



PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL

PEI
2019 -2025
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
"TOMÁS FRÍAS"



VISTOS:

La Resolución del Honorable Consejo Universitario 004/2013, que aprueba el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional P.E.D.I. 2013 – 2017, instrumento de planificación estratégica de la gestión académica- administrativa de Nuestra Casa de Estudios Superiores.

CONSIDERANDO:

Que, habiendo concluido la vigencia del PEDI 2013-2017, se hizo necesario formular un nuevo Plan Estratégico Institucional para las gestiones 2019 – 2025, que permita a la Universidad proseguir con la gestión estratégica institucional para el logro de su misión y visión.

Que, el Plan Estratégico Institucional P.E.I. 2019–2025, recoge experiencias y consolida los resultados académicos – administrativos logrados hasta el presente, tomando en cuenta los cambios de la realidad nacional, local y de la propia institución; permite avanzar en la conceptualización, diseño y construcción de un nuevo modelo de administración universitaria y de educación profesional.

Que, el Plan Estratégico Institucional es un instrumento de gran importancia para el devenir de nuestra entidad, es el timón que guía y conduce su futuro y el referente a seguir que proyecta a mediano y largo plazo sus acciones.

Que, el Art. 4 de la Ley N° 777 establece en sus incisos a) hasta h)cuales son las entidades a las cuales se aplica el Sistema de Planificación Integral del Estado, incluyendo a las Universidades en su inc. i).

Que, la Ley N° 777 del Sistema de Planificación Integral del Estado (SPIE) establece la articulación que debe existir en los planes, en sus diferentes niveles del Estado.

Que, el Art. 3 párrafo tercero del Reglamento del Sistema de Planificación del Sistema de la Universidad Boliviana establece: "Forman parte del Sistema de Planificación del Sistema de la Universidad Boliviana, Todas las Universidades Públicas y Autónomas..."

Que, el Reglamento del Sistema de Planificación del Sistema de la Universidad Boliviana en su Art. 13 equipara el Plan de Desarrollo Universitario a un Plan Sectorial de Desarrollo Integral para vivir bien (PSDI) asignándole el mismo nivel jerárquico.

Que, el Art 19 del mismo cuerpo legal señala: "Las Universidades del Sistema, para fines de consolidación de resultados a nivel del PDU, de forma obligatoria y como contenido mínimo, adoptarán la misma estructura y matriz de planificación del PDU en la formulación de sus PEIU..."

Que, el Art. 21 de la referida norma establece: "Las Universidades del Sistema elaborarán su PEIU de forma articulada, con el mismo horizonte de tiempo y compatible con el PDU".

Que, la misma norma en su Art. 26-I prescribe: "El Sistema de la Universidad Boliviana elaborará su Plan de Desarrollo Universitario (PDU) en el marco de sus estatutos y el Principio de la Autonomía Universitaria, en concordancia con el PDES y el PGDES, asegurando la integración de planes y la participación de las Universidades".

Que, el Art. 26-II de la citada refiere: "El PDU, el PEIU y el POA deberán estar articulados, de tal manera que el seguimiento del POA permita efectuar el seguimiento del PEIU, y el seguimiento de éste, permita a su vez el seguimiento del PDU.

POR TANTO: EL MAGNÍFICO RECTOR DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA TOMÁS FRÍAS RESUELVE:

ARTÍCULO PRIMERO.- Aprobar el Plan Estratégico Institucional PEI 2019-2025 de la Universidad Autónoma "Tomás Frías", cuyo documento forma parte de la presente Resolución.

ARTÍCULO SEGUNDO.- Instruir a las Decanaturas, Direcciones de Carreras, Institutos de Investigación y Unidades Administrativas elaborar sus respectivos planes tomando como referente las líneas estratégicas, políticas, objetivos estratégicos, indicadores y metas del P.E.I. 2019-2025 de la U.A.T.F.

ARTÍCULO TERCERO.- Instruir a la Dirección de Planificación Universitaria, en coordinación con la Dirección Administrativa y Financiera, publicar el P.E.I. 2019-2015 de la U.A.T.F. para su conocimiento y difusión de la comunidad universitaria.

RECTORADO

CORRESPONDE A LA RESOLUCIÓN RECTORAL N° 268-A/219

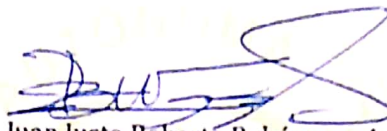
ARTÍCULO CUARTO.-Instruir a la Dirección de Planificación Universitaria efectuar el asesoramiento en la elaboración de planes estratégicos Facultativos, de Carreras, Institutos de Investigación y de Unidades Administrativas.

ARTÍCULO QUINTO.- Quedan encargados de su cumplimiento la Dirección de Planificación Universitaria, Autoridades Académicas y Administrativas, Facultades, Carreras e Institutos de Investigación.

ARTÍCULO SEXTO.-El presente Plan se aprueba mediante Resolución Rectoral (Ad Referendum) ante la emergencia e importancia.

Es dada en el despacho del señor Rector, a los doce días del mes de agosto de dos mil diecinueve años.

Regístrese, comuníquese, cúmplase y archívese



Abog. Juan Justo Roberto Bohórquez Ayala
RECTOR

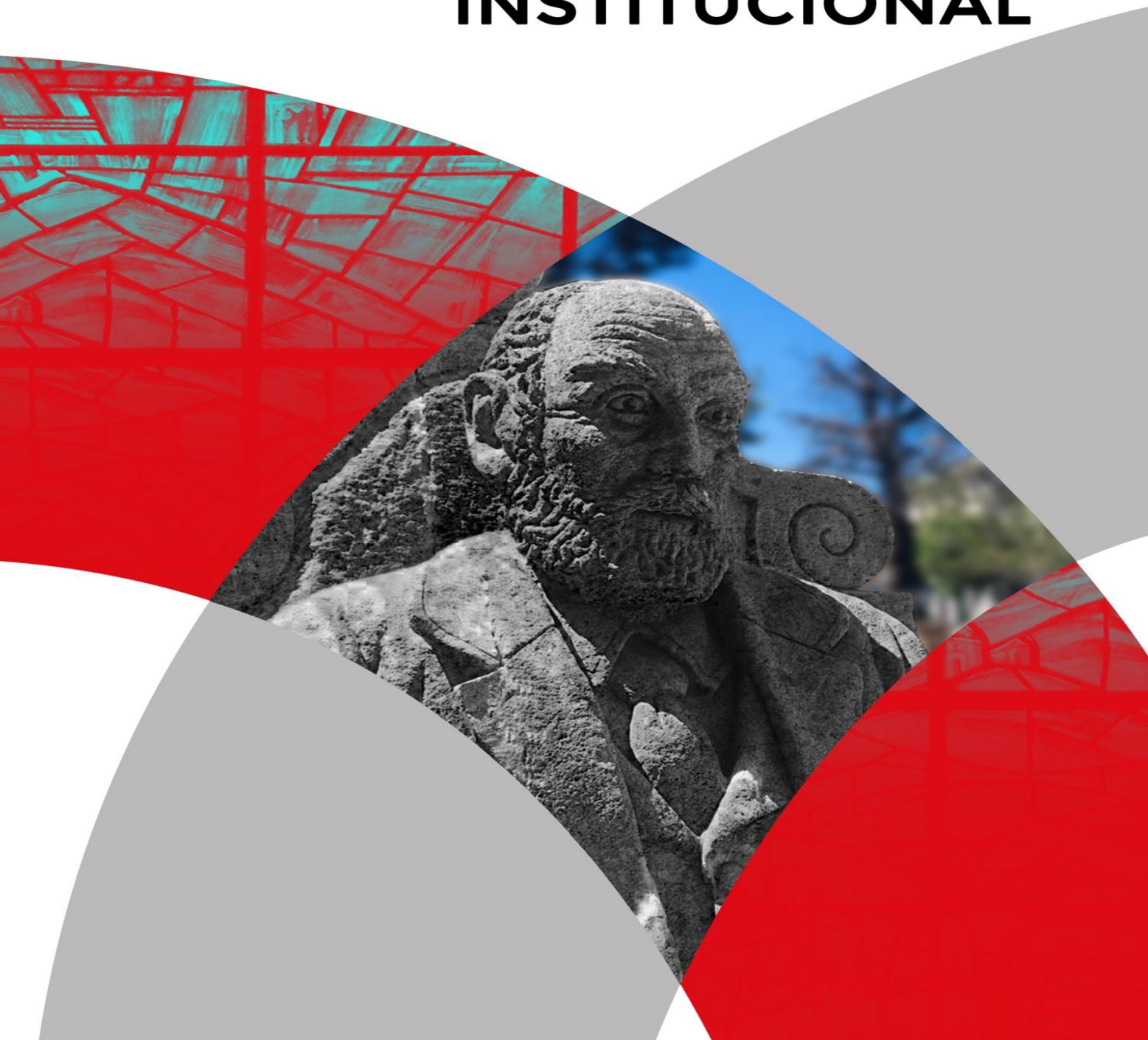
Es conforme:



M.Sc. Abog. Blanca Marianela Vidaurre Reyes
SECRETARIA GENERAL

PARTE I

ENFOQUE POLÍTICO INSTITUCIONAL



PARTE I

ENFOQUE POLÍTICO INSTITUCIONAL

La Universidad Autónoma “Tomás Frías” como parte del Sistema de la Universidad Boliviana establece que su Plan Estratégico Institucional 2019-2025 contribuye a la consolidación del Plan de Desarrollo Universitario y éste al “Plan de Desarrollo Económico y Social (PDES) y al Plan General de Desarrollo Económico y Social para Vivir Bien (PGDES) en el marco de sus estatutos y el principio de Autonomía Universitaria como resultado de un proceso de concertación entre el Gobierno Nacional y el Sistema de la Universidad Boliviana”¹. Así, se declara expresamente que el Plan Estratégico Institucional 2019-2025 de la Universidad Autónoma “Tomás Frías” se articula directamente con el Plan de Desarrollo Universitario. Por consecuencia, el enfoque político institucional del Plan Estratégico Institucional 2019-2025 de la Universidad Autónoma “Tomás Frías”, adopta el expresado en el Plan de Desarrollo Universitario.

1.1 Mandato Constitucional de Desarrollo de la Educación Superior.

Un mandato constitucional es un encargo, una orden o una disposición imperativa que impone el Estado Plurinacional de Bolivia, a través de la más alta de las normas como es la Constitución Política del Estado y de otro conjunto de normas legales específicas en relación a la Universidad Pública para el desarrollo de sus funciones sustantivas como son: Formación Profesional en Grado y Posgrado; Investigación, Ciencia, Tecnología e Innovación e Interacción Social y Extensión Universitaria, concediéndole para el efecto el principio fundamental de la Autonomía Universitaria.

En ese sentido se presenta lo más importante de la normativa nacional, de la normativa de planificación universitaria en relación a los propósitos y las funciones sustantivas de la Universidad Pública en Bolivia.

A. Normativa Nacional.

La normativa nacional que realiza consideraciones acerca de la Universidad Pública Boliviana son la Constitución Política del Estado y la Ley de Educación Elizardo Pérez y Avelino Siñani.

1.2 Constitución Política del Estado.

La Constitución Política del Estado es la norma jurídica, suprema, positiva que rige la organización del Estado y se constituye en el pilar fundamental sobre el que descansa la propia existencia de la Universidad Pública, al respecto se señala:

Artículo 92.

- I. *Las Universidades Públicas son autónomas e iguales en jerarquía. La autonomía consiste en la libre administración de sus recursos; el nombramiento de sus autoridades, su personal docente y administrativo; la elaboración y aprobación de sus estatutos, planes de estudio y presupuestos anuales; y la aceptación de legados y donaciones, así como la celebración de contratos, para realizar sus fines y sostener y perfeccionar sus institutos y facultades.*
- 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.*

Este artículo deja en constancia que la Universidad Pública tiene la potestad -en ejercicio de su autonomía- de funcionar en el marco de lo que establezca su Plan de Desarrollo Universitario. Asimismo, la Constitución Política del Estado entre sus políticas prioriza a la Educación Superior, amparando las funciones sustantivas y otras propias de la Universidad Pública Boliviana.

¹Lineamientos Metodológicos para la Formulación de Planes Estratégicos Institucionales Universitarios (PEI)

1.2.1 Formación Profesional.

La función sustantiva de la Universidad Pública radica en la formación profesional de grado y posgrado, asimismo se halla respaldada constitucionalmente por los siguientes artículos de la CPE.

Artículo 91.

- I. *La Educación Superior desarrolla proceso 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 de recursos humanos con alta calificación y competencia profesional; desarrollar procesos de información científica para resolver problemas de la base productiva y de su entorno social; promover políticas de extensión e interacción social para fortalecer la diversidad científica, cultural y lingüística; participar junto a su pueblo en todos los procesos de liberación social, para construir una sociedad con mayor equidad y justicia social.*

Asimismo, respecto de la formación de postgrado señala lo siguiente.

Artículo 97.

La formación post-gradual en sus diferentes niveles tendrá como misión fundamental la cualificación de profesionales en diferentes áreas, a través de procesos de investigación científica y generación de conocimientos vinculados con la realidad, para coadyuvar con el desarrollo integral de la sociedad. La formación post-gradual será coordinada por una instancia conformada por las universidades del sistema educativo, de acuerdo con la Ley.

1.2.2 Investigación, Ciencia, Tecnología e Innovación.-

La segunda función sustantiva de la Universidad Pública es la investigación científica, ésta tiene un rol transversal y posee una relevancia crítica para el desarrollo del país. La misma se encuentra amparada constitucionalmente en el siguiente artículo.

Artículo 103.

- III. *El Estado, las universidades, las empresas productivas y de servicio públicas y privadas, y las naciones y pueblos indígena originario campesinos, desarrollarán y coordinarán procesos de investigación, innovación, promoción, divulgación, aplicación y transferencia de ciencia y tecnología para fortalecer la base productiva e impulsar el desarrollo integral de la sociedad, de acuerdo con la Ley.*

1.2.3 Interacción Social Universitaria y Extensión Universitaria.

La tercera función sustantiva de la Universidad Pública Boliviana encuentra su asidero en la necesidad de vincular ésta con su entorno: el Estado, el Gobierno, la Sociedad y la Empresa, y se halla amparada constitucionalmente por el Art. 103-III y el Art. 91-II, descritos líneas precedentes.

Artículo 95.

- I. *Las Universidades deberán crear y sostener centros interculturales de formación y capacitación técnica y cultural, de acceso libre al pueblo, en concordancia con los principios y fines del sistema educativo.*
- II. *Las universidades deberán implementar programas para la recuperación, preservación, desarrollo, aprendizaje y divulgación de las diferentes lenguas de las naciones y pueblos indígena originario campesinos.*
- III. *Las Universidades promoverán centros de generación de unidades productivas, en coordinación con las iniciativas productivas comunitarias, públicas y privadas.*

Este Art. señala que las Universidades deberán promover centros interculturales de formación y capacitación técnica y cultural, promover las diferentes lenguas de las naciones y pueblos indígena originario campesino y promover unidades productivas en concordancia con la economía plural.

1.3 Ley de Educación Elizardo Pérez y Avelino Siñani.

La Ley N°070 de Educación Elizardo Pérez y Avelino Siñani, reconoce a la Universidad Pública como Universidades Públicas Autónomas y señala que deben regirse por lo establecido en la Constitución Política del Estado. La presente Ley, al referirse a la Formación Superior Universitaria señala que:

Artículo 52.

“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”.

El presente artículo reconoce las funciones sustantivas universitarias y su nexos ineludible con el desarrollo productivo del país, recogiendo en éste propósito la complementariedad de saberes.

B. Normativa de Planificación Nacional Universitaria.

El Plan Estratégico Institucional 2019-2025 de la Universidad Autónoma “Tomás Frías”, en su formulación obedece a los documentos de Planificación de la Universidad Boliviana, es decir, que conceptual, metodológica e instrumentalmente trabaja con base a los fundamentos expuestos en los siguientes documentos universitarios: el Reglamento del Sistema de Planificación del Sistema de la Universidad Boliviana, el Plan de Desarrollo Universitario 2019-2025, los Lineamientos para la Formulación de Planes Estratégicos Institucionales y el Sistema y Catálogo Básico de Indicadores del Sistema Universitario de Bolivia; documentos que han sido aprobados en la I Conferencia Nacional Extraordinaria de Universidades, llevada a cabo en la Universidad Amazónica de Pando el 8 y 9 de agosto del año 2019.

