

ÍNDICE

	Pág.
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	3
☞ AUTOEVALUACION	3
☞ LA PLANIFICACION ESTRATEGICA	4
☞ EL SEGUIMIENTO Y CONTROL	4
JUSTIFICACION	4
DIAGRAMA REAL E IDEAL	5
A. PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA	6
FASES DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	6
B. PROCESO OPERATIVO	7
DIAGRAMA DE FLUJO DEL PLAN ESTRATÉGICO	8
2 DETERMINACIÓN DE LOS VALORES, MISIÓN, VISIÓN DE LA CARRERA	9
MISION	10
VISION	10
2 DIAGNOSTICO	13
2.1 FACTORES EXTERNOS.	13
2.2 FACTORES INTERNOS	13
TABLA N° 1 POTENCIALIDADES, DEBILIDADES Y ESTADO NEUTRO DE LAS VARIABLES POR AREA	13
2.3 DENTIFICACIÓN DE AREAS CRITICAS	14
TABLA N° 2 AREAS CRÍTICAS VERSUS PUNTAJE OBTENIDO EN LA EVALUACION	15
3 DIAGNOSTICO ESTRATEGICO	15
TABLA N° 3 MATRIZ FODA	16
TABLA N° 4 ANALISIS FODA PARA EL AREA DOCENTE	17
4 PROGRAMACION ESTRATEGICA: LÍNEAS ESTRATÉGICAS, OBJETIVOS, METAS Y ACTIVIDADES	19
TABLA N° 5 DESCRIPCION DEL PLAN ESTRATEGICO PARA EL AREA DOCENTE	21
5 EL PRESUPUESTO	23
PRESUPUESTO DEL AREA 2: ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA REQUERIMIENTO DE RECURSOS PARA EL ÁREA	23
PRESUPUESTOS GLOBAL POR ÁREA DE TRABAJO	24
6 CRONOGRAMAS DE EJECUCIÓN	25

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La Planificación Estratégica es un proceso metodológico sistémico válido para analizar, interpretar y describir la realidad en su verdadera dimensión y formular anticipadamente las estrategias de cambio. Permite diseñar un trabajo creativo con perspectiva de futuro orientada hacia la construcción de la nueva realidad y a un proceso de cambio de proyección futura. Es un proceso de esfuerzo sistemático de una institución para establecer su visión, misión, objetivos, políticas y estrategias básicas, a partir de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Se constituye en un método que permite asignar recursos de la institución necesarios para las acciones de cambio establecidas y supone consenso por la participación activa de todos los agentes de la organización.

La UAGRM tiene como uno de sus objetivos principales **la mejora de la calidad educativa**, es en este sentido que la evaluación académica de sus programas está formada por diferentes etapas las cuales se conectan sinérgicamente optimizando los resultados de cada fase del proceso que aportan de manera sistémica como insumos de la siguiente, aportando todas armónicamente a la mejora de la calidad educativa.

En Rene Moreno este proceso está conformado por las siguientes etapas: la Autoevaluación, la formulación y puesta en marcha de Planes de Desarrollo Estratégico a nivel de Carreras o Programas de Formación Profesional, Seguimiento y Control de los Planes implementados y la preparación para la acreditación y certificación de la calidad educativa.

☞ AUTOEVALUACION

En el entendido de que este primer paso ya fue cumplido por cada uno de los programas, se comprende que la Autoevaluación significa una autorreflexión que hace la propia carrera en su conjunto, acerca de su que hacer, de la pertinencia y coherencia con la Misión de la misma.

También se denomina auto estudio o evaluación interna. Es un proceso participativo interno que busca mejorar la calidad. Da lugar a un informe escrito sobre el

funcionamiento, los procesos, recursos, y resultados de una institución o programa de educación superior. Cuando la autoevaluación se realiza con miras a la acreditación, debe ajustarse a criterios y estándares establecidos por la agencia u organismo acreditador.

☞ **LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

Se comprende a la Planificación Estratégica como un proceso que formula con anticipación estrategias de cambio de proyección futura. Esta segunda etapa es un esfuerzo sistemático de la institución académica en cada uno de sus estamentos que permite establecer su Visión, Misión, Objetivos, Políticas y Estrategias básicas, a partir de sus fortalezas, oportunidades, deficiencias y amenazas.

☞ **EL SEGUIMIENTO Y CONTROL**

La etapa de Seguimiento y Control se basa en un sistema de indicadores estándar aceptados por nuestra Universidad, que permite un monitoreo al cumplimiento de los objetivos y metas trazadas en los Planes de Desarrollo Estratégicos de cada Carrera y demostrar en los hechos un incremento en el nivel de la calidad educativa, resultante de una Autoevaluación previa.

Por tanto es parte constitutiva del proceso de evaluación académica, y tiene carácter cíclico, sistémico, flexible, trabaja con un sistema de indicadores de calidad con enfoque en puntos críticos, contempla tanto el plan académico como el organizacional de cada unidad académica, y posee dos características básicas fundamentales: la flexibilidad y adaptabilidad de sus parámetros.

