS
UNIDADES INVOLUCRADAS

5. PROCESO DE FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (PEI).

El proceso de formulación del PEI se llevará bajo el enfoque de planificación participativa, en el que cada universidad define los niveles de participación de los estamentos universitarios en el proceso de formulación.

A continuación, se presenta un esquema del modelo de planificación definido por el SUB para la formulación del PDU y los PEI.



5.1. Enfoque político institucional.

Mandato constitucional de desarrollo de la Educación Superior.

En el marco de la autonomía universitaria, cada universidad desarrollará la visión política institucional considerando el mandato Constitucional de desarrollo de la Educación Superior, que en su Art. 91 de la CPE expresa:

- 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 intra cultural, 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.*

Principios, fines y objetivos.

Principio: Es una regla o una norma fundamental que guía el comportamiento y la toma de decisiones. Los principios universitarios son innegociables y están escritos en el Estatuto Orgánico de la Universidad Boliviana, que se deben seguir abanderando por la permanente lucha a través de la cual han sido logrados, destacándose como el más relevante la Autonomía Universitaria.

Fin: Es el propósito general o la meta final que se busca alcanzar en la Universidad. Es el propósito más amplio detrás de una acción o un conjunto de acciones.

Objetivo: Un objetivo es una meta específica y concreta que se desea lograr en un período determinado. Los objetivos son más detallados que los fines y suelen ser medibles y alcanzables.

Cada Universidad, en el marco de sus competencias y lo establecido en el PDU, determinará sus principios, y definirá sus fines y objetivos.

Misión.

Misión es una explicación simple y clara de lo que la institución hace, para quién, cómo y para qué. Así, toda institución es un órgano de la sociedad para la realización de una tarea que es socialmente necesaria. Su meta, no es la mera supervivencia, sino que existe para llevar a cabo una misión y cumplirla.

La Misión establece la razón de ser o propósito de la institución universitaria. Es el punto de partida que define de forma simple y breve el para qué de su existencia; por lo tanto, permite comprender cuál es su aporte en términos de creación de valor público para la sociedad donde actúa.

La identificación de la Misión exige considerar las siguientes variables:

- La finalidad o propósito de la universidad, que se expresa en el mandato legal (en el instrumento jurídico que lo crea, es decir la Constitución Política del Estado), en el mandato social (en los objetivos de desarrollo de la región o país) y en sus objetivos permanentes.
- La identidad institucional, que se expresa en lo que la hace reconocible y le permite diferenciarse de otras instituciones.
- La actividad de la institución, que está definida por su quehacer cotidiano.

Para la construcción de la Misión, se sugiere utilizar la siguiente matriz de preguntas generadoras.

MATRIZ PARA LA REDACCIÓN DE LA MISIÓN				
Identidad Institucional	Productos/servicios claves o finales que la universidad entrega	Población objetivo o potencial	Efectos de las acciones institucionales	Misión
¿Quiénes somos?	¿Qué hacemos?	¿Para quienes?	¿Qué resultados o efectos finales esperamos?	Redacción de la Misión

Ejemplo:

MATRIZ PARA LA REDACCIÓN DE LA MISIÓN				
Identidad Institucional	Productos/servicios claves o finales que la universidad entrega	Población objetivo o potencial	Efectos de las acciones institucionales	Misión
¿Quiénes somos? Una Institución Pública y Autónoma de Educación Superior	¿Qué hacemos? Formamos profesionales de grado y postgrado mediante procesos educativos innovadores que privilegian el aprendizaje, la investigación y la extensión/interacción con pensamiento crítico y espíritu emprendedor	¿Para quienes? Nuestros estudiantes y la sociedad (Región y país)	¿Qué resultados o efectos finales esperamos? Transformar la vida de los estudiantes con el logro de sus objetivos personales y fortalecer el desarrollo socio-económico sostenible,	La Universidades una Institución Pública y Autónoma de Educación Superior que transforma la vida de los estudiantes mediante procesos educativos innovadores de grado y postgrado que privilegian el aprendizaje, la investigación y la extensión/interacción con pensamiento crítico y espíritu emprendedor, entregando a la sociedad profesionales capaces de fortalecer el desarrollo socio-económico sostenible de la región y del país

Visión.

La Visión, es una declaración sobre lo que la Universidad aspira a ser en el futuro; representa los valores con los cuales fundamentará su accionar público y su pertinencia. En otras palabras, significa el desafío de la institución para cumplir su Misión.

Describe hacia donde se pretende llegar, debe ser consistente con la misión, ambiciosa pero realista, corta y sencilla para facilitar su comunicación y ser consensuada para poder ser compartida entre todos los miembros de la comunidad universitaria

Para la construcción de la Visión de la Universidad se sugiere realizar la proyección de lo que queremos lograr en cada una de las áreas de análisis (formación profesional de grado y posgrado; investigación, ciencia y tecnología; interacción social, extensión universitaria y gestión institucional de la calidad). La siguiente matriz permite generar la redacción de la visión:

MATRIZ PARA LA REDACCIÓN DE LA VISIÓN				
Imagen futura	Cambios y desafíos	Valores que orientarán la gestión institucional	Población objetivo	Visión
¿Qué queremos ser dentro de unos años?	¿En qué nos queremos convertir como universidad?	¿Qué valores respetamos y cuales asumiremos para cumplir nuestra misión	¿Para quién trabajaremos?	

Ejemplo:

MATRIZ PARA LA REDACCIÓN DE LA VISIÓN				
Imagen futura	Cambios y desafíos	Valores que orientarán la gestión institucional	Población objetivo	Visión
¿Qué queremos ser dentro de unos años? Una Universidad Pública de excelencia y liderazgo nacional	¿En qué nos queremos convertir como universidad? Una organización inteligente, innovadora que dé respuesta a los retos sociales, culturales, económicos y políticos	¿Qué valores respetamos y cuales asumiremos para cumplir nuestra misión? Etica, responsabilidad social y sostenibilidad del entorno	¿Para quién trabajaremos? Para la región y el país	La es una Universidad Pública de excelencia y liderazgo nacional que cuenta con una organización inteligente, innovadora capaz de dar respuesta a los retos sociales, culturales, económicos y políticos de la región y el país, con ética, responsabilidad social y sostenibilidad.

Valores.

La formulación de los valores institucionales tiene por objetivo dar a conocer las actitudes y conductas deseables que la universidad quiere promover para alcanzar los objetivos y las metas institucionales.

Existen valores innegociables que están inscritos en el Estatuto Orgánico de la Universidad Boliviana. Son convicciones perdurables en el tiempo pero que son necesarias de socializar y garantizar su institucionalidad y sostenibilidad.

Otros valores pueden ser asumidos por cada universidad en el marco de sus expectativas institucionales.

