



COMITÉ EJECUTIVO DE LA UNIVERSIDAD BOLIVIANA

Secretaría Nacional de Desarrollo Institucional

PLAN DE DESARROLLO UNIVERSITARIO 2026 - 2030

Sistema de la Universidad Boliviana

ÍNDICE

1	ASPECTOS GENERALES Y METODOLÓGICOS.....	3
1.1	Antecedentes y marco referencial.....	3
1.1.1	Reseña histórica del Sistema de la Universidad Boliviana	3
1.1.2	Evolución de la Planificación Universitaria Boliviana	4
1.1.3	Resultados del seguimiento del PDU 2021-2025 e incidencia en el próximo quinquenio	5
1.1.4	Vigencia y agregabilidad del PDU	5
1.2	Base legal	6
1.3	Metodología de formulación	6
1.4	Estructura jerárquica de los planes universitarios	7
2	ENFOQUE POLÍTICO INSTITUCIONAL DEL SUB.....	8
2.1	Mandato constitucional.....	8
2.2	Principios, fines y objetivos del SUB	9
2.2.1	Principios	9
2.2.2	Fines.....	9
2.2.3	Objetivos del Sistema	9
2.3	Misión.....	10
2.4	Visión	10
2.5	Valores institucionales.....	10
3	DIAGNÓSTICO	11
3.1	Contexto actual de la educación superior en Bolivia	11
3.1.1	Factores que inciden en la formulación del PDU 2026-2030	12
3.1.2	Desafíos institucionales prioritarios	12
3.2	Diagnóstico externo (Análisis PESTELDC)	12
3.3	Diagnóstico interno.....	13
3.3.1	Estadísticas del quinquenio anterior (2021-2025).....	13
3.3.2	Carreras acreditadas y producción científica	14
3.3.3	Posición del SUB frente a la Ley 777	14
3.4	Matriz FODA con ponderación	15
3.5	Estrategias derivadas de la matriz FODA	17
3.5.1	Estrategias FO (Ofensivas) — Aprovechar fortalezas para capitalizar oportunidades	18

3.5.2	Estrategias FA (Defensivas) — Usar fortalezas para mitigar amenazas	18
3.5.3	Estrategias DO (Reorientación) — Superar debilidades aprovechando oportunidades	18
3.5.4	Estrategias DA (Supervivencia) — Reducir debilidades y evitar amenazas.....	18
4	ALINEACIÓN ESTRATÉGICA: PLANIFICACIÓN NACIONAL	19
4.1	Alineación con la Planificación Nacional	19
5	MARCO ESTRATÉGICO POR ÁREAS.....	20
5.1	AR.ES. 1 — Gestión de la Formación Grado y Posgrado	21
5.2	AR.ES. 2 — Gestión de la Investigación, Ciencia, Tecnología e Innovación	22
5.3	AR.ES. 3 — Gestión de la Interacción Social y Extensión Universitaria ..	23
5.4	AR.ES. 4 — Gestión de Desarrollo Institucional	23
5.5	Matriz Estratégica Consolidada.....	25
5.5.1	Gestión de la Formación Profesional de Grado y Posgrado	25
5.5.2	Gestión de la Investigación, Ciencia, Tecnología e Innovación	29
5.5.3	Gestión de la Interacción Social y Extensión Universitaria	31
5.5.4	Gestión de Desarrollo Institucional	33
6	PRESUPUESTO PLURIANUAL 2026-2030.....	37
6.1	Fuentes de financiamiento	37
6.2	Presupuesto plurianual 2026-2030	37
6.3	El financiamiento de la Planificación Universitaria	37
7	SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	38
	GLOSARIO DE SIGLAS.....	38
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	40

PLAN DE DESARROLLO UNIVERSITARIO 2026 – 2030

1 ASPECTOS GENERALES Y METODOLÓGICOS

1.1 Antecedentes y marco referencial

1.1.1 Reseña histórica del Sistema de la Universidad Boliviana

El Sistema de la Universidad Boliviana (SUB) tiene sus raíces históricas en la Universidad Mayor, Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca, fundada el 27 de marzo de 1624 por la Compañía de Jesús, en cumplimiento de la bula pontificia de su Santidad Gregorio XV del 8 de agosto de 1621 y la Real Cédula del 2 de febrero de 1622. Esta institución, reconocida como una de las más antiguas de América Latina, constituye el punto de partida de una tradición universitaria que se consolidó posteriormente con la creación de la Universidad Mayor de San Andrés de La Paz, inaugurada el 30 de noviembre de 1830, y la Universidad Mayor de San Simón de Cochabamba, fundada el 5 de noviembre de 1832, ambas durante el gobierno del Mariscal Andrés de Santa Cruz.

El siglo XX resultó determinante para la consolidación de la Autonomía Universitaria. El Manifiesto de Córdoba de 1918, junto con el Manifiesto a la Juventud Latinoamericana de 1924, constituyeron los fundamentos ideológicos del movimiento autonomista en Bolivia. Posteriormente, el 25 de julio de 1930, mediante Decreto Ley emitido durante el gobierno del general Carlos Blanco Galindo, se reconoció oficialmente la Autonomía Universitaria; y, al año siguiente, el referéndum del 11 de enero de 1931 la incorporó a la Constitución Política del Estado (CEUB, s.f.).

Las décadas posteriores consolidaron progresivamente el cogobierno paritario docente–estudiantil y la institucionalidad del sistema universitario. En este marco, la Reforma Universitaria de 1968 constituyó un hito relevante, al profundizar la democratización interna y fortalecer la participación conjunta de docentes y estudiantes en la conducción del gobierno universitario.

El período 1972–1978, bajo la dictadura militar, implicó la intervención y restricción de la autonomía universitaria. La reapertura democrática iniciada en enero de 1978 permitió restablecer los procesos institucionales, destacándose la elección, el 12 de septiembre de ese año, del primer rector mediante voto secreto y universal en la Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca, responsabilidad que recayó en el Dr. Jorge Zamora Hernández (CEUB, s.f.).

Desde la recuperación plena de la democracia en 1982, la autonomía universitaria y el cogobierno han operado de manera continua e ininterrumpida.

La Constitución Política del Estado de 2009 reconoce y fortalece la Autonomía Universitaria en el marco del nuevo Estado Plurinacional, estableciendo en sus artículos 91, 92 y 93 que las universidades públicas son autónomas e iguales en

jerarquía. Asimismo, dispone que, a través del organismo central de coordinación —el Comité Ejecutivo de la Universidad Boliviana (CEUB)—, estas instituciones articulan, coordinan y planifican sus fines y funciones mediante el Plan de Desarrollo Universitario.

En la actualidad, el Sistema de la Universidad Boliviana está integrado por once universidades públicas autónomas: la Universidad Mayor, Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca (UMRPSFXCH), la Universidad Mayor de San Andrés (UMSA), la Universidad Mayor de San Simón (UMSS), la Universidad Autónoma Gabriel Rene Moreno (UAGRM), Universidad Autónoma Tomás Frías (UATF), la Universidad Técnica de Oruro (UTO), la Universidad Autónoma Juan Misael Saracho (UAJMS), la Universidad Autónoma del Beni "José Ballivián" (UABJB), la Universidad Nacional Siglo XX (UNSXX), la Universidad Amazónica de Pando (UAP) y la Universidad Pública de El Alto (UPEA) y cuatro universidades de régimen especial: la Universidad Católica Boliviana "San Pablo" (UCB), la Escuela Militar de Ingeniería (EMI), la Universidad Andina Simón Bolívar (UASB) y la Universidad Policial "Mcal. Antonio José de Sucre" (UNIPOL), todas bajo la coordinación del CEUB (CEUB, 2021, p. 22).

Esta trayectoria institucional de más de cuatro siglos, sustentada en los principios irrenunciables de la Autonomía Universitaria y el Cogobierno Paritario Docente–Estudiantil, constituye el fundamento histórico sobre el cual el Sistema de la Universidad Boliviana (SUB) ha desarrollado su propio modelo de planificación estratégica. En este marco, dicha identidad institucional orienta la formulación del presente Plan de Desarrollo Universitario 2026–2030 y sustenta el régimen especial de planificación del SUB, en articulación con la planificación estatal, en el marco de la Autonomía Universitaria consagrada constitucionalmente.

1.1.2 Evolución de la Planificación Universitaria Boliviana

La Planificación Estratégica del SUB transitó de instrumentos sectoriales aislados hacia un sistema integral. El Plan Nacional de Desarrollo Universitario 2014-2018 estableció una valoración cualitativa de "Se cumplió" con promedio ponderado general de 3,01 sobre 5, evidenciando avances diferenciados: el Área de Formación Profesional alcanzó 3,26, mientras que Investigación, Ciencia, Tecnología e Innovación obtuvo 2,64 (CEUB, 2021, p. 28).

La Resolución N° 03/2019 de la I Conferencia Nacional Extraordinaria de Universidades realizada en Cobija aprobó el Sistema de Planificación Universitaria del SUB, integrando Reglamento, Marco Estratégico, Catálogo de Indicadores, Lineamientos del PEI y Reglamento RE-SPO. Posteriormente, la Resolución N° 6 del XIII Congreso Nacional de Universidades (Potosí, 26 de mayo de 2022) consolidó el Sistema y aprobó el PDU 2021-2025 ajustado a la temporalidad del PDES 2021-2025.

El PDU 2026-2030 guarda concordancia con la Planificación Nacional en el marco de la Autonomía Universitaria consagrada en los Arts. 91 y 92 de la CPE, lo que no implica subordinación, sino contribución al desarrollo nacional mediante la formación de capital humano avanzado y la generación de conocimiento científico (CEUB, 2025). En el nivel operativo, los indicadores del Catálogo Básico SUB — incorporados con carácter obligatorio en la Matriz de Planificación PDU-PEI 2026-2030— se enlazan directamente con la Planificación Nacional.

