



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA

GABRIEL RENE MORENO 2026 - 2030

Contenido

CAPÍTULO I:	4
ASPECTOS GENERALES Y METODOLÓGICOS	4
1.1. ANTECEDENTES Y MARCO REFERENCIAL.....	4
1.2 BASE LEGAL.....	6
1.2.1 MANDATO CONSTITUCIONAL	6
1.2.2 LEY DE LA EDUCACIÓN.....	8
1.2.3 LEY DEL SISTEMA DE PLANIFICACIÓN INTEGRAL DEL ESTADO (SPIE).....	8
1.3 METODOLOGÍA DE FORMULACIÓN DEL PEI.....	9
CAPÍTULO II:	13
ENFOQUE POLÍTICO E INSTITUCIONAL	13
2.1 MARCO INSTITUCIONAL DE LA UAGRM	13
2.2.1 AUTONOMÍA Y PRINCIPIOS DE LA UAGRM	13
2.2 MISIÓN Y VISIÓN INSTITUCIONAL	15
2.3 ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL	16
CAPÍTULO III:	18
DIAGNÓSTICO	18
3.1 ANÁLISIS EXTERNO.....	18
3.1.1 CONTEXTO INTERNACIONAL.....	18
3.1.2 TENDENCIAS INTERNACIONALES DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR	21
3.2 ANÁLISIS INTERNO	25
3.2.1 RESEÑA HISTÓRICA DE LA UAGRM.....	25
3.2.2 ESTRUCTURA INSTITUCIONAL ACADÉMICA	26
3.2.3.2. CUMPLIMIENTO DEL ÁREA ESTRATÉGICA 1: GESTIÓN DE LA FORMACIÓN PROFESIONAL DE GRADO Y POSGRADO	30
3.2.3.3. CUMPLIMIENTO DE ÁREA ESTRATÉGICA 2: GESTIÓN DE LA INVESTIGACIÓN, CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN.....	36
3.2.3.5 CUMPLIMIENTO DEL ÁREA ESTRATÉGICA 4: GESTIÓN INSTITUCIONAL	41
3.3 ACTORES QUE INTERVIENEN EN LA GESTIÓN UNIVERSITARIA	43

3.4.1. FODA INSTITUCIONAL.....	46
3.4.2. ANÁLISIS DE LA MATRIZ FODA	49
CAPÍTULO IV:.....	50
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	50
4.1. ÁREAS ESTRATÉGICAS, POLÍTICAS Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL PLAN	50
4.2 ARTICULACIÓN DEL PEI UAGRM 2021-2025 CON EL PDU.....	53
4.2. MATRIZ DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL 2026 – 2030	
47	

CAPÍTULO I:

ASPECTOS GENERALES Y METODOLÓGICOS

1.1. ANTECEDENTES Y MARCO REFERENCIAL

- La Planificación Universitaria.-

En el marco de la autonomía universitaria, las actividades del sistema universitario son coordinadas por el Comité Ejecutivo de la Universidad Boliviana (CEUB), a través de las Secretarías Nacionales. Su funcionamiento se rige por el Estatuto Orgánico de la Universidad Boliviana, siendo (i) El Congreso Nacional de Universidades y (ii) La Conferencia Nacional de Universidades, las máximas instancias de decisión emiten determinaciones de cumplimiento obligatorio para todas las universidades del sistema.

Por su parte, la Sentencia Constitucional Plurinacional N° 01570/2014 del 11 de agosto de 2014, identifica cuatro dimensiones de vigencia del régimen autonómico para la Universidad Pública boliviana, que son: a) Económico, b) Electoral, c) Normativo y d) De gestión.

En el contexto anterior, el Plan Estratégico Institucional de la UAGRM para el periodo 2026-2030 (PEI UAGRM 2026-2030) se formula en el marco del Sistema de Planificación Integral del Sistema de la Universidad Boliviana (SUB), como un instrumento de gestión académica y administrativa y corresponde a un plan quinquenal de mediano plazo.

El Sistema de Planificación del SUB, define los diferentes niveles de los planes universitarios, su estructura, las instancias de responsabilidad, la articulación y compatibilidad interna (SUB), y el nivel de concordancia y articulación de estos con el Plan de Desarrollo Económico y Social (PDES), estableciendo los procesos de planificación, financiamiento, seguimiento y evaluación Integral, y está destinado a contribuir al logro de la Visión, Misión, principios, fines y objetivos del Sistema de la Universidad Boliviana (SUB) y de cada una de las Universidades Públicas Autónomas que la conforman, a través del cumplimiento de los Planes Estratégicos Universitarios (PEI) de cada universidad y del propio Plan de Desarrollo Universitario (PDU) que se concibe como el instrumento de contribución al desarrollo socioeconómico nacional, y surge como resultado, de la consolidación de las metas programadas por las 11 universidades del SUB.

Durante la gestión 2024 todas las universidades públicas del Sistema de la Universidad Boliviana han recibido de parte de la Contraloría General del Estado (CGE), Informes de Supervisión a los Planes Estratégicos Institucionales, con un conjunto de observaciones y recomendaciones a ser implementadas por las universidades en el próximo ciclo de planificación, vale decir en los planes institucionales de las universidades.

La Resolución N° 56/2024 de 20 de noviembre de 2024 de la VI Conferencia Nacional de Universidades, realizada en la ciudad de Llallagua, en su parte resolutiva, estableció:

- Reafirmar el principio de la Autonomía Universitaria consagrado en la Constitución Política del Estado -Artículo 92. Parágrafo I, que reconoce al Sistema de la Universidad Boliviana y al Plan de Desarrollo Universitario (PDU) como instrumento de planificación y programación de los fines y funciones de las Universidades Públicas Autónomas (Artículo Primero).
- Ratificar la Resolución N° 03/2024 de la IV Conferencia Nacional Ordinaria de Universidades, y específicamente en el aspecto referido a los Informes de Supervisión de la CGE a los PEI de las 11 universidades Públicas Autónomas, que las observaciones y recomendaciones de la CGE que están dirigidas al Sistema de Planificación

del SUB, se analizarán en su nivel técnico-académico, en el marco de la Autonomía Universitaria para que, en los casos que corresponda y en un sentido positivo, se recojan las recomendaciones pertinentes (Artículo Cuarto)

Las recomendaciones emitidas por la CGE en los Informes de Supervisión a los PEI, han sido analizadas y consideradas en cuanto a su pertinencia en la X Reunión Nacional de Desarrollo Institucional (RENADI) llevada a cabo en la ciudad de Sucre (28 al 30 de Abril de 2025), determinándose de forma conjunta que gran parte de ellas son comunes a todas las universidades y se centraron en los Lineamientos de formulación de los PEI, por cuanto aplican la normativa de planificación integral a nivel del SUB.

En consideración a lo anterior la X RENADI, ha determinado recoger en lo técnico todo lo positivo y pertinente de las recomendaciones de la CGE, en observancia siempre del punto de vista académico, el sentido y el alcance de Autonomía Universitaria establecida en la Constitución Política del Estado; es decir la libertad académica, la libertad de cátedra, la libertad en la determinación de los fines de la Universidad Boliviana y la independencia política del Sistema de la Universidad Boliviana respecto a los poderes del Estado.

Por lo anterior la normativa e instrumentos técnicos que contribuyen a la modernización de los procesos de planificación de mediano y corto plazo de las Universidades, y del propio PDU para el nuevo ciclo 2026-2030, han sido actualizados fortaleciendo un enfoque por resultados, que visibiliza la contribución de las universidades al desarrollo nacional, afirma la Autonomía Universitaria y establece un mecanismo propio de articulación de la planificación integral universitaria con la planificación integral del Estado.

Es así que la actualización de los instrumentos normativos del sistema de planificación integral del SUB para la formulación y elaboración del Plan de Desarrollo Universitario (PDU) y los correspondientes Planes Estratégicos Universitarios (PEI's) para el periodo 2026-2030, se definen a partir de la Resolución No. 32/2025 de la VIII Conferencia Nacional Ordinaria de Universidades (Trinidad, 26 y 27 de Junio de 2025) que resuelve en su Artículo Primero, aprobar los instrumentos normativos del Sistema de Planificación Integral del SUB:

- Reglamento del Sistema de Planificación Integral del SUB.
- Marco Estratégico (Matriz Base de Planificación - PEI).
- Catálogo Básico de Indicadores y Fichas Técnicas.
- Lineamientos de formulación de los PEI.

Asimismo se dispone la aplicación obligatoria de la normativa e instrumentos de planificación universitaria del SUB actualizados, en los procesos de formulación de los Planes Estratégicos Institucionales de las universidades del Sistema y del CEUB, así como en el Plan de Desarrollo Universitario 2026-2030, y a partir de la formulación del POA gestión 2026.

- EL Sistema de Planificación Integral del SUB

Los fines del Sistema de Planificación Integral del SUB, son los siguientes:

- a) Lograr que la planificación de mediano y corto plazo tenga un enfoque integral, y sea el resultado de un trabajo articulado, con la participación de la comunidad universitaria y los diversos sectores de la sociedad, uniformando la temporalidad de los Planes universitarios con el PDES.
- b) Contribuir a la planificación y gestión universitaria, que consolide la identidad y cohesión interna del SUB; con estrategias, normativa y procedimientos propios de una institución de naturaleza académica.

- c) Establecer un mecanismo de concordancia y compatibilidad de los PEI con el PDU, y del PDU con el PDES, para demostrar mayor efectividad y visibilizar la contribución de las Universidades del SUB al desarrollo socioeconómico del país.
- d) Orientar la asignación óptima y organizada de los recursos financieros y no financieros de las Universidades y del CEUB para el logro de las políticas, objetivos estratégicos, resultados o productos institucionales, acciones y metas establecidos en los planes universitarios.
- e) Establecer instancias de seguimiento y evaluación integral del cumplimiento de la planificación universitaria, basado en indicadores -con un enfoque de planificación y gestión por resultados-, contribuyendo con información oportuna para la toma de decisiones de las Universidades y del CEUB.

El SUB está conformado por 11 universidades públicas y autónomas, iguales en jerarquía, además de 4 universidades de régimen especial reconocidas dentro del sistema.

Las universidades públicas autónomas son:

Tabla 1:
UNIVERSIDADES PUBLICAS AUTONOMAS DEL SUB

	UNIVERSIDAD	SIGLA	SEDE
1	Universidad Mayor Real y Pontificia San Francisco Xavier	UMSFX	Sucre
2	Universidad Mayor de San Andrés	UMSA	La Paz
3	Universidad Mayor de San Simón	UMSS	Cochabamba
4	Universidad Autónoma Gabriel René Moreno	UAGRM	Santa Cruz de la Sierra
5	Universidad Autónoma Tomás Frías	UATF	Potosí
6	Universidad Autónoma Juan Misael Saracho	UAJMS	Tarija
7	Universidad Técnica de Oruro	UTO	Oruro
8	Universidad Autónoma del Beni "José Ballivián"	UABJB	Trinidad
9	Universidad Amazónica de Pando	UAP	Cobija
10	Universidad Pública de El Alto	UPEA	El Alto
11	Universidad Nacional "Siglo XX"	UNSXX	Llallagua

Por su parte las universidades de **régimen especial** incluyen a la Universidad Católica Boliviana San Pablo, la Escuela Militar de Ingeniería, la Universidad Andina Simón Bolívar, y la Universidad Policial.

1.2 BASE LEGAL

1.2.1 MANDATO CONSTITUCIONAL

La Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia (CPE), promulgada el 7 de febrero de 2009, establece que la **educación es un derecho fundamental** y una función suprema del Estado. Los artículos de la CPE que específicamente se relacionan con la educación superior, se detallan a continuación:

Tabla 2:
ARTÍCULOS DE LA CPE VINCULADOS A LA EDUCACIÓN SUPERIOR

ARTÍCULO	DETALLE
Artículo 77º	La educación constituye una función suprema y primera responsabilidad financiera del Estado , que tiene la obligación indeclinable de sostenerla, garantizar y gestionarla. El estado y la sociedad tienen tuición plena sobre el sistema educativo, que comprende la educación regular, la alternativa y especial, y la educación superior de formación profesional.
Artículo 78º	La educación es unitaria, pública, universal, democrática, participativa, comunitaria, descolonizadora y de calidad.
Artículo 89º	El seguimiento, la medición, evaluación y acreditación de la calidad educativa en todo el sistema educativo, estará a cargo de una institución pública técnica especializada, independiente del Ministerio del ramo. Su composición y funcionamiento será determinado por la ley.
Artículo 91º	I. La educación superior desarrolla procesos de formación profesional, de generación y divulgación de conocimientos orientados al desarrollo integral de la sociedad, para lo cual tomará en cuenta los conocimientos universales y los saberes colectivos de las naciones y pueblos indígena originario campesinos. II. La educación superior es intracultural, intercultural y plurilingüe y tiene por misión la formación integral de recursos humanos con alta calificación y competencia profesional ; desarrollar procesos de investigación científica para resolver problemas de la base productiva y de su entorno social; promover políticas de extensión e interacción social para fortalecer la
Artículo 92º	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 . III. Las universidades públicas estarán autorizadas para extender diplomas académicos y títulos profesionales con validez en todo el Estado.
Artículo 93º	IV. Las universidades públicas, en el marco de sus estatutos, establecerán programas de desconcentración académica y de interculturalidad de acuerdo a las necesidades del Estado y de las naciones y pueblos indígena originario campesinos. V. El Estado, en coordinación con las universidades públicas, promoverá en áreas rurales la creación y el funcionamiento de universidades e institutos comunitarios pluriculturales, asegurando la participación social. La apertura y funcionamiento de dichas universidades responderá a las necesidades del fortalecimiento productivo de la región, en función de sus potencialidades.

Como se observa en el Cuadro anterior y en relación a la planificación universitaria, resalta el Artículo 92 (II) de la CPE que otorga un mandato constitucional al Plan de Desarrollo Universitario (PDU) para el ejercicio de la Autonomía Universitaria y el Artículo 91 (II) de la CPE que indica la misión de la educación superior en el Estado, que se define como la formación integral de recursos humanos con alta calificación y competencia profesional.

1.2.2 LEY DE LA EDUCACIÓN

La Ley No. 070, Ley de la Educación Avelino Siñani – Elizardo Pérez (del 20/10/2010), a tiempo de ratificar que las Universidades Públicas Autónomas se regirán por lo establecido en la Constitución Política del Estado, indica que la educación superior boliviana debe cumplir los objetivos siguientes:

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

El Artículo 52º, determina que: “La Formación Superior Universitaria es el espacio educativo de la formación de profesionales, desarrollo de la investigación científica- tecnológica, de la interacción social e innovación en las diferentes áreas del conocimiento y ámbitos de la realidad, para contribuir al desarrollo productivo del país expresado en sus dimensiones política, económica y sociocultural, de manera crítica, compleja y propositiva, desde diferentes saberes y campos del conocimiento en el marco de la Constitución Política del Estado Plurinacional”.

Respecto a las Universidades Públicas Autónomas, el Artículo 56º, determina que “las universidades públicas autónomas se regirán por lo establecido en la Constitución Política del Estado”, constituyendo así un tácito reconocimiento de la Autonomía Universitaria, con los efectos constitucionales derivados.

1.2.3 LEY DEL SISTEMA DE PLANIFICACIÓN INTEGRAL DEL ESTADO (SPIE)

La Ley Nº 777 (Ley del SPIE) fue promulgada el: 21 de enero de 2016; tiene por Objetivo: Establecer el marco normativo del **Sistema de Planificación Integral del Estado (SPIE)**, que articula todos los niveles de gobierno y entidades públicas bajo una planificación común, estructurada y vinculante.

Las **universidades públicas autónomas** al ser **parte del sector público**, están contempladas en las disposiciones contenida en la Ley 777, aunque gozan de **autonomía universitaria** según la Constitución (Art. 92) la formulación de los planes universitarios, se realizan en base a lo establecido en la Ley del SPIE.

Al respecto el Artículo 4: Ámbito de Aplicación indica que las *universidades públicas* están incluidas expresamente dentro del ámbito de aplicación del Sistema de Planificación Integral del Estado (SPIE), junto con otros órganos e instituciones del Estado. En el mismo se establece la obligatoriedad para las universidades de:

1. Elaborar planes articulados y en concordancia con el Plan General de Desarrollo Económico y Social (PGDES) y el Plan de Desarrollo Económico y Social (PDES).
2. Implementar dichos planes en su ámbito.
3. Realizar control, seguimiento y evaluación del cumplimiento de metas, resultados y acciones de sus planes

1.3 METODOLOGÍA DE FORMULACIÓN DEL PEI

- **Lineamientos Metodológicos**

Los lineamientos metodológicos están formulados en el marco del Reglamento del Sistema de Planificación del SUB, 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) y de los Planes Estratégicos Institucionales (PEI) de las Universidades y del Comité Ejecutivo de la Universidad Boliviana (CEUB) del SUB y de los respectivos Planes Operativos Anuales (POA) con el PEI de cada una de las universidades.