La siguiente matriz, puede ayudar en su análisis y elección que es el resultado de una encuesta aplicada a docentes, estudiantes y autoridades universitarias:

MATRIZ PARA LA DETERMINACIÓN DE LOS VALORES		
Creencias fundamentales y prioridades filosóficas	Estándares de conducta que orientan el comportamiento de los miembros de la comunidad universitaria	Lista de valores que orientaran la gestión institucional
¿Cuáles son los valores y creencias innegociables de la Universidad?	¿Cuáles son los estándares de conducta que autoridades, docentes, alumnos y personal administrativo deben cumplir	Priorización de las dos primeras columnas

Valores y creencias	Frecuencia	%	en la universidad?			
			Estándares de conducta	Frecuencia	%	
Total			Total			

Ejemplo:

MATRIZ PARA LA DETERMINACIÓN DE LOS VALORES							
Creencias fundamentales y prioridades filosóficas			Estándares de conducta que orientan el comportamiento de los miembros de la comunidad universitaria		Lista de valores que orientaran la gestión institucional		
¿Cuáles son los valores y creencias innegociables de la Universidad?			¿Cuáles son los estándares de conducta que autoridades, docentes, alumnos y personal administrativo deben cumplir en la universidad?		Priorización de las dos primeras columnas		
Valores y creencias	Frecuencia	%	Estándares de conducta	Frecuencia	%		
Inclusión Sostenibilidad Responsabilidad social Igualdad Excelencia Solidaridad Tolerancia Justicia Paz Dignidad Género Progreso Emprendimiento Diversidad Compromiso	87 42 26 13 9 4 2 2 2 1 1 1 1 1 1 1	45.1 21.8 13.5 6.7 4.7 2.1 1.0 1.0 1.0 0.5 0.5 0.5 0.5 0.5 0.5 0.5	Honestidad Responsabilidad Perseverancia Respeto Humildad Lealtad Valentía Amor	55 49 38 27 12 5 5 2	28,5 25,4 19,7 14,0 6,2 2,6 2,6 1,0	Inclusión: Garantizar que todas las personas, sin importar sus diferencias, tengan acceso a oportunidades y sean valoradas dentro de la sociedad. Honestidad: Actuar con transparencia, sinceridad y ética en cada aspecto de la vida. Responsabilidad: Cumplir con los compromisos adquiridos y asumir las consecuencias de nuestras acciones. Sostenibilidad: Buscar un equilibrio entre el desarrollo humano y el cuidado del medioambiente, asegurando recursos para futuras generaciones.	
Total	193	100.0	Total	193	100.0		

5.2. Diagnóstico.

El diagnóstico corresponde a los componentes establecidos en el punto 4 (Descripción del contenido de los Planes Estratégicos Institucionales (PEI's) parágrafo II) que consta de los siguientes elementos:

a) Análisis interno Competencias y productos

Las competencias de la universidad pública, se establecen en sus áreas estratégicas que se describen en el punto 5.3 del presente documento y están definidas por el mandato constitucional y la normativa universitaria, siendo:

- **Formación Profesional de grado y posgrado:** Proveer educación superior de calidad en diversas áreas del conocimiento, asegurando que sus programas académicos cumplan con estándares de calidad.
- **Investigación, ciencia, tecnología e innovación:** Generar conocimiento a través de la investigación científica y tecnológica.
- **Interacción social/Extensión Universitaria:** Promover la vinculación con la comunidad y el desarrollo social.
- **Gestión de Desarrollo Institucional:** Administrar recursos humanos, financieros y materiales de manera eficiente, eficaz y transparente

Para efectuar el diagnóstico de este punto se requiere hacer una caracterización de las áreas estratégicas estableciendo:

AREA ESTRATEGICA	POLITICA DE DESARROLLO	OBJETIVO ESTRATEGICO INSTITUCIONAL	ACCION ESTRATEGICA INSTITUCIONAL	INDICADOR ESTRATEGICO DE OBJETIVO
1. Gestión de la formación profesional de grado y posgrado.	Política de Desarrollo 1	Objetivo Estratégico 1	Acción Estratégica Institucional 1	Indicador Estratégico 1
		Objetivo Estratégico 2	Acción Estratégica Institucional 2	Indicador Estratégico 2
2. Gestión de la investigación ciencia tecnología e Innovación.	Política de Desarrollo 1	Objetivo Estratégico 1	Acción Estratégica Institucional 1	Indicador Estratégico 1
		Objetivo Estratégico 2	Acción Estratégica Institucional 2	Indicador Estratégico 2
3. Gestión de Interacción Social y Extensión Universitaria	Política de Desarrollo 1	Objetivo Estratégico 1	Acción Estratégica Institucional 1	Indicador Estratégico 1
		Objetivo Estratégico 2	Acción Estratégica Institucional 2	Indicador Estratégico 2
4. Gestión de Desarrollo Institucional	Política de Desarrollo 1	Objetivo Estratégico 1	Acción Estratégica Institucional 1	Indicador Estratégico 1
		Objetivo Estratégico 2	Acción Estratégica Institucional 2	Indicador Estratégico 2

* Sincronizar con las columnas de la matriz estratégica base

Evaluación del cumplimiento de sus atribuciones en el último quinquenio.

Para evaluar el cumplimiento de las atribuciones en los últimos cinco años, se deben considerar los Resultados de Evaluación del PEI:

- Evaluación de medio término
- Evaluación final

El estado de la situación actual

Información de la situación del área 4

- ❖ **Estructura organizacional:** se refiere a la disposición de los diferentes departamentos, facultades y unidades administrativas dentro de la universidad, se sugiere considerar en el análisis:
 - **Jerarquía:** Niveles de autoridad y responsabilidad desde la rectoría hasta las facultades y departamentos.
 - **Departamentalización:** Cómo se agrupan las actividades y recursos (por facultades, programas académicos, etc.).
 - **Comunicaciones:** Canales formales e informales de comunicación entre los distintos niveles y

departamentos.

- **Flexibilidad:** Capacidad de la estructura para adaptarse a cambios internos y externos.
- ❖ **Procesos y procedimientos:** Se refiere a la forma en que se llevan a cabo las actividades académicas y administrativas, sugiriendo considerarse en el análisis:
 - **Curriculum:** Procesos de diseño, aprobación y actualización curricular.
 - **Admisión y matrícula:** Procedimientos para la selección y registro de estudiantes.
 - **Evaluación y acreditación:** Métodos para evaluar la calidad de la enseñanza y garantizar la acreditación de programas.
 - **Gestión administrativa:** Protocolos para la gestión de recursos y la toma de decisiones.
- ❖ **Recursos humanos:** Se refiere al personal académico y administrativo que opera en la universidad, sugiriendo considerarse en el análisis:
 - **Calidad del personal:** Grado académico, evaluación del desempeño y experiencia de los docentes y administrativos.
 - **Capacitación:** Programas de desarrollo profesional y formación continua.
 - **Condiciones laborales:** Estabilidad laboral, salarios, beneficios y ambiente de trabajo.
 - **Participación:** Involucramiento del personal en la toma de decisiones y en los procesos institucionales.
- ❖ **Recursos económicos - financieros y grado de sostenibilidad:** Incluye los fondos disponibles para operar y sostener a la universidad, sugiriendo considerarse en el análisis:
 - **Fuentes de financiamiento:** Presupuesto estatal, matrícula, donaciones y otros ingresos.
 - **Gestión financiera:** Eficiencia en el uso de los recursos y control presupuestario.
 - **Sostenibilidad:** Análisis de la capacidad para mantener las operaciones a largo plazo y diversificación de ingresos.
 - **Transparencia:** Mecanismos de rendición de cuentas en el uso de recursos.
- ❖ **Recursos físicos:** Se refiere a la infraestructura y equipamiento disponible para la enseñanza y la investigación, sugiriendo considerarse en el análisis:
 - **Instalaciones:** Evaluación del estado de aulas, laboratorios, bibliotecas y espacios comunes.
 - **Tecnología:** Disponibilidad de recursos tecnológicos y acceso a internet.
 - **Mantenimiento:** Estrategias de mantenimiento y mejora de la infraestructura.
 - **Accesibilidad:** Condiciones para asegurar la inclusión de todos los estudiantes, incluyendo aquellos con discapacidad.
- ❖ **Capacidades y falencias institucionales específicas:** Análisis de las fortalezas y debilidades de la universidad en sus áreas estratégicas o de atribuciones competenciales.

b) Análisis externo.