JUSTIFICACIÓN

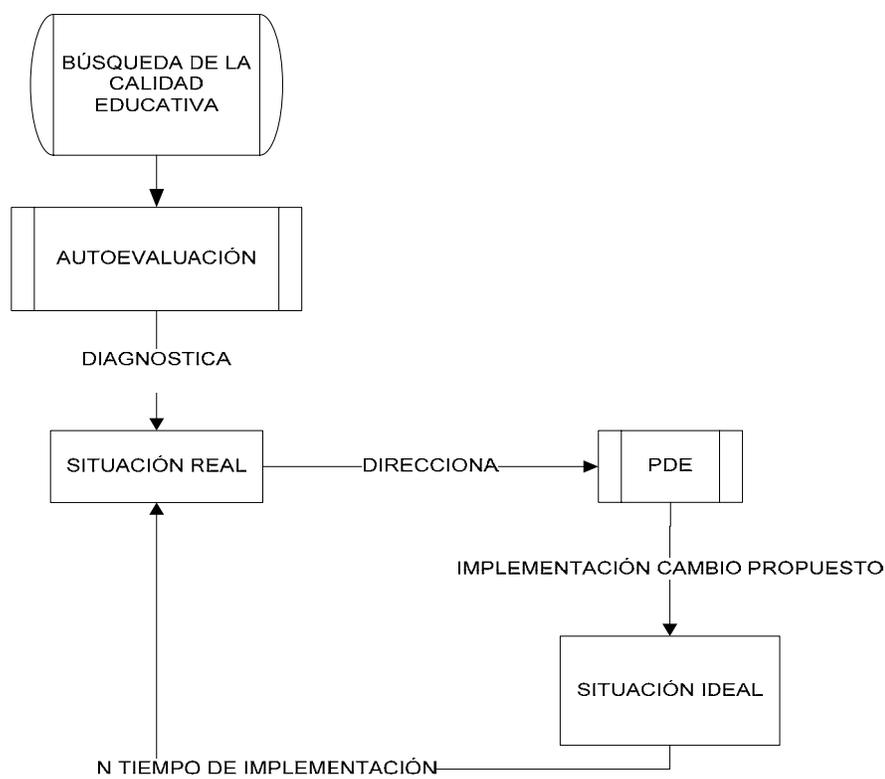
Considerando los avances de la ciencia y de la tecnología y la necesidad de actualizar los modelos académicos que permitan satisfacer la demanda social, y comparándolos con los resultados obtenidos en la AE, inexorablemente generan situaciones de incertidumbre que deben ser esclarecidas para despejar dudas y plantear estrategias que conduzcan a la solución de los problemas detectados como deficiencias.

Lo anteriormente mencionado es la confrontación de lo “real”, resultante del diagnóstico realizado en la Autoevaluación, con lo “ideal”, fruto del deseo o aspiraciones de los actores que conforman una determinada unidad académica, en el plano académico, administrativo y de gestión, que debe ser expresado en una Misión y en una Visión.

Esta contrastación permitirá: desarrollar un proceso interactivo de análisis, creatividad y emprendimiento entre el pensamiento, la sensibilidad y la acción, reflejado en:

- ✓ Determinar la necesidad de cambio
- ✓ Formular planes y estrategias para el cambio
- ✓ Gestionar los instrumentos necesarios para el cambio
- ✓ Implementar las estrategias que conduzcan a la mejora académica,
- ✓ Acciones que en resumen se reflejan en un Plan de Desarrollo Estratégico, completo e integrador.

DIAGRAMA REAL E IDEAL



A. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Al ser la planificación estratégica un proceso de evaluación sistémica de una carrera o programa, permite fijar claramente objetivos a corto, mediano y largo plazo, identificar metas, desarrollar estrategias para alcanzarlos con suficiente flexibilidad para adaptarse a los cambios y localizar recursos para llevar a cabo dichas estrategias.

Para el inicio de este proceso se requiere la formulación de las siguientes preguntas:

- ¿Dónde estamos hoy?
- ¿Dónde queremos ir?
- ¿Cómo podemos llegar a donde queremos ir?