- **Enfoque:**

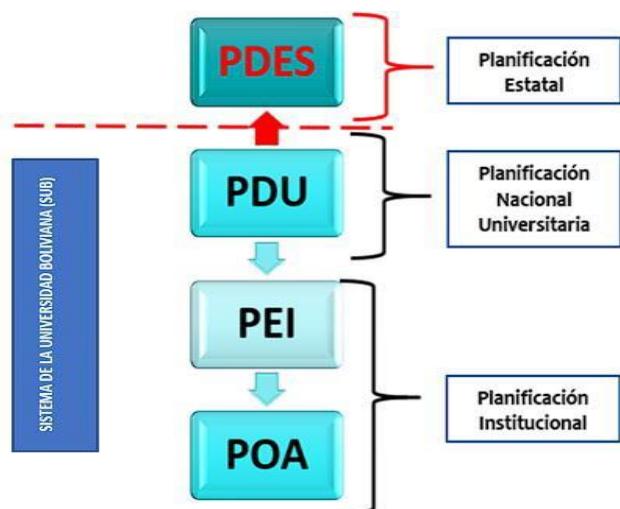
El Sistema de Planificación del SUB adopta el enfoque del Sistema de Gestión por efecto – impacto en el desarrollo de la gestión universitaria, incorporando áreas estratégicas, políticas de desarrollo (efecto institucional-impacto deseado), objetivos estratégicos (acciones a mediano plazo), indicadores (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.

- **Niveles de planificación.**

El Sistema de Planificación Integral del SUB tiene 2 niveles de Planificación:

Figura 1:NIVELES DE PLANIFICACIÓN ESTATAL Y UNIVERSITARIA

- 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.



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

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.

El PEI se articula directamente con el PDU. A su vez, el PDU está vinculado al PDES 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.

- **Estructura del Plan Estratégico Institucional (PEI).**

El PEI UAGRM, está estructurado en 4 grandes capítulos: el primero está referido a los aspectos generales y metodológicos; el segundo presenta un enfoque político institucional; el tercero el Diagnóstico institucional y por último, el cuarto capítulo presenta el marco estratégico a partir de la matriz de planificación para el periodo 2026-2030.

Por su parte, la matriz de planificación de la UAGRM 2026-2030 está compuesta por:

- Áreas Estratégicas;
 - Políticas de Desarrollo;
 - Objetivos Estratégicos y Acción Estratégica institucional;
 - Indicadores Estratégicos; y
 - Programación de metas.
- **Áreas Estratégicas:**

Las áreas estratégicas para la formulación del PEI, son conducentes a que la universidad concentre sus esfuerzos en aspectos que generen un impacto positivo y que están alineados con su misión y visión. Las 4 áreas estratégicas establecidas en el plan son:

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

Las políticas de desarrollo institucional son un conjunto de directrices programadas para guiar el crecimiento y la mejora continua en la 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. Las políticas se orientan a

contribuir 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

- **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 su PEI; 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.

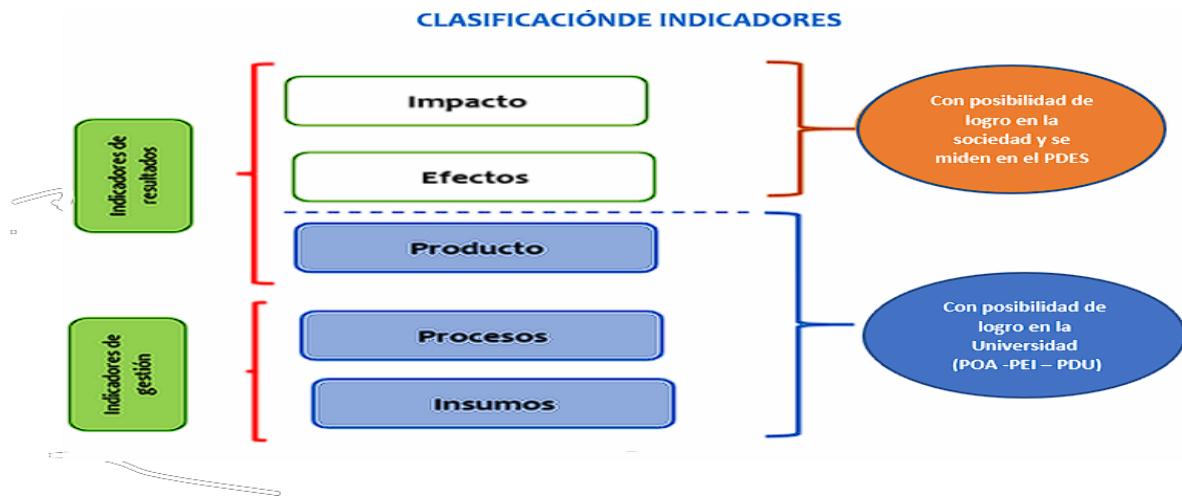
- **Indicadores Estratégicos. -**

Los indicadores estratégicos se constituyen 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.

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. 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). 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. 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 la siguiente figura:

Figura No. 2 CLASIFICACIÓN DE INDICADORES



- **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, etc.

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

Figura No. 3 CADENA DE RESULTADOS



CAPÍTULO II:

ENFOQUE POLÍTICO E INSTITUCIONAL

2.1 MARCO INSTITUCIONAL DE LA UAGRM

La Universidad Autónoma Gabriel René Moreno, a través de su **Estatuto Orgánico** vigente (aprobado por el III Congreso Universitario del 18 de noviembre de 2023 y promulgado por la Resolución Rectoral 061-2024 del 05/03/2024) sostiene su accionar bajo los siguientes principios:

2.2.1 AUTONOMÍA Y PRINCIPIOS DE LA UAGRM

A. La Autonomía, que comprende:

A.1. Autonomía institucional

Es la base fundamental de la Universidad y el principio que garantiza su libre desenvolvimiento académico, científico, tecnológico, económico, reglamentario, administrativo y normativo, con independencia del poder estatal u otros poderes externos a la Universidad. Su organización democrática se sustenta en la decisión soberana de la totalidad de docentes y estudiantes de la Universidad, expresada mediante el voto universal, la representación en el cogobierno paritario docente estudiantil y las demás instituciones de participación democrática directa de la comunidad universitaria.

A.2. Autonomía económica

La Universidad tiene derecho a percibir y administrar libremente sus recursos de ley y realizar todo tipo de emprendimientos para la captación de recursos propios y de otros ingresos; participar porcentualmente de las rentas y tributos nacionales, departamentales, municipales y universitarios, así como de impuestos especiales; disponer de las subvenciones que el Estado debe asignarle; recibir oportunamente de parte del Gobierno los tributos recaudados a su favor en estricta aplicación del índice de crecimiento poblacional del departamento; aprobar y ejecutar su presupuesto; aceptar legados y donaciones; celebrar contratos, suscribir convenios y negociar empréstitos con la garantía de sus bienes, conforme a ley.

A.3. Autonomía normativa

La Universidad ejercerá su autonomía normativa través de sus órganos de cogobierno paritario, los cuales aprueban, derogan y abrogan normas universitarias en el ámbito de sus competencias.

A.4. Inviolabilidad de la Autonomía, los recintos y predios universitarios

La Autonomía, así como los recintos y predios universitarios son inviolables. La violación de la Autonomía Universitaria en la UAGRM y la intervención de los recintos y predios universitarios se consideran una violación a la Autonomía de todo el Sistema de la Universidad Pública Boliviana y de la Constitución Política del Estado.

B. Cogobierno paritario docente-estudiantil

Consiste en la participación paritaria, democrática, responsable y transparente de docentes y estudiantes, con garantía de la alternancia de género en todos los órganos de decisión y gestión universitaria.

C. Fuero universitario

Es el derecho que ampara la libertad ideológica de docentes y estudiantes y la confrontación de ideas en el marco del respeto a las personas, la colectividad universitaria y la dignidad humana.

D. Democracia e igualdad

Son los principios que garantizan el derecho de todos los miembros de la comunidad universitaria a participar en la vida institucional y en la conformación de sus órganos de gobierno, sin discriminación ni restricciones de ninguna clase, excepto los requisitos establecidos por reglamento. Toda discriminación social, política, religiosa, étnica, de género, por edad o por discapacidad física es contraria al espíritu de la Universidad.

E. La libertad académica y científica

La libertad académica y científica comprende:

E.1. Libertad de cátedra

Es el principio que abarca la libertad de enseñanza, de investigación y de estudio, al mismo tiempo que garantiza los derechos de libre expresión, difusión y creación del pensamiento; de producción, expresión artística, científica y técnica, tanto de los profesores como de los estudiantes, en el marco de los planes de estudio de las asignaturas y de acuerdo a la reglamentación académica en vigencia.

E.2. Libertad de investigación

Es el derecho de cualquier miembro de la comunidad universitaria a investigar en todo ámbito del conocimiento científico, técnico, tecnológico y en otros saberes y conocimientos ancestrales, así como a recibir de la Universidad el apoyo suficiente para su desarrollo, en un marco ético y bajo la normativa vigente.

E.3. Libertad de estudio y cátedra paralela

Es el derecho de todos los estudiantes a integrarse en las Facultades y las Carreras, en las especialidades disciplinas de su preferencia, así como a participar de modo activo, responsable y crítico en el proceso de su propia formación intelectual y científica. La cátedra paralela hace posible la existencia de múltiples opciones para los estudiantes, de acuerdo a reglamentación específica.

F. Interdisciplinariedad, multidisciplinariedad y transdisciplinariedad

Es el reconocimiento de la dimensión universal de la ciencia, la técnica, la tecnología, el arte y la cultura, que se garantiza mediante la interrelación de las diversas áreas de conocimiento, en busca de una producción científica orientada a lograr una visión de conjunto del saber humano y el desarrollo integral de la sociedad.

G. Relación con el hábitat

G.1. La relación con el entorno social significa una apertura a las diversas culturas de la región, que revaloriza saberes, conocimientos, prácticas y lenguas de las naciones y pueblos indígena originario campesinos, así como la contribución al desarrollo humano sostenible, en el marco del bloque de constitucionalidad reconocido por la Constitución Política del Estado y de instrumentos aprobados por la Organización de las Naciones Unidas.

G.2. El respeto por la vida y la naturaleza, formando conciencia sobre la defensa y el manejo sostenible de los recursos naturales, preservando el medio ambiente y la biodiversidad, en el marco de las respectivas declaraciones universales aprobadas por la Organización de las Naciones Unidas.

H. Integridad ética

Es el comportamiento, de la comunidad universitaria en general y de sus autoridades en especial, de acuerdo a principios éticos y morales de valor universal que garanticen la convivencia propicia para la creación intelectual, el cultivo del espíritu humanista y el cumplimiento de los objetivos superiores de la Universidad.

I. Acceso a la información

Se refiere al derecho que tiene la comunidad universitaria de acceder a la información, a analizarla, interpretarla y comunicarla libremente de manera individual y colectiva.

J. Transparencia en la gestión

Conlleva aplicar el valor de la transparencia, establecida en las normas legales vigentes, que constituye un principio para quienes desempeñan funciones públicas, el cual rige para todos los actos de la Universidad.

K. Subsidiariedad y complementariedad

Cuando existan recursos legales para la protección inmediata de los derechos y garantías restringidos, suprimidos o amenazados, estos deberán aplicarse antes de recurrir a la institución universitaria del cogobierno.

L. Valoración de méritos

Es un pilar fundamental para el cumplimiento de la misión académica, basada en la igualdad de oportunidades y en la valoración de méritos académicos y profesionales para el acceso, la promoción y el reconocimiento en todos los ámbitos de la comunidad universitaria y su institucionalidad.

2.2 MISIÓN Y VISIÓN INSTITUCIONAL

MISIÓN DE LA UAGRM

La UAGRM, como institución pública, autónoma y estratégica de educación superior, asume el compromiso para la formación de profesionales como agentes de cambio, con principios y valores éticos y morales, con pensamiento crítico, alta responsabilidad y pertinencia social, mediante la generación y el desarrollo de conocimiento científico, investigación, innovación, emprendimiento, extensión e interacción social, con criterios de calidad, para el desarrollo humano sostenible

(Artículo 5 del Estatuto Orgánico la de la UAGRM)

VISIÓN DE LA UAGRM

La UAGRM, como institución pública, autónoma y estratégica de Educación Superior, se constituye en un referente educativo de formación de profesionales de excelencia para la generación, desarrollo e innovación del saber científico, tecnológico, productivo y cultural en el contexto regional, nacional e internacional, que asume los desafíos que plantea la globalización con excelencia, pluralismo, ética, moral y valores humanos universales.

(Artículo 6 del Estatuto Orgánico de la UAGRM)

2.3 ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL

El Gobierno de la Universidad Autónoma “Gabriel René Moreno”, lo ejercen los docentes y los estudiantes, dentro del régimen paritario de representación, por medio de los siguientes órganos de cogobierno y autoridades:

A. Órganos de Cogobierno Paritario.

- a) *El Congreso Universitario*
- b) *El Ilustre Consejo Universitario*
- c) *El Consejo Facultativo*
- d) *El Consejo de Carrera*

B. Autoridades Universitarias.

- a) *Rector*
- b) *Vicerrector*
- c) *Decano*
- d) *Vicedecano*
- e) *Director de Carrera.*

El Artículo 13 del Estatuto Orgánico indica que la Universidad Autónoma “Gabriel René Moreno” está constituida por Facultades, Facultades Integrales, Sistema de Posgrado, Unidades Académicas, Unidades Estratégicas, Sistema de Investigación, Ciencia, Innovación y Tecnología e Institutos de Capacitación.

La siguiente Tabla los Artículos definidos en el Estatuto Orgánico y las funciones de cada unidad constituid en la Universidad.

Tabla 3**ENTIDADES CONSTITUIDAS AL INTERIOR DE LA UAGRM DE ACUERDO AL ESTATUTO ORGÁNICO**

ARTICULO	CONCEPTO Y FUNCIONES
Artículo 14.- Las Facultades y las Facultades Integrales	<p>Son unidades fundamentales de organización y desarrollo de la actividad académica, en las modalidades presencial, semipresencial, a distancia y virtual; cuentan con una estructura orgánica flexible, de igual jerarquía, con los mismos derechos y obligaciones.</p> <p>Todas las Facultades gozan de descentralización administrativa, académica, económica y financiera de sus recursos propios. En este ámbito, los docentes y los estudiantes podrán realizar todos los trámites y procedimientos de nuestra Universidad en sus respectivas Facultades.</p> <p>Las Facultades Integrales son multidisciplinarias y cumplen sus funciones en las regiones del departamento de Santa Cruz.</p>
Artículo 15.- El Sistema de Posgrado	<p>Es el mecanismo de proyección estratégica, planificación, coordinación, elaboración y ejecución de políticas de posgrado y programas de acuerdo a la siguiente clasificación: posgrado, cursos de capacitación, actualización y complementación, según reglamento aprobado por el Ilustre Consejo Universitario (ICU).</p>
Artículo 16.- Las Unidades Académicas	<p>Son centros de enseñanza-aprendizaje, extensión e investigación, en provincias o en la ciudad capital, que dependen de una o de varias Facultades y se rigen en su funcionamiento por un reglamento aprobado por el ICU.</p>
Artículo 17.- El Sistema de Investigación, Ciencia, Innovación y Tecnología (SICIT)	<p>Es el mecanismo de proyección estratégica, planificación, coordinación, elaboración y ejecución de la política de investigación, de acuerdo al Reglamento de Investigación aprobado por el Ilustre Consejo Universitario.</p> <p>Las unidades de investigación, extensión e interacción social son centros dedicados a la investigación científica, extensión e interacción social, técnica y artística.</p> <p>Los Institutos de Capacitación son centros dedicados a la capacitación técnica y popular</p>
Artículo 18.- Las Unidades Estratégicas	<p>Son reparticiones funcionales de la Universidad creadas por el Ilustre Consejo Universitario, a las que se les asigna atribuciones concretas para la ejecución de programas estratégicos específicos, concordantes con la Misión y Visión de la Universidad, sin transgredir las funciones y actividades de las Facultades y otras dependencias universitarias, y están sujetas a reglamentación especial.</p>

CAPÍTULO III:

DIAGNÓSTICO

3.1 ANÁLISIS EXTERNO

3.1.1 CONTEXTO INTERNACIONAL

- Factores impredecibles – Pandemia Covid -19

Factores impredecibles como elementos o sucesos que no se pueden anticipar o prever con certeza antes de que ocurran, se presentaron en los años 2020 con secuelas en los años posteriores, debido a la Pandemia del Covid-19; la crisis sanitaria mundial sin precedentes causada por la generalización de la pandemia del COVID-19 ha perturbado negativamente el desarrollo de la educación superior, en particular en lo que respecta a la enseñanza/aprendizaje de los estudiantes.

El brote de Covid-19 ha cambiado el mundo de una manera sin precedentes. Aunque muchas instituciones consiguieron cambiar a la educación en línea con gran rapidez e hicieron todo lo posible para dar continuidad a la enseñanza, la brecha digital y la falta de preparación para la enseñanza en línea han aumentado las disparidades educativas en algunas regiones. La pandemia también ha puesto de relieve que es indispensable contar con una sólida infraestructura informática y con programas completos de ayuda financiera para fomentar la inclusión.

La pandemia también ha interrumpido el funcionamiento normal de las actividades de investigación. Los investigadores que inician su carrera se enfrentan a graves contratiempos a la hora de poner en marcha su programa de investigación cuando la pandemia impone restricciones al trabajo de laboratorio, a los viajes y a la ética de la investigación. La falta de interacciones en persona no sólo influye en la circulación de conocimientos entre investigadores y estudiantes, sino que también supone un reto para su bienestar mental.