Se describen algunos elementos, de los cuales cada universidad podrá definir cuáles analizar para tener un panorama más claro de las **oportunidades y amenazas** que enfrenta, así como de los factores que pueden impactar su desarrollo a corto y largo plazo.

Para el análisis PESTEL se sugiere:

Entorno Político: Que incluye el análisis de:

- Normativas y políticas educativas del gobierno nacional, gobiernos departamentales, municipales, y toda gestión de gobernanza.
- Cambios en la legislación que afecten la educación superior.
- Relaciones con el Ministerio de Educación, MPD, MEFP, la CGE y otras entidades gubernamentales.

Entorno Económico: Incluye las condiciones económicas que pueden afectar a la universidad, como:

- Presupuesto asignado por el Estado para la Universidad

- Financiación de proyectos y programas
- Situación económica del país y su impacto en la matrícula y el financiamiento
- Situación del mercado laboral
- Tasas de desempleo
- Inflación y financiamiento educativo.

Entorno Social: Se relaciona con:

- Demografía estudiantil: cambios en la población joven y su acceso a la educación.
- Necesidades y expectativas de la sociedad respecto a la educación superior.
- Inclusión y equidad en el acceso a la educación.
- Aumento de la demanda de programas en línea
- Importancia de la educación continua debido a cambios en la carrera laboral.

Entorno Tecnológico:

- Avances tecnológicos y su integración en la educación.
- Acceso a internet y recursos digitales para estudiantes y docentes.
- Capacitación en competencias digitales.

Entorno Ecológico:

- Consideraciones sobre sostenibilidad y responsabilidad ambiental en la gestión universitaria.
- Proyectos de investigación relacionados con el medio ambiente.

Entorno Legal:

- Derechos de autor
- Normativas sobre acreditación
- Regulaciones laborales.
- Cambios en las leyes de privacidad de datos que afectan cómo las universidades manejan la información de los estudiantes.

Para profundizar el análisis, también se pueden incluir:

Entorno Cultural: Implica en análisis de:

- Diversidad cultural y lingüística en el país.
- Relevancia de la educación intercultural en el currículo.
- Influencia de valores y tradiciones en la educación.

Entorno Competitivo:

- Otras universidades y centros de educación superior en la región.
- Programas académicos ofrecidos por instituciones competidoras.
- Estrategias de atracción y retención de estudiantes.

Relaciones Internacionales:

- Convenios y colaboraciones con universidades extranjeras.
- Programas de intercambio y movilidad académica.
- Tendencias globales en educación superior que puedan influir en la universidad.

Opinión Pública y Percepción:

- Imagen y reputación de la universidad en la comunidad.
- Percepción de los egresados en el mercado laboral.
- Opiniones de estudiantes, padres y docentes sobre la calidad educativa.

En los **ANEXOS** se describen las metodologías: FODA, PESTEL y Análisis de actores o grupos de interés que podrían ser adoptadas como alternativas para la elaboración del diagnóstico de los PEI's universitarios.

5.3. Áreas estratégicas.

Las áreas estratégicas, que también se denominaron **atribuciones** en el presente documento son las

facultades y responsabilidades fundamentales que tiene una universidad para cumplir su misión y están instituidas en el mandato constitucional del país.

Son los campos o dimensiones prioritarias donde el SUB busca realizar mejoras significativas, innovaciones o cambios. Su valoración se establece a través de un análisis del entorno interno y externo, así como de las necesidades y expectativas de la comunidad académica y de otros grupos de interés.

El propósito de definir áreas estratégicas es asegurar que la universidad concentre sus esfuerzos en aspectos que generen un impacto positivo y que estén alineados con su misión y visión. Esto permite una mejor asignación de recursos y una mayor eficacia en la implementación de iniciativas en todas las universidades que son parte del SUB.

Las áreas establecidas en el PDU, para la formulación de los PEI son:

1. Gestión de la formación profesional de grado y posgrado
2. Gestión de la investigación, ciencia, tecnología e innovación.
3. Gestión de la interacción social y extensión universitaria.
4. Gestión de Desarrollo Institucional.

5.4 Políticas de Desarrollo. (Resultado institucional – impacto deseado)

Las políticas de desarrollo institucionales son un conjunto de directrices programadas para guiar el crecimiento y la mejora continua de cada universidad durante la vigencia de su PEI y en articulación con el PDU.

Estas políticas buscan generar resultados institucionales que se traducen en un impacto positivo en la calidad educativa, la investigación, la vinculación con la sociedad y la gestión administrativa. El impacto se mide en términos de cómo estas políticas contribuyen al desarrollo integral de los estudiantes, la comunidad académica y la sociedad en general, potenciando el rol de la universidad como agente de cambio social.

Articulación PDU - PDES	Articulación PEI - PDU			AE	POLITICA DE DESARROLLO INSTITUCIONAL	
	Área PDU	Política PDU	Objetivo Estratégico PDU		Cod.	Descripción

5.5 Objetivos estratégicos institucionales y acciones estratégicas institucionales – Acción de mediano plazo.

Los objetivos estratégicos institucionales, son metas específicas y medibles que la universidad se propone alcanzar en la temporalidad de sus PEIs. Estos objetivos están alineados con la misión y visión institucional y son fundamentales para implementar las políticas de desarrollo, orientando los esfuerzos de la universidad hacia sus áreas estratégicas prioritarias. Expresan el cambio que se quiere lograr a partir de las políticas institucionales.

Los objetivos estratégicos del PEI corresponden a acciones estratégicas o de mediano plazo y deben guardar relación con los objetivos estratégicos del PDU. En forma adicional, cada Universidad podrá incorporar otros objetivos de acuerdo con sus necesidades institucionales.

OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (OEI)		RESULTADO / PRODUCTO INSTITUCIONAL
Cod.	Descripción	

5.6. Indicador estratégico.

Un indicador estratégico es una herramienta cuantitativa o cualitativa utilizada para medir el progreso hacia los objetivos estratégicos de la universidad.

El Sistema de indicadores se constituye en un elemento fundamental para los procesos de evaluación institucional, cuyo propósito es el de valorar el desempeño y el cumplimiento de Objetivos y Metas, y por ende de la Misión Institucional; en este marco, el SUB ha actualizado su Catálogo Básico de Indicadores por Área Estratégica, incluyendo:

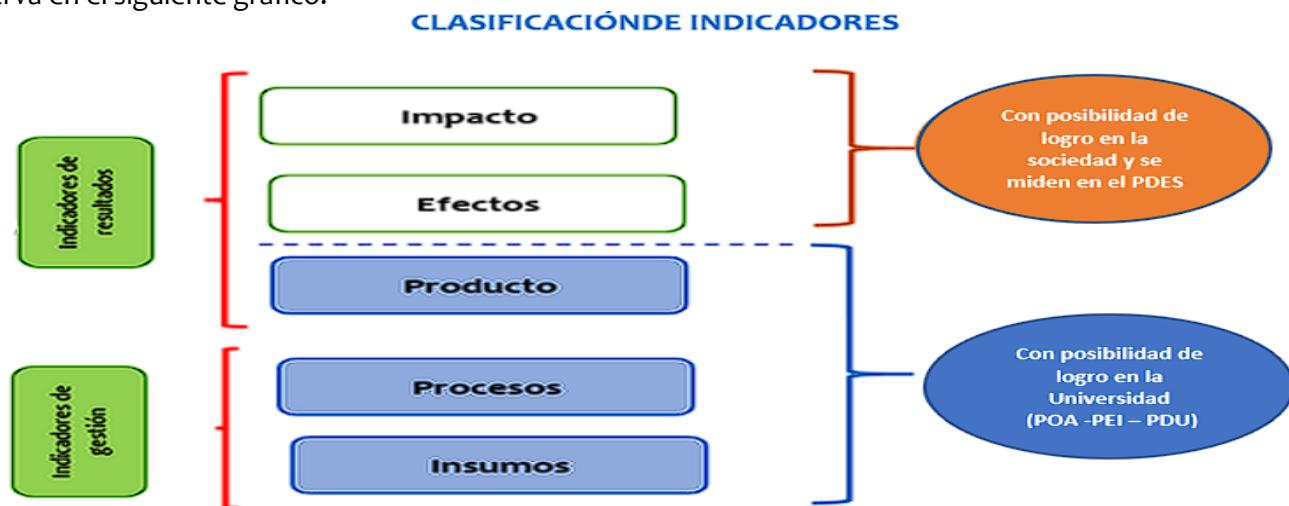
CATÁLOGO BÁSICO DE INDICADORES DEL SUB

El Sistema de indicadores se constituye en un elemento fundamental para los procesos de evaluación institucional, cuyo propósito es el de valorar el desempeño y el cumplimiento de Objetivos y Metas, y por ende de la Misión Institucional; en este marco, el SUB ha actualizado su Catálogo Básico de Indicadores por Área Estratégica, incluyendo:

- a) **Indicadores de Efecto:** Miden los cambios inmediatos o resultados que generan las acciones institucionales de la Universidad en su entorno y en sus grupos de interés a mediano plazo. Estos indicadores van más allá de la simple medición de actividades o productos directos y buscan evaluar la contribución parcial al impacto de la institución en la sociedad. Los indicadores de efecto son los peldaños intermedios que conducen a los cambios definitivos a largo plazo (Impactos - PDES).
- b) **Indicadores de Producto:** Miden la cantidad, calidad o eficiencia de los bienes y servicios directos que la institución genera como resultado de sus actividades principales en el corto y mediano plazo (productos terminales e intermedios). Están bajo el control de las universidades, conforme a su marco legal competencial (Art. 91 CPE), los cuales salen de la frontera institucional, ya que son entregados a la sociedad. Estos indicadores se centran en lo que la Universidad "produce" de manera inmediata. Los indicadores de producto son los medios a través de los cuales la Universidad busca alcanzar sus efectos deseados.
- c) **Indicadores de Proceso:** Son los que contribuyen al logro de los Indicadores de Producto, y miden el grado de eficiencia en el desarrollo de procesos internos y uso o gestión de los recursos.

ACCIÓN ESTRATEGICA INSTITUCIONAL (AEI)		INDICADOR		
Cod.	Descripción	Cod.	Descripción	Fórmula

Cabe señalar que el efecto deseado y el impacto deseado **no son responsabilidad absoluta** de la institución Universitaria, puesto que los indicadores, **contribuyen a sus logros**, pero no lo determinan, como se observa en el siguiente gráfico:



5.6 Resultados esperados (Producto-Efecto deseado-Impacto deseado)

Los resultados o productos esperados son los logros concretos (bienes producidos o servicios prestados) que cada universidad pretende alcanzar como resultado de la implementación de sus políticas y objetivos estratégicos en la ejecución de su PEI. Estos pueden incluir, entre otros, el desarrollo de nuevos programas académicos, la obtención de acreditaciones, la realización de investigaciones relevantes, y la mejora de la infraestructura.

INDICADOR ESTRATÉGICO			Cod.	RESULTADO O PRODUCTO ESPERADO
Cod.	Descripción	Tipo		

Como se señaló anteriormente, los efectos deseados e impactos deseados, responden a la siguiente cadena de resultados:



5.7 Metas de mediano plazo y anuales.

Las Metas expresan la cuantificación de los indicadores y muestran la cantidad de resultados o productos esperados a la conclusión del periodo de planificación (Metas de Mediano Plazo) o de acuerdo con su programación anual (Metas Anuales). Ambas deben ser coherentes con los objetivos estratégicos y estar basadas en indicadores que permitan medir su cumplimiento. Esto garantiza un enfoque sistemático y organizado hacia el logro de las metas institucionales.

Para la definición de metas, se deberá tomar en cuenta la información proporcionada por la línea base.

Cod.	LINEA BASE 2025	META	PROGRAMACION ANUAL DE METAS						PONDERACION POR PRIORIDAD	PROGRAMA/ PROYECTO ACCION ESTRATEGICA	UNIDADES INVOLUCRADAS	UNIDAD RESPONSABLE DE CUMPLIMIENTO DE LA META
			Año	Año	Meta de Mediano Plazo 2026--2027	Año	Año	Año				
			2026	2027		2028	2029	2030				

El PDU, definirá e incorporará indicadores y metas por cada objetivo estratégico, los cuales servirán de base y referencia para la definición de las metas e indicadores de los PEI.

Las Universidades Autónomas, en aplicación del Sistema de Planificación Integral del SUB podrán concertar las metas de sus PEI con las instancias responsables de la formulación de los planes departamentales y municipales, en aspectos que sean pertinentes.

Las metas establecidas por cada Universidad, serán la base de agregación para definir las metas del PDU, por lo cual es de cumplimiento obligatorio el uso del Catálogo básico de indicadores, que define unidades de medición para la gestión universitaria del Sistema de la Universidad Boliviana.

5.8 Unidad Responsable de Meta.

La Unidad Responsable de metas anuales y de mediano plazo es la unidad administrativa o académica designada dentro de la universidad encargada de coordinar, supervisar y evaluar el cumplimiento de las metas establecidas. Esta unidad debe trabajar de manera colaborativa con diferentes áreas de la universidad, asegurando que se dispongan los recursos necesarios y que se realicen las acciones pertinentes para alcanzar los objetivos propuestos.

Para cada uno de los indicadores definidos, deberá identificarse una Unidad responsable.

5.9 Presupuesto Plurianual.

El presupuesto plurianual es una planificación financiera que abarca la temporalidad del PEI y que establece las asignaciones de recursos económicos necesarios para la implementación de las políticas de desarrollo institucional y el logro de los objetivos estratégicos. Este tipo de presupuesto permite a la universidad planificar y gestionar sus recursos de manera más eficiente, garantizando que se cuente con los fondos necesarios para

llevar a cabo acciones estratégicas institucionales, proyectos y programas a largo plazo, y favoreciendo la sostenibilidad financiera de la institución.

Los presupuestos plurianuales de las universidades serán elaborados con base en los requerimientos que demande el cumplimiento las acciones estratégicas de cada uno de los PEI y el cumplimiento del Reglamento del Sistema de Planificación Integral del SUB.

5.10 Programas, Proyectos y/o Actividades Estratégicas Institucionales.

Opcionalmente, cada Universidad podrá evaluar la posibilidad de añadirlos, como instrumento operador para el cumplimiento de las metas de cada uno de los indicadores.