PREGUNTAS	TAREAS
<ul style="list-style-type: none">• ¿Dónde estamos hoy?	Análisis de la situación: a) Análisis de los factores externos b) Análisis de los factores internos
<ul style="list-style-type: none">• ¿Dónde queremos ir?	Identificación de objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo
<ul style="list-style-type: none">• ¿Cómo podemos llegar a donde queremos ir?	a) Comprender el Entorno b) Conocer internamente a la organización c) Diseñar las Estrategias apropiadas d) Diseñar programas

FASES DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Las fases del proceso de planificación estratégica son:

1. Determinación de los valores estratégicos, la misión y la visión
2. Diagnóstico
3. Diagnóstico estratégico
4. Programación Estratégica
5. Presupuesto
6. Cronograma

B. PROCESO OPERATIVO

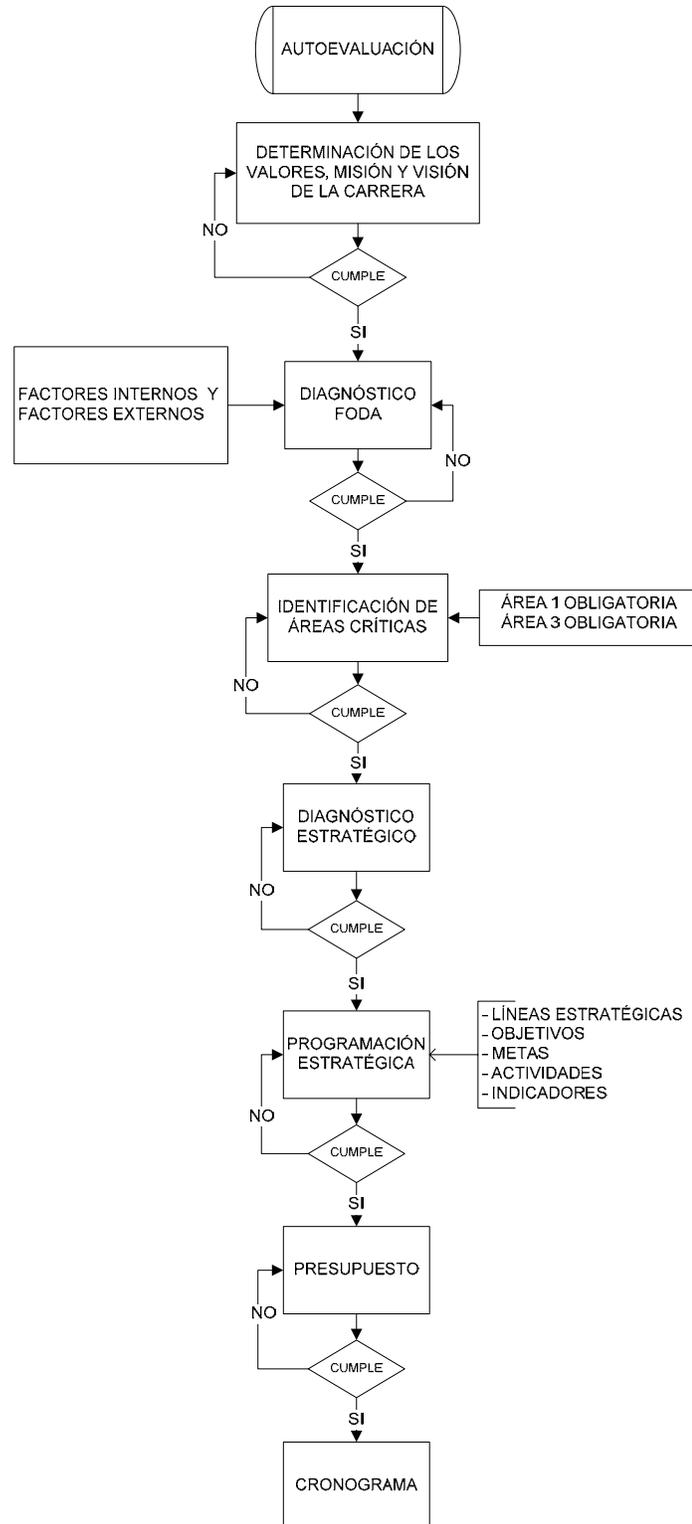
Es recomendable que la comisión de trabajo este integrada por 5 a 6 docentes, preferentemente experimentados en el trabajo de Autoevaluación anteriormente realizado y al mismo tiempo aprovechar la mística e identificación con el proceso tendiente a la Acreditación de las carreras.

El resultado del trabajo final entregado por esta comisión amerita el respaldo y el reconocimiento del consejo facultativo para todos los integrantes del equipo, que emitirá el nombramiento respectivo a cada uno mediante una resolución del consejo de la respectiva carrera, homologada por el facultativo.

Esta comisión requiere organizarse internamente para aclarar las funciones de cada uno de sus miembros y estará presidida por el jefe de carrera para darle continuidad y credibilidad al proceso. Los nombres de los docentes elegidos deberán ser dados a conocer a la OEA mediante nota escrita y en la misma se consignará el cronograma de actividades para coordinar su ejecución con el equipo técnico de la oficina.

La estructura organizativa de la comisión estará conformada con grados de responsabilidad de acuerdo a las mejores características que el equipo considere, en función a las necesidades, requerimientos y características propias de la carrera.

DIAGRAMA DE FLUJO PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO



1. DETERMINACIÓN DE LOS VALORES, MISIÓN, VISIÓN DE LA CARRERA

La experiencia ha demostrado que para el éxito de una planificación estratégica es necesario determinar los Valores Estratégicos que identifican y proyectan la carrera en el plano local, nacional e internacional. Así como su Misión y Visión.