1.4 Sistema de Planificación del Sistema de la Universidad Boliviana.

Es necesario considerar los aspectos más importantes de la normativa universitaria en relación al Sistema de Planificación del Sistema de la Universidad Boliviana, ya que ello permite contextualizar planificación universitaria y en ello identificar la presencia del Plan Estratégico Institucional Universitario.

1.4.1 Reglamento del Sistema de Planificación del Sistema de la Universidad Boliviana.

El Reglamento del Sistema de Planificación del Sistema de la Universidad Boliviana exige una doble articulación de los planes universitarios, primero, con el Plan de Desarrollo Económico Social del Estado Plurinacional del Estado de Bolivia (PDES) y, segundo, la articulación interna entre los propios planes universitarios.

Artículo 2. (Objetivo).

El presente Reglamento, en el marco del Art. 92 de la CPE que consagra la Autonomía Universitaria, tiene como objetivo normar el Sistema de Planificación del Sistema de la Universidad Boliviana, estableciendo, 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 Social del Estado Plurinacional de Bolivia (PDES), de los Planes Estratégicos Institucionales de las Universidades (PEIU) y del CEUB con el Plan de Desarrollo Universitario del Sistema de la Universidad Boliviana (PDU), y de los respectivos Planes Operativos Anuales con el PEIU de cada una de las universidades.

Asimismo, el Reglamento del Sistema de Planificación del Sistema de la Universidad Boliviana reitera la articulación del Plan de Desarrollo Universitario (PDU) al Plan de Desarrollo Económico Social (PDES) en el siguiente artículo.

Artículo 4. (Base Legal).**c) Ley 777 Del Sistema de Planificación Integral del Estado.**

El Sistema de Planificación del Sistema de la Universidad Boliviana, se articula al Sistema de Planificación Integral del Estado (Ley 777), en el marco del mandato constitucional de la Autonomía Universitaria consagrado por el artículo 92° de la Constitución Política del Estado, que define el contenido y alcance de la Autonomía Universitaria de la libre administración de sus recursos, la libertad de la elaboración y aprobación de sus estatutos y la libertad para programar y realizar sus fines. El Reglamento de Planificación del Sistema de la Universidad Boliviana establece las regulaciones específicas de los procesos de formulación, ejecución, seguimiento y evaluación de los distintos planes universitarios, su articulación entre ellos y de la articulación del Plan de Desarrollo Universitario al Plan de Desarrollo Económico Social, en las condiciones establecidas en el presente reglamento y con el fin de contribuir al desarrollo del país.

En éste punto es necesario ratificar que la Planificación Estratégica Institucional de la Universidad Autónoma “Tomás Frías” asume un enfoque político institucional en estricta concordancia con lo propuesto por el Plan de Desarrollo Universitario y éste se articula a la propuesta de planificación estatal.

Otro aspecto importante en el presente reglamento tiene que ver con el enfoque participativo del proceso de planificación.

Artículo 5. (Enfoque Participativo del Proceso de Planificación).

- I. La planificación del Sistema de la Universidad Boliviana en todos sus niveles, debe expresar los procesos de interacción que mantiene con los actores sociales, institucionales y estatales con el propósito de articular y concertar requerimientos e intereses comunes para el logro de su misión institucional y contribución a los objetivos del desarrollo nacional.*
- II. Los procesos de articulación y concertación, mediante acciones consultivas, implican la determinación de la demanda de los sectores sociales, trabajadores, comunidades campesinas, comunidades y pueblos indígenas, juntas vecinales, gobiernos municipales y departamentales y sectores empresariales, para el establecimiento de las prioridades en las políticas, programas y acciones de las Universidades y del Sistema de la Universidad Boliviana en su conjunto.*
- III. El componente participativo, también está dirigido a los actores internos del Sistema de la Universidad Boliviana, en este sentido, los instrumentos de planificación deberán reflejar la interacción y compromiso de docentes, estudiantes y administrativos.*

En este fin, el Plan Estratégico Institucional plantea una consulta a nivel de censo en sus estamentos y lo propio en la planta administrativa, lo que garantiza una participación masiva en la construcción del proceso de diagnóstico que a la postre es el contenido necesario para plantear el marco estratégico.

1.4.2 Subsistemas del Sistema de Planificación del Sistema de la Universidad de Boliviana.

El Sistema de Planificación de la Universidad Boliviana al igual que el Sistema de Planificación Integral del Estado (SPIE) tiene subsistemas:

Artículo 6. (Subsistemas del Sistema de Planificación del SUB).

El Sistema de Planificación del SUB comprende los siguientes Subsistemas:

- a. Planificación universitaria.*
- b. Articulación de la planificación universitaria.*
- c. Financiamiento.*
- d. Seguimiento y evaluación.*

1.4.2.1 Subsistema de Planificación Universitaria.

El Sistema de Planificación del Sistema de la Universidad Boliviana tiene dos niveles de planificación: una planificación nacional expresada a través del Plan Nacional Universitario y otra planificación institucional expresada a través del Plan Estratégico Institucional y el Plan Anual Operativo de cada Universidad del Sistema.

Artículo 10. (Niveles de Planificación).

El Sistema de Planificación del Sistema de la Universidad Boliviana tiene dos niveles de planificación:

- I. Planificación Nacional, que corresponde a todo el Sistema de la Universidad Boliviana y se expresa a través del Plan de Desarrollo Universitario (PDU).
- II. Planificación Institucional, que corresponde a las Universidades del Sistema de la Universidad Boliviana y del CEUB y se expresa a través de:
 - a. El Plan Estratégico Institucional Universitario (PEIU) de cada Universidad (Marco Referencial para los Planes de Desarrollo Facultativos y/o Carreras, Sedes, Unidades Académicas, Institutos, y otras) y el Plan Estratégico Institucional del CEUB.
 - b. El Plan Operativo Anual (POA) correspondiente a cada Universidad.

a) Planificación Nacional: Plan de Desarrollo Universitario.

El Plan de Desarrollo Universitario se constituye en la matriz de planificación para todo el sistema universitario. Ahí se establece las condiciones para desarrollar el enfoque político institucional, la base conceptual, el diagnóstico, el marco estratégico, la evaluación y el seguimiento al proceso de planificación de cada Universidad Pública.

Artículo 11. (Plan de Desarrollo Universitario).

El Plan de Desarrollo Universitario (PDU), es el marco estratégico y la base conceptual de los procesos de planificación estratégica, seguimiento y evaluación para todas las Universidades que conforman el Sistema de la Universidad Boliviana. Es un instrumento de gestión del Sistema de la Universidad Boliviana, que orienta el proceso de toma de decisiones que contribuyen al desarrollo institucional.

El Reglamento del Sistema de Planificación del Sistema de la Universidad Boliviana en relación al Plan de Desarrollo Universitario aborda muchos aspectos como su fundamento, el nivel jerárquico, las características, etc., para efectos de la contextualización y ubicación del Plan Estratégico Institucional se considera aquellos aspectos más importantes como la estructura y matriz del Plan de Desarrollo Universitario.

El Artículo 15. Considera la estructura del Plan de Desarrollo Universitario (PDU) que tiene estrecha relación con el Artículo 19°.- Planes Estratégicos Institucionales propuesto por el Sistema de Planificación Integral del Estado (SPIE) en el Subsistema de Planificación (SP) pues al ser una derivación de Plan Sectorial del Sistema de Plan Integral del Estado (SPIE), es similar en torno la estructura propuesta para todos los planes a nivel nacional, sectorial, territorial e institucional. Ésta estructura, que en definitiva es única, será desarrollada en detalle cuando se aborde de manera concreta el Plan Estratégico Institucional Universitario. Asimismo, se señala en el mismo artículo que el Enfoque de Planificación adoptado por el Sistema de la Universidad Boliviana es el “Sistema de Gestión por Resultados”².