5.11 Estructura de la Matriz Básica de Planificación del PEI.



LINEAMIENTOS METODOLÓGICOS PARA LA FORMULACIÓN DE PEI



LINEAMIENTOS METODOLÓGICOS PARA LA FORMULACIÓN DE PEI

1			1	Incrementar la productividad académica de la formación universitaria de grado, desarrollando capital humano cualificado que contribuya al desarrollo socioeconómico del país	Incrementar de X a Y la Tasa de crecimiento de titulados hasta el 2030 en XX, formando capital humano profesional calificado		4	Tasa de crecimiento de titulados	(Nº de titulados en un periodo determinado / Nº de titulados del año base)*100							
3	3	Contribución al desarrollo económico, social y tecnológico, para elevar la productividad y competitividad nacional con Capital Humano Avanzado	1			1	Incrementar de X a Y el No. de titulados del grado con nivel Licenciatura hasta la gestión 2030	4	Nº de titulados con nivel de Licenciatura							
2			2	Ampliar el acceso y cobertura a la educación superior universitaria en diversas áreas del conocimiento, con enfoque inclusivo y equitativo, alcanzando el crecimiento programado, y contribuir al desarrollo	Incrementar de X a Y la Tasa de crecimiento de matriculados de grado en el área urbana y rural hasta el año 2030 en XX, ampliando el acceso y cobertura de la formación superior universitaria		5	Nº de titulados con nivel Técnico Universitario Superior								
								5	Tasa de crecimiento de matricula de grado	(Nº de Matriculados al año final / Nº de Matriculados del año base)*100						



LINEAMIENTOS METODOLÓGICOS PARA LA FORMULACIÓN DE PEI



LINEAMIENTOS METODOLÓGICOS PARA LA FORMULACIÓN DE PEI

					nivel nacional hasta la gestión 2030									
				2	Incrementar de X a Y el No. de Carreras acreditadas a nivel internacional hasta la gestión 2030	9	Nº de Carreras de grado acreditadas a nivel internacional							
4	Contribuir a la mejora de las competencias profesionales especializadas, a través de programas de formación posgradual, para aportar al desarrollo socioeconómico, la innovación y la investigación, alineados con las demandas laborales y tendencias globales		Incrementar de X a Y la Tasa de crecimiento titulados en programas de posgrado, enfocándose en la excelencia académica, hasta el 2030 en XX			7	Tasa de crecimiento de titulados de programas de posgrado	(Nº de titulados de posgrado en un periodo determinado/ N° de titulados de posgrado del año base)*100						
				1	Incrementar de X a Y el No. de titulados con grado de Doctor hasta la gestión 2030	10	Nº de titulados con grado de Doctor							
				2	Incrementar de X a Y el No. de titulados con grado de Maestría hasta la gestión 2030	11	Nº de titulados con grado de Maestría							



LINEAMIENTOS METODOLÓGICOS PARA LA FORMULACIÓN DE PEI



LINEAMIENTOS METODOLÓGICOS PARA LA FORMULACIÓN DE PEI

***Nota.** - A efectos de establecer las ponderaciones por OEI, cada Universidad podrá utilizar referencialmente la escala establecida de ponderación por Área Estratégica del Reglamento de Seguimiento y Evaluación de Planes Universitarios del SUB, de acuerdo al perfil de importancia y relevancia que le otorgue cada Universidad a sus funciones sustantivas

AREA 2: GESTIÓN DE LA INVESTIGACIÓN, CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN



LINEAMIENTOS METODOLÓGICOS PARA LA FORMULACIÓN DE PEI

2	1	1	2	1																
Contribución al desarrollo económico, social, cultural y tecnológico nacional con incremento del Capital Científico.		1	1	1	Fortalecer la productividad científica, tecnológica e innovación y su difusión en diferentes áreas del conocimiento, con alto nivel de contribución a la solución de diversos problemas de la sociedad y al desarrollo socioeconómico	Incrementar de X a Y la Tasa crecimiento de la productividad científica, para contribuir al desarrollo de la ciencia, tecnología e innovación hasta la gestión 2030 en XX			9	Tasa de crecimiento de la productividad científica	(Nº de publicaciones científicas en un periodo determinado / Nº de investigaciones desarrolladas del año base del PEI)*100									
									1	Incrementar de X a Y el No. de artículos y/o publicaciones en revistas arbitradas e indexadas de circulación internacional hasta la gestión 2030	16	Nº de artículos científicos publicados en revistas internacionales arbitradas e indexadas (SCOPUS, ELSEVIER Y OTRAS)								
									2	Incrementar de X y Y el No. de artículos publicados en revistas nacionales indexadas hasta la gestión 2030	17	Nº de artículos científicos publicados en revistas nacionales indexadas								



LINEAMIENTOS METODOLÓGICOS PARA LA FORMULACIÓN DE PEI



LINEAMIENTOS METODOLÓGICOS PARA LA FORMULACIÓN DE PEI

***Nota.-** A efectos de establecer las ponderaciones por OEI, cada Universidad podrá utilizar referencialmente la escala establecida de ponderación por Área Estratégica del Reglamento de Seguimiento y Evaluación de Planes Universitarios del SUB, de acuerdo al perfil de importancia y relevancia que le otorgue cada Universidad a sus funciones sustantivas

AREA 3: GESTIÓN DE LA INTERACCIÓN SOCIAL Y EXTENSIÓN UNIVERSITARIA

Articulación PDU -PDES	Articulaci ón PEI - PDU	A E	POLITICA DE DESARROLLO INSTITUCIONAL	OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (OEI)	RESULTAD O / PRODUCTO INSTITUCIO NAL	ACCIÓN ESTRATEGICA INSTITUCIONA L (AEI)	INDICADOR	Lín ea Bas e (X)	Me ta (Y)	PROGRAMACION ANUAL DE METAS	* PONDERACIÓN (PRIORIDAD)
------------------------	-------------------------	--------	--------------------------------------	--	--------------------------------------	---	-----------	------------------	-----------	-----------------------------	---------------------------



LINEAMIENTOS METODOLÓGICOS PARA LA FORMULACIÓN DE PEI



LINEAMIENTOS METODOLÓGICOS PARA LA FORMULACIÓN DE PEI



LINEAMIENTOS METODOLÓGICOS PARA LA FORMULACIÓN DE PEI

					1	Incrementar de X a Y el No. de proyectos de Investigación transferidos a diferentes sectores y actores de la sociedad hasta la gestión 2030		2	Nº de resultados de proyectos de investigación transferidos a diferentes sectores y actores de la sociedad					
3	3	Contribuir al desarrollo social, mediante la prestación de servicios de extensión universitaria en favor de la comunidad, en el marco de la política responsabilidad social de la Universidad	Incrementar de X a Y la Tasa de crecimiento de los servicios que se presta a la sociedad, para la contribución al desarrollo social y comunitario hasta la gestión 2030 en XX				1	3	Tasa de crecimiento de servicios que se presta a la sociedad	(Nº de servicios prestados a la sociedad en un periodo determinado / Nº de servicios prestados a la sociedad del año base)*100				



LINEAMIENTOS METODOLÓGICOS PARA LA FORMULACIÓN DE PEI



LINEAMIENTOS METODOLÓGICOS PARA LA FORMULACIÓN DE PEI

***Nota.** - A efectos de establecer las ponderaciones por OEI, cada Universidad podrá utilizar referencialmente la escala establecida de ponderación por Área Estratégica del Reglamento de Seguimiento y Evaluación de Planes Universitarios del SUB, de acuerdo al perfil de importancia y relevancia que le otorgue cada Universidad a sus funciones sustantivas