1.1.3 Resultados del seguimiento del PDU 2021-2025 e incidencia en el próximo quinquenio

El seguimiento del PDU 2021-2025, con base en la información disponible al cierre de la gestión 2024 y conforme al Art. 42 del Reglamento del Sistema de Planificación Integral del Sistema de la Universidad Boliviana, evidencia avances en las cuatro áreas estratégicas con desafíos persistentes. La matrícula global del SUB se mantuvo durante el quinquenio 2021-2025. Sin embargo, persisten desafíos estructurales: insuficiente producción científica indexada, reducido número de docentes con grado de Doctor, debilidad en los procesos de transferencia tecnológica, insuficiente digitalización de procesos institucionales y restricción crónica del financiamiento público (CEUB, 2021, pp. 30-31; CEUB, 2025, Anexo 2).

Existen lecciones aprendidas que orientan al PDU 2026-2030 en las cuatro áreas estratégicas: (i). Formación de Grado y Posgrado, (ii). Investigación, Ciencia, Tecnología e Innovación, (iii). Interacción Social y Extensión Universitaria y (iv). Gestión Institucional.

1.1.4 Vigencia y agregabilidad del PDU

El PDU 2026–2030 tiene una vigencia quinquenal coincidente con la Planificación Nacional y constituye el resultado de la consolidación y agregación de los Planes Estratégicos Institucionales (PEI) de las once universidades públicas autónomas.

Esta lógica de agregación se sustenta en la aplicación obligatoria del Catálogo Básico de Indicadores del SUB (RENADI, 2025), el cual garantiza la estandarización de las unidades de medida en todos los PEI y permite la agregación técnica de las metas anuales y de mediano plazo de cada universidad, con el propósito de consolidar la meta agregada del Sistema de la Universidad Boliviana a nivel nacional.

En este marco, el Sistema de Información de Planificación del Sistema de la Universidad Boliviana (SIPSEU) constituye la plataforma tecnológica habilitante para la consolidación de información, la articulación PEI–PDU y la generación de reportes en tiempo real, conforme al artículo 41 del Reglamento del Sistema de Planificación Integral del SUB (CEUB-SNDI, s.f.). Su implementación plena en todas las universidades del SUB se establece como una de las metas prioritarias del quinquenio 2026–2030.

1.2 Base legal

El PDU 2026-2030 se sustenta en el régimen especial que reconoce constitucionalmente a las universidades públicas autónomas, cuyo ejercicio de planificación se rige por los siguientes instrumentos jurídicos, organizados en orden jerárquico:

- Constitución Política del Estado (CPE, 7 de febrero de 2009), Artículos 17, 77, 91, 92, 93, 95 y 103.
- Ley N° 070 “Avelino Siñani – Elizardo Pérez” (2010), Artículo 56, que ratifica que las Universidades Públicas Autónomas se regirán por lo establecido en la Constitución Política del Estado.
- Ley N° 777 del Sistema de Planificación Integral del Estado (SPIE), en el alcance del régimen especial reconocido por los Arts. 91 y 92 de la CPE, que definen el nivel competencial de las universidades y la Autonomía Universitaria, respectivamente.
- Ley N° 1178 del Sistema de Administración y Control Gubernamental (SAFCO), en el alcance de la Autonomía Universitaria y las Sentencias Constitucionales dictadas.
- Sentencias Constitucionales del Tribunal Constitucional Plurinacional (TCP) que ratifican la Autonomía Universitaria como régimen especial: 016/2000, 102/2003, 1793/2011-R, 1278/2012, 1570/2014, 0588/2016-S2, 0042/2016, 0076/2016, 0013/2017 y 0164/2018-S4.
- Estatuto Orgánico del Sistema de la Universidad Boliviana (CEUB, 2009).
- Resoluciones del XIII Congreso Nacional de Universidades (Potosí, 2022) y de la I Conferencia Nacional Extraordinaria de Universidades (Cobija, 2019).
- Reglamento del Sistema de Planificación Integral del Sistema de la Universidad Boliviana, Lineamientos Metodológicos, Catálogo Básico de Indicadores del SUB y Reglamento Específico del Sistema de Programación de Operaciones (RE-SPO).
- Otras normas específicas referidas a los procesos de planificación universitaria, conforme al Art. 4, inciso h) del Reglamento del Sistema de Planificación Integral del Sistema de la Universidad Boliviana V.3 (CEUB-SNDI, s.f.).

El conjunto de estos instrumentos, en su complementariedad e integralidad, constituye el sustento normativo sobre el cual se formula, implementa, hace seguimiento y evalúa el presente PDU, cuya metodología de formulación se desarrolla en el siguiente apartado.

1.3 Metodología de formulación

La formulación del PDU 2026-2030 adopta un enfoque participativo, sistémico y orientado a resultados, articulando tres dimensiones metodológicas conforme a los Arts. 5 y 18 del Reglamento del Sistema de Planificación Integral del Sistema de la

Universidad Boliviana y los Lineamientos Metodológicos, con sustento en la literatura especializada (Bryson, 2018; Mintzberg, 1994):

- **Enfoque participativo:** talleres con representación docente y estudiantil de las once universidades, asegurando la documentación y sistematización de la participación de actores externos e internos, conforme al Art. 18 del Reglamento y las buenas prácticas identificadas tras las supervisiones de la Contraloría General del Estado.
- **Análisis documental:** revisión sistemática de instrumentos normativos, estadísticas oficiales de la SNDI-CEUB, literatura científica indexada en SCOPUS, SciELO y Redalyc publicada en los últimos diez años, e informes de UNESCO-IESALC, OCDE-CEPAL y manuales metodológicos (OCDE, 2015; OCDE/Eurostat, 2018).
- **Construcción dialógica:** diálogo técnico entre la RENADI, las Secretarías Nacionales del CEUB y el Ministerio de Planificación del Desarrollo y Medio Ambiente, conforme al Art. 14 del Reglamento del Sistema de Planificación Integral del Sistema de la Universidad Boliviana, garantizando la compatibilización PDU-PDES.

El proceso técnico observa la siguiente secuencia: (1) diagnóstico institucional y contextual; (2) revisión del Enfoque Político (Misión, Visión, Valores); (3) adopción de las cuatro áreas estratégicas establecidas en el Art. 17 del Reglamento V.3 (CEUB-SNDI, s.f.); (4) consolidación de metas mediante agregabilidad de los PEI; (5) construcción de la matriz de planificación con el Catálogo Básico de Indicadores; (6) presupuesto plurianual referencial; (7) diseño del subsistema de seguimiento y evaluación. El resultado de este proceso metodológico se materializa en los siguientes apartados del presente PDU, cuyo punto de partida es el Enfoque Político Institucional desarrollado en el segundo punto.

1.4 Estructura jerárquica de los planes universitarios

El Subsistema de Planificación Universitaria del SUB se organiza en tres niveles jerárquicos articulados, con temporalidad y alcance diferenciados, conforme al Art. 8 del Reglamento del Sistema de Planificación Integral del Sistema de la Universidad Boliviana:

Plan	Temporalidad	Nivel	Aprobación
Plan de Desarrollo Universitario (PDU)	5 años (2026-2030)	Sistémico (SUB)	Congreso Nacional de Universidades
Plan Estratégico Institucional (PEI)	5 años, coincidente con el PDU y el PDES	Universidad / CEUB	Honorable o Ilustre Consejo Universitario (Art. 23, Reglamento)

Plan	Temporalidad	Nivel	Aprobación
Plan Operativo Anual (POA)	1 año	Operativo institucional	Máxima Autoridad Ejecutiva — Rector (Art. 34, Reglamento)

La articulación entre estos niveles se operacionaliza mediante la Matriz Base de Planificación común, prevista en el artículo 13 del Reglamento del Sistema de Planificación Integral del Sistema de la Universidad Boliviana, la cual garantiza la coherencia y agregabilidad de Políticas de Desarrollo Institucional, Objetivos Estratégicos Institucionales (OEI), Acciones Estratégicas Institucionales (AEI), indicadores y metas, a través del Catálogo Básico de Indicadores del SUB. Este instrumento establece 23 indicadores de programación obligatoria para todas las universidades del sistema, asegurando la estandarización metodológica y la comparabilidad de los resultados a nivel sistémico.

La comprensión de esta estructura jerárquica permite ubicar el Enfoque Político Institucional (desarrollado en la Sección II) como el marco orientador que confiere sentido misional y coherencia estratégica a todos los niveles del sistema de planificación.

2 ENFOQUE POLÍTICO INSTITUCIONAL DEL SUB

2.1 Mandato constitucional

El enfoque político del SUB se sustenta en la Constitución Política del Estado (2009), cuyos preceptos fundamentales para la educación superior son:

- **Artículo 17:** derecho universal a recibir educación en todos los niveles, de manera productiva, gratuita, integral e intercultural y sin discriminación.
- **Artículo 91:** la educación superior desarrolla procesos de formación profesional, generación y divulgación de conocimientos orientados al desarrollo integral de la sociedad; tiene por misión la formación integral con alta calificación y competencia profesional, la investigación científica para resolver problemas de la base productiva y de su entorno social, y la promoción de la extensión e interacción social para fortalecer la diversidad científica, cultural y lingüística.
- **Artículo 92:** las universidades públicas son autónomas e iguales en jerarquía; la Autonomía Universitaria consiste en la libre administración de sus recursos, el nombramiento de sus autoridades y personal docente y administrativo, la elaboración y aprobación de sus estatutos, planes de estudio y presupuestos anuales, la aceptación de legados y donaciones, y la celebración de contratos. Las universidades públicas constituyen, en ejercicio de su Autonomía Universitaria, la Universidad Boliviana, coordinada

y programada mediante el CEUB conforme al Plan de Desarrollo Universitario.

Los Arts. 93, 95 y 103 de la CPE complementan este mandato, estableciendo la participación social consultiva, los mecanismos de rendición de cuentas, la desconcentración académica, la interculturalidad y la transferencia científica y tecnológica como dimensiones inherentes a las funciones sustantivas universitarias (CEUB, 2021, pp. 10-11).