La internacionalización de la educación superior de igual manera se ha visto muy influida por el cierre de fronteras y la creciente ola de nacionalismo. El bienestar de los estudiantes internacionales ha sido descuidado en gran medida por las políticas nacionales durante la pandemia, y la creciente discriminación ha empujado a algunos estudiantes a estudiar en casa o a cambiar de destino. Los cambios en los flujos de estudiantes internacionales pueden tener efectos significativos en los países anglofonos que dependen de los estudiantes internacionales para obtener ingresos.

Un futuro sostenible representa para la Educación Superior es la superación del reto de la pandemia de Covid-19.

- La Conferencia Mundial de Educación Superior 2022

Fue Organizada por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) y se llevó a cabo en Barcelona, España, del 18 al 20 de mayo de 2022. Este evento reunió a más de 14,000 participantes, incluyendo actores clave de América Latina y el Caribe, para discutir y redefinir el futuro de la educación superior. Entre los temas abordados estuvieron:

- Impacto del COVID-19 en la educación superior.
- Equidad, inclusión y pluralismo en las universidades.

- Movilidad académica y cooperación internacional.
- Educación superior y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

En este evento, se destacó la importancia de la educación superior en el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

- **La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)**

La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, adoptada por la ONU en 2015, incluye 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) que buscan erradicar la pobreza, proteger el planeta y garantizar la prosperidad para todos, en el ámbito de la educación superior, el ODS 4 es especialmente relevante, ya que se centra en garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad, promoviendo oportunidades de aprendizaje a lo largo de toda la vida.

Los ODS constituyen una agenda ambiciosa y universal para el desarrollo sostenible, "de las personas, por las personas y para las personas", en el ámbito de la educación la UNESCO participó activamente y en el "Foro Mundial sobre la educación" encomendaron a la UNESCO la coordinación de la Agenda de Educación 2030, que se resume en los siguientes puntos claves:

- **Acceso igualitario:** Asegurar que todas las personas, independientemente de su género, origen o situación económica, puedan acceder a la educación superior.
- **Calidad educativa:** Mejorar la calidad de los programas educativos para que los estudiantes adquieran habilidades relevantes para el mercado laboral y el desarrollo sostenible.
- **Innovación y sostenibilidad:** Fomentar la investigación y la innovación en las universidades para abordar desafíos globales como el cambio climático y las desigualdades sociales.
- **Colaboración global:** Promover alianzas entre instituciones educativas, gobiernos y organizaciones internacionales para compartir recursos y conocimientos.

La educación superior juega un papel crucial no solo como un objetivo en sí mismo, sino también como un catalizador para alcanzar otros ODS, empoderando a las personas y fomentando sociedades más justas y sostenibles.

- **La Conferencia regional de educación superior de América Latina y el Caribe (CRES - 2018)**

La Conferencia Regional de Educación Superior de América Latina y el Caribe (CRES) 2018 se llevó a cabo en Córdoba, Argentina, y marcó un hito en la reflexión sobre la educación superior en la región. Este evento, organizado por la UNESCO y otras instituciones, tuvo como objetivo principal consolidar los sistemas de educación superior en América Latina y el Caribe, promoviendo la investigación, la innovación y el desarrollo humano; las principales conclusiones de la CRES 2018, son las siguientes:

1. La educación superior es un bien público y un derecho humano

Se reafirmó que la educación superior:

- No es una mercancía, ni debe regirse por las lógicas del mercado.
- Es un derecho humano fundamental y un deber del Estado.
- Debe ser garantizada con acceso equitativo, gratuito y de calidad, especialmente para poblaciones históricamente excluidas.

2. Compromiso con la inclusión, la equidad y la justicia social

Se reconocieron las desigualdades persistentes en el acceso, permanencia y titulación, por razones económicas, de género, etnia o discapacidad. Se exhortó a:

- Fortalecer políticas de inclusión con pertinencia cultural y lingüística.
- Ampliar la cobertura con equidad, sin sacrificar la calidad.

3. Autonomía universitaria con responsabilidad social

- Se defendió la autonomía académica, administrativa y financiera de las universidades.
- Se llamó a que esta autonomía esté vinculada a una función social, comprometida con la transformación de la región.

4. Educación superior como motor de desarrollo sostenible

- La educación superior debe ser clave en la construcción de sociedades democráticas, equitativas, solidarias y sostenibles.
- Se enfatizó la necesidad de alinear los planes universitarios con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y la Agenda 2030.

5. Investigación e innovación para el desarrollo regional

- Se destacó la importancia de fortalecer la investigación científica, el desarrollo tecnológico y la innovación.
- Se propuso una mayor articulación entre universidades, gobiernos y sociedad civil, para responder a las demandas sociales y productivas.

6. Integración regional y cooperación internacional

- Se reafirmó el valor de la cooperación entre países de América Latina y el Caribe, priorizando la soberanía del conocimiento.
- Se propuso crear una Plataforma Latinoamericana de Educación Superior para promover el intercambio académico, la movilidad y el reconocimiento de títulos.

7. Gobernanza democrática y participación estudiantil

- Se defendió la necesidad de modelos de gestión participativos, con inclusión de estudiantes, docentes y trabajadores en la toma de decisiones universitarias.
- Se celebró el centenario de la Reforma Universitaria de 1918 como inspiración para continuar democratizando la universidad.

8. Desafíos frente a la privatización y mercantilización

- Se alertó sobre el avance de modelos neoliberales que promueven la educación superior como servicio comercial.

- Se llamó a los Estados a fortalecer las universidades públicas y a resistir la influencia de organismos que imponen lógicas de mercado.

3.1.2 TENDENCIAS INTERNACIONALES DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR

La educación superior en el mundo atraviesa un proceso de transformación profunda; las dinámicas sociales, tecnológicas, económicas y ambientales han obligado a las universidades a repensar sus modelos de enseñanza, investigación y vinculación. En este escenario cambiante, emergen tendencias internacionales que redefinen el papel de la universidad en el siglo XXI; entre estas tenemos:

- **Digitalización del aprendizaje**

Una de las transformaciones más visibles es la digitalización de la educación. El uso intensivo de tecnologías como plataformas virtuales, aulas híbridas, inteligencia artificial, simuladores y realidad aumentada está revolucionando la forma en que se enseña y se aprende. La pandemia de COVID-19 aceleró este proceso, consolidando el aprendizaje híbrido y las herramientas digitales como componentes estructurales del nuevo ecosistema universitario.

- **Internacionalización y cooperación global**

Las universidades se han convertido en actores globales. La internacionalización se expresa en programas de movilidad académica, dobles titulaciones, redes de investigación y alianzas con instituciones extranjeras. Este fenómeno responde tanto a la necesidad de visibilidad internacional como a la integración del conocimiento en un mundo interconectado. La educación superior ya no es un proyecto nacional, sino global.

- **Formación basada en competencias**

La rigidez curricular está siendo reemplazada por una formación por competencias. Hoy se prioriza el desarrollo de habilidades transversales como pensamiento crítico, comunicación, liderazgo, trabajo colaborativo y resolución de problemas. Esta orientación busca una mayor pertinencia entre la educación superior y el mercado laboral, reduciendo brechas de empleabilidad y aumentando la capacidad de adaptación profesional.

- **Expansión de la educación abierta y modular**

Otra tendencia creciente es la proliferación de cursos online masivos y abiertos (MOOCs, por sus siglas en inglés: Massive Open Online Courses); estos formatos permiten una educación flexible, modular y personalizada, facilitando el aprendizaje continuo y la actualización profesional. Las universidades que integran estos modelos amplían su alcance y democratizan el acceso al conocimiento.

- **Inclusión, equidad y sostenibilidad**

El acceso a la educación superior aún es desigual a nivel global. Por ello, crecen los esfuerzos por garantizar la inclusión y la equidad, especialmente para poblaciones vulnerables. Además, las universidades están adoptando principios de sostenibilidad ambiental y responsabilidad social, alineando su labor con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030.

- **Diversificación del financiamiento**

Frente a la insuficiencia de recursos públicos, muchas universidades buscan nuevas fuentes de financiamiento, como convenios con el sector privado, servicios de consultoría, programas de formación continua o participación en fondos internacionales. Esta tendencia exige una gestión más eficiente y transparente, sin perder la misión pública de la educación.

- **Evaluación de la calidad y gobernanza universitaria**

Finalmente, se fortalece el enfoque en la calidad educativa. Los sistemas de acreditación, evaluación institucional y rendición de cuentas se vuelven más exigentes. Junto a esto, se impulsa una gobernanza más participativa, autónoma y eficiente, que permita a las universidades responder a las demandas del entorno con mayor agilidad.

En resumen, las tendencias internacionales en educación superior reflejan un cambio estructural en el conocimiento, la tecnología y la sociedad. Para los países en desarrollo, como Bolivia, representan retos significativos, pero también oportunidades estratégicas. Adaptarse a nuevos escenarios implica modernizar los modelos educativos, fomentar la innovación, abrirse al mundo y mantener el compromiso con la equidad y el desarrollo sostenible.

3.1.3 ANÁLISIS DEL ENTORNO

- **Entorno Regional**

El Departamento de Santa Cruz, es la región económica más dinámica de Bolivia y principal motor del crecimiento nacional, cuenta con una extensión territorial de 370.621 Km² (33% del total nacional). Su entorno regional se caracteriza por una economía diversificada, basada en la agroindustria, la ganadería, los hidrocarburos, la construcción y los servicios. Santa Cruz concentra cerca del 30% del PIB nacional y es el mayor receptor de inversiones privadas y extranjeras, con una posición estratégica como centro logístico del país.

El crecimiento urbano acelerado de la ciudad de Santa Cruz, ha impulsado una amplia expansión territorial y demográfica, ha generado oportunidades, pero también desafíos en infraestructura, transporte y servicios básicos. La región presenta altos niveles de migración interna, lo que ha favorecido su diversidad cultural y su dinamismo social. En el ámbito ambiental, cuenta con vastos recursos naturales, aunque enfrenta presiones por la deforestación y la expansión agrícola.

En el contexto regional, Santa Cruz mantiene una posición de liderazgo político y económico en la integración del oriente boliviano y en la vinculación con países vecinos como Brasil, Paraguay y Argentina, consolidándose como un polo de desarrollo e innovación con proyección internacional.

El entorno regional es altamente favorable para una universidad pública, que se resumen en mayor población, mayor demanda de educación superior, mayor presencia de empresas, servicios e industria, lo que genera necesidades en formación, investigación y servicios universitarios.

Santa Cruz como motor económico nacional genera demanda creciente de profesionales, de formación continua y de investigación aplicada.

- **Entorno Social - Demográfico**

La población del Departamento de Santa Cruz (Bolivia) se estima en aproximadamente 3.115.386 habitantes, según los datos del censo realizado el 23 de marzo de 2024 por el Instituto Nacional de Estadística de Bolivia (INE), lo que corresponde al 28% del total nacional, siendo este el Departamento más poblado a nivel nacional.

El Departamento de Santa Cruz es uno de los de mayor crecimiento demográfico en Bolivia, con altas tasas de migración interna; la migración creciente hacia Santa Cruz implica mayor diversidad social, cultural y lingüística entre los estudiantes, lo cual la universidad debe integrar en su planificación de servicios, infraestructura y modalidades de estudio.

Por su parte la UAGRM es la universidad pública con mayor número de estudiantes a nivel nacional (acoge cerca de 100.000 estudiantes al 2025) y tiene presencia diversas localidades del departamento de Santa Cruz, con unidades facultativas, académicas y tecnológicas; aproximadamente el 40 % de sus estudiantes provienen de provincias u otros departamentos de Bolivia (es decir, no nacieron en la ciudad de Santa Cruz de la Sierra).

La elevada matrícula y la presencia en muchas localidades permiten a la universidad constituirse como un eje de formación de capital humano para la región oriental de Bolivia, aprovechando la diversidad estudiantil, ampliando modalidades de estudio y fortaleciendo la extensión universitaria, asegurando que los estudiantes de la ciudad y del resto del departamento y del país, *tengan igualdad de condiciones y optimizar recursos presupuestarios en relación a la magnitud de la demanda estudiantil*.

- **Entorno Político**

El entorno político de la Universidad Pública en Bolivia, se caracteriza por los siguientes elementos:

- Autonomía universitaria y cogobierno

Las universidades públicas gozan de autonomía administrativa, académica, económica y normativa, reconocida por la Constitución Política del Estado. Esto les permite autogobernarse mediante órganos colegiados (Consejo Universitario, Consejo Facultativo, etc.) con participación de docentes, estudiantes y, en algunos casos, administrativos.

- Intervención e influencia política externa

A pesar de la autonomía, existe una fuerte influencia de actores políticos nacionales y locales. En muchos casos, las corrientes políticas del país (oficialismo u oposición) buscan influencia dentro de los órganos universitarios, generando tensiones entre la independencia institucional y los intereses partidarios.

- Conflictos internos y politización del cogobierno

Los procesos electorales internos suelen estar altamente politizados. Las alianzas entre docentes y estudiantes reproducen dinámicas similares a las de la política nacional, lo que puede afectar la estabilidad institucional y el enfoque técnico de la gestión universitaria.

Rol social y político de las universidades

Históricamente, las universidades públicas bolivianas han sido actores sociales y políticos activos, con fuerte presencia en movimientos sociales, defensa de la democracia, y participación en debates sobre políticas públicas, educación y desarrollo.

El entorno político de las universidades públicas bolivianas combina la defensa de la autonomía con una interacción política interna y externa, lo que influye directamente en su planificación, gestión y toma de decisiones estratégicas.

- **Entorno Económico**

Las universidades dependen en gran medida del Tesoro General de la Nación (TGN), lo que crea una relación de interdependencia con el Estado y, en ocasiones, tensiones políticas en torno a la asignación presupuestaria.

La UAGRM como universidad pública depende de varios flujos: subvención del Tesoro General de la Nación (TGN), coparticipación tributaria, Impuesto Directo a los Hidrocarburos (IDH), recursos específicos, etc.

La dependencia del contexto macro-económico y decisiones del gobierno nacional pueden generar: cambios en coparticipación, el IDH, pueden afectar la equidad y el volumen de los recursos.

La caída de los precios de las materias primas, afectan la recaudación estatal y por tanto el financiamiento de la universidad, por lo que es necesario, diseñar mecanismos para la generación de ingresos alternativos (servicios universitarios, investigación aplicada, convenios con entidades de cooperación y el sector privado)

- **La competencia en servicios de Educación Superior privada.**

Los servicios de Educación Superior en Santa Cruz son ofertados por diversidad de Universidades Privadas, entre las que tenemos:

- 1.- Universidad Privada de Santa Cruz de la Sierra - UPSA
- 2.- Universidad Tecnológica Privada de Santa Cruz – UTEPSA
- 3.- Universidad Cristiana de Bolivia -UCEBOL
- 4.- Universidad Católica Boliviana «San Pablo» – UCB
- 5.- Universidad Privada Domingo Savio – UPDS
- 6.- Universidad Privada Cumbre - UPC
- 7.- Universidad Privada Franz Tamayo –UNIFRANZ
- 8.- Universidad Privada Boliviana – UPB
- 9.- Universidad Evangélica Boliviana -UEB
- 10.- Universidad Bethesda - UNIBETH
- 11.- Universidad de Aquino Bolivia – UDABOL
- 12.- Universidad Empresarial Mateo Kuljis
- 13.- Universidad Nacional del Oriente – UNO
- 14.- Universidad Nacional Ecológica - UECOLOGICA
- 15.- Universidad del Valle - UNIVALLE

Las universidades privadas ofrecen en general

- Horarios flexibles y carreras innovadoras;

- Infraestructura adecuada (campus modernos, hospitales, laboratorios y centros universitarios);
- Buenas estrategias de Márquetin (campañas de captación de estudiantes intensivas)
- Programas con acreditación y enfoque profesional (por ejemplo, medicina, odontología, administración, ingeniería) que atraen demanda de calidad y empleabilidad.
- Flexibilidad y modelos híbridos/virtuales; varias privadas ya ofrecen modalidades semipresenciales y servicios para estudiantes de provincia.

Por su parte entre las debilidades observables de la competencia, se tiene:

- Las universidades privadas son más caras que la universidad pública;
- Algunas universidades privadas tienen oferta focalizada, frente a la amplitud de carreras y extensión territorial que ofrece una universidad pública grande.
- Existen contrastes entre la oferta y la naturaleza de las universidades pública vs. Privada, derivadas de la misma naturaleza y propósitos de ambas instituciones.

Por otra parte, la competencia global permite que universidades extranjeras ofrezcan programas online a costos competitivos.

3.2 ANÁLISIS INTERNO

3.2.1 RESEÑA HISTÓRICA DE LA UAGRM

La reseña histórica de la UAGRM, ha sido extractada partir de información redactada por la historiadora cruceña Paula Peña Hasbún¹.

El 11 de enero de 1880 se funda la Universidad Santo Tomás de Aquino, mediante el Decreto Supremo de 15 de diciembre de 1879 como el cuarto Distrito Universitario, para administrar la educación en el departamento de Santa Cruz y Beni; pues hasta ese entonces la Universidad Mayor Real y Pontificia San Francisco Xavier de Chuquisaca (1634), la Universidad Mayor de San Andrés, (1830) y la Universidad Mayor de San Simón (1832) administraban la educación primaria, secundaria y superior en sus respectivos distritos.

Inicialmente la universidad sólo ofrecía 3 carreras: Teología, Medicina y Derecho. La Carrera de Medicina contaba con escasos estudiantes en los primeros años de funcionamiento, por lo cual esta Carrera al igual que Teología se cerró, continuando solo la Carrera de Derecho. Peña (2001).