AREA 4: GESTIÓN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

Articulación PDU -PDES	Articulaci ón PEI - PDU	A E	POLITICA DE DESARROLLO INSTITUCIONAL	OBJETIVO ESTRÁTÉGICO INSTITUCIONAL (OEI)	RESULTAD O / PRODUCTO INSTITUCIO NAL	ACCIÓN ESTRATEGICA INSTITUCIONAL (AEI)	INDICADOR	Lín ea Bas e (X)	Me ta (Y)	PROGRAMACION ANUAL DE METAS	* PONDERACIÓN (POR PRIORIDAD)
											PROGRAMA / PROYECTO /
											UNIDADES INVOLUCRADAS
											UNIDAD RESPONSABLE DE



LINEAMIENTOS METODOLÓGICOS PARA LA FORMULACIÓN DE PEI

Área PDU	Política PDU	Objetivo Estratégico PDU	Co d.	Descripción	Co d.	Descripción		Co d.	Descripción	Co d.	Descripción	Fórmula		2026	2027	2028	2029	2030	META TOTAL (2026-2030)		
4	1	1	4	1	1	Internacionalización de las Universidad, para integrar una dimensión global en todas sus funciones sustantivas		1	Fortalecer el relacionamiento y la cooperación con instituciones nacionales e internacionales, para mejorar el financiamiento, optimizar la formación e investigación, generar conocimiento innovador y robustecer la interacción social y extensión universitaria		Incrementar de X a Y la Tasa de convenios internacionales, hasta la gestión 2030 en XX		15	Tasa de convenios internacionales ejecutados	(Nº de convenios internacionales ejecutados / Nº de convenios internacionales suscritos)*100						



LINEAMIENTOS METODOLÓGICOS PARA LA FORMULACIÓN DE PEI



LINEAMIENTOS METODOLÓGICOS PARA LA FORMULACIÓN DE PEI



LINEAMIENTOS METODOLÓGICOS PARA LA FORMULACIÓN DE PEI



LINEAMIENTOS METODOLÓGICOS PARA LA FORMULACIÓN DE PEI



LINEAMIENTOS METODOLÓGICOS PARA LA FORMULACIÓN DE PEI



LINEAMIENTOS METODOLÓGICOS PARA LA FORMULACIÓN DE PEI

					dos, hasta el 2030									
				2	Incrementar de X a Y el No. de proyectos de inversión en equipamiento ejecutados, respecto a los programados, hasta el 2030	3	Nºde proyectos de inversión en equipamiento ejecutados							
				3	Incrementar de X a Y el No. de actividades de mantenimiento preventivo o correctivo, en infraestructura y equipamiento, respecto a las actividades	3	Nºde actividades de mantenimiento de infraestructura y equipamiento ejecutadas							



LINEAMIENTOS METODOLÓGICOS PARA LA FORMULACIÓN DE PEI



LINEAMIENTOS METODOLÓGICOS PARA LA FORMULACIÓN DE PEI

ANEXO I

Análisis FODA

Se conoce como análisis FODA a la comparación de las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y amenazas, su propósito central es identificar las estrategias para aprovechar las oportunidades externas, contrarrestar las amenazas y proteger las fortalezas de la compañía y erradicar las debilidades.

Fortalezas: se define como parte positiva de la organización de carácter interno. Así mismo, las fortalezas son las capacidades especiales con que cuenta la organización. En las fortalezas, se encuentran los recursos controlables, las capacidades y habilidades que poseen y las actividades que se ejecutan favorablemente. Se sugiere analizar infraestructura, equipamiento, recursos humanos (docente y administrativo) matrícula universitaria, permanencia y deserción estudiantil, rendimiento académico, titulación, generación de recursos propios, etc.

Oportunidades: son los factores que resultan positivos, favorables y explotables los cuales deben identificar y descubrir en el entorno en el que actúa la organización. Al conocer las oportunidades, se tendrá una ventana clara de lo que el exterior puede brindar con una adecuada selección de estrategias para el aprovechamiento. Se sugiere analizar fuentes de financiamiento, gestión de convenios, vocación productiva de la región, marco legal, estabilidad económica, internacionalización de la universidad, acreditación académica, de laboratorios e institucional, gestión de TIC's e IA.

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable en el cumplimiento de los objetivos institucionales. Una característica de las debilidades es que pueden afectar en forma negativa y directa al desempeño de la organización. Se sugiere analizar infraestructura, equipamiento, recursos humanos (docente y administrativo) matrícula universitaria, permanencia y deserción estudiantil, rendimiento académico, titulación, generación de recursos propios, etc.

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden atentar contra el cumplimiento de los objetivos institucionales. Las amenazas se encuentran en el entorno de la organización y de manera directa o indirecta, afectan negativamente al que hacer organizacional. Se sugiere analizar fuentes de financiamiento, gestión de convenios, vocación productiva de la región, marco legal, estabilidad económica, internacionalización de la universidad, acreditación académica, de laboratorios e institucional gestión de TIC's e IA.

(Se recomienda realizar un análisis FODA por cada Área Estratégica)

MATRIZ DE IMPACTO

Fortalezas	Impacto			Oportunidades	Impacto		
	Alto	Medio	Bajo		Alto	Medio	Bajo

Debilidades	Impacto			Amenazas	Impacto		
	Alto	Medio	Bajo		Alto	Medio	Bajo

Una vez seleccionados los factores claves de éxito (FCE) de más alta relevancia e impacto, se comienzan a relacionar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, a la vez que se busca convertir una amenaza en una oportunidad, prevenir el efecto de las debilidades, aprovechar las fortalezas y minimizar el efecto de las amenazas; dicho análisis da origen a una nueva Matriz de Análisis FODA, las cuales se presentan a continuación

MATRIZ DE ANÁLISIS FODA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Enumerar las FCE de mayor impacto	Enumerar las FCE de mayor impacto
FORTALEZA	ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS
Enumerar las FCE de mayor impacto	FO	FA
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS
Enumerar las FCE de mayor impacto	DO	DA

Fortaleza – Oportunidad (FO): Son las estrategias que utilizan las fortalezas para aprovechar las oportunidades del entorno.

Fortaleza – Amenaza (FA): estas estrategias se refieren a la utilización de las fortalezas de la organización para anticipar, evitar, bloquear o transformar el efecto de las amenazas. En muchos casos las amenazas no se pueden evitar, pero si minimizar su impacto.

Debilidad – Oportunidad (DO): Consisten en la medición de las debilidades para aprovechar las oportunidades. “Las estrategias tipo DO intentan superar las debilidades internas actuando en campos en los que las oportunidades son amplias”.

Debilidad – Amenaza (DA): Se define como estrategias de repliegue, debido a que su finalidad es evitar el desperdicio de recursos y evitar poner en riesgo a la organización. Al cruzar las debilidades internas con las amenazas externas se trata de implantar lo que debe hacer la organización para eliminar las debilidades de tal manera que pueda anticipar el efecto de las

amenazas.