***“un Plan Estratégico de acción sin una VISION
es un trabajo sin sentido;... no hay CÓMO sin un QUÉ.
... La VISION y el Plan Estratégico de acción, juntos y en armonía,
es la mejor esperanza para el futuro de la organización ... ”***

Los Valores Estratégicos representan las convicciones íntimas de las personas involucradas en la elaboración del plan de desarrollo que puedan guiar y orientar al éxito de la carrera o programa, considerando su accionar presente y futuro.

Todo lo que pueda significar una ventaja competitiva consistente podría traducirse en un valor estratégico de la carrera. Los valores estarán reflejados directa o indirectamente en la misión, para que esta tenga poder de convencimiento y credibilidad. También la visión se basa en los valores estratégicos, incluso la propia planeación estratégica utilizará la lista de valores como un recurso de consulta útil. Para su buen uso el programa o carrera debe concentrarse en ocho a diez valores centrales y que estos sean los que ostenten el mayor impacto sobre su futuro.

Veamos un conjunto de distintos valores que se consideran útiles:

- Desempeño de excelencia.
- Vocación académica
- Consistencia y rigor científico.
- Competitividad internacional.
- Autonomía de gestión.
- Transparencia en el manejo de recursos logísticos.
- Cultura de evaluación interna y externa.
- Espíritu de servicio.
- Interacción con la sociedad.
- Equidad en las oportunidades.
- Respeto por la dignidad de las personas.

- Capacidad de aprendizaje.
- Recursos Humanos éticos.
- Calidad.
- Innovación.
- Seguridad.
- Preservación del medio ambiente.
- Recreación.
- Estructura organizativa.

Cada valor escogido como apropiado para el programa, de los consignados en la lista, deben estar incorporados mediante frases cortas y concretas de tal manera que reflejen la posición de la carrera en el campo de sus específicas funciones profesionales y pueda, al mismo tiempo, ser estimulante y fácil la forma de expresarlo e identificarlo.

Muchos slogans de empresas no son otra cosa que la declaración de un valor estratégico muy especial con el que esperan posicionarse en la mente de los usuarios de tal manera que las exigencias para acceder a la carrera limiten la sobre demanda que pudiera existir. Por tanto comprendemos la relevancia de los valores estratégicos, ya que estos reflejan lo que es importante para el programa en términos de obtener ventaja competitiva.

MISIÓN

Entendida como el objetivo central de la Carrera, refleja la razón de ser de la unidad académica y debe ser transmitida a la comunidad universitaria y a la sociedad. Describe lo que se quiere o se debe hacer para que en el futuro sus resultados puedan ser utilizados en el cumplimiento de los requerimientos y necesidades de la comunidad

La Misión es el propósito de la existencia de la carrera, el escenario de operaciones, los compromisos con el estudiante y la comunidad. La Misión es entonces la respuesta estratégica al Qué, y consiste en las siguientes definiciones concretas:

*“Qué necesidades vamos a satisfacer,
y con qué productos y/o servicios.*

A qué mercado y en qué área geográfica.

Con qué habilidad diferencial ó competencia estratégica (tecnológica u otra).”

Se presenta como ejemplo la misión de la Carrera de Ingeniería Mecánica de la Universidad Mayor de San Simón de Cochabamba;

“La misión de la Carrera de Ingeniería Mecánica de la UMSS es la de estudiar y buscar soluciones a los problemas de desarrollo humano sostenible del Departamento de Cochabamba y de Bolivia, conformando un ámbito para la formación de recursos humanos con calidad integral, altamente calificados y comprometidos con este fin, a partir de estudiantes que han concluido la educación secundaria”

Esta definición de misión da respuesta estratégica al Qué, el mismo que se muestra a continuación:

¿Qué necesidades vamos a satisfacer?	Estudiar y buscar soluciones a los problemas de desarrollo humano sostenible.
¿Con qué productos y/o servicios?	Mediante la formación de Recursos Humanos.
¿A qué mercado?	Estudiantes que han concluido la Educación Secundaria.
¿En qué área geográfica?	Departamento de Cochabamba y Bolivia.
¿Con qué habilidad diferencial ó competencia estratégica (tecnológica u otra)?	Calidad integral altamente calificada.

VISIÓN

La declaración de Visión es el tercer gran hito de un plan de desarrollo estratégico, es una representación de lo que creemos que en el futuro debe ser para nuestra organización a los ojos de nuestros clientes, trabajadores, proveedores, etc.

Cuando se hace referencia a la VISION estamos describiendo una concepción del futuro, a partir del ensamble de hechos corrientes, esperanzas, sueños, peligros y oportunidades.

La VISIÓN determina el nivel de calidad que queremos alcanzar en el futuro. Es una declaración de los deseos de los participantes y funciona como la “estrella polar”.

¿Cómo ha de ser una declaración de visión bien formulada?