2.2 Principios, fines y objetivos del SUB

2.2.1 Principios

Los principios fundamentales del SUB, inscritos en el Artículo 5 del Estatuto Orgánico de la Universidad Boliviana (CEUB, 2009), son:

- Autonomía Universitaria e igualdad jerárquica de las universidades públicas, cuyo sentido y alcance está definido por el Art. 92 de la CPE.
- Cogobierno Paritario Docente-Estudiantil.
- Independencia política e ideológica respecto a cualquier gobierno, como garantía de pluralidad, universalidad y democracia universitaria.

A estos principios del Estatuto Orgánico se suman, conforme al Art. 17 de la CPE y al Art. 56 de la Ley N° 070, los caracteres de integralidad, complementariedad, equidad, gratuidad y carácter intracultural, intercultural y plurilingüe de la educación superior pública boliviana. En articulación con el Sistema Educativo Plurinacional, la formación universitaria reconoce los saberes ancestrales y promueve el diálogo intercultural, sin renunciar a la formación científica de frontera ni a la Autonomía Universitaria curricular reconocida constitucionalmente.

2.2.2 Fines

Conforme al Estatuto Orgánico del SUB y al Art. 91-II de la CPE, los fines del Sistema son: formación integral de profesionales con alta calificación y competencia; generación y divulgación de conocimiento; investigación científica orientada a resolver problemas de la base productiva y del entorno social; extensión e interacción social que fortalezca la diversidad científica, cultural y lingüística; defensa de los recursos humanos y naturales del país.

2.2.3 Objetivos del Sistema

Conforme al Capítulo VI, Artículo 10 del Estatuto Orgánico del Sistema de la Universidad Boliviana (CEUB, 2009), los objetivos del SUB incluyen: planificar y coordinar las actividades académicas, investigativas, de interacción social y extensión universitaria; crear condiciones para el análisis científico de la realidad boliviana; propender a la formación científica y humanística del profesional con sentido social e histórico; defender los principios de la universidad pública y la Autonomía Universitaria; relacionarse internacionalmente; y generar ingresos propios respetando el carácter fiscal y gratuito.

2.3 Misión

La Misión del Sistema de la Universidad Boliviana para el quinquenio 2026-2030, formulada conforme a los Lineamientos Metodológicos, es el siguiente:

“El Sistema de la Universidad Boliviana es una entidad pública autónoma, intracultural, intercultural y plurilingüe, que forma profesionales íntegros con excelencia académica, conciencia crítica y compromiso social; genera y difunde conocimiento científico, tecnológico y humanístico mediante la investigación e innovación; promueve la interacción social y la transferencia tecnológica; y contribuye al desarrollo sostenible, la soberanía científica y la equidad social del Estado Plurinacional de Bolivia, en el marco de la Autonomía Universitaria y el Cogobierno Paritario Docente-Estudiantil.”

2.4 Visión

“Al 2030, el Sistema de la Universidad Boliviana es un referente regional de educación superior pública, reconocido por la calidad acreditada de su formación, la pertinencia y el impacto de su investigación científica y tecnológica, su vinculación efectiva con el aparato productivo y comunitario, y su gestión institucional moderna, digital, transparente y sostenible, plenamente alineada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible y los desafíos del desarrollo nacional.”

2.5 Valores institucionales

La práctica institucional del SUB durante el quinquenio 2026-2030 se orientará por los siguientes valores compartidos:

Valor	Significado operativo
Autonomía Universitaria	Libre administración de recursos y decisión académica conforme al Art. 92 CPE.
Excelencia académica	Búsqueda permanente de la calidad en docencia, investigación y extensión.
Pertinencia social	Vinculación efectiva con las demandas del desarrollo nacional y regional.

Valor	Significado operativo
Inclusión y equidad	Acceso, permanencia y graduación con criterios de equidad social, de género e intercultural.
Transparencia y rendición de cuentas	Gestión pública integral con publicidad de actos y resultados.
Ética profesional	Integridad académica, honestidad investigativa y compromiso ciudadano.
Sostenibilidad	Equilibrio fiscal, ambiental y social en todas las decisiones institucionales.
Innovación	Apertura al cambio tecnológico, metodológico y organizacional.

El presente Enfoque Político Institucional constituye el marco de referencia normativo y valorativo del PDU 2026-2030. Su concreción estratégica se sustenta en el diagnóstico del SUB desarrollado en la Sección III, que identifica las brechas entre la situación actual y los referentes institucionales aquí establecidos.

3 DIAGNÓSTICO

3.1 Contexto actual de la educación superior en Bolivia

La educación superior boliviana enfrenta en 2026 un escenario caracterizado por cinco tensiones estructurales que inciden directamente en la formulación del PDU: (i) garantizar la demanda financiera para cubrir la cobertura de educación superior; (ii) la creciente exigencia de calidad acreditada en un entorno de mayor competencia con la oferta privada; (iii) la aceleración de la digitalización y la consolidación de modalidades híbridas pos pandemia; (iv) el déficit estructural de financiamiento asociado al IDH y a la coparticipación tributaria en el escenario posterior al Censo 2024; y (v) la necesidad de modernización institucional frente a la Cuarta Revolución Industrial y la irrupción de la inteligencia artificial.

En este marco, estudios comparados de la UNESCO-IESALC (2024) y la CEPAL-OEI (2024) sobre educación superior en América Latina coinciden en identificar como prioridades regionales el aseguramiento de la calidad mediante procesos de acreditación, la transformación digital postpandemia, la equidad de género e inclusión, así como la pertinencia de la educación superior en relación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible. El Sistema de la Universidad Boliviana (SUB) se inscribe plenamente en este conjunto de desafíos estructurales, compartiendo sus principales tendencias y exigencias de transformación.

3.1.1 Factores que inciden en la formulación del PDU 2026-2030

- **Coyuntura postpandemia y rezago académico.** La pandemia de COVID-19 dejó rezagos en aprendizajes, salud mental y permanencia estudiantil que aún demandan atención (Hodges et al., 2020; Marinoni et al., 2020).
- **Cambios demográficos.** El Censo 2024 (INE-Bolivia) muestra reconfiguraciones territoriales que afectan la coparticipación tributaria de las universidades.
- **Cambios en modalidades de formación.** Educación híbrida, microcredenciales, formación por competencias y reconocimiento de aprendizajes previos (RAP).
- **Inteligencia artificial generativa.** Demanda urgente de adaptación curricular y políticas institucionales sobre integridad académica (Bearman et al., 2024; UNESCO, 2023).
- **Financiamiento restringido.** Disminución sostenida del IDH, redistribución de coparticipación tributaria post-Censo 2024 y dependencia de subvenciones extraordinarias anuales (CEUB, 2025).

3.1.2 Desafíos institucionales prioritarios

Se identifican siete desafíos prioritarios, ordenados por su impacto estratégico:

- Asegurar la sostenibilidad financiera del SUB ante la contracción del IDH y la redistribución de la coparticipación tributaria.
- Consolidar la calidad acreditada de carreras de grado y programas de posgrado a nivel nacional e internacional (referencia: 93 carreras acreditadas en 2 años).
- Incrementar significativamente la producción científica indexada (SCOPUS, WoS, SciELO) y la transferencia tecnológica.
- Acelerar la formación de capital humano avanzado: docentes con grado de Doctor e investigadores activos.
- Implementar la transformación digital institucional: SIPSEU, gobierno electrónico universitario, modalidades híbridas y políticas sobre IA.
- Fortalecer la vinculación con el sector productivo, comunitario y la cooperación internacional.
- Garantizar acceso equitativo y reducción de brechas territoriales, de género e interculturales.

3.2 Diagnóstico externo (Análisis PESTELDC)

El análisis PESTELDC (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico, Legal, Demográfico, Cultural) sintetiza los factores del entorno que inciden sobre el SUB:

Dimensión	Factores clave	Implicación para el PDU
Político	Transición política nacional, reformas legislativas en curso, proyectos de modificación a Ley 070 y Ley 777.	Riesgo y oportunidad: defensa de la Autonomía Universitaria y necesidad de un PDU técnicamente sólido.
Económico	Restricción fiscal, caída sostenida del IDH, redistribución de coparticipación post-Censo 2024, inflación moderada.	Presupuesto plurianual basado en escenarios; diversificación de fuentes.
Social	Persistencia de brechas educativas, desempleo juvenil, migración, demandas de calidad.	Mayor pertinencia, vinculación productiva, formación dual.
Tecnológico	Aceleración digital, IA generativa, ciberseguridad, telecomunicaciones.	Transformación digital institucional, gobierno electrónico, políticas sobre IA.
Ecológico	Cambio climático, eventos extremos, transición energética, deforestación, recursos hídricos.	Investigación aplicada, currículos sostenibles, vinculación con Bolivia verde.
Legal	CPE Arts. 91-93, Ley 070, Ley 777, sentencias TCP, Estatuto Orgánico SUB.	Resguardo normativo de la Autonomía Universitaria; régimen especial.
Demográfico	Envejecimiento poblacional moderado, presión sostenida del grupo 18-25 años, urbanización.	Planificación de cobertura territorial, desconcentración.
Cultural	Diversidad lingüística, saberes ancestrales, transformación de la cultura digital juvenil.	Modelo educativo intracultural e intercultural; producción cultural.

3.3 Diagnóstico interno

3.3.1 Estadísticas del quinquenio anterior (2021-2025)

Entre 2014 y 2024, la matrícula se mantuvo relativamente estable, pasando de 476.718 a 566.038 estudiantes, con un leve crecimiento sostenido hasta 2022 (573.533) y ligeras oscilaciones en los años posteriores (556.182 en 2023 y 566.038 en 2024), lo que refleja una tendencia general de estabilidad en la cobertura.