En ésta perspectiva se identifica y define cada uno de los componentes del Marco Estratégico. Las Áreas Estratégicas: “constituyen las dimensiones o pilares fundamentales que define el Sistema de la Universidad Boliviana en las que se invierte mayor atención y recursos durante la vigencia del Plan de Desarrollo Universitario. Están determinadas por las funciones sustantivas de la Universidad que permiten lograr su Misión. Establecen la orientación para la definición de políticas de desarrollo y los Objetivos Estratégicos del Plan de Desarrollo Universitario”.

Las funciones sustantivas, entonces, son las áreas estratégicas: Gestión de la Formación Profesional de Grado y Posgrado, Gestión de la Investigación, Ciencia, Tecnología e Innovación, Gestión de la Interacción Social y Extensión Universitaria y Gestión Institucional de Calidad.

Las Políticas de Desarrollo, por su parte, se definen como “decisiones programadas que guiarán el sistema de la Universidad Boliviana durante la vigencia del Plan de Desarrollo Universitario”.

²Sistema de la Universidad Boliviana. Secretaría Nacional de Desarrollo Institucional Comité Ejecutivo de la Universidad Boliviana Sub – Comisión RENADI. “Reglamento del Sistema de Planificación del Sistema de la Universidad Boliviana”, Artículo 15. Pág. 9. Santa Cruz – Bolivia. Agosto 2018.

Otro de los componentes del Marco Estratégico son los Objetivos Estratégicos que “en el marco de la Ley 777 del Sistema de Planificación Integrado del Estado (SPIE), corresponden o equivalen a las Acciones Estratégicas (Acciones de Mediano Plazo), que la institución debe lograr durante la vigencia del PDU. Buscan cumplir la Misión y alcanzar la Visión del SUB, contribuyen a las políticas identificadas y viabilizan la ejecución del PDU.”³.

En el Marco Estratégico un otro componente son los Indicadores que se definen como “unidades de medida de resultados (bienes producidos o servicios prestados) para medir el grado de eficacia y la gestión, para medir el grado de eficiencia en el desarrollo de procesos y uso de los recursos”⁴. Asimismo en éste artículo se señala que el Sistema de la Universidad Boliviana ha trabajado un Sistema de Indicadores propio que deberá ser aplicado en los procesos de planificación universitaria, éste sistema reconoce dos tipos de indicadores, aquellos denominados de resultado y de gestión. Los indicadores de resultado “comprende las categorías de Productos, Efectos e Impactos, que sirven para medir la eficacia en el desempeño de las universidades y que serán utilizados para la articulación del Plan de Desarrollo Universitario (PDU) con el Plan de Desarrollo Económico y Social (PDES), según corresponda, y la consolidación de los resultados de los Planes Estratégicos Institucionales Universitarios (PEIU) con el Plan de Desarrollo Universitario (PDU)”⁵. Los indicadores de gestión, por su parte “comprende las categorías de indicadores de Procesos e indicadores de Recursos (Humanos, físicos y Financieros), que miden la eficiencia de la gestión universitaria y contribuyen al logro de los Indicadores de Resultado”⁶.

Finalmente, sobre los Resultados Esperados y Productos son los servicios prestados o bienes producidos por la Universidad que deben tener una relación con los objetivos estratégicos planteados en el Plan de Desarrollo Universitario o los Planes Estratégicos Institucionales Universitarios.

b) Planificación Institucional: Plan Estratégico Institucional Universitario.

El Plan Estratégico Institucional Universitario se define como:

Artículo 18. (Plan Estratégico Institucional Universitario - PEIU).

El Plan Estratégico Institucional Universitario (PEIU) es un instrumento orientador de la gestión o quehacer institucional de una Universidad del Sistema de la Universidad Boliviana formulado desde una perspectiva plurianual. Toma en cuenta la Visión del Desarrollo del Sistema de la Universidad Boliviana.

La importancia del Plan Estratégico Institucional Universitario (PEIU) radica en su carácter orientador de toda la actividad universitaria de tal manera que el alcance de sus fines en relación a objetivos canaliza la mejora cualitativa de sus funciones sustantivas.

La estructura que debe tener un Plan Estratégico Institucional Universitario se establece en el siguiente artículo:

Artículo 19. (Estructura y Matriz de Planificación del PEIU).

Las Universidades del Sistema, para fines de consolidación de resultados a nivel de PDU, de forma obligatoria y como contenido mínimo, adoptarán la misma estructura y matriz de planificación del PDU en la formulación de sus PEIU (Anexo III), así como el Catálogo Básico de Indicadores (Anexo IV), que comprende:

I. Enfoque Político Institucional.

1. Mandato Constitucional de Desarrollo de la Educación Superior (Art. 91 CPE)
2. Principios, Fines y Objetivos de la Universidad.
3. Misión.

³ *Ibíd.* Página 10.

⁴ *Ibíd.* Página 10.

⁵ *Ibíd.* Página 10.

⁶ *Ibíd.* Página 10.

4. *Visión.*
5. *Valores.*

II. Diagnóstico.

1. *Análisis Interno.*
2. *Análisis Externo.*

Para la elaboración del diagnóstico una de las herramientas que podrá utilizarse es la matriz FODA.

III. Áreas Estratégicas.

1. *Gestión de la Formación Profesional de Grado y Posgrado.*
2. *Gestión de la Investigación, Ciencia, Tecnología e Innovación.*
3. *Gestión de la Interacción Social y Extensión Universitaria.*
4. *Gestión Institucional de Calidad.*

III. Políticas de Desarrollo.

IV. Objetivos Estratégicos (Acciones Estratégicas).

V. Indicador Estratégico.

VI. Resultados o Productos Esperados.

VII. Metas de Mediano Plazo y Anuales.

La estructura del PEIU de cada Universidad se completará con los siguientes dos componentes:

1. *Unidad responsable de Meta.*
2. *Presupuesto Plurianual.*

Los presupuestos plurianuales de las universidades serán elaborados sobre la base de los requerimientos que demande el cumplimiento de las metas de cada uno de los PEIU y el cumplimiento de lo establecido en el artículo 28° (FINANCIAMIENTO) del presente reglamento.

Ésta es en definitiva la estructura sobre la cual se formula el Plan Estratégico Institucional 2019-2025 de la Universidad Autónoma “Tomás Frías”.

c) Plan Operativo Anual.

El Plan Operativo Anual se define como:

Artículo 22. (De la Planificación Operativa y el Plan Operativo Anual).

I. El Plan Operativo Anual, corresponde al nivel de planificación de corto plazo en el que se identifican los objetivos de gestión Institucional, los resultados esperados, las operaciones, proyectos y programas a ejecutar, que permitirán contribuir a alcanzar los resultados y metas del PEIU de cada Universidad y por intermedio de éste, el PDU.

Asimismo, se señala que el Plan Operativo Anual de la Universidad es el resultado de la consolidación de todos los planes operativos anuales de cada unidad académica y administrativa, donde los responsables de dichas unidades definen los procesos de formulación, seguimiento y evaluación cuidando su vinculación con el PEIU⁷.

Respecto de la estructura y matriz de planificación del Plan Operativo Anual (POA), en el mismo Artículo 22-V, se señala lo siguiente.

V. Estructura y Matriz de Planificación del POA.

Las Universidades del Sistema, para fines de uniformidad y consolidación de resultados a nivel de cada uno de los PEIU y a nivel del PDU, de forma obligatoria y como contenido mínimo, adoptarán la siguiente estructura y matriz de planificación para la formulación de sus POA:

1. A nivel de Objetivos y Resultados de Gestión.

⁷ Sistema de la Universidad Boliviana. Secretaría Nacional de Desarrollo Institucional Comité Ejecutivo de la Universidad Boliviana Sub – Comisión RENADI. “Reglamento del Sistema de Planificación del Sistema de la Universidad Boliviana”, Artículo 22. Pág. 13. Santa Cruz – Bolivia. Agosto 2018.