- ◆ Breve, de preferencia con menos de diez palabras.
- ◆ Fácil de captar y recordar
- ◆ Inspiradora, planteando retos para su logro
- ◆ Creíble y consistente con los valores estratégicos y la misión
- ◆ Clara respecto a lo que debe llegar a ser la Carrera

El punto de partida para definir la declaración de la Visión es la evaluación de los valores estratégicos. Debemos comenzar por revisar las prioridades que establecimos para estos valores y determinar cuáles necesitan ser tratados en la visión. También existen algunas preguntas diseñadas para hacer que pensemos mejor acerca de cómo debería ser el futuro de la carrera.

- ◆ ¿Qué es lo que yo veo como clave para el futuro de nuestra carrera?
- ◆ ¿Qué contribución única debemos hacer en el futuro?
- ◆ ¿Qué me emocionaría acerca de ser parte de esta carrera en el futuro?
- ◆ ¿Qué valores necesitan ser acentuados?
- ◆ ¿Cuáles deberían ser nuestras posiciones en cuestiones como los clientes, los mercados, la productividad, el crecimiento, la tecnología, los empleados y demás?
- ◆ ¿Cuál veo como la mayor oportunidad de desarrollo de nuestra carrera?

Para que el empeño sea efectivo el equipo de trabajo necesita liberar sus sentimientos.

- ◆ Seremos vistos como el proveedor de máximo valor en cada mercado que sirvamos
- ◆ Seremos la mejor compañía en nuestro ramo en términos de satisfacción al cliente y rentabilidad por tienda
- ◆ Somos y seguiremos siendo de primera clase en calidad y satisfacción al cliente
- ◆ Defraudaremos constantemente a los clientes de ayer siendo mucho mejores mañana
- ◆ Queremos ser, Podemos ser LOS MEJORES, Seremos.

La Visión es una declaración que debe ser socializada ampliamente a fin de inspirar y motivar sus trabajadores, estudiantes, docentes y futuros integrantes.

2. DIAGNOSTICO

El diagnostico de la carrera estará basado en el análisis FODA, herramienta esencial que provee insumos para el Proceso del Plan de Desarrollo Estratégico, proporcionando la información necesaria para la implementación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos y mejores proyectos de mejora para la carrera.

El proceso de análisis se hace considerando factores internos y factores externos.

2.1 FACTORES EXTERNOS. Para el análisis de los factores externos se debe considerar los factores económicos, políticos, sociales y culturales que representan la influencia del ámbito externo a la carrera que indique en su quehacer interno. Este análisis permite identificar las oportunidades y amenazas de la carrera.

2.2 FACTORES INTERNOS. Se entiende por factores internos como aquellas características que debe tener la carrera y que son demandas del medio ambiente externo y que deben ser cubiertos con los recursos de la misma. Este análisis permite identificar las fortalezas y debilidades a partir del proceso de Autoevaluación de la carrera.

La Autoevaluación de la carrera, es uno de los requisitos para acceder a la acreditación, es una forma de diagnostico interno de la carrera, organizada en 10 áreas de trabajo o unidades de análisis, orientada al mejoramiento de la calidad. Los reportes obtenidos una vez procesada la información recolectada para la autoevaluación, dan como resultado la identificación de potencialidades (fortalezas), deficiencias (debilidades) y estado neutro. La **Tabla N° 1** muestra estos resultados para el área 1.

Tabla N° 1 POTENCIALIDADES, DEBILIDADES Y ESTADO NEUTRO DE LAS VARIABLES POR ÁREA

ÁREA 1: NORMAS JURÍDICAS E INSTITUCIONALES		
VARIABLE	RESULTADOS	OBSERVACIÓN
1. Estatuto Orgánico de la UAGRM	P	
2. Resoluciones que Autorizan el Funcionamiento del Programa Académico	P	
3. Plan de Desarrollo Institucional.	EN	
4. Plan de Desarrollo Estratégico de la Carrera	D	
5. Reglamentos Generales y Específicos.	P	
6. Manuales de Organización y Funciones	P	

En caso de tener como resultado estado neutro, este deberá ser analizado por el equipo de trabajo para que decida si es necesario considerarla como una deficiencia en la matriz de análisis FODA.

2.3 IDENTIFICACIÓN DE ÁREAS CRÍTICAS

Cuando se tienen muchos problemas simultáneamente resulta complejo encarar y resolverlos eficientemente todos al mismo tiempo, por esta razón, se recomienda la priorización de cinco áreas con mayor número de limitaciones o debilidades, de las cuales las áreas 1 y 3 (Normas Jurídicas e Institucionales y Proyecto Curricular), son de carácter obligatorio.

Las áreas críticas son aquellas que presentan mayores debilidades para la contribución a la calidad en la educación superior y por tanto menor calificación en la evaluación de la calidad actual de la carrera, obtenidos a partir del informe final de Autoevaluación. Esto permite la elección automática de las cinco áreas más críticas. La calificación de cada área se hizo sobre la base de 1000 puntos. Se debe mostrar las cinco áreas más críticas, como se indica en la Tabla N° 2.