La subvención extraordinaria del TGN al SUB ha mostrado dependencia creciente para cubrir gastos consolidados:

Gestión	Subvención Extraordinaria (Bs)
2017	124.215.324
2018	172.704.900
2019	116.963.713
2020	274.134.766
2021	324.928.493
2022	262.754.621
2023	306.357.928
2024	325.039.019
2025	242.038.840

Fuente: Elaboración con datos de las Universidades – Acuerdos Interinstitucionales firmados en cada gestión producto de las mesas técnicas convocadas por el MEFP.

3.3.2 Carreras acreditadas y producción científica

En los dos años previos a la formulación de este PDU, el SUB acreditó 93 carreras a nivel nacional y/o internacional bajo el Sistema ARCU-SUR y otros mecanismos (CEUB, 2025). Mantuvimos la producción científica registrada en bases indexadas (SCOPUS, WoS, SciELO), lo que evidencia un desempeño estable en la generación de conocimiento durante el período.

3.3.3 Posición del SUB frente a la Ley 777

La Ley N° 777 del Sistema de Planificación Integral del Estado (SPIE), promulgada el 21 de enero de 2016, fue concebida inicialmente para las Entidades Territoriales Autónomas, sin contemplar un régimen específico para instituciones de naturaleza académica autónoma (CEUB, 2021). En este contexto, la posición del Sistema de la Universidad Boliviana (SUB), establecida en las Resoluciones del XIII Congreso Nacional de Universidades (CEUB, 2022, Resolución N° 6) y en el PDU 2021–2025 (CEUB, 2021), sostiene que:

- La Autonomía Universitaria, reconocida por el Art. 92 de la CPE y refrendada por más de diez Sentencias Constitucionales del TCP, prevalece sobre cualquier ley sectorial.
- El Sistema de Planificación del SUB se articula al SPIE en el marco del régimen especial, no por subordinación, mediante mecanismos técnicos de concertación entre el CEUB y el Ministerio de Planificación del Desarrollo y

Medio ambiente (Art. 14 del Reglamento del Sistema de Planificación Integral del Sistema de la Universidad Boliviana).

- El Acuerdo entre el MPDyMA y las universidades del SUB de abril 2023, estableció que las universidades no están contempladas en la Ley 777, acordando una propuesta de modificación a la legislación de planificación estatal, propuesta formalizada presentada y aceptada, que consta en nota MPDMyA/VPEE/DGSPiE-NE 03046/2026 emitida por el MPDyMA.
- La supervisión de la Contraloría General del Estado (Informe SP/GP34/D21-G1, 2024 y otros) ha emitido recomendaciones técnicas a los PEIs de las universidades. Su atención en aquellos aspectos pertinentes, fortalecen la planificación sin vulnerar la Autonomía Universitaria.
- Los Planes Estratégicos Institucionales son aprobados por los Consejos Universitarios respectivos y compatibilizados por la SNDI del CEUB; el PDU es aprobado por el Congreso Nacional de Universidades y solo entonces remitido al MPD para compatibilización (Art. 18 del Reglamento del Sistema de Planificación Integral del Sistema de la Universidad Boliviana).

3.4 Matriz FODA con ponderación

La matriz FODA consolida los factores internos (Fortalezas y Debilidades) y externos (Oportunidades y Amenazas) más relevantes para el SUB en el horizonte 2026-2030, sustentada en el diagnóstico de las cuatro áreas estratégicas y los aportes considerados como pertinentes de los Informes de la CGE y la Demanda Financiera 2025. La ponderación se realiza por nivel de impacto (Alto/Medio/Bajo) sobre el cumplimiento de los objetivos estratégicos del SUB.

F	Factor	Nivel de incidencia
F1	Autonomía Universitaria consagrada constitucionalmente y respaldada por jurisprudencia del TCP	Alto
F2	Sistema de Planificación SUB consolidado, con Reglamento, Catálogo de Indicadores y Lineamientos V.10 vigentes	Alto
F3	Once universidades públicas autónomas con cobertura territorial nacional y cobertura de matrícula estable.	Alto
F4	Modelo Académico SUB en vigencia, con orientación clara del proceso enseñanza-aprendizaje	Alto
F5	Centros e institutos de investigación facultativos y/o especializados con participación de estudiantes	Alto
F6	93 carreras acreditadas en el último bienio y participación en redes ARCU-SUR y otras	Alto

F	Factor	Nivel de incidencia
F7	Cogobierno docente-estudiantil que fortalece la legitimidad institucional	Medio

O	Factor	Nivel de incidencia
O1	Disponibilidad de TIC, plataformas educativas e IA aplicada al proceso de aprendizaje	Alto
O2	Cooperación internacional y convenios con IES del exterior para desarrollo académico	Alto
O3	Demanda creciente del Estado, sociedad y empresa por interacción social, extensión y formación continua	Alto
O4	Posibilidad de redes universitarias y movilidad académica regional (Pacto Andino, ALBA, MERCOSUR Educativo)	Medio
O5	Vocación productiva regional como base para vinculación con sectores estratégicos (litio, gas, agroindustria, turismo)	Alto
O6	En el Marco de la Planificación Nacional que reconoce el rol del capital humano y la innovación	Alto
O7	Demanda sostenida de matrícula universitaria por crecimiento del grupo 18-25 años en varios departamentos	Medio

D	Factor	Nivel de incidencia
D1	Reducido número de docentes con grado de Doctor	Alto
D2	Insuficiente producción científica indexada (SCOPUS, WoS) y débil transferencia tecnológica	Alto
D3	Insuficiente actualización de diseños curriculares de grado y limitada formación continua docente	Alto
D4	Insuficiente desarrollo del Sistema Integrado de Gestión, Información y Comunicación del SUB (SIPSEU)	Alto

D	Factor	Nivel de incidencia
D5	Bajos niveles de posicionamiento en rankings internacionales	Medio
D6	Insuficientes procesos de autoevaluación y acreditación institucional	Medio
D7	Limitada participación en programas de movilidad docente, estudiantil y administrativa internacional	Medio
D8	Reducida asignación presupuestaria interna para investigación	Alto

A	Factor	Impacto
A1	Disminución sostenida del IDH y redistribución desfavorable de coparticipación post-Censo 2024	Alto
A2	Posible vulneración de la Autonomía Universitaria por proyectos legislativos o normativas sectoriales	Alto
A3	Creciente competencia de universidades privadas con costos accesibles y ofertas académicas más atractivas para los estudiantes	Medio
A4	Bajos niveles de preparación de bachilleres ingresantes (brecha educación media)	Alto
A5	Inestabilidad política y económica que puede afectar la planificación de mediano plazo	Alto
A6	Saturación y limitada absorción del mercado laboral en determinadas áreas profesionales, provocando migración calificada.	Alta
A7	Normativas fiscales que limitan la flexibilidad de gestión presupuestaria autónoma	Medio

3.5 Estrategias derivadas de la matriz FODA

Las estrategias del Marco Estratégico se construyen mediante el cruce sistemático de los factores internos y externos, generando cuatro cuadrantes (Ofensivas, Defensivas, Reorientación y Supervivencia). A continuación, se presentan al menos tres estrategias por cuadrante, convertibles directamente en objetivos estratégicos institucionales conforme a la Matriz Base del Reglamento.

3.5.1 Estrategias FO (Ofensivas) — Aprovechar fortalezas para capitalizar oportunidades

- FO1: Internacionalizar la oferta académica acreditada (F6, F2) aprovechando convenios internacionales y redes IES (O2, O4) → vinculado al OEI 3 del Área 1 del Marco Estratégico.
- FO2: Desarrollar programas de formación continua y posgrado articulados a sectores productivos estratégicos (F3, F4) usando cooperación internacional y demanda social (O3, O5) → vinculado al OEI 4 del Área 1.
- FO3: Integrar TIC, plataformas digitales e IA al modelo académico SUB (F4) capitalizando la disponibilidad tecnológica (O1) → vinculado al OEI 1 del Área 1 y OEI del Área 4.

3.5.2 Estrategias FA (Defensivas) — Usar fortalezas para mitigar amenazas

- FA1: Defender técnica y jurídicamente la Autonomía Universitaria (F1, F2) frente a posibles vulneraciones normativas (A2), mediante una planificación robusta compatible con el SPIE.
- FA2: Desarrollar mecanismos de eficiencia y transparencia en el uso de recursos (F2, F7) para responder a la restricción fiscal y el deterioro del IDH (A1, A7).
- FA3: Diferenciar la oferta pública por calidad acreditada (F6) frente a la competencia privada (A3) mediante campañas de comunicación institucional.

3.5.3 Estrategias DO (Reorientación) — Superar debilidades aprovechando oportunidades

- DO1: Incrementar el plantel docente con grado de Doctor (D1) mediante programas de formación posgradual financiada por cooperación internacional (O2) → vinculado al OEI 1 (Pol. 2) del Área 1.
- DO2: Acelerar la implementación del SIPSEU y la transformación digital institucional (D4) aprovechando la disponibilidad de TIC (O1) → Área 4, OEI de gobierno electrónico.
- DO3: Fortalecer la producción científica indexada (D2) mediante alianzas con redes de investigación regionales e internacionales (O2, O4) y participación en convocatorias del PGDES Eje 6 (O6) → Área 2.

3.5.4 Estrategias DA (Supervivencia) — Reducir debilidades y evitar amenazas

- DA1: Diversificar fuentes de financiamiento (recursos propios, cooperación, regalías mineras, IDH residual) (D8) ante la contracción presupuestaria (A1) → Área 4, OEI de sostenibilidad financiera.
- DA2: Implementar programas de nivelación y orientación vocacional (D3) para mitigar el bajo nivel de preparación de bachilleres (A4) → Área 1.

- DA3: Establecer un sistema permanente de autoevaluación y acreditación institucional (D6) que blinde a la universidad pública frente a la competencia y normativas restrictivas (A3, A7) → Área 4.