Los primeros años de existencia de la Universidad cruceña no fueron fáciles, el gobierno se empeñaba en reducirle su escaso presupuesto y posteriormente en cerrarla. Así, en 1905 intentó cerrarla con al argumento de fortalecer las otras tres Universidades del país. La lucha de los parlamentarios cruceños y del pueblo en general no permitió que esto suceda.

El cambio de nombre de Universidad Santo Tomás de Aquino por el de Universidad Gabriel René Moreno (1998), se hizo en homenaje al escritor e historiador Gabriel René Moreno, mediante Ley del 9 de septiembre de 1911.

El 1930 el gobierno logró que la Universidad cruceña dependa de la casa de estudios superiores de Sucre y en 1936 la cerró definitivamente. Este fue un golpe muy duro para la juventud cruceña, que apoyada por el pueblo logró que el presidente Germán Busch restableciera la Universidad un 24 de septiembre de 1938 con plena

¹Peña, 2.015. Breve Historia de la Universidad Autónoma Gabriel René Moreno, en Guía de Carreras “Universidad Autónoma Gabriel René Moreno”, Vicerrectorado. 2.015.

autonomía. La reapertura de la Universidad coincidió con el inicio del desarrollo cruceño y a partir de ese momento la Universidad está directamente relacionada con el crecimiento económico de la región.

En 1938 la Carrera de Derecho tenía 232 estudiantes, en 1939 se abrió la Facultad de Comercio (hoy Ciencias Económicas) con 311 estudiantes, y la Escuela Práctica de Agricultura y Ganadería (Facultad de Ciencias Agrícolas en 1970) con 62 estudiantes. En 1940 se abrió la Facultad de Medicina Veterinaria con 118 estudiantes, en 1941 el Instituto Tecnológico (Facultad de Tecnología y Facultad Politécnica) con 132 estudiantes, en 1944 la Escuela Superior de Bellas Artes con 128 estudiantes. Peña (2001)

La Universidad Autónoma Gabriel René Moreno, no solo formó profesionales necesarios para el desarrollo regional, sino que también se involucró en las luchas regionales para conseguir e impulsar la formación de Instituciones de defensa de los intereses regionales.

Una de las luchas regionales fue el conseguir la creación y organización del Comité Cívico Pro Santa Cruz durante las jornadas de 1957-1959. El Comité Cívico ha luchado por la defensa de los recursos naturales y por conseguir el 11% de regalías de la explotación petrolera que sirvió para el Desarrollo Regional de Santa Cruz. Peña (2001).

El Estatuto Orgánico de 1961 ha ido pasando por una serie de cambios institucionales, estructurales, académicos y económicos, para la formación de los recursos humanos necesarios para el Desarrollo Regional.

En los años de los ochenta, las dictaduras militares cerraron nuevamente la Universidad y fue nuevamente la juventud que luchó para su reapertura.

Una vez restablecida la autonomía, la Universidad se expandió hacia las provincias, abriendo institutos técnicos, agrícolas y ganaderos en Cordillera, Vallegrande, Velasco, Ñuflo de Chávez. La Universidad creó también los institutos populares de capacitación media y superior, llegando a los puntos más alejados del departamento y permitiendo la formación de miles de estudiantes.

Pionera como siempre, la UAGRM, en 1988 creó la Escuela de Postgrado y así permitió la especialización de los graduados. Dos nuevas Facultades se abrieron en 1992, la de Humanidades y la de Ciencias de la Salud Humana, en 1998 la Facultad de Ciencias del Hábitat, Diseño y Arte, en el año 2005 se creó la Facultad de Auditoría. En los últimos años, específicamente en la gestión 2011 se creó la Facultad de Ciencias Farmacéuticas y Bioquímicas con la especialización de las Carreras de Bioquímica y Farmacia y en el 2012 la Facultad de Ingeniería en Ciencias de la Computación y Telecomunicaciones con carreras de Ingeniería Informática, Ingeniería de Sistemas e Ingeniería en Redes y Telecomunicaciones.

Hoy podemos afirmar, con orgullo, que no es imposible entender el desarrollo cruceño sin tomar en cuenta el aporte realizado por la Universidad pública, en la formación de recursos humanos profesionales que han sido y son el pilar que sostiene este desarrollo.

3.2.2 ESTRUCTURA INSTITUCIONAL ACADÉMICA

La Universidad cuenta con 12 Facultades en la ciudad, 6 Facultades Integrales en Provincia; la Tabla siguiente presenta esas Facultades y sus Carreras universitarias correspondientes a un campo específico del saber, conducentes a la obtención de un título profesional.

La siguiente tabla presenta la estructura institucional académica que muestra el total de Facultades y las correspondientes carreras de formación profesional que ofrece la UAGRM.

Tabla 4

ESTRUCTURA INSTITUCIONAL ACADEMICA UAGRM

FACULTAD DE AUDITORÍA FINANCIERA O CONTADURÍA PÚBLICA	FACULTAD DE INGENIERÍA EN CIENCIAS DE COMPUTACIÓN Y TELECOMUNICACIÓN
CARRERA DE CONTADURÍA PÚBLICA	CARRERA INGENIERIA EN SISTEMAS
CARRERA DE INFORMACION Y CONTROL DE GESTION	CARRERA INGENIERÍA EN REDES Y TELECOMUNICACIONES
FACULTAD DE CIENCIAS AGRÍCOLAS	CARRERA INGENIERIA INFORMATICA
CARRERA DE BIOLOGÍA	FACULTAD INTEGRAL CHIQUITANA - FAICH
CARRERA DE CIENCIAS AMBIENTALES	CARRERA CONTADURIA PÚBLICA
CARRERA DE INGENIERÍA AGRÍCOLA	FACULTAD INTEGRAL DE ICHILO - FAICHI
CARRERA DE INGENIERÍA AGRONOMICA	CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
CARRERA DE INGENIERÍA FORESTAL	CARRERA DE CIENCIAS DE LA EDUCACION
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD HUMANA	CARRERA DE ENFERMERIA
CARRERA DE ENFERMERÍA	CARRERA DE INGENIERIA AGROPECUARIA
CARRERA DE MEDICINA	CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL
CARRERA DE ODONTOLOGIA	CARRERA INGENIERIA DE SISTEMAS
FACULTAD DE CIENCIAS DEL HÁBITAT, DISEÑO Y ARTE	FACULTAD INTEGRAL DE LOS VALLES CRUCEÑOS
CARRERA DE ARQUITECTURA	CARRERA DE CONTADURÍA PÚBLICA
CARRERA DE ARTE	CARRERA DE INGENIERÍA DE SISTEMAS
CARRERA DE DISEÑO INTEGRAL	CARRERA INGENIERIA AGROPECUARIA
CARRERA DE PLANIFICACION TERRITORIAL	FACULTAD INTEGRAL DEL CHACO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES	CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	CARRERA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE COMERCIO INTERNACIONAL	CARRERA DE CONTADURIA PÚBLICA
CARRERA DE ECONOMIA	CARRERA DE DERECHO
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL	CARRERA DE ENFERMERIA
CARRERA DE INGENIERIA FINANCIERA	CARRERA DE INGENIERIA AGROPECUARIA
FACULTAD DE CIENCIAS EXÁCTAS Y TECNOLOGÍA	CARRERA DE INGENIERÍA DEL PETROLEO Y GAS NATURAL
CARRERA DE INGENIERIA AMBIENTAL	CARRERA DE INGENIERÍA INFORMATICA
CARRERA DE INGENIERÍA CIVIL	CARRERA DE INGENIERÍA SOCIO AMBIENTAL
CARRERA DE INGENIERÍA DE ALIMENTOS	CARRERA DE ODONTOLOGÍA
CARRERA DE INGENIERÍA DE CONTROL DE PROCESOS	FACULTAD INTEGRAL DEL NORTE - FINOR
CARRERA DE INGENIERÍA ELECTROMECANICA	CARRERA DE CIENCIAS DE LA EDUCACION
CARRERA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL	CARRERA DE CONTADURÍA PÚBLICA
CARRERA DE INGENIERÍA PETROLERA	CARRERA DE DERECHO
CARRERA DE INGENIERÍA QUÍMICA	CARRERA DE ENFERMERIA
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS, POLÍTICAS, SOCIALES Y RELACIONES INTERNACIONALES	CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL
CARRERA CIENCIAS POLITICAS	CARRERA DE INGENIERIA EN SISTEMAS
CARRERA DERECHO	CARRERA DE INGENIERIA INDUSTRIAL
CARRERA RELACIONES INTERNACIONALES	CARRERA DE INGENIERIA PETROLERA
CARRERA TRABAJO SOCIAL	CARRERA DE MEDICINA VETERINARIA Y ZOOTECNIA
FACULTAD DE CIENCIAS VETERINARIAS Y ZOOTECNIA	CARRERA DE MEDICINA
CARRERA DE MEDICINA VETERINARIA Y ZOOTECNIA	FACULTAD POLITÉCNICA
FACULTAD DE HUMANIDADES	CARRERA DE CONSTRUCCIONES CIVILES
CARRERA DE ACTIVIDAD FISICA	CARRERA DE ELECTRÓNICA
CARRERA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACION	CARRERA DE INGENIERIA EN AGRIMENSURA
CARRERA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN	CARRERA DE INGENIERÍA EN ELECTRICIDAD INDUSTRIAL
CARRERA DE LENGUAS MODERNAS Y FILOGÍA HISPÁNICA	CARRERA DE INGENIERÍA EN METALURGIA Y DE MATERIALES
CARRERA DE PSICOLOGIA	CARRERA DE MECANICA GENERAL
CARRERA DE SOCIOLOGIA	CARRERA DE OFIMATICA
CARRERA DE TURISMO	FACULTAD INTEGRAL DEL NORESTE - FINE
FACULTAD DE CIENCIAS FARMACÉUTICAS Y BIOQUÍMICAS	CARRERA DE ENFERMERÍA
CARRERA DE BIOQUÍMICA	CARRERA DE INGENIERÍA EN AGROPECUARIA
CARRERA DE FARMACIA	

El Organigrama de la UAGRM que presenta la estructura organizativa de la institución, se muestra en Anexo 1 del presente Plan.

Por su parte los centros de investigación y prácticas académicas universitarias, son unidades especializadas dentro de la universidad que cumplen funciones fundamentales para el desarrollo del conocimiento, la formación integral de los estudiantes y el vínculo con la sociedad; al respecto la Tabla siguiente muestra estas Unidades.

Tabla 5
UNIDADES FUNCIONALES DE INVESTIGACIÓN DE LA UAGRM

UNIDADES	DENOMINACIÓN
INSTITUTOS DE INVESTIGACIÓN (12)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Instituto Boliviano de la Soya 2. Instituto de Investigación Agrícolas "EL VALLECITO" (I.I.A.V.) 3. Instituto de Investigación de la Facultad de Humanidades – I.N.I.F.H. 4. Instituto de Investigación de la Facultad de Ciencias Farmacéuticas y Bioquímica 5. Instituto de Investigación de la Facultad Cs. del Hábitat 6. Instituto de Investigaciones de la Facultad Integral del Chaco (I.I-FICH) 7. Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales "José Ortiz Mercado" 8. Instituto de Investigaciones Forestales – I.N.I.F. 9. Instituto de Investigación "Mónica Von Borries" 10. Instituto de Investigaciones Tecnológicas 11. Instituto de Investigación y Extensión de la Facultad de Ciencias Veterinarias 12. Instituto de Investigación – Facultad de Ingeniería en Ciencias de la Computación y Telecomunicaciones.
CENTROS DE INVESTIGACIÓN (10)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Centro de Investigación y Desarrollo de Tecnología de Alimentos "C.I.D.T.A." 2. Centro de Investigación Extensión e Interacción Social de la Fac. Integral del Norte 3. Centro de Investigación y Manejo de Recursos Renovables "C.I.MA.R." 4. Centro de Investigación y Práctica Agropecuaria "Guirarapu" (C.I.P.A. – F.I.CH.) 5. Centro de Investigación de Geo cartografía y Catastro "C.I.G.C." 6. Centro de Investigaciones Sociales de Apoyo al Desarrollo – C.I.S.A.D. 7. Centro Experimental Agropecuario de Yapacaní (C.E.A.) 8. Centro Universitario Pecuario – El Prado 9. CEAPSI, centro de estudio y atención psicológica integral 10. INCB, instituto de neurociencias comportamentales facultad de humanidades
LABORATORIOS (21)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Laboratorio del Medio Ambiente – L.M.A. 2. Laboratorio Referencial del Oriente Boliviano – LABROB 3. Laboratorio de Procesos Químicos 4. Laboratorio de Ingeniería Civil 5. Laboratorio de Hidráulica 6. Laboratorio de máquinas eléctricas rotativas 7. Laboratorio de Química General 8. Laboratorio de Física 9. Laboratorio de Ingeniería Industrial 10. Laboratorio de electromecánica 11. Laboratorio de Ingeniería Ambiental 12. Laboratorios de Suelos Aguas y Plantas – LAB SAP 13. Laboratorio de Microbiología Ambiental 14. Laboratorio Biotecnología BIOFAN 15. Laboratorio de Botánica 16. Laboratorio de Tecnología de la Madera 17. Laboratorio de Análisis Clínicos 18. Laboratorio de Bromatología 19. Laboratorio de PROVETSUR

	20. Laboratorio de Fisiología Humana 21. Laboratorio de Medicina
MUSEOS (2)	1. Museo de Historia Natural “Noel Kempff Mercado” 2. Museo de Historia y Archivo Histórico
HOSPITAL (1)	1. Hospital Animal Veterinario de la Facultad de Ciencias Veterinarias

3.2.3 EVALUACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DEL PEI UAGRM 2021-2025

3.2.3.1 ANTECEDENTES

Para revisar el cumplimiento del PEI UAGRM 2021-2025, es necesario indicar los procesos previos por los que ha pasado la planificación universitaria desde la aprobación del PEI UAGRM 2019-2025 hasta fines de la gestión 2025; al respecto tenemos:

- PEI UAGRM 2019-2025.-

En fecha 19 de noviembre del año 2020, el Ilustre Consejo Universitario (ICU) aprobó el Plan Estratégico Institucional de la UAGRM para el periodo 2019-2025 (“PEI – UAGRM 2019-2025”) mediante Resolución ICU No. 057-2020.

El PEI – UAGRM 2019-2025 se enmarca en la normativa del Sistema de Planificación del SUB aprobada con Resolución No. 03/2019 del Congreso de Universidades de Bolivia (Cobija, agosto de 2019), ratificadas y actualizadas según Resolución No. 6 del Congreso de Universidades de Potosí (mayo 2022).

Este Plan se formuló con un total de 71 Indicadores Estratégicos, de los que 24 corresponden al área estratégica 1: formación profesional de pregrado y posgrado; 14 al área de investigación científica, tecnológica e innovación; 14 al área de interacción social y extensión universitaria; y 19 al área de gestión institucional.

- PEI UAGRM Ajustado 2021-2025.-

En Mayo de 2022 se aprobó el “Reglamento de Seguimiento y Evaluación de Planes Universitarios” (Resolución No. 6 del XIII Congreso de Universidades de Potosí) con el objetivo de definir los lineamientos metodológicos y criterios técnicos para el seguimiento evaluación de los Planes Universitarios (PEI-PDU); entre otros aspectos, el Reglamento contempla la realización de Ajustes de Medio Término del PDU (Plan de Desarrollo Universitario) y los PEI (Planes Estratégicos Institucionales de las Universidades del SUB).

El Artículo 5 del citado Reglamento indica que “Ajuste: Son las medidas correctivas que se efectúen a los Planes de Mediano y Corto Plazo con el objetivo de ajustar políticas, objetivos y metas de las áreas estratégicas de acuerdo a los resultados obtenidos en el proceso de seguimiento y evaluación del PEI y PDU”. Por su parte, el Artículo 6: Metodología de Seguimiento y Evaluación de Planes Universitarios, punto II, se indica que, en función a resultados obtenidos del seguimiento y evaluación de los PEI, además de cambios en el contexto, podrán realizarse los ajustes necesarios en el PEI. Dicho proceso deberá contar con la autorización de la Máxima Autoridad Ejecutiva (MAE) y/o el Ilustre Consejo Universitario (ICU).

Por otra parte la ley 777 del Sistema de Planificación Integral del Estado –SPIE- (del 16/01/2016) en su Artículo 13 (ALCANCE DEL SUBSISTEMA DE PLANIFICACIÓN) indica que la planificación de mediano plazo, tiene un horizonte

de cinco (5) años por lo que era necesario ajustar al PEI UAGRM 2019-2025, a la temporalidad en el periodo quinquenal 2021-2025.

En el marco anterior, se realizó la formulación del PEI UAGRM Ajustado al periodo 2019-2025, con el siguiente alcance:

- Se ajustaron todas las metas de los Indicadores Programados, básicamente porqué en el ajuste corresponden a resultados programados en 5 años (en vez de 7 años contemplados en el PEI UAGRM 2019-2025) y por qué además, varios resultados programados fueron afectados por los efectos de la Pandemia del Covid 19.
- Se tiene desde noviembre de 2022, un Plan Estratégico de Investigación del AREA 2 PEI 2021-2025, aprobado según Resolución Rectoral No. 411-2022, del 29/11/2022. Este Plan del Área Estratégica 2, tiene un total de 27 Indicadores Estratégicos (14 Indicadores Estratégicos están contemplados en el PEI UAGRM 2019-2025, y 13 corresponden a nuevos indicadores programados hasta la gestión 2025).
- Adicionalmente en el área 3 de interacción social y extensión universitaria se adiciona, dada su pertinencia, el indicador estratégico de número de centros facultativos de emprendedurismo y asesoramiento empresarial.