TABLA N° 2 ÁREAS CRÍTICAS VERSUS PUNTAJE OBTENIDO EN LA EVALUACIÓN

N° de Áreas seleccionadas	Áreas de trabajo seleccionadas	Variable	Puntaje Máximo	Puntaje total por variable	Puntaje total por área
1	1.NORMAS JURÍDICAS INSTITUCIONALES E	V1	150	96	677
		V2	150	150	
		V3	150	115	
		V4	320	184	
		V5	130	69	
		V6	100	63	
2	3. PROYECTO CURRICULAR	V1			
		V2			
		V3			
		V4			
		.			
		V12			
3					
4					
5					

Este cuadro permite identificar para cada área las variables sobre las cuales se debe trabajar para fortalecerlas.

3. DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO

Una vez seleccionadas las áreas de trabajo con mayores limitaciones o debilidades se deben determinar los objetivos estratégicos de la carrera, considerando su misión, visión y objetivos, así como, los requerimientos establecidos para alcanzar una acreditación nacional y/o internacional. Estos requerimientos se indican en el **anexo N° 1**.

La determinación de los objetivos estratégicos se obtiene de la construcción de la matriz FODA para cada área. Esto se ilustra en la **tabla N° 3**.

TABLA N° 3 MATRIZ FODA

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		FACTORES INTERNOS FACTORES EXTERNOS	F1.
F2.	D2.		
F3.	D3.		
F4.	D4.		
.			
Fn	Dm		
OPORTUNIDADES		MAX - MAX Estrategia para maximizar tanto las fortalezas como las debilidades	MIN - MAX Estrategia para minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades
O1.			
O2.			
O3.			
Op.			
AMENAZAS		MAX - MIN Estrategia para maximizar las fortalezas y minimizar las amenazas	MIN - MIN Estrategia para minimizar las debilidades y las amenazas
A1.			
A2.			
A3.			
Aq			

En la **tabla N°4** se presenta un ejemplo de aplicación para el área docente.

Tabla Nº 4 ANÁLISIS FODA PARA EL ÁREA DOCENTE

ANÁLISIS FODA PARA EL ÁREA DOCENTE	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ol style="list-style-type: none"> 1. La carrera cuenta con docentes apropiadamente calificados. 2. La carrera cuenta con un sistema adecuado y coherente para la calificación de su personal docente. 3. La carrera cuenta con un sistema de selección, admisión y promoción docente, de acuerdo a las normas establecidas en la docencia. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. El sistema de selección, admisión y promoción docente de la carrera no se cumplen en su totalidad. 2. La carrera no realiza actividades de desarrollo de la actividad docente. 3. La carrera no asegura la excelencia permanente de su personal docente. 4. La carrera esta dotada de personal adecuado pero no en la cantidad suficiente para administrar sus programas con eficiencia y eficacia. 5. La carrera no cuenta con programas de postgrado especializados en el área.
OPORTUNIDADES	MAXI-MAXI (Fortalezas y Oportunidades)	MINI- MAXI (Debilidades - Oportunidades)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Aprovechar las recomendaciones del sistema de Evaluación y Acreditación para mejorar la calidad de la educación superior. 2. Para atender las necesidades de formación y capacitación docente se han desarrollado los últimos años diversos programas tanto a nivel regional como nacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar los requerimientos nacionales y/o internacionales de la acreditación con el propósito de desarrollar actividades para mejorar la calidad de la educación superior. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer los mecanismos que aseguren el cumplimiento de los procesos de selección y admisión establecidos en el régimen del profesor universitario. • Incrementar la oferta de actualización de personal docente con criterio, calidad, oportunidad y especialización. • Incentivar a un mayor número de profesores para que realice estudios de postgrado. • Promover cursos de postgrado especializados en el área, para la actualización docente. • Involucrar al director de la carrera con la

		unidad de postgrado para el desarrollo de la actualización docente.
AMENAZAS	MAXI-MIN (Fortalezas y Amenazas)	MINI-MINI (Amenazas y Debilidades)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Existe gran heterogeneidad en la calidad de los servicios de las instituciones, existiendo de alta calidad, mediocres y deficientes 2. En las instituciones se presentan múltiples obstáculos para la obtención de consensos, es decir, existe resistencia a las innovaciones organizativas, educativas y didácticas. 3. Heterogeneidad en los criterios para calificar a los docentes. 4. Falta de una cultura informática, ya que no son aprovechadas las nuevas teorías de la comunicación y de la información así como, el conocimiento sobre sus aplicaciones y la capacitación pertinente para el estudio y transmisión de los conocimientos. 5. Instrumentos computacionales y equipos obsoletos para optimizar el proceso de enseñanza aprendizaje. 	<ul style="list-style-type: none"> • Promover cursos de apoyos para hacer frente a las innovaciones organizativas, educativas y didáctica. • Fortalecer la cultura informática • Mantener actualizado y en buenas condiciones los instrumentos y equipos informáticos para optimizar el proceso de enseñanza aprendizaje. 	<ul style="list-style-type: none"> • Promover y diseñar nuevos y mejores programas de formación y actualización del personal académico. • Desarrollar un plan operativo para el mantenimiento y mejora de los equipos computacionales • Fortalecer la cultura informática en el personal administrativo y académico.