Fortalezas	+	oportunidades	=	Potencialidades
Debilidades	+	amenazas	=	Limitaciones
Fortalezas	+	amenazas	=	Nivel de riesgo
Debilidades	+	oportunidades	=	Desafíos

GENERACIÓN DE ESTRATEGIAS GENERICAS EN BASE AL ANALISIS FODA

ANÁLISIS EXTERNO	OPORTUNIDADES - O	AMENAZAS - A	
ANÁLISIS INTERNO	Anotar las oportunidades		
	01	A1	
	02	A2	
	03	A3	
FORTALEZAS - F		ESTRATEGIAS - FO	ESTRATEGIAS - FA
Anotar las fortalezas	Potencialidades. Estrategias Ofensivas.		Riesgos. Estrategias Defensivas.
F1			
F2	Usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades		Usar las fortalezas para combatir las amenazas
F3			
DEBILIDADES - D		ESTRATEGIAS - DO	ESTRATEGIAS - DA
Anotar las debilidades	Desafíos. Estrategias de Reorientación.		Limitaciones. Estrategias de Supervivencia.
D1			
D2	Superar las debilidades aprovechando las oportunidades		Reducir las debilidades y evitar las amenazas
D3			

ANÁLISIS		OPORTUNIDADES - O			AMENAZAS - A		
ANÁLISIS INTERNO	EXTERNO	O1	O2	O3	A1	A2	A3
FORTALEZAS - F		ESTRATEGIAS - FO			ESTRATEGIAS - FA		
F1		F1+O1	F1+O2	F1+O3	F1+A1	F1+A2	F1+A3
F2		F2+O1	F2+O2	F2+O3	F2+A1	F2+A2	F2+A3
F3		F3+O1	F3+O2	F3+O3	F3+A1	F3+A2	F3+A3
DEBILIDADES - D		ESTRATEGIAS - DO			ESTRATEGIAS - DA		
D1		D1+O1	D1+O2	D1+O3	D1+A1	D1+A2	D1+A3
D2		D2+O1	D2+O2	D2+O3	D2+A1	D2+A2	D2+A3
D3		D3+O1	D3+O2	D3+O3	D3+A1	D3+A2	D3+A3

Aplicando los cuadros precedentes, se puede lograr establecer las decisiones que permitirán definir los objetivos de gestión en cada una de las Áreas Estratégicas del PEI.

ANEXO II

ANÁLISIS PESTEL

El análisis PESTEL es una de las herramientas más eficaces para desarrollar la planificación de cualquier organización y por supuesto de la Universidad. Al igual que el análisis FODA, su nombre se debe a un acróstico que nos ayudará a distinguir cada uno de los elementos que lo componen.

En el caso del análisis PESTEL se refiere a factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales. Cada uno de estos factores puede influir en la operación y la toma de decisiones de una institución, como en el caso de una universidad.

Conceptualización de los componentes del análisis PESTEL:

Factores Políticos

Se refieren a la influencia de las decisiones gubernamentales, la estabilidad política, las políticas públicas, la regulación del gobierno, las relaciones internacionales y otros factores políticos que pueden afectar el entorno de las Universidades.

Incluye la ideología del partido en el poder, la corrupción, la participación ciudadana y la dinámica entre diferentes actores políticos.

Ejemplo: La inestabilidad política en Bolivia, especialmente después de las elecciones de 2019, que resultó en cambios de gobierno y protestas sociales, ha impactado la confianza de los inversores y la política económica del país. Cambios en las políticas educativas del gobierno boliviano, como la Ley de Educación Avelino Siñani – Elizardo Pérez, que afecta la gestión y financiamiento de las universidades públicas. La estabilidad política y la voluntad de invertir en educación superior también son factores clave.

Factores Económicos

Son los cambios tanto nacionales como internacionales que tienen una incidencia en el país y en la región. Por ejemplo, crisis, devaluaciones o políticas monetarias.

Estas condiciones económicas pueden afectar la financiación y operación de las universidades.

Ejemplo: La disponibilidad de recursos económicos para la educación pública, que puede verse afectada por la economía nacional. Si hay recortes en el presupuesto nacional debido a una crisis económica, las universidades enfrentan restricciones financieras, afectando la calidad de la educación y la infraestructura.

Factores Sociales

Los factores socioculturales ayudarán a identificar las características de la sociedad donde incidimos. Se deben analizar elementos como la demografía, el estilo de vida, etc. Es importante ver las tendencias y cambios en la sociedad que pueden influir en la demanda y la oferta educativa.

Ejemplo: El aumento o disminución de la demanda de educación superior por parte de la población, especialmente en áreas rurales. También, el cambio en las expectativas de los estudiantes sobre la calidad de la educación y la inclusión de programas que respeten la diversidad cultural y lingüística del país.

Factores Tecnológicos

Son los avances producto de la tecnología, con los que se puede obtener un beneficio directo para las universidades. Por lo que se debe considerar las últimas tendencias que marquen las innovaciones en este campo.

Concretamente se refiere al impacto de la tecnología en la educación y la administración de las universidades.

Ejemplo: La implementación de plataformas de educación en línea, el uso de tecnologías digitales en la enseñanza, la creciente influencia de la IA, etc. Las universidades públicas deben adaptarse a estas nuevas tecnologías para continuar ofreciendo educación de calidad.

Factores Ecológicos

Es el impacto de las Universidades en la ecología. Esta relación es importante, pues es uno de los criterios que implican la sostenibilidad de un país. En este sentido, el cambio climático, la cultura de reciclaje y las políticas ambientales son clave para entender este punto y abordarlo desde la formación universitaria, estableciendo la influencia de las condiciones medioambientales y las iniciativas sostenibles en el funcionamiento de las instituciones.

Ejemplo: La necesidad de que las universidades públicas implementen prácticas sostenibles, como la gestión adecuada de residuos y el uso eficiente de recursos, en un país como Bolivia que enfrenta desafíos ambientales significativos, como la deforestación y el cambio climático.

Factores Legales

Se refieren a las leyes y regulaciones que rigen el funcionamiento de las universidades y el entorno del sector educativo. Esto incluye leyes laborales, leyes fiscales, regulaciones ambientales, derechos de propiedad y protección al consumidor.

Es más específico que el Político y se centra en el marco normativo que las universidades deben seguir para operar legalmente.

Ejemplo: Normativas que regulan el funcionamiento de las universidades públicas, como Constitución y sus artículos referidos a la autonomía universitaria, que les permite gestionar sus propios recursos y establecer sus propios currículos, pero que también les obliga a cumplir con ciertas regulaciones estatales. LEY 777, Ley 070, Ley 04, etc.

Matriz de análisis PESTEL



Para facilitar el análisis, se proponen las siguientes preguntas guía a ser aplicadas en cada área estratégica:

PREGUNTAS GUÍA PARA EL ANÁLISIS PESTEL

P Político ¿Como puede el gobierno y otros factores políticos afectar a la Universidad...?	E Económico ¿Qué tendencias económicas actuales podrían tener mayor impacto en nuestra Universidad?
S Social ¿Cuáles son las tendencias sociales y demográficas emergentes relacionadas con nuestra Universidad?	T Tecnológico ¿Qué innovaciones tecnológicas podrían afectarnos y debemos tener en cuenta en nuestra Universidad?
E Ecológico ¿Qué aspectos ecológicos son obligatorios de tomar en cuenta en el entorno universitario?	L Legal ¿Qué normas legales nos afectan actualmente y podrían afectarnos a futuro?