- a) *Objetivos de Gestión Institucionales (Acciones de Corto Plazo Institucionales) -*
- b) *Consolidado.*
- c) *Objetivos de Gestión Específicos (Acciones de Corto Plazo Específicas) -*
- d) *Nivel de facultades o áreas administrativas.*
- e) *Indicador (Resultado Esperado - Producto) de la Gestión.*
- f) *Indicador (Tipo y Categoría).*
- g) *Indicador (Bien, Norma o Servicio).*
- h) *Programación periódica del Resultado/Producto (Número o Porcentaje).*
- i) *Presupuesto programado por Objetivo de Gestión Institucional y Específico.*
- j) *Unidad Responsable.*

2. A nivel de Operaciones y su articulación con el Presupuesto (determinación de requerimientos).

- a) *Operación.*
- b) *Bien o Servicio demandado.*
- c) *Unidad de Medida.*
- d) *Cantidad.*
- e) *Precio unitario.*
- f) *Partida por objeto del Gasto.*
- g) *Total Presupuesto.*
- h) *Fecha en la que se requiere el bien o servicio.*

Las universidades que así lo dispongan o de acuerdo a sus sistemas informáticos de formulación, podrán opcionalmente formular presupuestos por operación, los que serán obligatoriamente consolidados a nivel de objetivo de gestión.

1.4.2.2 Subsistema de Articulación de la Planificación Universitaria.

En la planificación universitaria se establece dos niveles de articulación, una articulación del Plan de Desarrollo Universitario (PDU) con el Plan de Desarrollo Económico y Social (PDES) y, por ende, con el Plan General de Desarrollo Económico Social (PGDES) y otra articulación del Plan de Desarrollo Universitario (PDU) con el Plan Estratégico Institucional Universitario (PEIU).

Respecto de la primera articulación se señala lo siguiente:

Artículo 26. (De la Concordancia y Articulación de los Planes).

- I. *El Sistema de la Universidad Boliviana elaborará su Plan de Desarrollo Universitario (PDU) en el marco de sus estatutos y el principio de la Autonomía Universitaria, en concordancia con el Plan de Desarrollo Económico Social (PDES) y el Plan General de Desarrollo Económico Social (PGDES), asegurando la integración de planes y la participación de las Universidades.*
- II. *La concordancia del Plan de Desarrollo Universitario (PDU) con el Plan de Desarrollo Económico Social (PDES) y el Plan General de Desarrollo Económico Social (PGDES) será entendida como el proceso de concertación entre el Gobierno Nacional y el Sistema de la Universidad boliviana, acordando en consenso, los resultados y metas que mejor contribuyan al desarrollo nacional. Para tal efecto, el CEUB y la representación de todas las universidades, acordarán con el Ministerio de Planificación del Desarrollo los mecanismos e instancias de concertación y articulación, que posibiliten la participación del Sistema de la Universidad Boliviana en el PEDES.*
- III. *Las Universidades Autónomas, en aplicación del Sistema de Planificación del SUB podrán concertar las metas de sus PEIU con las instancias responsables de la formulación de los planes departamentales y municipales, en aspectos que sean pertinentes.*

En relación a la articulación del Plan de Desarrollo Universitario (PDU) con el Plan Estratégico Institucional Universitario (PEIU) se señala lo siguiente:

- V. *El PDU, el PEIU y el POA deberán estar articulados, de tal manera que el seguimiento del POA permita efectuar el seguimiento del PEIU, y el seguimiento de éste, permita a su vez el seguimiento del PDU.*

Finalmente, cabe señalar que el Plan Estratégico Institucional tiene un doble proceso de aprobación, la primera es a través de la aprobación de la Secretaría de Desarrollo Institucional del Comité Ejecutivo de la Universidad Boliviana que emitirá un documento Técnico de Compatibilidad con el Plan de Desarrollo

Universitario, la segunda aprobación pasa por el Honorable Consejo Universitario, para ello debe adjuntarse el citado documento Técnico de Compatibilidad⁸.

1.4.2.3 Subsistema de Financiamiento.

Respecto del Subsistema de Financiamiento cabe señalar lo siguiente:

Artículo 28. (Financiamiento).

Los recursos para la implementación del PDU y los PEIU, en el marco del Sistema de Planificación Universitaria, provienen de las siguientes fuentes de financiamiento:

Recursos del Tesoro General de la Nación: Son los recursos, que provienen del mandato constitucional establecido en la Constitución Política del Estado (Art. 93 numeral I), que señala que las universidades públicas serán obligatoria y suficientemente subvencionadas por el Estado, independientemente de sus recursos departamentales, municipales y propios, creados o por crearse.

Aquí se consideran los Recursos de Coparticipación Tributaria y del Impuesto Directo a los Hidrocarburos (IDH), los Recursos Específicos de las Universidades, los Recursos Externos y Otros Recursos provenientes de donación directa e indirecta gestionadas por las Universidades.

1.4.2.4 Subsistema de Seguimiento y Evaluación.

Se considera el Subsistema de Seguimiento y Evaluación para el Plan de Desarrollo Universitario (PDU) y para el Plan Estratégico Institucional Universitario (PEIU).

Seguimiento y Evaluación del Plan de Desarrollo Universitario (PDU):

Artículo 30. (Del Seguimiento y Evaluación).

I. El proceso de seguimiento anual de Resultados y Metas del Plan de Desarrollo Universitario será coordinado por cada una de las Secretarías Nacionales del CEUB responsables de áreas estratégicas y consolidado y sistematizado por la Secretaría Nacional de Desarrollo Institucional del Comité Ejecutivo de la Universidad Boliviana y contará con la participación de los responsables de las Unidades de Planificación o unidades responsables, de acuerdo a la Guía de Seguimiento y Evaluación y con base en los Informes de Resultados Anuales de Seguimiento presentados por las Universidades.

II. La Evaluación del PDU será realizada por el Comité Nacional de Planificación del SUB, a medio término y a la conclusión de su vigencia, basada en informes técnicos de los Secretarios Nacionales del CEUB, para su aprobación en Conferencia Nacional de Universidades, en cumplimiento a lo establecido en el artículo 22° inc. b) del Estatuto de la Universidad Boliviana.

De manera tácita se señala que el Seguimiento y Evaluación del Plan de Desarrollo Universitario (PDU) será coordinado por cada una de las Secretarías Nacionales del CEUB responsables de áreas estratégicas y consolidado y sistematizado por la Secretaría Nacional de Desarrollo Institucional del Comité Ejecutivo de la Universidad Boliviana

Del Plan Estratégico Institucional Universitario (PEIU) es menester considerar lo siguiente:

- V. *El Seguimiento y Evaluación de los PEIU serán realizados por las instancias que determine cada Universidad de acuerdo a sus características, estructura organizativa y normativa respectiva y en cumplimiento a las disposiciones legales en vigencia.*
- VI. *Las Unidades Académicas y Administrativas y otras de cada Universidad que conforman el Sistema de Planificación del Sistema de la Universidad Boliviana, deben contribuir al proceso, a través del seguimiento y evaluación de la ejecución de los planes, de acuerdo a disposiciones internas diseñadas y aprobadas por las instancias pertinentes de cada Universidad.*
- VII. *Las Unidades de Planificación o unidades responsables, si corresponde, deben realizar ajustes periódicos a los PEIU, a partir de la información recopilada en los procesos de seguimiento y evaluación de los resultados alcanzados, siguiendo los mecanismos establecidos en cada Universidad.*

⁸ Sistema de la Universidad Boliviana. Secretaría Nacional de Desarrollo Institucional Comité Ejecutivo de la Universidad Boliviana Sub – Comisión RENADI. “Reglamento del Sistema de Planificación del Sistema de la Universidad Boliviana”, Artículo 25 y Artículo 27. Pág. 13. Santa Cruz – Bolivia. Agosto 2018.

- VIII. Los resultados de la evaluación de los PEIU deben ser tomados como base para la formulación de nuevos planes.

1.5 Principios, Fines y Objetivos de la Universidad Autónoma “Tomás Frías”.

Los principios, fines y objetivos propuestos se enmarcan en los preceptos establecidos por el Sistema de la Universidad Boliviana.

1.5.1 Los Principios.

Los principios básicos de la Universidad Boliviana “constituyen referentes éticos que encaminan el accionar de la institución y la prospectiva universitaria en su desarrollo institucional ligado a sus intereses históricos de la sociedad”⁹. Los principios propuestos se derivan del Estatuto Orgánico de la Universidad Boliviana¹⁰.