Las estrategias derivadas del análisis FODA constituyen el fundamento del Marco Estratégico del PDU 2026-2030. Su alineación a la Planificación Nacional y los Objetivos de Desarrollo Sostenible se desarrolla en la Sección IV, y su operativización por área estratégica (con políticas, objetivos, indicadores y metas) se presenta en la Sección V.

4 ALINEACIÓN ESTRATÉGICA: PLANIFICACIÓN NACIONAL

4.1 Alineación con la Planificación Nacional

La Planificación Nacional, expresada en el Plan General de Desarrollo Económico, Social y Ambiental 2026-2035 (PGDESA) y en el Plan de Desarrollo Económico, Social y Ambiental 2026-2030 (PDESA), presentados por el Ministerio de Planificación del Desarrollo y Medio Ambiente en febrero de 2026, organiza la planificación del Estado en torno a siete ejes de desarrollo.

En el marco del Artículo 11 del Reglamento del Sistema de Planificación Integral del Sistema de la Universidad Boliviana, que establece la concordancia del Plan de Desarrollo Universitario (PDU) con la Planificación Nacional (PDESA), a fin de visibilizar la contribución del Sistema de la Universidad Boliviana (SUB) al desarrollo nacional, el PDU 2026-2030 se articula con el Eje 6: “Bienestar para todos”, mediante los siguientes indicadores estratégicos:

PDU 2026-2030					PDESA 2026-2030
Área Estratégica	Política de Desarrollo Institucional	OEI	AEI	Indicador Estratégico	Eje
1	Contribución al desarrollo económico, social y tecnológico, para elevar la productividad y competitividad nacional con Capital Humano Avanzado	OEI 5. Ampliar el acceso y cobertura a la formación superior universitaria en diferentes áreas del conocimiento, con un enfoque inclusivo y de equidad, alcanzando el crecimiento programado, para contribuir al desarrollo económico y social del país	AEI 5.1. Incrementar / Mantener de X a Y la matrícula universitaria en el nivel de formación profesional de grado en el área urbana hasta la gestión 2030	Nº de matriculados en el nivel de formación profesional de grado en el área urbana	6
			AEI 5.2. Incrementar / Mantener de X a Y la matrícula universitaria en el nivel de formación profesional de grado en áreas rurales hasta la gestión 2030	N.º de matriculados en el nivel de formación profesional de grado en áreas rurales, con programas o carreras desconcentradas	
		OEI 4. Incrementar la productividad académica de la formación universitaria de grado, desarrollando capital humano cualificado que	AEI 4.1. Incrementar de X a Y el No. de titulados del grado con nivel Licenciatura hasta la gestión 2030	Nº de titulados con nivel de Licenciatura	
			AEI 4.2. Incrementar de X y Y el No. de titulados del grado con nivel Técnico Universitario	Nº de titulados con nivel Técnico Universitario Superior	

		contribuya al desarrollo socioeconómico del país.	Superior hasta la gestión 2030	
2	Contribución al desarrollo económico, social, cultural y tecnológico nacional con incremento del Capital Científico.	OEI 9. 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	AEI 9.1. Incrementar de X a Y el No. de artículos y/o publicaciones en revistas arbitradas e indexadas de circulación internacional hasta la gestión 2030	Nº de artículos científicos publicados en revistas internacionales arbitradas e indexadas (SCOPUS, ELSEVIER Y OTRAS)
			AEI 9.2. Incrementar de X y Y el No. de artículos publicados en revistas nacionales indexadas hasta la gestión 2030	Nº de artículos científicos publicados en revistas nacionales indexadas.
3	Contribución al desarrollo social, económico y cultural del país, a través de proyectos y acciones de interacción social, extensión y emprendimiento, buscando una correspondencia entre sus productos y servicios, con las necesidades, problemas y demandas de la sociedad.	OEI 12. Potenciar la transferencia de los resultados de la investigación hacia los sectores sociales y productivos, para contribuir a la mejora de las condiciones socioeconómicas del país	AEI 12.1. Incrementar de X a Y el No. de proyectos de Investigación transferidos a diferentes sectores y actores de la sociedad hasta la gestión 2030	Nº de resultados de proyectos de investigación transferidos a diferentes sectores y actores de la sociedad

5 MARCO ESTRATÉGICO POR ÁREAS

Conforme al Art. 17 del Reglamento del Sistema de Planificación Integral del Sistema de la Universidad Boliviana y a los Lineamientos Metodológicos, el Marco Estratégico se organiza obligatoriamente en cuatro áreas estratégicas, derivadas de las funciones sustantivas de la educación superior y del mandato constitucional (RENADI, 2025; CEUB-SNDI, s.f., Art. 17). Asimismo, tomando en cuenta el diagnóstico previo, el Marco Estratégico del SUB, las Resoluciones emitidas en Conferencias Nacionales de Universidades y Reuniones Nacionales de Desarrollo Institucional (RENADI), a continuación, se presentarán las respectivas Políticas de Desarrollo Institucional y objetivos Estratégicos Institucionales:

Código	Área Estratégica
AR.ES. 1	Gestión de la Formación Profesional de Grado y Posgrado.
AR.ES. 2	Gestión de la Investigación, Ciencia, Tecnología e Innovación.
AR.ES. 3	Gestión de la Interacción Social y Extensión Universitaria.

Código	Área Estratégica
AR.ES. 4	Gestión de Desarrollo Institucional.

5.1 AR.ES. 1 — Gestión de la Formación Grado y Posgrado

POLÍTICA DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

1. Innovación curricular sustentada en el progreso disciplinar, las tendencias actuales de la Educación Superior y las demandas del contexto nacional e internacional.
2. Desarrollo docente para elevar la calidad de los procesos de aprendizaje.
3. Contribución al desarrollo económico, social y tecnológico, para elevar la productividad y competitividad nacional con Capital Humano Avanzado.
4. Bienestar Estudiantil para estudiantes en condiciones de vulnerabilidad.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES (OEI)

OEI	Descripción	Indicador clave (Catálogo SUB)
OEI1	Desarrollar una Gestión Curricular innovadora en las carreras de grado, que permita una formación integral, flexible y de calidad, con pertinencia social.	Tasa de Carreras con diseños curriculares innovados.
OEI2	Fortalecer las competencias profesionales, pedagógicas y disciplinares para mejorar la práctica educativa de los docentes.	Tasa de crecimiento de docentes con grado de doctor.
OEI3	Promover la producción bibliográfica de los docentes, que permita la mejora en la calidad de los procesos de formación de grado y posgrado.	Tasa de crecimiento de publicaciones académicas.
OEI4	Incrementar la productividad académica de la formación universitaria de grado, desarrollando capital humano cualificado que contribuya al desarrollo socioeconómico del país.	Tasa de crecimiento de titulados.
OEI5	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 económico y social del país.	Tasa de crecimiento de matrícula de grado.

OEI	Descripción	Indicador clave (Catálogo SUB)
OEI6	Asegurar la calidad de la formación profesional en diversas áreas del conocimiento, con oferta académica de carreras de grado de alto nivel	Tasa de crecimiento de carreras acreditadas.
OEI7	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.	Tasa de crecimiento de titulados de programas de posgrado.
OEI8	Generar incentivos para el acceso, permanencia y conclusión de estudios superiores, mediante becas socioeconómicas, académicas y servicios de salud, en el marco de los principios de equidad, igualdad y justicia social, así como las políticas de inclusión de la Universidad Boliviana.	Tasa de abandono de estudiantes beneficiados con programas de becas y Seguro de Salud.

5.2 AR.ES. 2 — Gestión de la Investigación, Ciencia, Tecnología e Innovación

POLÍTICA DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

1. Contribución al desarrollo económico, social, cultural y tecnológico nacional con incremento del Capital Científico.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES (OEI)

OEI	Descripción	Indicador clave (Catálogo SUB)
OEI9	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.	Tasa de crecimiento de la productividad científica.
OEI10	Consolidar a la Universidad como un referente nacional e internacional en investigación e innovación, mediante el fortalecimiento de la cultura investigativa, generación de conocimiento de alto impacto y transferencia de resultados a la sociedad, contribuyendo así al desarrollo sostenible y al bienestar del país.	Tasa de proyectos de investigación en ejecución con base en las líneas de investigación.

5.3 AR.ES. 3 — Gestión de la Interacción Social y Extensión Universitaria

POLÍTICA DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

1. Contribución al desarrollo social, económico y cultural del país, a través de proyectos y acciones de interacción social, extensión y emprendimiento, buscando una correspondencia entre sus productos y servicios, con las necesidades, problemas y demandas de la sociedad.
2. Desarrollo de la cultura y el deporte en la comunidad universitaria para la formación integral de las personas y la sociedad.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES (OEI)

OEI	Descripción	Indicador clave (Catálogo SUB)
OEI11	Fortalecer la vinculación entre la Universidad y la sociedad, generando un impacto social transformador, a través de proyectos de interacción social y extensión universitaria, contribuyendo con pertinencia al desarrollo sostenible y la equidad social.	Tasa de proyectos de interacción social y/o extensión universitaria ejecutados.
OEI12	Potenciar la transferencia de los resultados de la investigación hacia los sectores sociales y productivos, para contribuir a la mejora de las condiciones socioeconómicas del país.	Tasa de transferencia tecnológica.
OEI13	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.	Tasa de crecimiento de servicios que se presta a la sociedad.
OEI14	Consolidar una comunidad estudiantil universitaria inclusiva y saludable, impulsando la actividad cultural, artística y deportiva, y promoviendo la integración y colaboración con la sociedad, para fortalecer el desarrollo integral y el sentido de pertenencia.	Tasa de crecimiento de actividades extracurriculares (culturales, deportivas y otras) desarrolladas.

5.4 AR.ES. 4 — Gestión de Desarrollo Institucional

POLÍTICA DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

1. Internacionalización de las Universidad, para integrar una dimensión global en todas sus funciones sustantivas.
2. Promover la transparencia de la gestión y sus resultados, en el marco de la Autonomía Universitaria y la normativa nacional vigente.