Es así qué, el PEI ajustado 2021-2025 cuenta con un total de 85 Indicadores Estratégicos, de los que 24 corresponden al área estratégica 1: formación profesional de pregrado y posgrado; 27 al área de investigación científica, tecnológica e innovación; 15 al área de interacción social y extensión universitaria; y 19 al área de gestión institucional.

La Resolución Rectoral No. 393-2023 (del 04 de agosto de 2023), autoriza los ajustes al PEI de la UAGRM en el periodo 2021-2025.

En el contexto anterior, para la realización del diagnóstico institucional de la planificación en la UAGRM, se parte de la información obtenida de los informes de evaluación de Medio Término del PEI UAGRM Ajustado al periodo 2021-2025 y los Informes Anuales de seguimiento y evaluación del Plan, en las gestiones 2023 y 2024.

3.2.3.2. DIAGNÓSTICO DEL ÁREA ESTRATÉGICA 1: GESTIÓN DE LA FORMACIÓN PROFESIONAL DE GRADO Y POSGRADO

La Gestión de la Formación Profesional de Grado y Posgrado en la universidad es la principal función sustantiva de la educación superior, que asegura la formación académica, científica, técnica y ética de los futuros profesionales y especialistas del país y que debe garantizar una capacitación profesional de calidad, pertinente, inclusiva y articulada con las necesidades del desarrollo nacional e internacional.

A) INNOVACIÓN CURRICULAR

La innovación curricular es el proceso sistemático y deliberado de transformación del currículo con el objetivo de mejorar la calidad educativa, responder a los cambios sociales, científicos, tecnológicos y culturales, y adecuarse a las necesidades de los estudiantes y del entorno; al respecto 15 carreras (de un total de 57) o el 26% de las Carreras de la UAGRM, tienen vigentes, diseños curriculares innovados (la normativa universitaria nacional, indica que los rediseños curriculares se realizarán cada 10 años o antes, por declaración de necesidad). Por otra parte, entre las modalidades de enseñanza se tienen la fecha 4 Carreras con programas académicos virtuales. La siguiente tabla muestra los resultados de la Innovación curricular.

Tabla 6
INNOVACIÓN CURRICULAR

CONCEPTO	Resultados Medio Término (2021-2022)	Resultados Gestión 2023	Resultados Gestión 2024	RESULTADOS ACUMULADOS 2021- 2024	
				15	En el periodo 2021 al 2024 se realizaron un total de 15 actualizaciones en el diseño curricular de las carreras.
Carreras y programas académicos con diseños curriculares actualizados en base al Modelo Académico	4	3	8	15	En el periodo 2021 al 2024 se realizaron un total de 15 actualizaciones en el diseño curricular de las carreras.
Carreras y Programas académicos con propuestas formativas virtuales y semipresenciales de grado	4	5	4	4	Las Carreras de Derecho, Contaduría Pública, Ciencias de la Comunicación y Ciencias de la Educación tienen programas académicos virtuales

B) DESARROLLO DOCENTE

El desarrollo docente son las acciones destinadas a potenciar el desempeño, la actualización, la innovación y el compromiso profesional de los docentes en el marco de una educación de calidad. La Tabla siguiente presenta los resultados logrados en este aspecto.

Tabla 7
DESARROLLO DOCENTE

CONCEPTO	Resultados de medio término (2021-2022)	Resultados Gestión 2023	Resultados Gestión 2024	RESULTADOS ACUMULADOS 2021 -2024	
				25	En el periodo 2021 al 2024 la UAGRM cuenta con 25 nuevos académicos (docente o investigador) con grado de Doctor.
Académicos (docente o investigador) con grado de Doctor	2	16	7	184	En el periodo 2021 al 2024 la UAGRM cuenta con 184 nuevos académicos (docente o investigador) con grado de Maestría.
Académicos (docente o investigador) con grado de Maestría.	40	49	95	184	En el periodo 2021 al 2024 la UAGRM cuenta con 184 nuevos académicos (docente o investigador) con grado de Maestría.
Programas de Formación Continua para docentes	2	8	9	19	En el periodo 2021 al 24 en la UAGRM se han realizado 19 Programas de Formación Continua para docentes
Docentes que participan en programas de Formación en TIC, Didáctica Psicopedagogía.	1	2	9	12	Desde el año 2021 al 2024, un total de 12 Docentes han participado de programas de Formación Docente (TIC's, Didáctica, psicopedagógica).
Docentes evaluados	1601	1463	1913	4977	Desde el año 2021 al 2024, se realizaron un total de 4977 evaluaciones de Docentes (haciendo un promedio anual de 1244. De un total de 1550 docentes ² , podemos indicar que en promedio anual son evaluados más de un 80% del plantel docente por el Departamento de Evaluación y Seguimiento Curricular.

C) FORMACIÓN PROFESIONAL DE GRADO

La formación profesional de grado entendida como el proceso educativo formal que prepara a los estudiantes para ejercer una profesión específica, se constituye principal función sustantiva de la educación superior. En cuanto al diagnóstico en la formación profesional de grado tenemos:

C.1) MATRÍCULA UNIVERSITARIA.-

²Docentes activos del proceso electoral de junio de 2025, lo que implica una estimación actual del padrón docente.

La siguiente Tabla presenta la evolución histórica de la matrícula nueva y la matrícula total de estudiantes en la UAGRM en el periodo 2016-2024.

Tabla 8

MATRICULA NUEVA Y MATRÍCULA TOTAL DE ESTUDIANTES POR GÉNERO (2016 – 2024)

AÑO	MATRICULA NUEVA			MATRICULA TOTAL		
	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total
2016	7.818	8.111	15.929	39.464	45.155	84.619
2017	7.059	7.546	14.605	39.963	45.532	85.495
2018	7.617	8.448	16.065	40.903	46.767	87.670
2019	7.380	8.090	15.470	41.273	46.858	88.131
2020	5.947	7.222	13.169	36.679	44.862	81.541
2021	7.446	8.793	16.239	42.188	51.384	93.572
2022	7.894	10.211	14.105	41.628	49.547	91.175
2023	6.992	7.190	14.182	40.708	47.232	88.031
2024	7.166	7.864	15.030	41.042	47.270	88.312

Fuente: Jefatura DTIC (C.I. 7524/2024 1151/2025)

Como se observa en la anterior tabla, el año 2020 fue atípico, es decir que no siguió el patrón habitual o esperado de crecimiento en la matrícula, debido a que fue año más crítico en la Pandemia del Covid 19, es así que, sin considerar los datos de esa gestión, podemos decir que la tasa de crecimiento de la Matrícula Total fue cercana al 1% anual (0.61%).

En cuanto a los certificados otorgados a los egresados de la UAGRM tenemos: a) Diploma académico, que es el certificado otorgado por la universidad al estudiante que ha culminado y aprobado todos los requisitos académicos de un programa de pregrado y b) el Título en Provisión Nacional, que corresponde al documento oficial emitido por el Estado boliviano, para otorgar validez legal y nacional en el ejercicio profesional de un graduado universitario. Al respecto la tabla siguiente muestra el total de titulados en el periodo 2021-2024:

C.2) TITULADOS DE PREGRADO

Tabla 9
TITULACIÓN DE PREGRADO

TITULACIÓN PROFESIONAL DE PREGRADO		RESULTADOS 2021-2024
- Diplomas Académicos		26.330
- Títulos en Provisión Nacional		26.966

Fuente: Informe de Gestión 2024

Como se observa en la tabla anterior, los Diplomas Académicos y los Títulos en Provisión Nacional se otorgaron en un número similar en el periodo 2021- 2025; haciendo un total cercano a los 700 certificados en promedio anual, en ambos casos.

C.3) TITULADOS DEL NIVEL TÉCNICO

El Instituto de Capacitación Popular (ICAP) de la UAGRM, , es una entidad que ofrece cursos técnicos auxiliares y medios, además de programas de capacitación y certificación de competencias, buscando llevar la educación técnica a diferentes municipios y sectores de la sociedad

Tabla 10
TITULADOS DEL NIVEL TÉCNICO

CONCEPTO	Resultados de medio término (2021-2022)	Resultados Gestión 2023	Resultados Gestión 2024	RESULTADOS ACUMULADOS 2021 – 2024		
				2023	2024	ACUMULADO
Titulados del nivel Técnico	27%	456	629	1085	1085	Antes del Ajuste de Medio Término del Plan (agosto 2023) se media la tasa anual de crecimiento en los Titulados a Nivel Técnico que alcanzó un crecimiento del 27% en las gestiones 2021-2022. Con el PEI Ajustado se reporta a los Titulados de nivel técnico en valores absolutos, alcanzando a 1085 titulados en las gestiones 2023 y 2024.

El título técnico certifica que la persona ha adquirido conocimientos y habilidades específicas en un área técnica, lo que certifica que tiene las competencias y conocimientos necesarios para desempeñar sus labores en un área específica; este nivel educativo se sitúa entre la educación secundaria y la educación superior, proporcionando una formación especializada para el desempeño laboral en un campo técnico concreto.

C.4) CARRERAS Y PROGRAMAS ACADÉMICOS

La tabla siguiente muestra los resultados en las carreras y programas académicos desconcentrados:

Tabla 11
CARRERAS Y PROGRAMAS ACADÉMICOS

CONCEPTO	Resultados de medio término (2021-2022)	Resultados Gestión 2023	Resultados Gestión 2024	RESULTADOS ACUMULADOS 2021 - 2024		
				2023	2024	ACUMULADO
Carreras Ofertadas por la Universidad	55	57	57	57	57	Al 2024 la UAGRM tiene un total de 57 Carreras de ofertadas.
Programas académicos desconcentrados en provincia	47	47	66	66	66	Al 2024 la UAGRM tiene un total de 66 Programas académicos desconcentrados en provincia

Las carreras universitarias reportadas en el anterior cuadro, se refieren en cada caso, a carreras que otorgan un grado de Licenciatura en determinada área de la ciencia o del conocimiento, que se ejerce a partir de un título profesional al completar un programa de estudios universitarios de nivel superior; en este sentido la UAGRM al año 2024 ofrece un total de 57 carreras ofertadas.

Por otra parte, y en consideración a que el Departamento de Santa Cruz es el más grande del territorio boliviano (67% del total nacional) con 370.621 Km2, la UAGRM ofrece programas académicos desconcentrados, se trata de programas académicos que se implementan fuera de la sede principal de la universidad, en diferentes provincias y municipios; esto facilita el acceso a la educación superior permitiendo que la misma llegue a más lugares, para personas que no pueden trasladarse a la ciudad y atendiendo con los servicios de formación profesional a zonas rurales. Al 2024 la UAGRM tiene un total de 66 Programas académicos desconcentrados en provincia.

D) CALIDAD ACADÉMICA

La calidad académica acreditada en las universidades es el reconocimiento oficial, otorgado por una entidad evaluadora, que certifica que una carrera³, programa o institución universitaria cumple con estándares nacionales o internacionales de calidad educativa; este proceso de acreditación garantiza que la formación ofrecida es pertinente, eficaz, actualizada y cumple con los requisitos necesarios para formar profesionales competentes. La siguiente tabla muestra los resultados alcanzados en la acreditación de las Carreras de la UAGRM en el periodo 2021-2024.

Tabla 12

CALIDAD ACADEMICA

CONCEPTO	Resultados de medio término (2021-2022)	Resultados Gestión 2023	Resultados Gestión 2024	RESULTADOS ACUMULADOS 2021 - 2024	
				17	En el periodo 2021 al 2024, un total de 17 carreras han logrado acreditar a nivel Nacional, sus procesos académico-administrativos.
Carreras de Grado Acreditadas a nivel Nacional	3	4	11	30	En el periodo 2021 al 2024, un total de 30 carreras han sido autoevaluadas y cuentan con Planes de Mejoramiento.
Carreras académicas autoevaluadas y con Plan de Mejoramiento	4	7	19	4	En el periodo 2021 al 2024, un total de 4 carreras han logrado acreditar a nivel Internacional, sus procesos académico-administrativos.
Carreras de Grado Acreditadas a nivel Internacional	2	0	2		

E) FORMACION POSTGRADUAL

La formación posgradual es una etapa avanzada de la educación superior, orientada a la especialización, profundización o investigación, que contribuye al desarrollo profesional, académico y científico de las personas y al progreso de la sociedad; la siguiente tabla presenta los resultados en los Programas de Post grado de la UAGRM.

Tabla 13

FORMACION POSGRADUAL

CONCEPTO	Resultados de medio término (2021-2022)	Resultados Gestión 2023	Resultados Gestión 2024	RESULTADOS ACUMULADOS 2021 - 2024	
				174	La UAGRM al 2024 tiene ofertados un total de 174 Programas de Postgrado.
Programas de posgrado	155	147	174		

³ Las Carreras son acreditadas a nivel nacional por la Comisión Nacional de Acreditación e Carreras Universitarias (CNACU).

Las Carreras son acreditadas a nivel internacional a través del Sistema ARCU-SUR (Acreditación Regional de Carreras Universitarias del MERCOSUR).

Programas de posgrado con oferta virtual	74	101	99	99	La UAGRM al 2024 tiene ofertados un total de 99 Programas de Postgrado.
Titulados del nivel Doctorado	5	11	12	28	Los Titulados del Nivel Doctorado en la UAGRM en el Periodo 2021-2024 son un total de 28 profesionales.
Titulados del nivel Maestría o Especialidad en programas de posgrado	312	758	820	1890	Los Titulados del Nivel Maestría en la UAGRM en el Periodo 2021-2024, son un total de 1890 profesionales.
Investigaciones científicas, tecnológicas, sociales y humanísticas en programas de posgrado (tesis)	317	769	832	1918	Las investigaciones científicas, tecnológicas, sociales y humanísticas en programas de posgrado (a nivel de Tesis) fueron un total de 1978 en el periodo 2021-2024.

La formación posgradual en la UAGRM data de alrededor de 1988, con el fin de formar profesionales altamente capacitados y actualizados, para promover el desarrollo regional y nacional con programas que eleven el nivel profesional, sobre todo de los docentes de la universidad.

Como consecuencia de la dinámica social y universitaria en particular, en 1994, la estructura de la Escuela de Posgrado es replanteada mediante la creación de Unidades de Posgrado Facultativas, las mismas que han diversificado su oferta de programas de formación en todos los niveles, vale decir, Diplomado, Especialidad y Maestría. El doctorado se inició en algunas facultades y se desarrolla mediante convenios con universidades extranjeras para elevar la calidad de la formación profesional. La oferta de programas de posgrado (presencial y virtual) en la gestión 2024, fue de 273 programas.

F) BIENESTAR ESTUDIANTIL

El Bienestar estudiantil tiene como finalidad brindar servicios oportunos orientados al desarrollo psico-afectivo social y físico de los estudiantes para lograr la formación integral del mismo. En tal sentido, la universidad ofrece a los estudiantes servicios de alimentación, salud, guarderías, diferentes tipos de becas estudiantiles, y actividades relacionadas a la cultura deporte y extensión estudiantil orientados a promover el desarrollo físico, mental, psico-afectivo, cognoscitivo y social de los estudiantes, mediante la ejecución de planes, programas, proyectos y actividades financiadas tanto con recursos del Impuesto Directo a los Hidrocarburos (IDH) como de recursos institucionales. Al respecto la tabla siguiente, muestra los resultados en las Becas estudiantiles y la cantidad de los mismos afiliados Seguro Social Médico Estudiantil.

Tabla 14
BIENESTAR ESTUDIANTIL

CONCEPTO	Resultados de medio término (2021-2022)	Resultados Gestión 2023	Resultados Gestión 2024	RESULTADOS ACUMULADOS 2021 - 2024	
Becas IDH otorgadas a estudiantes	1619	2410	1386	5415	Las Becas con recursos IDH otorgadas a estudiantes suman un total de 5415 entre el periodo 2021 al 2024
Becas institucionales otorgadas	0	830	1544	2374	Las Becas institucionales otorgadas a estudiantes suman un total de 2374 entre el periodo 2021 al 2024
Estudiantes afiliados al Seguro Social Médico Estudiantil	43878	36064	62197	62197	Los Estudiantes afiliados al Seguro Social Médico Estudiantil llegan al 2024 a 62.197.

3.2.3.3. DIAGNÓSTICO DEL ÁREA ESTRATÉGICA 2: GESTIÓN DE LA INVESTIGACIÓN, CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN

La gestión de la investigación, ciencia, tecnología e innovación en la universidad es otra función sustantiva de la educación superior en Bolivia, es fundamental para formar investigadores, generar conocimiento útil, transformar la realidad y contribuir al desarrollo sostenible del país.

A) REGLAMENTACIÓN DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

La reglamentación del proceso de investigación científica universitaria sirve para establecer un marco normativo claro, coherente y funcional que orienta, regula y garantiza el desarrollo adecuado de la actividad investigativa dentro de la universidad; es fundamental para asegurar calidad, transparencia, pertinencia y vinculación social en la producción científica. Al respecto la Tabla siguiente, muestra que la UAGRM tiene a Julio de 2025, aprobadas las nuevas Líneas de Investigación y un Reglamento General de Investigación Científica, Tecnológica e Innovación, además de 4 Reglamentos Específicos de Investigación Científica, Tecnológica e Innovación (en proceso de aprobación).