Artículo 5.- Son principios fundamentales del Sistema de la Universidad Boliviana:

- a) **La Autonomía e igualdad jerárquica** de las Universidades Públicas que la integran. Se entiende por Autonomía, de acuerdo a la Constitución Política del Estado Plurinacional, “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”.
- b) **La integridad del Sistema de la Universidad Boliviana** expresada en la preservación y defensa de la Autonomía de todas y cada una de sus universidades.
- c) **La Autonomía económica** que consiste en el derecho de administrar libremente sus recursos; a participar porcentualmente en las rentas nacionales, departamentales, municipales y en impuestos especiales, creados o por crearse; así como a las subvenciones que el Estado tiene la obligación de proporcionar y a recibir, oportunamente de parte del Gobierno, los recursos recaudados en favor; aprobar y ejecutar su presupuesto, negociar empréstitos y suscribir convenios.
- d) **El Cogobierno Paritario Docente Estudiantil** que consiste en la participación de docentes y estudiantes en todos los niveles de planificación y decisión de las actividades y políticas universitarias.
- e) **La libertad académica** que comprende la libertad de cátedra, de investigación y de estudio, al mismo tiempo que garantiza los derechos de libre expresión y difusión del pensamiento, de producción, creación artística, humanística, científica y técnica:
 - i. La libertad de cátedra que asegura a cada profesor la máxima independencia de criterio y expresión científica en el cumplimiento de su función docente.
 - ii. La libertad de investigación que garantiza el derecho de cualquier miembro de la comunidad universitaria a investigar, así como recibir de la Universidad el apoyo suficiente para ejercer dicha labor sin otras limitaciones que las económicas.
 - iii. La libertad de estudio que implica el derecho de los estudiantes a integrarse a los departamentos, especialidades, disciplinas, cursos o programas; a participar en forma activa y crítica en el proceso de su propia formación intelectual y científica; respetando su formación ideológica e identidad cultural.
- f) **El fuero universitario** como garantía de la independencia ideológica de docentes y estudiantes y la libre confrontación de ideas. Toda forma de discriminación es contraria al espíritu del Sistema de la Universidad Boliviana.
- g) **La independencia política ideológica institucional** respecto a cualquier gobierno, como garantía de la pluralidad, universalidad y democracia universitaria.
- h) **La inviolabilidad de la Autonomía Universitaria**, de los predios universitarios, ante la agresión por parte de los gobiernos de turno, agentes externos e internos que promuevan este tipo de intervenciones.
- i) **La enseñanza universitaria** debe ser nacional y científica por su contenido, y democrática por su forma, pues sólo un ambiente democrático puede fomentar la cultura y el desarrollo nacional al servicio del pueblo.
- j) **La interdisciplinariedad** garantiza la dimensión universal de la ciencia, la técnica y la cultura, mediante la interrelación continua de investigadores y docentes de las diversas áreas del conocimiento orientada a una producción científica globalizadora y no únicamente sectorial y de una docencia que permita una visión integral del saber humano.
- k) **El respeto** a las diversas manifestaciones culturales, en un permanente diálogo con los agentes sociales para colaborar en el logro de un desarrollo humano sostenible de su medio social.

⁹ Modelo Académico del Sistema de la Universidad Boliviana, Pág. 27.

¹⁰ Estatuto Orgánico de la Universidad Boliviana (XII Congreso Nacional de Universidades), Pág. 241-242.

- l) **La integridad ética, moral y transparente** que se manifiesta a través del desenvolvimiento de la comunidad universitaria.

1.5.2 Los Fines.

Los fines son el porqué de la existencia de la Universidad Boliviana. Los fines de la Universidad Autónoma “Tomás Frías” se enmarcan en el Estatuto Orgánico de la Universidad Boliviana¹¹:

Artículo 9.- Son fines del Sistema de la Universidad Boliviana:

- a) *Contribuir a la creación de una conciencia nacional, partiendo del conocimiento de la realidad de dependencia, opresión y explotación del país, en la perspectiva de su integración y de libre determinación nacional.*
- b) *Formar profesionales idóneos en todas las áreas del conocimiento científico, humanístico, tecnológico y cultural, que respondan a las necesidades del desarrollo nacional y regional y estén dotados de conciencia crítica.*
- c) *Asimilar, crear y desarrollar la ciencia y la tecnología mediante la investigación objetiva de la realidad, para su transformación.*
- d) *Respetar, reconocer y desarrollar los saberes y conocimientos ancestrales del pueblo boliviano.*
- e) *Identificar el quehacer científico - cultural con los intereses populares, integrándose a ellos en la lucha por la liberación nacional y social.*
- f) *Organizar y mantener Institutos destinados al desarrollo cultural, técnico y social de los trabajadores.*

1.5.3 Los Objetivos.

Los objetivos de la Universidad Pública Boliviana son fines a través de los cuales sus procesos internos se orientan. En esta circunstancia los objetivos de la Universidad Autónoma “Tomás Frías” se enmarcan en aquellos establecidos por el Estatuto Orgánico de la Universidad Boliviana¹².

Artículo 10.- Son objetivos del Sistema de la Universidad Boliviana:

- a) *Planificar y coordinar las actividades académicas de investigación y de Interacción Social – Extensión Universitaria para establecer un sistema orgánico de la educación superior del país.*
- b) *Contribuir a la elaboración de planes y mejoramiento universitario económico y promoción social para superar las actuales condiciones nacionales y regionales, en relación con la realidad política y cultural del país.*
- c) *Crear las condiciones para la investigación y el análisis científico de la realidad boliviana, promoviendo la más amplia libertad académica.*
- d) *Propender a la formación científica y humanística del profesional, con un profundo sentido social e histórico.*
- e) *Investigar, enriquecer y desarrollar la cultura nacional - popular en todas sus manifestaciones.*
- f) *Defender los recursos humanos y naturales del país.*
- g) *Planificar y promover el perfeccionamiento pedagógico, científico y profesional del docente universitario.*
- h) *Contribuir a la planificación y a la formulación de políticas para la integración del sistema educativo nacional.*
- i) *Cumplir su misión social, fundamentalmente a través de la Interacción Social-Extensión Universitaria, como medio de identificar a la universidad con el pueblo.*
- j) *Asumir la defensa de los principios básicos que inspiran y sustentan la existencia de la Universidad Pública Boliviana, así como organizar la acción conjunta de las Universidades en caso de amenaza o de intervención al Régimen de la Autonomía.*
- k) *Fortalecer los vínculos de las Universidades del Sistema de la Universidad Boliviana con las de América Latina y con todas las universidades y centros culturales del mundo.*
- l) *Generar ingresos propios, captar recursos y distribuirlos para fomentar el crecimiento de las Universidades Autónomas del Sistema de la Universidad Boliviana, respetando el carácter fiscal y gratuito.*

1.6 Misión y Visión de la Universidad Autónoma “Tomás Frías”.

La Misión y Visión de la Universidad Autónoma “Tomás Frías” se presentan a continuación.

¹¹ Estatuto Orgánico de la Universidad Boliviana (XII Congreso Nacional de Universidades), Pág. 243-244.

¹² Estatuto Orgánico de la Universidad Boliviana (XII Congreso Nacional de Universidades), Pág. 244-245.

1.6.1 Misión de la Universidad Autónoma “Tomás Frías”.

La formulación de la Misión de la Universidad Autónoma “Tomás Frías” requiere de la identificación y conocimiento del mandato legal, de los servicios institucionales ofertados y del fin institucional. En esa circunstancia, la Misión es la razón de ser de la institución, tomando en cuenta las tres funciones esenciales de la Universidad Autónoma “Tomás Frías”.