3. Mejorar la formación, investigación y la interacción social y extensión universitaria, a través de infraestructura y equipamiento sostenibles, promoviendo espacios inclusivos, tecnológicos y seguros que favorezcan la innovación, la colaboración interdisciplinaria y el bienestar de la comunidad universitaria.
4. Promover una gestión estratégica y proactiva del talento humano que priorice el desarrollo integral, el bienestar y la capacitación continua del personal, fomentando un entorno laboral motivador, inclusivo y orientado al logro de los objetivos institucionales.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES (OEI)

OEI	Descripción	Indicador clave (Catálogo SUB)
OEI15	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.	Tasa de convenios internacionales ejecutados
OEI16	Optimizar la gestión institucional mediante una planificación estratégica articulada, una organización administrativa y ejecución presupuestaria eficientes, para potenciar el desarrollo institucional y garantizar el cumplimiento de las metas institucionales con transparencia, calidad y sostenibilidad financiera	Tasa de eficacia en el cumplimiento de metas y presupuesto anuales
OEI17	Fortalecer la capacidad institucional en las funciones sustantivas y la calidad de los servicios, mediante la ejecución eficiente de proyectos de equipamiento e infraestructura, priorizando la sostenibilidad, accesibilidad y modernización.	Índice de satisfacción de infraestructura y equipamiento universitario.
OEI18	Fortalecer la eficiencia operativa de la gestión universitaria, mediante la implementación de estrategias integrales de desarrollo del personal administrativo, que promueva un entorno laboral colaborativo, inclusivo y motivador, contribuyendo al logro de los objetivos institucionales en las funciones sustantivas.	Tasa de personal con desempeño laboral óptimo.

5.5 Matriz Estratégica Consolidada

5.5.1 Gestión de la Formación Profesional de Grado y Posgrado

Articulación PDU-PDES	Articulación PEI – PDU			AR. ES.	POLITICA DE DESARROLLO INSTITUCIONAL		OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (OEI)		RESULTADO / PRODUCTO INSTITUCIONAL	ACCIÓN ESTRATEGICA INSTITUCIONAL (AEI)		INDICADOR			Línea Base 2024	Meta	PROGRAMACION ANUAL DE METAS					
	Área PDU	Política PDU	Objetivo Estratégico PDU		Cod.	Descripción	Cod.	Descripción		Cod.	Descripción	Cod.	Descripción	Fórmula			2026	2027	2028	2029	2030	META TOTAL (2026-2030)
Eje 5	1	1	1	1	1.1	Innovación curricular sustentada en el progreso disciplinar, las tendencias actuales de la Educación Superior y las demandas del contexto nacional e internacional	1.1.1	Desarrollar una Gestión Curricular innovadora en las carreras de grado, que permita una formación integral, flexible y de calidad, con pertinencia social	Incrementar la Tasa de carreras con diseños curriculares innovados hasta el 2030 en XX, desarrollando una gestión Curricular diversificada	1		1	Tasa de Carreras con diseños curriculares innovados	(N° de Carreras con diseños curriculares actualizados en un periodo determinado / N° total de Carreras programadas con diseños curriculares actualizados)*100	171	325	77	95	57	45	51	325
								1.1.1.1	Nº de carreras de grado y/o programas académicos con diseños curriculares innovados hasta la gestión 2030													
	2	1	1	1	1.2	Desarrollo docente para elevar la calidad de los procesos de aprendizaje	1.2.1	Fortalecer las competencias profesionales, pedagógicas y disciplinares para mejorar la práctica educativa de los docentes	Incrementar la Tasa de crecimiento de docentes con grado de Doctor hasta la gestión 2030 en XX, elevando su desempeño	1		2	Tasa de crecimiento de docentes con grado de doctor	(N° de docentes con grado de doctor en un periodo determinado / N° de docentes con grado de doctor del año base)*100	510	384	53	105	89	58	79	384
												1.2.1.1	Nº de Académicos con grado de Doctor									

3	2	1.2.2	Promover la producción bibliográfica de los docentes, que permita la mejora en la calidad de los procesos de formación de grado y posgrado	Incrementar la producción bibliográfica, como contribución a la formación de grado y posgrado, con elementos actualizados e innovadores, hasta la gestión 2030 en XX	1	Publicar 661 Libros o publicaciones académicas producidas, con código ISBN y registro de propiedad intelectual en SENAPI hasta la gestión 2030.	1.2.2.1	Nº de Libros o publicaciones académicas producidas (con código ISBN), como apoyo a los procesos de aprendizaje	(Nº de publicaciones académicas en un periodo determinado / Nº de publicaciones académicas del año base)*100		661	82	119	148	148	164	661
	1	1.3.1	Incrementar la productividad académica de la formación universitaria de grado, desarrollando capital humano cualificado que contribuya al desarrollo socioeconómico del país	Incrementar 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								
			Contribución al desarrollo económico, social y tecnológico, para elevar la productividad y competitividad nacional con Capital Humano Avanzado			Titular a 39.676 nuevos profesionales con nivel Licenciatura en la gestión 2030	1.3.1.1	Nº de titulados con nivel de Licenciatura			39.676	34.150	35.588	36.968	38.372	39.676	184.754
						Titular a 4.356 nuevos profesionales con nivel Técnico Universitario Superior en la gestión 2030	1.3.1.2	Nº de titulados con nivel Técnico Universitario Superior			4.356	3.335	3.637	3.789	3.968	4.356	19.085

2

4	4	1	1.4.	Bienestar Estudiantil para estudiantes en condiciones de vulnerabilidad	1.3.4	Contribuir a la mejora de las competencias profesionales especializadas, a través de programas de formación pos gradual, para aportar al desarrollo socioeconómico, la innovación y la investigación, alineados con las demandas laborales y tendencias globales	Incrementar 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	(N° de titulados de posgrado en un periodo determinado/ N° de titulados de posgrado del año base)*100								
								1	Incrementar de 373 a 484 el No. de titulados con grado de Doctor en relación a la gestión 2030	1.3.4.1	Nº de titulados con grado de Doctor		373	484	217	291	382	462	484	1.836
								2	Incrementar de 3.082 a 3.293 el No. de titulados con grado de Maestría en relación a la gestión 2030	1.3.4.2	Nº de titulados con grado de Maestría		3.082	3.293	2.650	2.756	3.014	3.085	3.293	14.798
								3	Incrementar de 1.159 a 1.815 el No. de titulados con grado de Especialidad en relación a la gestión 2030	1.3.4.3	Nº de titulados con grado de Especialidad		1.159	1.815	1.449	1.496	1.571	1.726	1.815	8.057
				1.4.1	Generar incentivos para el acceso, permanencia y conclusión de estudios superiores, mediante becas socioeconómicas, académicas y servicios de salud, en el marco de los principios de equidad, igualdad y justicia social, así como las políticas de inclusión de la Universidad Boliviana	Reducir la Tasa de abandono de estudiantes beneficiados con programas de becas y Seguro de Salud hasta el 2030 en XX			8	Tasa de abandono de estudiantes beneficiados con programas de becas y Seguro de Salud	(N° de estudiantes becarios y con Seguro de Salud al iniciar la gestión / N° estudiantes becarios y con Seguro de Salud al concluir la gestión)*100							1.836		
							1	Otorgar 131.688 Becas socioeconómicas, según criterios y requisitos normados, hasta la gestión 2030	1.4.1.1	Nº de Becas socioeconómicas otorgadas			131.688	26.616	25.976	26.133	26.378	26.585	131.688	
							2	Otorgar 60.315 Becas académicas, según criterios y requisitos normados, hasta la gestión 2030	1.4.1.2	Nº de Becas estudiantiles académicas otorgadas			60.315	12.002	12.032	12.072	12.101	12.108	60.315	

[illegible]

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.

5.5.2 Gestión de la Investigación, Ciencia, Tecnología e Innovación

Articulación PDU-PDES	Articulación PEI- PDU				A E	POLITICA DE DESARROLLO INSTITUCIONAL		OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (OEI)		RESULTADO / PRODUCTO INSTITUCIONAL	ACCIÓN ESTRATEGICA INSTITUCIONAL (AEI)		INDICADOR					PROGRAMACION ANUAL DE METAS						
	Área PDU	Política PDU	Objetivo Estratégico PDU	Cod.		Descripción	Cod.	Descripción	Cod.		Descripción	Cod.	Descripción	Fórmula	Línea Base 2024	Meta	2026	2027	2028	2029	2030	META TOTAL (2026-2030)		
	2	1	1	2	1	Contribución al desarrollo económico, social, cultural y tecnológico nacional con incremento del Capital Científico.	2.1.1	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 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	(N° de publicaciones científicas en un periodo determinado / N° de investigaciones desarrolladas del año base del PEI)*100											
							1				1	Incrementar de 419 a 1.972 el No. de artículos y/o publicaciones en revistas arbitradas e indexadas de circulación internacional hasta la gestión 2030	2.1.1.1	Nº de artículos científicos publicados en revistas internacionales arbitradas e indexadas (SCOPUS, ELSEVIER Y OTRAS)	419	1.972	305	380	407	413	467	1.972		
							2				2	Incrementar de 324 a 3.272 el No. de artículos publicados en revistas nacionales indexadas hasta la gestión 2030	2.1.1.2	Nº de artículos científicos publicados en revistas nacionales indexadas	324	3.272	470	634	651	741	776	3.272		