Tabla 15
REGLAMENTACIÓN DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

	CONCEPTO	RESULTADOS A JULIO 2025
	Resolución de Aprobación de las Nuevas Líneas de Investigación de la UAGRM	Líneas de Investigación : Líneas de Investigación UAGRM: Aprobadas con Resolución Vicerrectoral N° 052/2025 de 12-junio-2025.
	Reglamento General de Investigación Científica, Tecnológica e Innovación elaborado y aprobado en el marco del Estatuto Orgánico.	Reglamento General : Reglamento General de Investigación Universidad Autónoma Gabriel René Moreno: Aprobado con Resolución ICU N° 019-2025 de 28-marzo-2025
	Reglamentos Específicos de Investigación Científica, Tecnológica e Innovación	Reglamentos Específicos en proceso de aprobación : a) Reglamento Específico de Propiedad Intelectual en cumplimiento del Art. 139.- del Estatuto Orgánico de la U.A.G.R.M. b) Reglamento Específico del Sistema de Investigación Ciencia, Innovación y Tecnología (SICIT), en cumplimiento del Art. 142.- del Estatuto Orgánico de la U.A.G.R.M. c) Reglamento Específico de Ética y Bioética en cumplimiento del Art. 144.- (Inciso h) del Estatuto Orgánico de la U.A.G.R.M. d) Reglamento Específico del Comité Científico Institucional de Investigación (CCII), en cumplimiento del Art. 147.- del Estatuto Orgánico de la U.A.G.R.M.

B) RECURSOS HUMANOS PARA EL PROCESO DE INVESTIGACIÓN

El fortalecimiento de los recursos humanos (RR.HH.) para el proceso de investigación es necesario para mejorar las capacidades, competencias y desempeño de las personas involucradas en la actividad investigativa dentro de la universidad; es un componente importante para elevar la calidad, productividad y relevancia de la investigación científica. La siguiente tabla muestra el fortalecimiento de los RR.HH. para el proceso de investigación:

Tabla 16**FORTALECIMIENTO DE LOS RR HH PARA EL PROCESO DE INVESTIGACIÓN**

	CONCEPTO	Resultados de medio término (2021-2022)	Resultados Gestión 2023	Resultados Gestión 2024	RESULTADOS ACUMULADOS 2021 - 2024	
	Cursos de formación y capacitación en gestión y desarrollo de la Investigación	16	40	17	73	En el periodo 2021 al 2024 se han desarrollado un total de 73 Cursos de formación y capacitación en gestión y desarrollo de la Investigación.
	Investigadores que participan en eventos científicos a nivel nacional e internacional	23	25	18	66	Un total de 66 investigadores participaron en eventos Investigadores que participan en eventos científicos a nivel nacional e internacional en el periodo 2021-2024.
	Investigadores extranjeros en proyectos de investigación	----	12	14	14	Al 2024 la UAGRM cuenta con 14 investigadores extranjeros en proyectos de investigación. (Indicador incorporado a partir de la gestión 2023, en el PEI UAGRM ajustado 2021-2025).

C) DESARROLLO DE PROYECTOS Y PROCESOS DE INVESTIGACIÓN

El desarrollo de proyectos y procesos de investigación se orienta a la generación de conocimiento nuevo, la solución de problemas y el mejoramiento continuo del saber en diversas disciplinas, esto abarca tanto la planificación y ejecución de proyectos específicos, como la implementación de procesos institucionales sostenidos que estructuran la investigación; la siguiente tabla muestra el desarrollo de los proyectos y procesos de investigación en la UAGRM

Tabla 17**DESARROLLO DE PROYECTOS Y PROCESOS DE INVESTIGACION**

	CONCEPTO	Resultados de medio término (2021-2022)	Resultados Gestión 2023	Resultados Gestión 2024	RESULTADOS ACUMULADOS 2021 - 2024	
	Contratos y convenios locales, departamentales nacionales, estado empresa-universidad	34	69	18	121	Del año 2021 al 2024, se cuenta con 121 contratos y convenios locales, departamentales nacionales, entre la universidad y el estado y la empresa y la universidad.
	Proyectos de I+D+i ejecutados en el área de tecnología, agrarias y veterinarias	35	111	43	189	Durante los años 2021 al 2025 se tienen ejecutados 189 proyectos en el área de tecnología y agrarias.
	Proyectos de investigación en el área de salud y ciencias de la vida	6	15	11	32	Durante los años 2021 al 2025 se tienen ejecutados 32 proyectos en el área de salud y ciencias de la vida.
	Proyectos en el área de Ciencias Económicas, Administrativas, Financieras, Humanísticas, Políticas y Sociales	20	38	30	88	Durante los años 2021 al 2025 se tienen ejecutados 88 proyectos en el área de ciencias económicas, administrativas, financieras, humanísticas, políticas y sociales.
	Proyectos de Investigación ejecutados con cooperación internacional	---	6	4	10	En las gestiones 2023 y 2024 se tienen 10 proyectos ejecutados con la cooperación internacional (Indicador incorporado a partir de la gestión 2023, en el PEI UAGRM ajustado 2021-2025).

D) RED DE INFORMACIÓN REGISTRO Y DIFUSIÓN CIENTÍFICA

La red de información, registro y difusión científica universitaria, son aquellas acciones para gestionar, visibilizar y sistematizar la producción científica y académica generada por docentes, investigadores y estudiantes. Su finalidad es fortalecer la investigación, mejorar la calidad académica y facilitar el acceso a la información científica. La

siguiente tabla muestra los resultados de la red de información registro y difusión científica.

Tabla 18
RED DE INFORMACIÓN, REGISTRO Y DIFUSIÓN CIENTÍFICA

CONCEPTO	Resultados de medio término (2021-2022)	Resultados Gestión 2023	Resultados Gestión 2024	RESULTADOS ACUMULADOS 2021 - 2024	
Revistas semestrales facultativas virtuales con código ISSN digital y gestionadas en OJS u otro.	9	10	9	27	Desde 2021 al 2024, un total de 27 ediciones de Revistas Facultativas han sido publicadas en la UAGRM..
Documentos científicos editados (informes de trabajos de investigación, catálogo, series, revistas, memorias, proceedings, hadbooks)	---	30	9	39	Entre las gestiones 2023 y 2024 fueron editados un total de 39 documentos científicos. (Indicador incorporado a partir de la gestión 2023, en el PEI UAGRM ajustado 2021-2025).
Patentes registrados	3	1	3	7	1. Patente "Pan Gabrielito" • Patente "HIUPY MITAI", alimento complementario para niños de 6 meses a 5 años. 2. Patente "Harina de maíz integral para nachos" 3. Patente "Harina de pan de arroz instantáneo" 4. Patente "Polvo para la preparación de bebida instantánea de chía y avena" 5. Patente "Harina de aipi morado instantáneo y su proceso de elaboración" 6. Patente "Aperitivo crujiente de plátano verde" 7. Título de propiedad Quinua Tropicalizada.
Libros publicados con depósito legal, código de barras, QR, ISBN	10	5	5	20	Un total de 20 libros han sido publicados con depósito legal, código de barras, QR, ISBN entre el 2021 al 2024.
Registro de la Propiedad Intelectual	5	4	14	23	En el periodo 2021 al 2024, se realizaron un total de 23 registros de la propiedad intelectual.
Artículos y/o publicaciones en revistas arbitradas indexadas de circulación internacional	19	20	19	58	En el periodo 2021 al 2024, se realizaron 58 artículos y/o publicaciones en revistas arbitradas indexadas de circulación internacional
Artículos publicados en revistas indexadas locales y nacionales	20	34	22	76	En el periodo 2021 al 2024, se realizaron 76 Artículos publicados en revistas indexadas locales y nacionales
Citas a los trabajos publicados de los académicos en publicaciones indexadas	---	36	12191		En el periodo 2024 se realizaron 12191 citas a los trabajos publicados de los académicos en publicaciones indexadas (*). Este indicador fue incorporado a partir de la gestión 2023, en el PEI UAGRM ajustado 2021-2025.

(*) Los datos de citas se obtienen en: Google Scholar, Scopus, Web of Science, y otras bases de datos especializadas como Dimensions o el Journal Citation Reports (JCR).

3.2.3.4. DIAGNOSTICO DEL ÁREA ESTRATÉGICA 3: GESTIÓN DE LA INTERACCIÓN SOCIAL Y EXTENSIÓN UNIVERSITARIA.

La Gestión de la Interacción Social y Extensión Universitaria es una función sustantiva de la universidad pública, es una función fundamental que permite a la universidad cumplir con su rol social, democrático y transformador. No solo se trata de formar profesionales, sino también de contribuir al desarrollo integral de la sociedad, especialmente de los sectores más vulnerables.

A) CONVENIOS Y PROYECTOS DE INTERACCIÓN SOCIAL

Los convenios y proyectos de interacción social son instrumentos mediante los cuales la universidad pública cumple, su propósito es la vinculación con la sociedad, con el objetivo de desarrollar actividades conjuntas que beneficien a la

sociedad y aporten al desarrollo local, regional o nacional. Al respecto la tabla siguiente muestra la cantidad de acciones en el marco de los convenios y proyectos de interacción social.

Tabla 19
CONVENIOS Y PROYECTOS DE INTERACCIÓN SOCIAL

CONCEPTO	Resultados de medio término (2021-2022)	Resultados Gestión 2023	Resultados Gestión 2024	RESULTADOS ACUMULADOS 2021 - 2024	
				2021	2022
Eventos de análisis, discusión y debate orientados a la formulación de políticas públicas	8	7	10	25	Un total de 25 eventos de análisis, discusión y debate orientados a la formulación de políticas públicas, se desarrollaron desde el año 2021 al 2024.
Convenios suscritos con Entidades Territoriales Autónomas (gobernaciones, Municipios y otros)	39	56	25	120	Se han suscrito 120 Convenios con Entidades Territoriales Autónomas (Gobernaciones, Municipios y otros) con diversidad de propósitos.
Convenios suscritos con sectores productivos, empresas y organizaciones sociales	17	44	21	82	Se han suscrito 82 Convenios con sectores productivos, empresas y organizaciones sociales, con diversidad de propósitos.
Proyectos de interacción social desarrollados	30	25	33	88	Entre los años 2021 y 2025 se han desarrollado 88 proyectos de interacción social.

B) DIFUSIÓN Y TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTOS

La difusión y transferencia de conocimientos son procesos clave dentro de la función de interacción social universitaria, y tienen como objetivo poner al servicio de la sociedad los saberes generados en la universidad a través de la docencia, la investigación y la extensión. La tabla siguiente presenta las actividades desarrolladas en cuanto a la difusión y transferencia de conocimientos en la UAGRM en el periodo 2021-2024.

Tabla 20
DIFUSIÓN Y TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTOS

CONCEPTO	Resultados de medio término (2021-2022)	Resultados Gestión 2023	Resultados Gestión 2024	RESULTADOS ACUMULADOS 2021 - 2024	
				2021	2022
Feria Científica y Tecnológica	2	1	1	4	Se desarrollaron 4 ferias científica y tecnológica. La Expo ciencia UAGRM es un evento científico y tecnológico organizado por la Dirección de Investigación, Ciencia, Innovación y Tecnología (DICiT) de la UAGRM, que busca promover la difusión y transferencia del conocimiento generado por su comunidad académica. El evento promueve tanto la difusión científica, es decir, la divulgación del conocimiento, como la transferencia tecnológica, donde los desarrollos se vinculan con necesidades reales de la sociedad y el sector productivo.
Resultados del proceso de Investigación transferidos a la Sociedad.	6	4	8	12	Se han transferido 12 resultados del proceso de Investigación; estos resultados son los productos, conocimientos, tecnologías o soluciones que surgieron de los proyectos de investigación realizados en la UAGRM, y que fueron compartidos, fuera del entorno universitario, con el fin de generar un impacto social, económico, ambiental o cultural.

C) PROGRAMAS DE SERVICIO A LA COMUNIDAD

Los programas de servicio a la comunidad son iniciativas organizadas, planificadas y sostenidas para vincular a la institución con la sociedad, ofreciendo servicios, conocimientos, asistencia técnica o acompañamiento a sectores sociales, especialmente a los más vulnerables. La siguiente tabla muestra esas acciones en la UAGRM.

Tabla 21
PROGRAMAS DE SERVICIO A LA COMUNIDAD

	CONCEPTO	Resultados de medio término (2021-2022)	Resultados Gestión 2023	Resultados Gestión 2024	RESULTADOS ACUMULADOS 2021 - 2024	
	Programas de orientación vocacional y profesional desarrollados	7	11	13	31	Se desarrollaron un total de 31 Programas de orientación vocacional y profesional en el periodo 2021 al 2024.
	Pruebas de Suficiencia Académica (PSA) y Cursos preuniversitarios (CUP)	8	29	20	57	Se desarrollaron 57 Pruebas de Suficiencia Académica (PSA) y Cursos preuniversitarios (CUP), en el periodo 2021 al 2024.
	Programas de Formación Continua para profesionales y técnicos	19	30	38	87	Un total de 87 Programas de Formación Continua para profesionales y técnicos se ejecutaron en el periodo 2021 al 2024.
	Programas de calificación y certificación de mano de obra.	15	22	89	125	Un total de 125 Programas de calificación y certificación de mano de obra, se ejecutaron en el periodo 2021 al 2024. Estos programas son desarrollados por el Instituto de Capacitación Popular (ICAP) de la UAGRM, que es una unidad de Extensión Universitaria, que forma Profesionales Técnicos, mediante programas de Técnico Medio (de 1 año); programas de Técnico Auxiliar (6 meses) y Cursos Cortos (3 meses), dirigidos a trabajadores de sectores populares en la ciudad y provincias,
	Centros Facultativos de Emprendedurismo y Asesoramiento Empresarial	---	1	1	1	La Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales cuenta con un Centro Facultativo de Emprendedurismo y Asesoramiento Empresarial (Indicador incorporado a partir de la gestión 2023, en el PEI UAGRM ajustado 2021-2025).
	Programas de Extensión de Servicio a la Comunidad	24	13	22	59	Un total de 59 Programas de Extensión de Servicio a la Comunidad, se desarrollaron en el periodo 2021 al 2024.

D) DESARROLLO DE LA CULTURA Y EL DEPORTE EN LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA

El desarrollo de la cultura y el deporte en la comunidad universitaria se refiere a la promoción, fortalecimiento y participación activa de estudiantes, docentes y personal administrativo en actividades artísticas, culturales y deportivas como parte integral la formación del estudiante y participación de la comunidad universitaria. La tabla siguientes muestra las cantidades de estos eventos en la UAGRM.

Tabla 22**DESARROLLO DE LA CULTURA Y EL DEPORTE EN LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA**

CONCEPTO	Resultados de medio término (2021-2022)	Resultados Gestión 2023	Resultados Gestión 2024	RESULTADOS ACUMULADOS 2021 - 2024	
		16	18	22	56
programas deportivos, culturales y de extensión estudiantil ejecutados	11	33	23	67	Un total de 67 programas deportivos, culturales y de extensión estudiantil ejecutados fueron ejecutados en el periodo 2021-2025.

3.2.3.5 DIAGNOSTICO DEL ÁREA ESTRATÉGICA 4: GESTIÓN INSTITUCIONAL

La gestión institucional corresponde a una función operativa de la UAGRM que consiste en apoyar el desarrollo de los procesos académicos y administrativos de forma eficiente y eficaz, buscando resultados y transparencia.

La universidad se rige por normas nacionales y universitarias; en cuanto a la normativa universitaria se tiene aprobado un Compendio de la Normativa Vigente en el SUB (aprobado mediante la Resolución N.º 06/2024 en la Conferencia Nacional Ordinaria de Universidades - Tarija 20 de marzo de 2024) que sirve como instrumento orientador para las actividades académicas y administrativas.

A) MOVILIDAD DOCENTE - ESTUDIANTIL

La movilidad docente-estudiantil es un proceso dentro del ámbito universitario que permite el intercambio temporal de docentes y estudiantes entre diferentes instituciones de educación superior, ya sea a nivel nacional o internacional, este mecanismo busca fortalecer la calidad educativa, la cooperación académica y la internacionalización de la educación superior, la tabla siguiente muestra

los resultados de la movilidad docente estudiantil.

Tabla 23**MOVILIDAD DOCENTE ESTUDIANTIL**

CONCEPTO	Resultados de medio término (2021-2022)	Resultados Gestión 2023	Resultados Gestión 2024	RESULTADOS ACUMULADOS 2021 - 2024	
		0	3	4	7
Estudiantes de grado que participan en programas de movilidad internacional	5	10	16	31	Un total de 31 estudiantes de grado han participado en programas de movilidad internacional

B) MODERNIZACIÓN DE SISTEMAS DE GESTIÓN

Digitalmente, la UAGRM cuenta con 12 módulos académicos y 6 módulos para el área administrativa que facilitan el trabajo de la Gestión Académica y Administrativa, soportes que requieren constantemente mantenimiento y actualización. En la tabla siguiente, se señalan las aplicaciones informáticas para el Área Académica y Administrativa.