Ejemplo de análisis PESTEL aplicado a la una Universidad

Políticos

- La Universidad..... opera bajo las normativas del sistema universitario boliviano
- Los cambios en las leyes educativas y presupuestos asignados por el gobierno pueden impactar su funcionamiento.
- La estabilidad política
- Burocracia y corrupción
- Clima político, legislación pendiente
- Tensiones geopolíticas

Tecnológico

- Tecnologías emergentes (Big Data, IA)
- Plataformas digitales y recursos tecnológicos
- Colaboraciones con instituciones tecnológicas para fortalecer la tecnología móvil e infraestructura
- Tendencia de la educación *on line*
- Amenazas de ciberseguridad
- Gadgets tecnológicos aplicados en educación

Económicos

- Falta de suministros
- Dependencia del financiamiento público
- Inflación
- Crisis financiera
- Impuestos
- Tasas de desempleo
- Poder adquisitivo
- Desaceleración económica

Ecológicos

- Calentamiento global y cambio climático
- Reciclaje, huella CO₂, tendencias en materiales (plástico)
- Gestión de la minería y del litio
- Gestión de residuos
- Contaminación
- Recurso hídrico
- Responsabilidad ambiental corporativa

Socioculturales

- Cambios en el espacio de trabajo y Estilo de vida
- Aumento de la tendencia "*on line*" de forma internacional
- La diversidad cultural y las necesidades de la población estudiantil
- Inmigración/Emigración.
- Diversidad e inclusión (Brecha salarial)

Legales

- Protección de la propiedad intelectual y marca registrada
- Normas anti plagio
- Ley 777
- Ley 04
- Ley 070
- Matriz de compromisos
- Normas emitidas por el MEFP y MPD

ANEXO III

ANÁLISIS DE ACTORES

Adicionalmente, como parte del diagnóstico, se puede incluir el Análisis de Actores facultados, partes interesados. Para ello se sugieren los siguientes pasos:

Identificación de Stakeholders

“Los grupos de interés los constituyen las partes o las personas que influyen en los resultados estratégicos que se obtienen, que son afectados por ellos y que tienen derechos aplicables sobre el desempeño de una empresa.

La identificación de los Stakeholders o los grupos de interés permite que la universidad desarrolle un plan estratégico más equilibrado, inclusivo y adaptable. Además, facilita la gestión de relaciones, la optimización de recursos, la anticipación de riesgos y la mejora de la competitividad.

Esto asegura que la universidad no solo cumpla con sus objetivos académicos, sino que también responda a las expectativas de todos los actores clave, garantizando su sostenibilidad y éxito a largo plazo.

ACTORES INTERNOS: ESTUDIANTES, DOCENTES, PERSONAL ADMINISTRATIVO, AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Estudiantes. - son el núcleo de la misión educativa de la universidad. Los estudiantes buscan obtener formación académica que los prepare para el mercado laboral o para estudios avanzados, las tareas que cumplen son:

- Participar en clases y actividades extracurriculares.
- Aportar retroalimentación sobre la calidad educativa
- Formar parte de la comunidad universitaria, contribuyendo con sus interés y perspectivas

Docentes. – son los encargados de impartir conocimiento, guiar el aprendizaje, investigar y contribuir al desarrollo académico de la universidad, las tareas que cumplen son:

- Diseñar y ejecutar los programas de estudio
- Realizar investigaciones académicas y publicarlas.
- Evaluar el desempeño académico de los estudiantes.
- Colaborar en la mejora continua de los planes de estudio

Personal Administrativo. – apoya en la gestión operativa de la universidad, garantizando que las funciones académicas y logísticas se lleven a cabo sin contratiempos, las tareas que cumplen son:

- Gestionar procesos administrativos como matrícula, registro de notas, financiamiento, y recursos humanos.
- Asegurar la logística de eventos, servicios estudiantiles y actividades extracurriculares.
- Coordinar el funcionamiento de la infraestructura y los servicios

Autoridades Universitarias (Rectores, Decanos, etc.) – Toman las decisiones estratégicas a nivel institucional. Son responsables de dirigir la universidad y garantizar que los objetivos estratégicos se cumplan, las tareas que cumplen son:

- Desarrollar y ejecutar el plan estratégico de la universidad
- Supervisar las políticas académicas, administrativas y financieras
- Representar a la universidad en contextos gubernamentales y educativos.

ACTORES EXTERNOS: EMPLEADORES, MEDIOS DE COMUNICACIÓN, ORGANISMOS DE ACREDITACIÓN, COMUNIDAD Y GOBIERNO.

Comunidad. – las universidades son parte de su comunidad local y pueden tener un impacto social y económico significativo en su entorno, las tareas que cumplen son:

- Participar en actividades de extensión universitaria que beneficien a la comunidad, como programas de voluntariado, asesoría y proyectos comunitarios.
- Apoyar en la generación de proyectos que fomenten el desarrollo económico y local.
- Mantener relaciones de colaboración para asegurar que la universidad responda las necesidades de la sociedad.

Gobierno. – establecen las políticas educativas y financian en parte o totalmente la educación pública. Las regulaciones gubernamentales influyen en el funcionamiento y la calidad de la educación superior, las tareas que cumplen son:

- Proveer financiamiento
- Establecer normativas y regulaciones para la calidad educativa
- Supervisar el cumplimiento de las leyes y estándares educativos
- Fomentar la colaboración entre universidades y otros sectores (gobierno, empresas)

Empleadores. - son actores clave en el empleo de los graduados y pueden proporcionar apoyo financiero o material para investigaciones y programas académicos, las tareas que cumplen son:

- Proveer oportunidades de prácticas profesionales y empleo para los estudiantes y egresados.
- Colaborar con la universidad en la investigación aplicada y el desarrollo de nuevas tecnologías.
- Participar en programas de formación continua para empleados y en la creación de nuevas titulaciones relacionadas con las demandas del mercado.

Medios de comunicación. – los medios externos son fundamentalmente para la visibilidad publica de la universidad y para la gestión de su imagen y reputación, las tareas que cumplen son:

- Difundir información sobre los logros académicos, investigaciones, eventos y actividades de la universidad.
- Facilitar el acceso a las universidades para futuros estudiantes a través de campañas publicitarias.
- Actuar como canales de retroalimentación entre la comunidad universitaria y la sociedad en general.

Organismos de acreditación. – aseguran que la universidad cumpla con los estándares nacionales e internacionales de calidad educativa, las funciones que cumplen son:

- Evaluar el desempeño institucional, académico y de investigación.
- Otorgar acreditación a las carreras de estudio que cumplan con los requisitos de calidad establecidos.
- Asegurar que la universidad mantenga altos estándares en sus procesos académicos y administrativos.

METODOLOGÍA

1. Listar los actores por sus características (INTERNOS y EXTERNOS) y priorizarlos, con apoyo de los siguientes cuadros:

Nº	Actores internos
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	

Nº	Actores externos
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	

8	
9	
10	

1. Identificar, por cada uno de los actores, su rol y recursos

Nº	Actor interno (Nombre)	Rol (Qué hace, para qué ha sido constituido, que atribuciones y competencias tiene, y sobre qué decide)	Recursos (Qué tipo de recursos posee: financieros, información, mano de obra, etc.).	Grado de relevancia
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				

Nº	Actor externo (Nombre)	Rol (Qué hace, para qué ha sido constituido, que atribuciones y competencias tiene, y sobre qué decide)	Recursos (Qué tipo de recursos posee: financieros, información, mano de obra, etc.).	Grado de relevancia
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				

CALIFICACIÓN DE ACTORES

- Grado 1 = Irrelevante
Grado 2 = Poco relevante
Grado 3 = Relevante
Grado 4 = Imprescindible

MATRIZ DE RELEVANCIA