2

5.5.3 Gestión de la Interacción Social y Extensión Universitaria

Articulación PDU-PDES	Articulación PEI-PDU			AE	POLITICA DE DESARROLLO INSTITUCIONAL		OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (OEI)		RESULTADO / PRODUCTO INSTITUCIONAL	ACCIÓN ESTRATEGICA INSTITUCIONAL (AEI)		INDICADOR			Línea Base 2024	Meta	PROGRAMACION ANUAL DE METAS					
	Área PDU	Política PDU	Objetivo Estratégico PDU		Cod.	Descripción	Cod.	Descripción		Cod.	Descripción	Cod.	Descripción	Fórmula			2026	2027	2028	2029	2030	META TOTAL (2026-2030)
	3	1	1	3	1	Contribución al desarrollo social, económico y cultural del país, a través de proyectos y acciones de interacción social, extensión y emprendimiento, buscando una correspondencia entre sus productos y servicios, con las necesidades, problemas y demandas de la sociedad.	3.1.1	Fortalecer la vinculación entre la Universidad y la sociedad, generando un impacto social transformador, a través de proyectos de interacción social y extensión universitaria, contribuyendo con pertinencia al desarrollo sostenible y la equidad social	Incrementar la Tasa de proyectos de interacción social y/o extensión universitaria ejecutados, que contribuyan con pertinencia al desarrollo sostenible y la equidad social hasta le gestión 2030 en XX			11	Tasa de proyectos de interacción social y/o extensión universitaria ejecutados	(N° de proyectos de interacción social y/o extensión universitaria ejecutados / N° de Proyectos de interacción social y/o extensión universitaria programados)*100								
										1	Incrementar de 239 a 3.006 el No. de proyectos de interacción social y/o extensión universitaria ejecutados hasta la gestión 2030	3.1.1.1	Nº de proyectos de interacción social y/o extensión universitaria ejecutados		239	3.006	542	573	598	627	666	3.006
			2				3.1.2	Potenciar la transferencia de los resultados de la investigación hacia los sectores sociales y productivos, para contribuir a la mejora de las condiciones socioeconómicas del país	Incrementar la Tasa de resultados de proyectos de investigación transferidos a la sociedad , para contribuir a la mejora de las condiciones socioeconómicas del país hasta la gestión 2030 en XX			12	Tasa de transferencia tecnológica	(Nº de resultados de la investigación científica y tecnológica transferidos a la sociedad / Nº total de resultados de la investigación programados científica y tecnológica)*100								
										1	Incrementar de 129 a 1.075 el No. de proyectos de Investigación transferidos a diferentes sectores y actores de la sociedad hasta la gestión 2030	3.1.2.1	Nº de resultados de proyectos de investigación transferidos a diferentes sectores y actores de la sociedad		129	1.075	182	213	209	229	242	1.075

2	1	2	Desarrollo de la cultura y el deporte en la comunidad universitaria para la formación integral de las personas y la sociedad	3.1.3	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 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		13	Tasa de crecimiento de servicios que se presta a la sociedad	(N° de servicios prestados a la sociedad en un periodo determinado / N° de servicios prestados a la sociedad del año base)*100								
							1	3.1.3.1	Nº de servicios que se presta a la sociedad		26.741	30.036	26.300	27.372	27.590	28.809	30.036	140.107
				3.2.1	Consolidar una comunidad estudiantil universitaria inclusiva y saludable, impulsando la actividad cultural, artística y deportiva, y promoviendo la integración y colaboración con la sociedad, para fortalecer el desarrollo integral y el sentido de pertenencia	Incrementar la Tasa de crecimiento de actividades extracurriculares, para el desarrollo integral de los estudiantes hasta la gestión 2030 en XX		14	Tasa de crecimiento de actividades extracurriculares (culturales, deportivas y otras) desarrolladas	(N° de actividades extracurriculares desarrolladas en un periodo determinado / N° de actividades extracurriculares desarrolladas del año base)*100								
							1	3.2.1.1	Nº de actividades culturales desarrolladas		320	387	337	355	365	376	387	1.820
							2	3.2.1.2	Nº de actividades deportivas desarrolladas		154	181	171	172	176	177	181	877

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.

5.5.4 Gestión de Desarrollo Institucional

Articulación PDU-PDES	Articulación PEI-PDU			AE	POLITICA DE DESARROLLO INSTITUCIONAL		OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (OEI)		RESULTADO / PRODUCTO INSTITUCIONAL	ACCIÓN ESTRATEGICA INSTITUCIONAL (AEI)		INDICADOR			Línea Base 2024	Meta	PROGRAMACION ANUAL DE METAS					
	Área PDU	Política PDU	Objetivo Estratégico PDU		Cod.	Descripción	Cod.	Descripción		Cod.	Descripción	Cod.	Descripción	Fórmula			2026	2027	2028	2029	2030	META TOTAL (2026-2030)
4	1	1	1	1	Internacionalizació n de las Universidad, para integrar una dimensión global en todas sus funciones sustantivas	4.1.1	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 la Tasa de convenios internacionales, hasta la gestión 2030 en XX			15	Tasa de convenios internacionales ejecutados	(N° de convenios internacionales ejecutados / N° de convenios internacionales suscritos)*100									
									1	Incrementar de 159 a 211 el No. de Convenios internacionales ejecutados, en relación a la gestión 2030	4.1.1.1	Nº de Convenios internacionales ejecutados		159	211	195	196	204	200	211	1.006	
									2	Incrementar de 35 a 48 el No. de Redes y Consorcios internacionales en las que participa la Universidad, en relación a la gestión 2030	4.1.1.2	Nº de Redes de Instituciones de Educación Superior del exterior en las que participa la Universidad		35	48	49	38	40	42	48	217	
	2	1	2	Promover la transparencia de la gestión y sus resultados, en el marco de la Autonomía Universitaria y la normativa nacional vigente	4.2.1	Optimizar la gestión institucional mediante una planificación estratégica articulada, una organización administrativa y ejecución presupuestaria eficientes, para potenciar el desarrollo institucional y garantizar el cumplimiento de las metas institucionales con transparencia, calidad y sostenibilidad financiera	Mejorar la Tasa la eficacia en el cumplimiento de metas y presupuesto anuales, en el marco de un enfoque por resultados hasta el 2030 en XX			16	Tasa de eficacia en el cumplimiento de metas y presupuesto anuales	(% Metas programadas cumplidas anualmente / Total de metas programadas anualmente)*0.5 + (% de Ejecución Presupuestaria percibida anual / Total de Presupuesto percibido anual) × 0.5										

34

	3	1	3	Mejorar la formación, investigación y la interacción social y extensión universitaria, a través de infraestructura y equipamiento sostenibles, promoviendo espacios inclusivos, tecnológicos y seguros que favorezcan la innovación, la colaboración interdisciplinaria y el bienestar de la comunidad universitaria	4.3.1	Fortalecer la capacidad institucional en las funciones sustantivas y la calidad de los servicios, mediante la ejecución eficiente de proyectos de equipamiento e infraestructura, priorizando la sostenibilidad, accesibilidad y modernización	Determinar el índice de satisfacción de la infraestructura y equipamiento universitario, que incremente la calidad de los servicios en la formación académica, la investigación y la interacción social, hasta el 2030		18	Índice de satisfacción de infraestructura y equipamiento universitario	Promedio (Sumatoria de puntajes individuales de cada encuesta / N° total de encuestados)							
								1	4.3.1.1	N° de proyectos de inversión en infraestructura ejecutados		140	28	26	31	26	29	140
								2	4.3.1.2	N° de proyectos de inversión en equipamiento ejecutados		215	46	47	48	39	35	215
								3	4.3.1.3	N° de actividades de mantenimiento de infraestructura y equipamiento ejecutadas		15.051	2.689	2.722	3.011	3.177	3.452	15.051
	4	1	4	Promover una gestión estratégica y proactiva del talento humano que priorice el desarrollo integral, el bienestar y la capacitación continua del personal, fomentando un entorno laboral motivador, inclusivo y	4.4.1	Fortalecer la eficiencia operativa de la gestión universitaria, mediante la implementación de estrategias integrales de desarrollo del personal administrativo, que promueva un entorno laboral colaborativo, inclusivo y motivador, contribuyendo al logro de los objetivos institucionales en las funciones sustantivas	Mejorar la Tasa de desempeño laboral del personal, mediante procesos de capacitación, para contribuir al cumplimiento de objetivos y metas institucionales en las funciones sustantivas, hasta el 2030 en XX		19	Tasa de personal con desempeño laboral óptimo	(N° de personal con evaluaciones de desempeño laboral óptimo / Total de personal universitario capacitado)*100							

						orientado al logro de los objetivos institucionales				1	Capacitar a 8.946 personal administrativo en áreas relacionadas a sus funciones, hasta el 2030	4.4.1.1	N° de personal administrativo capacitado en áreas relacionadas a sus funciones			8.946	1.603	1.712	1.800	1.874	1.957	8.946
--	--	--	--	--	--	---	--	--	--	---	--	---------	--	--	--	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

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.

6 PRESUPUESTO PLURIANUAL 2026-2030

El presupuesto plurianual del PDU tiene carácter referencial conforme a los Lineamientos Metodológicos y se sustenta en las proyecciones consolidadas de los PEI universitarios. La construcción presupuestaria considera las fuentes históricas de financiamiento del SUB y las restricciones fiscales identificadas en la Demanda Financiera 2025 (CEUB, 2025).

6.1 Fuentes de financiamiento

El financiamiento del SUB se estructura en cuatro fuentes principales:

- Subvención Ordinaria del Tesoro General de la Nación (TGN), conforme al Art. 93, Inc. I de la CPE, que establece que las universidades públicas serán obligatoria y suficientemente subvencionadas por el Estado.
- Coparticipación Tributaria (5% sobre IVA, RC-IVA, IUE, IT, ICE, Gravamen Aduanero, Impuesto a las Sucesiones y a la Transmisión Gratuita de Bienes, e ISAE), distribuida según el número de habitantes de cada departamento conforme a la Ley 031 (Marco de Autonomías, 2010), Art. 105 y Disposición Transitoria Cuarta.
- Impuesto Directo a los Hidrocarburos (IDH) — en disminución sostenida.
- Recursos propios, regalías mineras (a gestionar, conforme a la Ley 535, Art. 227; CEUB, 2025), cooperación internacional y créditos.
- Donaciones.