Tabla 24**SISTEMAS INFORMÁTICOS DESARROLLADOS Y EN OPERACIÓN**

Área académica	Área administrativa
<ol style="list-style-type: none"> 1. Módulo Admisión de Estudiantes 2. Módulo de carreras y Planes de Estudio 3. Módulo de Oferta de Materia 4. Módulo de inscripción de materias 5. Módulo de Registro de Notas y convalidaciones 6. Módulo de Graduaciones 7. Módulo de Titulados 8. Módulo Estadísticos 9. Módulo D.U.B.S. 10. Módulo D.U.I. 11. Módulo Biblioteca 12. Modulo virtual 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Módulo de RR.HH. 2. Módulo de Contabilidad 3. Módulo de Tesorería 4. Módulo de Presupuesto* 5. Módulo de Activos fijos 6. Módulo de Inventario

C) GESTIÓN FINANCIERA

Conforme a la Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia, las Universidades Públicas y Autónomas de Bolivia, son financiadas por el Estado a través: Subvención Ordinaria, Impuesto Directo a Hidrocarburos y Coparticipación Tributaria. Otras fuentes de financiamiento refieren a los ingresos propios y donaciones.

En la tabla siguiente se presenta la asignación de los recursos fiscales, es decir el presupuesto aprobado y el ejecutado, para las gestiones 2016 a 2024.

Tabla 25**TECHO PRESUPUESTARIO DE LA UAGRM**

AÑO	PRESUPUESTO APROBADO		
	Subvención Ordinaria	Ingresos I.D.H.	Coparticipación Tributaria
2016	157.765.543	90.452.755	516.439.380
2017	153.319.284	61.675.456	514.975.228
2018	184.076.165	95.862.846	660.408.436
2019	208.212.007	118.038.851	643.838.158
2020	258.841.822	119.293.589	545.368.477
2021	268.212.007	58.606.855	475.764.400
2022	263.046.722	77.192.349	540.715.555
2023	279.608.367	67.539.464	584.790.195
2024	290.196.618	59.031.677	562.236.612

AÑO	PRESUPUESTO EJECUTADO		
	Subvención Ordinaria	Ingresos I.D.H.	Coparticipación Tributaria
2016	157.765.543	66.334.160	527.364.474
2017	164.076.165	67.948.137	531.200.455
2018	184.076.165	82.190.851	551.466.688
2019	208.212.007	69.398.811	542.633.416
2020	258.841.822	83.886.972	410.267.034
2021	268.212.007	58.606.855	475.764.400
2022	263.046.722	77.192.349	540.715.555
2023	279.036.977	60.689.647	547.270.948
2024	290.196.618	49.076.677	562.236.612

Fuente: DAF – Presupuesto. C.I. 919/2025

3.3 ACTORES QUE INTERVIENEN EN LA GESTIÓN UNIVERSITARIA

A continuación se identifican los diferentes actores internos y externos, que se relacionan con el trabajo de la UAGRM. Los roles de los actores están encaminados a ejecutar la función académica y administrativa, brindando políticas, proporcionando recursos humanos y financieros, de cooperación y alianzas, coadyuvando programas y proyectos y demandando productos y servicios.

Tabla 26
ACTORES PÚBLICOS INTERNOS:

Nº	ACTORES PÚBLICOS INTERNOS	ROLES atribución/competencias	RECURSOS
1	Congreso Universitario	Establecer lineamientos generales de las políticas de la U.A.G.R.M.	Normativa
2	Ilustre Consejo Universitario	Órgano permanente del co-gobierno docente estudiantil con funciones normativas y de fiscalización. Considera, aprueba o rechaza el Plan de Desarrollo y fiscaliza su ejecución.	Normativa
3	Consejo Facultativo Consejo de Carrera	Instancias que norman y fiscalizan la actividad dentro de una facultad y/o carrera respectivamente.	Normativa
4	Rector	Regular y gestionar el funcionamiento de la institución, en el marco de las disposiciones emitidas por el I.C.U. Representa a la institución.	Humanos
5	Vicerrector	Proyectar y coordinar la gestión académica, de investigación y extensión universitaria. Regular las actividades académicas y el desenvolvimiento de la docencia, mediante resoluciones expresas.	Humanos
6	Autoridades facultativas (Decano – Vicedecano)	Regular, planificar, coordinar, dirigir y evaluar, las actividades académicas de investigación y de vinculación con la sociedad a nivel facultativo.	Humanos
7	Docentes	Orientar y facilitar el proceso de enseñanza aprendizaje, investigación, extensión e interacción social.	Humanos Servicios
8	Estudiantes	Protagonistas del proceso de aprendizaje, investigación, extensión e interacción social,	Humanos

10	Dirección Académica y Gestión Administrativa	Gestionar las actividades académicas y el desenvolvimiento de la docencia	Humanos
11	Dirección de Investigación Ciencia Innovación y tecnología	Promover, gestionar y coordinar las actividades de la comunidad científica y el sistema de investigación, ciencia e innovación tecnológica.	Humanos
12	Unidades de investigación (Centros, Institutos, museos, Laboratorios,	Instancias dedicadas a la investigación científica e interacción social, que brinda servicios a las empresas e instituciones	Humanos
13	Dirección administrativa Financiera	Planificar, coordinar Gestiónar los procesos administrativos, financieros, de recursos humanos, de infraestructura, etc.	Humanos
14	Dirección de extensión e Interacción Social	Planificar, ejecutar y consolidar la vinculación de la Universidad con su entorno. Ejecuta convenios, programas, proyectos, educación no formal y desarrollo de actividades culturales.	Humanos
15	Dirección General de Posgrado	Administrar, supervisar y coordinar los planes y programas académicos de formación de posgrado	Humanos
16	Unidades Facultativas de Posgrado – INEGAS	Diseña y ejecuta programas de formación continua, capacitación y actualización para profesionales, en diferentes niveles y modalidades de especialización profesional.	Humanos
17	Dirección de Tecnologías Información y Comunicación	Brindar acceso a las tecnologías de información a toda la comunidad universitaria (procesos académicos administrativos)	Humanos
18	Dirección Universitaria de Bienestar Social	Coordinar y ejecutar acciones de bienestar para el desarrollo físico, mental, cognoscitivo psico-afectivo y socio cultural de los estudiantes, docentes y administrativos	Humanos
19	Dpto. de Seguimiento y Evaluación de Curricular	Apoyar, promover y evaluar los procesos de desarrollo curricular.	Humanos
20	Dpto. de Evaluación y Acreditación	Asesorar, apoyar y capacitar a los equipos responsables de los procesos de autoevaluación y acreditación de las carreras	Humanos
21	Dpto. de Títulos	Otorgar legalidad, seguridad y autenticidad al profesional mediante la extensión de títulos en sus diferentes menciones.	Humanos
22	Dpto. de Orientación	Brindar servicios psicopedagógicos al proceso de orientación vocacional y profesional del nivel de educación secundaria y superior	Humanos
23	Dpto. de Organización y Sistemas (OyS)	Moderniza/actualiza la estructura organizacional Compatibiliza las normas básicas de los sistemas y control interno de la universidad.	Humanos
24	Unidad de Planificación	Coordinar y apoyar la gestión institucional, a través de procesos técnicos de planificación y seguimiento.	Humanos
25	Dpto. de Infraestructura y Equipamiento Universitario	Formula y ejecuta proyectos de infraestructura y equipamiento.	Humanos
26	Organizaciones de Docentes: Federación Universitaria de Profesores, Asociación de docentes	Velar por los derechos de los docentes, promover eventos para actualizarlos y confraternizar con actividades deportivas, artísticas, culturales, etc.	Humanos
27	Auxiliares de Docencia	Coadyuvar la docencia reforzando conocimientos a los estudiantes	Humanos
28	Organizaciones estudiantiles: FUL – Centros Internos de estudiantes	Participar y coordinar en la ejecución de programas, proyectos y actividades en beneficio de los estudiantes	Humanos
29	Trabajadores Administrativos	Apoyan la gestión académica, administrativa, legal, financiera, etc.	Humanos

30	Sindicato de trabajadores Universitarios	Vela por los derechos de los trabajadores administrativos y promueven eventos de actualización y confraternización.	Humanos
31	Canal 11 Televisión Universitaria	Medio de comunicación que difunde y defiende la cultura en todas sus expresiones. Instrumento de difusión de la actividad académica, administrativa y estudiantil.	Humanos, tecnológicos
32	Unidad de Auditoria Interna	Realizar el Control interno posterior de las actividades de la universidad	Humanos

Tabla 27
ACTORES PÚBLICOS EXTERNOS:

Nº	ACTORES PÚBLICOS EXTERNOS	ROLES	RECURSOS
1	Universidades Públicas del Exterior	Intercambio y cooperación académica y de investigación (movilidad de estudiantes y docentes)	Tecnología, conocimiento
2	Ministerio de Economía y Finanzas Publicas y reparticiones	Formular e implementar políticas macro económicas y programar y controlar las políticas fiscales y financieras.	Normativa , financiera
3	V.I.P.F.E. - Ministerio de planificación del Desarrollo	Administrar / controlar programas y proyectos de inversión pública. (Catalogo proyectos de inversión universitaria a incorporar en el SISIN)	Normativa , control
4	Sistema de Acreditación Regional de Carreras Universitarias (ARCU SUR – MERCOSUR) Consejo Superior Andino (CONSUAN)	Certificar la calidad académica de las carreras de grado, conforme a normas y estándares internacionales	Humanos
5	Comité Ejecutivo de la Universidad Boliviana	Coordinar y representar al Sistema de la Universidad de Bolivia. Planificar, programar y ejecutar disposiciones del Congreso Nacional de universidades y las Conferencias.	Humanos
6	Universidades Públicas autónomas	Coordinar y ejecutar actividades académicas, de investigación, extensión, interacción y de gestión, de mutuo interés.	Humanos
7	Gobierno Autónomo Dptal.	Desarrollar y ejecutar políticas de Desarrollo Regional, para el mejoramiento de la calidad de vida de la población.	Humanos, tecnología
8	Gobiernos Autónomos Municipales	Coordinar y coadyuvar proyectos y acciones solidarios para mejorar la calidad de vida del ciudadano.	Humanos, Logística
9	Otras Instituciones Públicas	Coordinar y ejecutar acciones en función a competencias en los ámbitos de derecho, salud, ambiente, educación, trabajo, etc., mediante convenios para prácticas pre profesionales.	Humanos , Logística
10	Unidades educativas - bachilleres	Participar en acciones orientación vocacional y Profesional y otros eventos de interés común.	Humanos
11	Egresados	Participar en programas de formación continua y coadyuvan en el desarrollo de actualización de programas de formación profesional.	Humanos
12	Contraloría General del Estado	Ejerce la función de Control y supervisión a las instituciones. Capacita a los funcionarios públicos en temas de la Ley 1178.	Humanos
13	Seguro Social Universitario	Atención de la salud de los funcionarios y estudiantes de la U.A.G.R.M.	Humanos

Tabla 28**ACTORES PRIVADOS EXTERNOS:**

N	ACTORES PRIVADOS EXTERNOS	ROLES	RECURSOS
1	Organismos de Cooperación Internacional	Fomentar y promocionar al desarrollo académico y la investigación científica	Financiera, tecnológicos
2	Colectivo Social	Grupo humano demandante de diversos servicios, participan en diferentes eventos	Humanos
3	Entidades Financieras	Ejecutar operaciones y servicios financieros suministrado a la universidad	servicios
4	Universidades privadas nacionales e internacionales	Coadyuvar programas y proyectos académicos de investigación y de extensión universitaria de mutuo interés.	Tecnología, conocimiento
5	Empresas Privadas Cámara de Industria y Comercio, etc.	Demandan servicios de laboratorios, Investigación e innovación. Apoyan con espacios para prácticas pre profesionales a los estudiantes.	Humanos, Financieros
6	Organizaciones de pequeños productores (agricultores y ganaderos)	Participar de actividades de interacción social y extensión (demandan servicios de asistencia técnica, transferencia de conocimientos y otros)	Humanos
7	Organizaciones no Gubernamentales	Realizar alianzas para asistir a la población en problemas que les aqueja y brindar espacios para prácticas pre profesionales	Convenios
8	Empresas comerciales, industriales y de servicios	Brindan bienes y servicios, conforme a su participación en procesos de adquisición	Logística

3.4 SITUACIÓN ACTUAL

A partir de lo descrito en el análisis externo e interno de la Universidad, se construyó el análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) de la Institución, cuyos resultados se presentan a continuación:

3.4.1. FODA INSTITUCIONAL

El análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), que se presenta a continuación, es resultado de la revisión de los ejercicios de esta técnica en las Unidades Facultativas y Administrativas de la Universidad que fueron remitidos a la Unidad de Planificación. La construcción del FODA institucional se inicia con la identificación de cada uno de los factores externos e internos que favorecen o retardan el desarrollo de los procesos universitarios

Tabla 29

MATRIZ FODA ACTORES INTERNOS

		FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)	
ÁMBITO ACADÉMICO	F1	La UAGRM es una de las universidades más reconocidas en Bolivia, lo que le otorga prestigio institucional.	D1	La carga horaria docente, es exigua para atender la demanda de formación profesional.
	F2	Compromiso con la formación integral en la formación de profesionales con conciencia crítica, compromiso social y sentido ético.	D2	Limitada capacitación y actualización docente en nuevas tecnologías del conocimiento, innovación pedagógica e investigación.
	F3	La descentralización de competencias de las Unidades Académicas y diversificación de la oferta académica permite mayor acceso estudiantil.	D3	Varias carreras cuentan con currículos descontextualizados y desactualizados
	F4	La Universidad Pública oferta un gran número Programas de grado y Posgrado a nivel regional.	D4	Competencia desleal (costos y programas similares) entre Unidades de Posgrado de la UAGRM.
ÁMBITO CIENTÍFICO	F5	La Expociencia se consolida como un espacio de difusión de las investigaciones, así como espacios de discusión y análisis de temas actuales.	D5	Las actividades investigadoras tienen bajo impacto en la sociedad.
	F6	Laboratorios y centros de investigación equipados brindan servicios de calidad a empresas e instituciones del medio y dan acceso a la práctica estudiantil.	D6	Débil articulación entre investigación, docencia y vinculación con el entorno
ÁMBITO EXTENSIÓN SOCIAL	F7	Convenios, programas y servicios de Extensión social permiten contribuir al desarrollo económico, social, cultural, científico y tecnológico del entorno.	D7	Las publicaciones de las investigaciones son exigüas en revistas especializadas indexadas y falta de rigor científico en las investigaciones
ÁMBITO ADMINISTRATIVO	F8	Autonomía Universitaria y Cogobierno Paritario Docente Estudiantil con infraestructura adecuada para atender la demanda de formación profesional	D8	Estructura Organizativa desactualizada dificulta la coordinación y el desarrollo de funciones entre unidades académicas y administrativas.

Tabla 30 MATRIZ FODA ACTORES EXTERNOS

		OPORTUNIDADES (O)	AMENAZAS (A)	
ÁMBITO ACADEMICO	O1	La expansión de programas en línea puede atraer a más estudiantes, especialmente en áreas rurales.	A1	Competencia en formación profesional de otras Universidades; la aparición de nuevas instituciones educativas puede representar una amenaza para la UAGRM.
	O2	El uso de inteligencia artificial es una alternativa para para reforzar las actividades de docentes y administrativos de acuerdo al congreso mundial de la educación.	A2	Cambios en Políticas Educativas; las reformas en el sistema educativo pueden impactar su funcionamiento y financiamiento.
	O3	Desarrollo de Nuevas Tecnologías: La integración de nuevas tecnologías en la enseñanza puede mejorar la calidad educativa	A3	Desajuste entre la oferta académica y las demandas del mercado laboral.
ÁMBITO INVESTIGACIÓN	O4	La UNESCO a potenciado las inversiones I+D+i a nivel mundial y fortaleció las redes de investigación universitarias.	A4	Disminución de los recursos (coparticipación e I.D.H.) e insuficiente asignación por parte del gobierno .
	O5	Alianzas con universidades extranjeras para intercambios académicos y proyectos de I+D+i conjuntos.		
ÁMBITO EXTENSIÓN SOCIAL	O6	La región es el motor del desarrollo del país y cuenta con elevado potencial en el desarrollo empresarial industrialización agroindustria productivo y tecnológico.	A5	Falta de articulación con las políticas públicas y desconfianza de la sociedad civil con la universidad.
	O7	Incremento de instituciones públicas y privadas interesadas en proyectos de extensión social y/o programas de prácticas y pasantías para estudiantes y profesional egresado.		
ÁMBITO ADMINISTRATIVO	O8	Posibilidades de acceso a financiamiento para proyectos de infraestructura y desarrollo académico.	A6	Injerencia gubernamental en la Autonomía Universitaria, mediante políticas rígidas que afectan la gestión universitaria.
			A7	Avance tecnológico acelerado y brecha digital para adaptarse a los cambios tecnológicos y para garantizar el acceso a plataformas digitales.