- Formación Profesional de Grado y Postgrado.
- Investigación, Ciencia, Tecnología e Innovación
- Interacción Social y Extensión Universitaria

Cuadro N° 1
Metodología para la Formulación de la Misión
Universidad Autónoma “Tomás Frías”

Identidad	Rol	Finalidad
¿Qué es nuestra entidad?	¿Cuál es la actividad principal que desempeña?	¿Para qué existe nuestra entidad?
Institución Pública y Autónoma de Educación Superior.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formación de profesionales idóneos, con el desarrollo de sus capacidades, con pensamiento crítico y compromiso social. ▪ Generación y difusión de investigación científica en dialogo con los saberes locales. ▪ Promoción de la interacción social para fortalecer el ámbito cultural y socio-productivo de su entorno. 	Contribuir al desarrollo integral (inclusión y equidad) del Departamento de Potosí y por ende del País.

Fuente: Elaboración Propia

Por tanto, la **Misión Institucional** propuesta es:

“La Universidad Autónoma “Tomás Frías” es una Institución Pública y Autónoma de Educación Superior que forma profesionales de grado y postgrado con capacidades, pensamiento crítico y compromiso social; promoviendo la investigación científica en diálogo con los saberes locales y la interacción social para fortalecer el ámbito cultural y socio-productivo de su entorno y así contribuir al desarrollo, con inclusión y equidad, del Departamento de Potosí y de Bolivia”.

1.6.2 Visión de la Universidad Autónoma “Tomás Frías”.

La visión institucional es la capacidad de ver en el futuro, en tiempo y espacio, a la Institución en un contexto del mayor alcance posible de sus logros para que contribuyan al desarrollo de los entornos en que se inserta.

La formulación de la visión institucional metodológicamente requiere identificar:

- Un horizonte de tiempo
- Las funciones esenciales
- El enfocarse en determinados resultados
- Los grupos meta
- El fin y los valores relevantes de la Institución,

Si bien la Visión es pensada para el 2025, la redacción debe realizarse en términos de objetivos ya alcanzados.

Cuadro N° 2
Metodología para la Formulación de la Visión
Universidad Autónoma “Tomás Frías”

Para el año:	Funciones Esenciales	Concentrará sus resultados en:	Grupos metas:	Valores relevantes:	Fin
2025 Universidad	Formación Profesional para el desarrollo de	Evaluación y acreditación de Carreras y Programas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comunidad Universitaria: 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Transparencia ▪ Inclusión ▪ Libertad de 	Desarrollo de la

Autónoma "Tomás Frías"	capacidades			pensamiento y de expresión	Universidad el Departamen to de Potosí y del país.
	Gestión de la Investigación para generación de conocimientos básicos y aplicados.	Transferencia de conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estado: <ul style="list-style-type: none"> - Sociedad - Empresa - Gobierno 		
	Gestión de la Interacción social pertinente.	Fomento de las relaciones de intercambio y cooperación.			

Fuente: Elaboración Propia

Por tanto, la **Visión Institucional** para el año 2025 se expresa como:

"La Universidad Autónoma "Tomás Frías" es una Universidad Pública, Autónoma, de Gobierno Universitario para la formación idónea de profesionales de grado y postgrado con Carreras evaluadas y acreditadas nacional e internacionalmente, con investigación científica que genera y transfiere conocimientos básicos y aplicados, con interacción social que fomenta relaciones de intercambio y cooperación con el Estado, la Sociedad, la Empresa y el Gobierno, y que con transparencia, inclusión, libertad de pensamiento y expresión transforma los procesos universitarios para el desarrollo Universitario, el Departamento de Potosí y Bolivia".

1.7 Valores.

Son virtudes, cualidades axiológicas que caracterizan a nuestra institución, a través de las cuales encamina su accionar con el propósito de alcanzar el bienestar colectivo¹³

Los valores propuestos son:

- a) **Honestidad:** explicada en la decencia, decoro, recato, honradez, probidad, rectitud y justicia, en el accionar de la universidad.
- b) **Ética:** contenida en el conjunto de normas morales que rigen la conducta de todos los actores universitarios.
- c) **Respeto:** a los derechos humanos: explicada por la pluralidad universitaria para tener consideración o deferencia con todos los seres humanos que conforman la sociedad boliviana y sus derechos.
- d) **Responsabilidad:** con la sociedad: capacidad orgánica de los actores universitarios para comprometerse con los intereses de su entorno, asumiendo acciones y consecuencias de su desempeño.
- e) **Respeto y prudencia con la naturaleza:** para promover un desarrollo socialmente justo, solidario con las generaciones futuras y fundamentos que promueven una economía sostenible, pacífica y de aplicación universal.
- f) **Transparencia democrática:** en sus dos vertientes, la participación de docentes y estudiantes en la toma de decisiones institucionales en lo interno y en lo externo. Reconocer la participación social en niveles de coordinación y determinación de necesidades para la planificación universitaria.
- g) **Tolerancia con nuestras diferencias:** como elemento de reconocimiento de la multiculturalidad boliviana y la necesidad de procesos educativos interculturales.
- h) **Trabajo organizado disciplinado, consistente y fecundo:** para disponer óptimamente los recursos universitarios en función a conseguir los objetivos y metas institucionales.
- i) **Equidad de género y generacional:** asumiendo los derechos que tienen todos los bolivianos para acceder a la educación superior como bien público.

¹³ PEDI 2013-2017 UATF. Pág. 226-228, y Elaboración Propia.

- j) **Liderazgo:** para ubicarnos en la vanguardia de la educación boliviana.
- k) **Justicia social:** reconocer la razón y el derecho de cada boliviano y lo que le corresponde en materia de educación superior y en el ámbito de competencia de la universidad.
- l) **Solidaridad y cultura de paz:** como concepción integradora de los valores humanos para desarrollar procesos de empatía en las relaciones de los actores universitarios entre sí y con la sociedad.
- m) **Humanismo:** entender al ser humano y su desarrollo integral como elemento fundamental de todas las acciones de la sociedad, con el respeto absoluto a las dimensiones social, étnica cultural, política y religiosa.
- n) **Puntualidad:** como el cumplimiento de los compromisos en los tiempos establecidos, el logro de objetivos en el tiempo comprometido. Exactitud en la ejecución de tareas y a su debido tiempo.

El planteamiento de la Misión, Visión y Valores que constituyen la parte culminante del Enfoque Político, abren paso al Diagnóstico Institucional que es tema de estudio del siguiente apartado.

PARTE II

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL



PARTE II

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

El Diagnóstico Institucional de la Universidad Autónoma “Tomás Frías” constituye la segunda parte del PEI 2019 - 2025, está dividida en cuatro áreas estratégicas:

- Área 1. Gestión de la Formación profesional de Grado y Postgrado
- Área 2. Gestión de Investigación, Ciencia, Tecnología e Innovación
- Área 3. Gestión de Interacción Social Universitaria
- Área 4. Gestión Institucional de la Calidad

El diagnóstico institucional contiene información cuantitativa y cualitativa sobre los indicadores de cada área estratégica; se ha tomado como fuente de esta información fuentes secundarias y fuentes primarias de la Universidad. Las fuentes secundarias consultadas, básicamente son informes y memorias anuales de las direcciones intermedias, documentos e informes generados por las Facultades y Carreras. Las fuentes primarias de acceso y construcción de la información del presente diagnóstico, fueron mediante encuestas impresas, encuestas en línea, algunas por muestreo aleatorio simple y en otros casos, como el de estudiantes y docentes de la UATF se realizaron encuestas virtuales con la intención de llegar al 100% de estos estamentos, en el caso de docentes se logró el objetivo y en estudiantes se llegó al 54%. Entre otras técnicas se realizaron entrevistas personales, entrevistas impresas y entrevistas grabadas en video, reuniones y talleres internos. La interpretación de los resultados de estas técnicas se distribuye a lo largo del análisis en cada una de las áreas estratégicas. En los Anexos pueden verificarse todos los instrumentos que se han recolectado para el levantamiento de información. Cabe aclarar que el Diagnóstico Institucional tiene como base el año 2018.