6.2 Presupuesto plurianual 2026-2030

En el Marco del Reglamento del sistema de Planificación Integral del SUB, el cumplimiento del Plan de Desarrollo Universitario PDU y la respectiva asignación de recursos estará condicionada a la suficiente subvención presupuestaria de las universidades del SUB, la misma que es necesaria para la implementación de las Políticas del Desarrollo Institucional y el logro de los Objetivos y Acciones Estratégicas, reflejadas en el Marco Estratégico del PDU.

El presupuesto plurianual de cada universidad se encuentra reflejado en su respectivo PEI.

6.3 El financiamiento de la Planificación Universitaria

Es deber de todas las universidades públicas autónomas, del Comité Ejecutivo de la Universidad Boliviana y del Sistema de la Universidad Boliviana en su conjunto, gestionar permanentemente ante el Estado el cumplimiento de este mandato constitucional, con el fin de asegurar su sostenibilidad financiera y crecimiento, mediante el logro del cumplimiento de los planes universitarios.

La base legal de asignación de recursos a las universidades públicas se sustenta en los siguientes dos preceptos de la Constitución Política del Estado:

- Art. 77, I. “La educación constituye una función suprema y primera responsabilidad financiera del Estado, que tiene la obligación indeclinable de sostenerla, garantizarla y gestionarla”.
- Art. 93, I. “Las universidades públicas serán obligatorias y suficientemente subvencionadas, independientemente de sus recursos departamentales, municipales y propios, creados o por crearse”.

En los últimos años, la Ley Financial, ha puesto en vigencia el Art. 7 de la Ley 1267 “Subvención a las universidades públicas” que a la letra señala: “El incremento en la Subvención Ordinaria para las Universidades Públicas, se asignará en función del cumplimiento de los compromisos asumidos en los Convenios con cada Universidad Pública y de acuerdo con la disponibilidad financiera del Tesoro General de la Nación; no debiendo ser mayor del porcentaje de incremento salarial definido para la gestión”. Esta normativa para las universidades del país, es inconstitucional por su contravención directa al Art. 93 de la CPE.

En ningún caso, la CPE dispone que la obligación de financiar a las Universidades está sujeta a parámetros y condiciones, es este marco, establecer condicionantes para la subvención de recursos, es excluir la responsabilidad del Estado de financiar a las Universidades los recursos necesarios para su funcionamiento.

En este contexto, es fundamental que las universidades públicas autónomas y el Comité Ejecutivo de la Universidad Boliviana puedan concertar la definición de un Nuevo Modelo de Financiamiento Multianual -bajo criterios de asignación de suficiencia, equidad, eficiencia y resultados académicos y científicos-, de tal manera que se pueda asegurar la sostenibilidad financiera, la consecución de los Planes Estratégicos Institucionales y, consecuentemente el cumplimiento del propio Plan de Desarrollo Universitario.

7 SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

El subsistema de seguimiento y evaluación del PDU 2026-2030 se rige por el Reglamento del Sistema de Planificación Integral del Sistema de la Universidad Boliviana, con base en el Reglamento de Seguimiento y Evaluación de Planes Universitarios.

El seguimiento anual (gestión por resultados) será realizado por las universidades sobre el cumplimiento del POA y su contribución al PEI, con reporte al CEUB a través del SIPSEU.

GLOSARIO DE SIGLAS

Sigla	Significado
ACE	Acreditación de Carreras y Especialidades (Bolivia)
AR.ES.	Área Estratégica

Sigla	Significado
AEI	Acción Estratégica Institucional
ARCU-SUR	Sistema de Acreditación Regional de Carreras Universitarias del MERCOSUR
CEUB	Comité Ejecutivo de la Universidad Boliviana
CGE	Contraloría General del Estado
CPE	Constitución Política del Estado
CT&I	Ciencia, Tecnología e Innovación
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas
IDH	Impuesto Directo a los Hidrocarburos
IES	Institución(es) de Educación Superior
INE	Instituto Nacional de Estadística
MEFP	Ministerio de Economía y Finanzas Públicas
MPD	Ministerio de Planificación del Desarrollo
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
OEI	Objetivo Estratégico Institucional
PDES	Plan de Desarrollo Económico y Social
PDU	Plan de Desarrollo Universitario
PEI	Plan Estratégico Institucional
PESTELDC	Análisis Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico, Legal, Demográfico, Cultural
PGDES	Plan General de Desarrollo Económico y Social
POA	Plan Operativo Anual
RAP	Reconocimiento de Aprendizajes Previos
RE-SPO	Reglamento Específico del Sistema de Programación de Operaciones
RENADI	Reunión Nacional de Directores de Planificación
SAFCO	Sistema de Administración Financiera y Control Gubernamental (Ley 1178)
SciELO	Scientific Electronic Library Online
SCOPUS	Base de datos bibliográfica Elsevier
SENAPI	Servicio Nacional de Propiedad Intelectual
SIPSEU	Sistema de Información de Planificación, Seguimiento y Evaluación Universitario
SNDI	Secretaría Nacional de Desarrollo Institucional del CEUB
SPIE	Sistema de Planificación Integral del Estado (Ley 777)

Sigla	Significado
SUB	Sistema de la Universidad Boliviana
TCP	Tribunal Constitucional Plurinacional
TGN	Tesoro General de la Nación
TIC	Tecnologías de la Información y la Comunicación
UNESCO-IESALC	Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe
WoS	Web of Science (Clarivate)

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

• Documentos institucionales del SUB

Comité Ejecutivo de la Universidad Boliviana. (2021). Plan de Desarrollo Universitario 2021-2025. Secretaría Nacional de Desarrollo Institucional. La Paz, Bolivia.

Comité Ejecutivo de la Universidad Boliviana. (2022). Resolución N° 6, XIII Congreso Nacional de Universidades, Potosí.

Comité Ejecutivo de la Universidad Boliviana. (2025). Demanda de Recursos Financieros 2025. La Paz, Bolivia.

Comité Ejecutivo de la Universidad Boliviana. (s.f.). Reseña histórica de la Universidad Boliviana. Secretaría Nacional de Desarrollo Institucional.

Comité Ejecutivo de la Universidad Boliviana, SNDI. (s.f.). Reglamento del Sistema de Planificación Integral del Sistema de la Universidad Boliviana V.3. La Paz, Bolivia.

Comité Ejecutivo de la Universidad Boliviana, SNDI. (s.f.). Lineamientos Metodológicos para la Formulación de Planes Estratégicos Institucionales V.10. La Paz, Bolivia.

Comité Ejecutivo de la Universidad Boliviana, SNDI. (2025). Matrices de Planificación PEI y PDU 2026-2030. La Paz, Bolivia.

Contraloría General del Estado. (2024). Informe de Supervisión SP/GP34/D21-G1 al Plan Estratégico Institucional 2020-2025 de la Universidad Mayor de San Simón. La Paz, Bolivia.

Ministerio de Planificación del Desarrollo. (2026). Presentación PGDES-PDES 2026-2035/2026-2030. La Paz, Bolivia.

Reunión Nacional de Directores de Planificación. (2025). Nuevo Catálogo Básico de Indicadores del SUB para PEI y PDU 2026-2030. CEUB-SNDI. La Paz, Bolivia.

Reunión Nacional de Directores de Planificación. (2025). Consolidación de Metas del PDU 2026-2030. CEUB-SNDI. La Paz, Bolivia.

Reunión Nacional de Directores de Planificación. (2025). Fichas Técnicas SUB-RENADI. CEUB-SNDI. La Paz, Bolivia.

- **Marco jurídico**

Asamblea Constituyente de Bolivia. (2009). Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia.

Estado Plurinacional de Bolivia. (1990). Ley N° 1178 de Administración y Control Gubernamentales (SAFCO).

Estado Plurinacional de Bolivia. (2009). Estatuto Orgánico del Sistema de la Universidad Boliviana. Aprobado en el XI Congreso Nacional de Universidades.

Estado Plurinacional de Bolivia. (2010). Ley N° 031 Marco de Autonomías y Descentralización «Andrés Ibáñez».

Estado Plurinacional de Bolivia. (2010). Ley N° 070 Avelino Siñani – Elizardo Pérez.

Estado Plurinacional de Bolivia. (2016). Ley N° 777 del Sistema de Planificación Integral del Estado (SPIE).

- **Literatura científica y manuales internacionales**

Bearman, M., Tai, J., Dawson, P., Boud, D., & Ajjawi, R. (2024). Developing evaluative judgement for a time of generative artificial intelligence. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 49(6), 819-832. <https://doi.org/10.1080/02602938.2024.2335953>

Bryson, J. M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement* (5th ed.). Wiley.

CEPAL. (2024). *Panorama social de América Latina y el Caribe*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe, Naciones Unidas.

Hodges, C. B., Moore, S., Lockee, B. B., Trust, T., & Bond, M. A. (2020). The difference between emergency remote teaching and online learning. *EDUCAUSE Review*.

Marinoni, G., Van't Land, H., & Jensen, T. (2020). The impact of COVID-19 on higher education around the world. International Association of Universities (IAU).

Mintzberg, H. (1994). The rise and fall of strategic planning. Free Press.

Naciones Unidas. (2015). Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Asamblea General A/RES/70/1.

OCDE. (2015). Manual de Frascati: Guía para la recopilación y presentación de información sobre la investigación y el desarrollo experimental. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264310070-es>

OCDE/Eurostat. (2018). Manual de Oslo: Guía para la recopilación, presentación y uso de datos sobre innovación (4ª ed.). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>

UNESCO. (2022). Reimagining our futures together: A new social contract for education. UNESCO Publishing.

UNESCO. (2023). Guidance for generative AI in education and research. UNESCO Publishing. <https://doi.org/10.54675/EWZM9535>

UNESCO-IESALC. (2024). Mapping higher education in Latin America and the Caribbean: Trends and challenges. UNESCO-IESALC.