3.4.2. ANÁLISIS DE LA MATRIZ FODA

EXTERNO			OPORTUNIDADES	AMENAZAS		
I N T E R N O	FORTALEZAS	POTENCIALIDADES	RIESGOS	DEBILIDADES	DESAFIOS	LIMITACIONES
			O1: La expansión de programas en línea puede atraer a más estudiantes, especialmente de áreas rurales.	A1: Competencia en formación profesional de otras Universidades.		
			O2: El uso de inteligencia artificial es una alternativa para reforzar las actividades de docentes y administrativos.	A2: Cambios en Políticas Educativas: Las reformas en el sistema educativo pueden impactar su funcionamiento y financiamiento.		
			O3: Desarrollo de Nuevas Tecnologías: La integración de nuevas tecnologías en la enseñanza puede mejorar la calidad educativa.	A3: Desajuste entre la oferta académica y las demandas del mercado laboral		
			O4: La UNESCO ha potenciado las inversiones I+D+i a nivel mundial y fortaleció las redes de investigación universitarias.	A4: Disminución de los recursos (coparticipación e I.D.H.) e insuficiente asignación por parte del gobierno.		
			O5: Alianzas con universidades extranjeras para intercambios académicos y proyectos de I+D+i conjuntos.	A5: Desafíos Sociales: Problemas sociales y políticos en el país pueden influir en el ambiente académico y la seguridad de los estudiantes.		
			O6: La región es el motor del desarrollo del país y cuenta con elevado potencial en el desarrollo empresarial industrialización agroindustria productivo y tecnológico.	A6: Injerencia gubernamental en la Autonomía Universitaria, mediante políticas rígidas que afectan la gestión universitaria		
			O7: Incremento de instituciones públicas y privadas interesadas en proyectos de extensión social y/o programas de prácticas y pasantías para estudiantes y profesional egresado.	A7: Avance tecnológico acelerado y brecha digital para garantizar el acceso a plataformas digitales.		
			O8: Posibilidades de acceso a financiamiento para proyectos de infraestructura y desarrollo académico.			

Tabla 31: Matriz FODA

FORTALEZAS	F1: La UAGRM es una de las universidades más reconocidas en Bolivia, lo que le otorga prestigio institucional.	ESTRATEGIAS F.O.	ESTRATEGIAS F.A.
	F2: Compromiso con la formación integral en la formación de profesionales con conciencia crítica, compromiso social y sentido ético.		
	F3: La descentralización de competencias de las Unidades Académicas y diversificación de la oferta académica permite mayor acceso estudiantil.		
	F4: La Universidad Pública oferta un gran número de Programas de grado y Posgrado a nivel regional.		
	F5: La Experiencia se consolida como un espacio de difusión de las investigaciones, así como espacios de discusión y análisis de temas actuales.		
	F6: Laboratorios y centros de investigación equipados brindan servicios de calidad a empresas e instituciones del medio y dan acceso a la práctica estudiantil.		
	F7: Convenios, programas y servicios de Extensión social permiten contribuir al desarrollo económico, social, cultural, científico y tecnológico del entorno.		
	F8: Autonomía Universitaria y Cogobierno Paritario Docente Estudiantil con infraestructura adecuada para atender la demanda de formación profesional		
DEBILIDADES	D1: La carga horaria docente, es exigua para atender la demanda de formación profesional.	ESTRATEGIAS D.O.	ESTRATEGIAS D.A.
	D2: Limitada capacitación y actualización docente en nuevas tecnologías del conocimiento, innovación pedagógica e investigación.		
	D3: Varias carreras cuentan con currículos descontextualizados y desactualizados		
	D4: Competencia desleal (costos y programas similares) entre Unidades de Posgrado de la UAGRM.		
	D5: Las actividades investigadoras tienen bajo impacto en la sociedad.		
	D6: Débil articulación entre investigación, docencia y vinculación con el entorno.		
	D7: Las publicaciones de las investigaciones son exigüas en revistas especializadas indexadas y falta de rigor científico en las investigaciones		

CAPÍTULO IV:

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

4.1. ÁREAS ESTRATÉGICAS, POLÍTICAS Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL PLAN

Las Áreas Estratégicas constituyen los pilares fundamentales de los Planes Estratégicos de las Universidades del Sistema de la Universidad Boliviana (SUB), que surgen de la Misión y Fines de la Universidad pública en Bolivia; al respecto se tienen cuatro (4) áreas estratégicas:

- 1) Gestión de la formación de grado y posgrado
- 2) Gestión de la investigación científica, tecnológica e innovación
- 3) Gestión de la interacción social y extensión universitaria
- 4) Gestión institucional de calidad

1) GESTIÓN DE LA FORMACIÓN PROFESIONAL DE GRADO Y POSGRADO

Responde al mejoramiento continuo en la calidad de la oferta académica con currículos actualizados y potencial humano altamente calificado, con carreras acreditadas a nivel nacional e internacional, alto nivel de docencia debidamente formada y competitiva en su área de conocimiento, que garantice la formación de profesionales competitivos, generadores de conocimientos que contribuyan al desarrollo de la región y del país.

La formación profesional a nivel de posgrado, se sustenta en la necesidad de potenciar las capacidades de los profesionales de grado, a través de la oferta de cursos de posgrado de alto nivel competitivo.

2) GESTIÓN DE LA INVESTIGACIÓN, CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN

Se sustenta en la necesidad de que la Universidad debe ser generadora de conocimiento a través de procesos de Investigación, Desarrollo Tecnológico e Innovación, para aportar al desarrollo sostenible y contribuir a la soberanía científica y tecnológica del país.

La ciencia, la tecnología y la innovación han cobrado creciente relevancia en los últimos años y se han transformado en un determinante fundamental de las posibilidades para crecer y competir en un mercado mundial.

3) GESTIÓN DE LA INTERACCIÓN SOCIAL Y EXTENSIÓN UNIVERSITARIA

La Interacción social y extensión universitaria surge de la relación permanente que la institución establece con la comunidad, mediante la articulación de esfuerzos y recursos, para influir en los procesos de transformación social.

La Universidad debe fortalecer la vinculación con su entorno y debe poner el conocimiento científico a disposición de la comunidad, mediante la transferencia tecnológica y la extensión de conocimientos, saberes y prácticas en todas las áreas del conocimiento para contribuir al desarrollo integral y sostenible del país.

Además, la Universidad debe estar orientada a brindar diversidad de servicios para la comunidad universitaria y la sociedad en general y desarrollar funciones relacionadas con el bienestar, recreación, fomento de actividades artísticas, culturales y deportivas.

4) GESTIÓN INSTITUCIONAL DE CALIDAD

Sustentada en la necesidad de lograr la conducción y soporte necesarios para un óptimo desarrollo de las actividades académicas, de Investigación, Ciencia, Tecnología, Innovación, Extensión Universitaria e Interacción Social, consolidando los cambios en el Congreso Universitario.

También se orienta a fortalecer la imagen institucional, y el quehacer universitario mediante gestión transparente, promoviendo el relacionamiento nacional e internacional con instituciones vinculadas a la Educación Superior, con el propósito de fortalecer los procesos de formación profesional de la UAGRM.

A Partir de la conceptualización de las 4 Áreas Estratégicas ya definidas, se incorporan las Políticas y Objetivos Estratégicos (Acciones de Mediano Plazo), para construir el marco estratégico del PEI – UAGRM.

Las **Políticas** se refieren a decisiones programadas que guiarán el accionar de la Universidad durante la vigencia del PEI. 2021- 2025. Las políticas definidas para el PEI - UAGRM, se encuentran articuladas al Plan de Desarrollo Universitario del SUB.

Los **Objetivos Estratégicos**, se enmarcan en los productos que la entidad genera a partir de su mandato legal, es decir, buscan cumplir la Misión y alcanzar la Visión Institucional, viabilizan la ejecución del plan y expresan el cambio que se quiere lograr a partir de las políticas institucionales.

En función a lo mencionado anteriormente, la Tabla N° 32, muestra el Marco Estratégico del PEI, en función a las Áreas Estratégicas, Políticas y Objetivos Estratégicos:

Tabla N° 32
ÁREAS ESTRATÉGICAS, POLÍTICAS Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

ÁREA ESTRATÉGICA	POLÍTICAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
ÁREA 1: GESTIÓN DE LA FORMACIÓN PROFESIONAL DE GRADO Y POSGRADO	Política 1. Innovación curricular con base al avance de las disciplinas y las nuevas tendencias de la Educación Superior tomando en cuenta el Nuevo Modelo Académico.	Objetivo Estratégico 1.- Desarrollar una Gestión Curricular diversificada para una formación integral, flexible y de calidad y pertinencia social, alcanzando la innovación curricular. .
	Política 2. Desarrollo docente para elevar la calidad del proceso enseñanza aprendizaje	Objetivo Estratégico 2.- Mejorar y fortalecer el desempeño docente a través de una formación y actualización continua de los académicos en el campo pedagógico y de las disciplinas
	Política 3. Contribuir al desarrollo económico, social y tecnológico nacional con Capital Humano Avanzado para elevar la productividad y competitividad	Objetivo Estratégico 3.- Desarrollar Programas de formación profesional de Grado con calidad y pertinencia social en las diferentes áreas de la ciencia. Objetivo Estratégico 4.- Asegurar la calidad académica de los programas profesionales de Grado Objetivo Estratégico 5.- Contribuir a la mejora de las habilidades, conocimientos y competencias de los profesionales para aportar al desarrollo socioeconómico, la innovación y la investigación, a través de programas de formación posgradual alineados con las necesidades del mercado laboral y las tendencias globales.
	Política 4.- Fortalecer el Bienestar Estudiantil para dotar a los universitarios de condiciones de estudio y equidad	Objetivo Estratégico 6.- Generar incentivos para el acceso, permanencia y conclusión estudios superiores, mediante la asignación becas socioeconómicas y académicas y servicios de salud, en el marco de los principios de equidad.

ÁREA 2: GESTIÓN DE LA INVESTIGACIÓN, CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN	Política 5.- Optimizar la planificación, estructura, proceso y financiamiento de la investigación para incrementar el potencial científico y tecnológico de la universidad. Política 6.- Consolidar a la universidad como un referente nacional e internacional en investigación e innovación a través del desarrollo de procesos y proyectos de I+D+i..	Objetivo Estratégico 7.- Fortalecer la planificación, estructura organizacional y los recursos humanos de la gestión I+D+i. Objetivo Estratégico 8.- 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
ÁREA 3: GESTIÓN DE LA INTERACCIÓN SOCIAL Y EXTENSIÓN UNIVERSITARIA	Política 7.- Difundir los resultados de los procesos de investigación, desarrollo tecnológico e innovación para el beneficio de la sociedad Política 8.- Potenciar la vinculación y la interacción social de la Universidad con su entorno, buscando una correspondencia entre sus productos y servicios, con las necesidades, problemas y demandas de la sociedad.	Objetivo Estratégico 9.- Fortalecer la difusión en diferentes áreas del conocimiento, con alto nivel de contribución a la solución a diversos problemas de la sociedad y al desarrollo socioeconómico Objetivo Estratégico 10.- Fortalecer la vinculación entre la universidad y la sociedad, generando un impacto social transformador, a través de proyectos de interacción social, contribuyendo con pertinencia al desarrollo sostenible y la equidad social Desarrollar eventos, convenios y proyectos de interacción social.
	Política 9.- Fortalecer el desarrollo de la cultura y el deporte en la comunidad universitaria para la formación integral de las personas y la sociedad	Objetivo Estratégico 11.- Contribuir al desarrollo social, mediante la prestación de servicios de extensión universitaria en favor de la comunidad. Objetivo Estratégico 12.- Desarrollar programas culturales y deportivos para elevar la integración de la UAGRM, con la sociedad.
ÁREA 4: GESTIÓN INSTITUCIONAL DE CALIDAD	Política 10.- Internacionalización de las Universidad, para integrar una dimensión global en todas sus funciones sustantivas.	Objetivo Estratégico 13.- 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.
	Política 11.- Promover la transparencia de la gestión y sus resultados, en el marco de la Autonomía Universitaria y la normativa nacional vigente.	Objetivo Estratégico 14.- 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 Objetivo Estratégico 15.- Transformar la gestión institucional, mediante la implementación integral del Gobierno Electrónico universitario, basado en Tecnologías de la Información y Comunicación, para garantizar servicios digitales eficientes, transparentes y accesibles, para la mejor toma de decisiones de las autoridades y el incremento de la satisfacción de los usuarios de la comunidad universitaria
	Política 12.- 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	Objetivo Estratégico 16.- 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.

	la innovación, la colaboración interdisciplinaria y el bienestar de la comunidad universitaria	
	Política 13.- 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	Objetivo Estratégico 17.- 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

4.2 ARTICULACIÓN DEL PEI UAGRM 2021-2025 CON EL PDU

El Catálogo Básico de Indicadores⁴ está definido para medir y valorar el desempeño y el cumplimiento de Objetivos y Metas, y por ende velar por el cumplimiento de la Misión Institucional; en este sentido la Tabla No. 34 muestra los indicadores de vinculación obligatoria (para las universidades del SUB) u optional (para las universidades que decidan su programación) de indicadores del PEI UAGRM al PDU.

Tabla 34: INDICADORES PEI-PDU – SUB

CÓDIGO DE INDICADOR	INDICADOR	NIVEL DE PLANIFICACIÓN /ARTICULACIÓN	TIPO DE PROGRAMACIÓN DE METAS
1	Nº de carreras de grado y/o programas académicos con diseños curriculares innovados	PEI - PDU	Opcional
2	Nº de Académicos con grado de Doctor	PEI - PDU	Opcional
3	Nº de Libros o publicaciones académicas producidas (con código ISBN), como apoyo a los procesos de aprendizaje	PEI - PDU	Opcional
4	Nº de titulados con nivel de Licenciatura	PEI - PDU	Obligatoria
5	Nº de titulados con nivel Técnico Universitario Superior	PEI - PDU	Obligatoria
6	Nº de matriculados en el nivel de formación profesional de grado en el área urbana	PEI - PDU	Obligatoria
7	Nº de matriculados en el nivel de formación profesional de grado en áreas rurales, con programas o carreras desconcentradas	PEI - PDU	Obligatoria
8	Nº de Carreras de grado acreditadas a nivel nacional	PEI - PDU	Obligatoria
9	Nº de Carreras de grado acreditadas a nivel Internacional	PEI - PDU	Obligatoria
10	Nº de titulados con grado de Doctor	PEI - PDU	Obligatoria
11	Nº de titulados con grado de Maestría	PEI - PDU	Obligatoria
12	Nº de titulados con grado de Especialidad	PEI - PDU	Obligatoria
13	Nº de Becas socioeconómicas otorgadas	PEI - PDU	Obligatoria
14	Nº de Becas estudiantiles académicas otorgadas	PEI - PDU	Obligatoria
15	Nº de estudiantes afiliados anualmente al Seguro Social Universitario Estudiantil	PEI - PDU	Obligatoria
16	Nº de artículos científicos publicados en revistas internacionales arbitradas e indexadas (SCOPUS, ELSEVIER Y OTRAS)	PEI - PDU	Obligatoria

⁴ Aprobado según Resolución No. 32/2025 de la VIII Conferencia Nacional Ordinaria de Universidades (Trinidad, 26 y 27 de Junio de 2025).

17	Nº de artículos científicos publicados en revistas nacionales indexadas	PEI - PDU	Obligatoria
18	Nº de libros y/o publicaciones que surjan de procesos de investigación con código ISBN	PEI - PDU	Opcional
19	Nº de patentes registradas por la Universidad	PEI - PDU	Opcional
20	Nº de proyectos de investigación en ejecución en diferentes áreas del conocimiento.	PEI - PDU	Opcional
21	Nº de proyectos de interacción social y/o extensión universitaria ejecutados	PEI - PDU	Obligatoria
22	Nº de resultados de proyectos de investigación transferidos a diferentes sectores y actores de la sociedad	PEI - PDU	Obligatoria
23	Nº de servicios que se presta a la sociedad	PEI - PDU	Opcional
24	Nº de actividades culturales desarrolladas	PEI - PDU	Obligatoria
25	Nº de actividades deportivas desarrolladas	PEI - PDU	Obligatoria
26	Nº de Convenios internacionales ejecutados	PEI - PDU	Obligatoria
27	Nº de Redes de Instituciones de Educación Superior del exterior en las que participa la Universidad	PEI - PDU	Obligatoria
28	% cumplimiento de metas anuales del PEI	PEI - PDU	Opcional
29	% de ejecución del presupuesto percibido	PEI - PDU	Opcional
30	% de incremento de recursos propios	PEI - PDU	Opcional
31	Nº de procesos académicos y administrativos internos, automatizados, sistematizados e integrados	PEI - PDU	Obligatoria
32	Nº de proyectos de inversión en infraestructura ejecutados	PEI - PDU	Opcional
33	Nº de proyectos de inversión en equipamiento ejecutados	PEI - PDU	Opcional
34	Nº de actividades de mantenimiento de infraestructura y equipamiento ejecutadas	PEI - PDU	Obligatoria
35	Nº de personal capacitado en áreas relacionadas a sus funciones	PEI - PDU	Obligatoria

4.2. MATRIZ DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL 2026 – 2030

A partir de la conceptualización de las 4 Áreas Estratégicas, se proyecta el Plan Estratégico Institucional con la incorporación de Políticas, Objetivos Estratégicos, Indicadores y Metas al 2030; con un desglose anual de las metas, para su respectivo seguimiento al cumplimiento de las mismas.

Los Indicadores Estratégico seleccionados en el presente Plan tienen carácter estratégico, los mismos son unidades de medida para evaluar el grado de cumplimiento de las Políticas y Objetivos Estratégicos para el logro de la Misión y Visión Institucional.

Los Resultados o Productos Esperados son los bienes producidos o servicios prestados por la Universidad, y relacionados con los objetivos estratégicos que se pretenden lograr mediante la ejecución del PEI UAGRM.

Las Metas constituyen la cuantificación de los indicadores y muestran la cantidad de resultado o producto esperado, a la conclusión del periodo de planificación (Meta de Mediano Plazo) o conforme a su programación anual (Meta Anual); para tal efecto, son estimados en valores absolutos o relativos (número, porcentaje o tasa).

A N E X O S