4. PROGRAMACIÓN ESTRATÉGICA: Líneas Estratégicas, Objetivos, Metas y actividades

La programación estratégica consiste en la determinación de las líneas estratégicas, de los objetivos, metas y actividades. La explicación de cada uno de estos se presenta a continuación.

Las líneas estratégicas constituyen los grandes temas en torno a los que se articulan todos los objetivos e iniciativas, son las estrategias identificadas en el diagnóstico para cada área previamente seleccionada. Es importante definir un número reducido de líneas estratégicas que sinteticen los principales objetivos de la carrera recogidos en su Visión y Misión.

Uno de los componentes principales del proceso estratégico es el establecimiento de objetivos y metas.

Los objetivos representan el ¿hacia dónde se dirige la organización?, lo cual es un paso previo para diseñar la manera del ¿Cómo llegar a ese lugar (al cumplimiento del objetivo)? Los objetivos deben tener cinco características, que son:

1. específicos,
2. medibles,
3. alcanzables,
4. realistas,
5. relacionarse con un intervalo temporal de cumplimiento.

Un objetivo general, se compone de objetivos específicos.

Las actividades o acciones claves sobre las cuales se sostienen los objetivos específicos, son tareas requeridas para alcanzar los mismos, constituyéndose en los elementos del Plan Estratégico.

Las actividades requeridas para el logro de los objetivos deben pasar por un proceso que se inicia con la identificación de un conjunto de propuestas o recomendaciones, las mismas que deben ser sometidas al análisis y discusión por los miembros de la carrera para, posteriormente, ser depurado y desarrollado como pasos de acción a corto, mediano y largo plazo para el mejoramiento de la carrera o programa.

Los Indicadores son expresiones cuantitativas que se espera obtener y se convierten en resultados concretos que permiten evaluar en qué medida se han logrado los avances en la dirección señalada y determinar si, finalmente, los objetivos han sido cumplidos.

Las metas son logros que representan el nivel de rendimiento y/o mejora que se precisa; son aspectos concretos y medibles cuantitativamente.

La tabla N° 5 muestra una aplicación del plan estratégico para el área docente

Tabla N° 5 DESCRIPCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA EL ÁREA DOCENTE

Áreas	Objetivos Estratégicos	Objetivos Específicos	Medidas de desempeño y/o indicador	Actividades a realizar para alcanzar los objetivos	Meta Estratégica
DOCENTES	<ul style="list-style-type: none"> Promover cursos de postgrado para la actualización docente 	<ol style="list-style-type: none"> Impartir cursos de postgrado de acuerdo a los requerimientos del entorno social. Establecer políticas que faciliten la realización de cursos de postgrado a los docentes. Otorgar incentivos a los profesores que cuenten con un curso de postgrado. 	<ol style="list-style-type: none"> Numero de docentes que hayan iniciado cursos de postgrado en la ultima gestión Número de docentes de la carrera que tengan cursos de postgrado (diplomado, especialidad, maestría y doctorado) 	<ol style="list-style-type: none"> Sugerir cursos de postgrado especializados en el área, para la actualización docente. Involucrar al director de la carrera con la unidad de postgrado para el desarrollo de la actualización docente. Firmar convenios con universidades nacionales y extranjeras para la realización de cursos de postgrado. Realizar estudios de 	<ol style="list-style-type: none"> El 90% de los de docentes de la carrera con cursos de postgrado.

				mercado para conocer que cursos de postgrado requiere la sociedad.	
	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer los mecanismos que aseguren el cumplimiento de los procesos de selección y admisión establecidos en el régimen del profesor universitario. 	Establecer mecanismos de control que aseguren el cumplimiento de las normas de admisión del personal docente.	Números de docentes que hayan sido seleccionados y admitidos bajo las normas establecidas por el régimen de profesor universitario.	<p>Aplicar los mecanismos de control que aseguren el cumplimiento de las normas de selección del personal docente.</p> <p>Cumplir con las normas y los procedimientos de selección del personal docente que ya existen</p>	El 100% de los nuevos docentes cumplen con las normas de selección admisión establecidas en la universidad

5.- EL PRESUPUESTO

La presentación del Presupuesto general requerido para la ejecución del PDE deberá contemplar la sumatoria de los presupuestos específicos de cada área de análisis para eliminar gastos duplicados tanto de funcionamiento, como de inversión.

La elaboración del presupuesto se desarrolla en dos etapas; la primera debe hacerse por área de trabajo detallando cronológicamente el monto requerido en las actividades a desarrollarse. La segunda etapa debe mostrar el presupuesto global cronológicamente.

Ejemplo de Presupuesto

PRESUPUESTO DEL ÁREA 2: ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA REQUERIMIENTO DE RECURSOS PARA EL ÁREA

CÓDIGO	DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	TOTAL
20000	SERVICIOS NO PERSONALES	2.710,00	110	260	3.080,00
24100	Mantenimiento del edificio	50	50	200	300
24100	Mantenimiento de equipos	60	60	60	180
25200	Docentes consultores	1.800,00			1800
25200	Alumnos/as asistentes	800			800
30000	MATERIALES Y SUMINISTROS	488	488	488	1.464,00
34700	Boletín anual sobre la Carrera (1)	80	80	80	240
34700	Cartas Informativas bimensuales (2)	36	36	36	108
34100	Papel de escritorio	50	50	50	150
36600	Tintas, cartuchos, pomos	152	152	152	456
36700	Otros Materiales Químicos	40	40	40	120
39100	Material de Limpieza	50	50	50	150
39500	Utiles de Escritorio y oficina	40	40	40	120
39600	Utiles educacionales y culturales	30	30	30	90
39700	Utiles y Materiales eléctricos	10	10	10	30
40000	MAQUINARIA Y EQUIPO	9.150,00			9.150,00
43100	Cable fibra óptica	6.500,00			6500
43100	Hub	300			300
43100	Trasneiber	200			200
43100	Computadora	1.500,00			1500

43100	Impresora	450			450
43100	Muebles para computadota	200			200
	TOTAL GENERAL	12.348,00	598,00	748,00	13.694,00

- (1) Edición de 20 hojas
(2) 30 cartas de 2 hojas por 6 ediciones/año

PRESUPUESTOS GLOBAL POR ÁREA DE TRABAJO

AREA 5: ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL ACADÉMICO					
CÓDIGO	DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	TOTAL
10000	SERVICIOS PERSONALES	109.200,0	109.200,0	109.200,0	327.600,0
11100	Sueldo Docentes Tiempo Completo	109.200,0	109.200,0	109.200,0	327.600,0
20000	SERVICIOS NO PERSONALES	200,0	200,0	200,0	600,0
25700	Capacitación del personal	200,0	200,0	200,0	600,0
	TOTAL	109.400,0	109.400,0	109.400,0	328.200,0
Área2: Organización Y Gestión Administrativa					
20000	SERVICIOS NO PERSONALES	2.710,00	110	260	3.080,00
24100	Mantenimiento del edificio	50	50	200	300
24100	Mantenimiento de equipos	60	60	60	180
25200	Docentes consultores	1.800,00			1800
25200	Alumnos/as asistentes	800			800
30000	MATERIALES Y SUMINISTROS	488	488	488	1.464,00
34700	Boletín anual sobre la Carrera (1)	80	80	80	240
34700	Cartas Informativas bimensuales (2)	36	36	36	108
34100	Papel de escritorio	50	50	50	150
36600	Tintas, cartuchos, pomos	152	152	152	456
36700	Otros Materiales Químicos	40	40	40	120
39100	Material de Limpieza	50	50	50	150

39500	Útiles de Escritorio y oficina	40	40	40	120
39600	Útiles educacionales y culturales	30	30	30	90
39700	Útiles y Materiales eléctricos	10	10	10	30
40000	MAQUINARIA Y EQUIPO	9.150,00			9.150,00
43100	Cable fibra óptica	6.500,00			6500
43100	Hub	300			300
43100	Trasneiber	200			200
43100	Computadora	1.500,00			1500
43100	Impresora	450			450
43100	Muebles para computadota	200			200
	TOTAL	12.348,00	598,00	748,00	13.694,00
TOTAL GENERAL					341.894,00

6.- CRONOGRAMAS DE EJECUCIÓN

La preparación de un cronograma detallado de la ejecución del PDE tiene como objetivo: diagramar tanto el conjunto de operaciones, como las operaciones individuales que deben realizarse hasta su puesta en marcha; así como definir el período de tiempo que tomará adecuar la Carrera, con todos sus componentes, a la operacionalidad de un organismo cuantitativa y cualitativamente distinto.

El cronograma previsto deberá incorporar:

- ✓ Un período de revisiones y aprobaciones, internas de la universidad, consejo de Carrera, consejo facultativo, consejo universitario;
- ✓ Un período de búsqueda de financiamiento y sus correspondientes negociaciones;
- ✓ Un período de adquisiciones, construcciones, equipamiento;
- ✓ Un período de preparación (readecuación) de la estructura organizacional, manuales de funciones, procedimientos, etc.

Finalmente, el cronograma deberá presentar las actividades de funcionamiento del PDE, año a año, para todo el período de vigencia de este instrumento.

AREA	ACTIVIDADES	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3	
		1er Semes	2do Semes	1er Semes	2do Semes	1er Semes	2do Semes
DOCENTE							