De manera general se ha trabajado con base al Catálogo de Indicadores establecido en el Reglamento de Planificación del Sistema de la Universidad Boliviana, y los indicadores utilizados en el presente plan que llegan a 126, están distribuidos en las cuatro áreas estratégicas de la siguiente manera:

- Gestión de la Formación Profesional de Grado y Postgrado: 37 indicadores
- Gestión de Investigación, Ciencia, Tecnología e Innovación: 25 indicadores
- Gestión de Interacción Social Universitaria: 22 indicadores
- Gestión Institucional de la Calidad: 42 indicadores

Posteriormente, el análisis de la información de cada sección o área estratégica, se presenta el análisis interno y externo de cada área estratégica traducido en una matriz FODA; el análisis interno se ha realizado de manera participativa en base a la información primaria y secundaria obtenida, mientras el análisis externo se ha trabajado en base a la técnica de análisis de tendencias; es decir, el análisis cualitativo del entorno en que se desenvuelve la Universidad como ser aspectos educativos, sociales, políticos, económicos, culturales, tecnológicos, etc. Para finalizar el análisis FODA, se ha determinado las líneas estratégicas a partir de la relación que se establece del cruzamiento del análisis interno con el análisis externo, consecuencia de ello se identifican determinadas estrategias universitarias.

A continuación se considera los aspectos más relevantes del diagnóstico institucional de la Universidad Autónoma “Tomás Frías” por área estratégica:

ÁREA ESTRATÉGICA No. 1**GESTIÓN DE FORMACIÓN PROFESIONAL DE GRADO Y POSTGRADO****2.1 Estado de Situación de Formación Profesional de Grado y Postgrado.**

El Diagnóstico en la presente área estratégica, refleja un análisis del estado de situación correspondiente a la parte académica, constituyéndose como mayor fortaleza la presentación de la información y los indicadores referentes a la Gestión de Formación Profesional de Grado y Postgrado en la UATF.

A. Formación Profesional de Grado.**2.1.1 Modelo Académico.**

La Universidad Autónoma "Tomás Frías", adopta el Modelo Académico propuesto por el Sistema de la Universidad Boliviana -SUB-, el mismo se basa en el modelo de Formación Basada en Competencias, empero, según la última Reunión Académica Nacional "RAN 2018" I-XII, se aprueba como:

Artículo Primero; "Las Carreras y Programas aplicarán el Enfoque de Gestión Curricular de Formación Basada en Competencias, Objetivos y/u otros en el marco de los principios, fines y objetivos del Sistema de la Universidad Boliviana y sus normas vigentes".

Por lo tanto, las Carreras y Programas del Sistema de la Universidad Boliviana, por su contexto específico, su naturaleza intrínseca, su objeto de estudio, sus recursos disponibles, la caracterización de su perfil, definen el enfoque de gestión curricular más apropiada y practicable en su caso.

Según entrevista realizada a la M.Sc. Lic. Sheila Arispe Anagua, Directora de Servicios Académicos de la UATF, con relación a que si las Carreras y Programas de la Universidad deben seguir el enfoque curricular de Formación Basada en Competencias o el Enfoque por Objetivos; al respecto, la autoridad manifestó, que según la última Reunión Académica Nacional "RAN 2018" I-XIII, efectuado en la ciudad de Tarija, insta a todas las universidades la implementación del modelo académico que mejor se adecue a la característica de cada unidad académica, para lograr el perfil profesional acorde a las exigencias del mercado laboral. Así mismo, menciona que el Modelo de Formación Basado en Competencias no debió ser asumido de manera obligatoria como único modelo a seguir en las unidades académicas.

2.1.2 Oferta Académica.

La Universidad Autónoma "Tomás Frías", desde su creación ha ido ofertando Carreras de acuerdo a la demanda social de la población, como por ejemplo Derecho, Medicina, luego en el transcurrir de los años fueron incrementándose el número de Carreras y Programas y no solamente en la Sede Central de Potosí, sino también se extendió a las Sedes desconcentradas de Tupiza, Villazón, Uyuni y Uncía.

Por consiguiente, hasta la gestión 2018 la UATF en Sede Central tiene como oferta académica, 35 Carreras y 2 Programas Académicos; asimismo, la Escuela de Idiomas y en Extensión Libre los idiomas de inglés, quechua.

En Sedes desconcentradas situadas en ciudades intermedias de Tupiza, Villazón, Uyuni y Uncía, la UATF oferta 10 Carreras, 3 Programas Académicos y una Escuela de Idiomas.

a) Oferta Académica de Formación en Sede Central según Facultades y Carreras.

En la gestión 2018 la Universidad Autónoma "Tomás Frías" en su sede central, oferta 35 Carreras académicas, constituidas en 12 Facultades y una carrera bajo la dependencia de la Dirección de Servicios Académicos. Las Carreras de Ingeniería Comercial y Odontología si bien fueron creados en la gestión 2016 inician su actividad académica a partir de la gestión 2018.

La relación de carreras, la facultad a las que corresponden, grado académico, tiempo de estudios y la fecha de fundación se muestran en el siguiente cuadro.

Cuadro N° 3
Oferta Académica de Grado en la Sede Central, según Facultades y Carreras

N°	Facultades	Carreras	Grado Académico	Tiempo de Estudios	Fecha de Fundación
1	Artes	1. Artes Musicales	Licenciatura	5 años	19/06/1939
		2. Artes Plásticas	Licenciatura	5 años	17/06/1939
2	Ciencias Agrícolas y Pecuarias	3. Ingeniería Agroindustrial	Licenciatura	9 semestres	19/12/2005
		4. Ingeniería Agronómica	Licenciatura	9 semestres	20/10/1972
		5. Ingeniería en Desarrollo Rural	Licenciatura	9 semestres	19/12/2005
3	Ciencias de la Salud	6. Enfermería	Licenciatura	5 años	25/08/1992
		Enfermería	Téc. Superior	3 años	
4	Ciencias Económicas Financieras y Administrativas	7. Administración de Empresas	Licenciatura	10 semestres	23/09/2014
		8. Auditoría - Contaduría Pública	Licenciatura	10 semestres	22/03/1937
		Auditoría - Contaduría Pública	Téc. Superior	6 semestres	
		9. Contabilidad y Finanzas	Licenciatura	8 semestres	23/09/2004
		Contabilidad y Finanzas	Téc. Superior	5 semestres	
		10. Economía	Licenciatura	10 semestres	21/11/1946
5	Ciencias Puras	11. Ingeniería Comercial*	Licenciatura	9 semestres	2018 año de inicio
		12. Estadística	Licenciatura	8 semestres	09/02/1979
		13. Física	Licenciatura	10 semestres	14/08/1972
		14. Ingeniería de Sistemas	Licenciatura	9 semestres	27/10/2003
		15. Ingeniería Informática	Licenciatura	8 semestres	19/07/1991
		16. Matemática	Licenciatura	10 semestres	14/08/1972
6	Ciencias Sociales y Humanísticas	17. Química	Licenciatura	10 semestres	24/08/1972
		18. Lingüística e Idiomas	Licenciatura	5 años	26/06/1987
		19. Trabajo Social	Licenciatura	5 años	02/06/1972
		20. Turismo	Licenciatura	9 semestres	26/06/1987
		Turismo	Téc. Superior	5 semestres	26/06/1987
7	Derecho	21. Derecho	Licenciatura	4 años	15/10/1982
8	Ingeniería	22. Construcciones Civiles	Téc. Superior	6 semestres	23/03/1984
		23. Ingeniería en Geodesia y Topografía	Licenciatura	5 años	01/05/1939
		24. ingeniería civil	Licenciatura	10 semestres	01/05/1939
9	Ingeniería Geológica	25. Ingeniería del Medio Ambiente	Licenciatura	10 semestres	20/06/2000
		26. Ingeniería Geológica	Licenciatura	10 semestres	13/05/1953
10	Ingeniería Minera	27. Ingeniería de Procesos de Materias Primas y Minerales	Licenciatura	10 semestres	05/10/1992
		28. Ingeniería Minera	Licenciatura	10 semestres	01/05/1939
11	Ingeniería Tecnológica	29. Ingeniería Eléctrica	Licenciatura	10 semestres	01/05/1948
		Técnico en Electricidad	Téc. Superior	6 semestres	
		30. Ingeniería Electrónica	Licenciatura	10 semestres	01/01/2001
		Técnico en Electrónica	Téc. Superior	6 semestres	
		31. ingeniería Mecánica	Licenciatura	10 semestres	01/12/2000
		Técnico en Mecánica	Téc. Superior	6 semestres	
12	Medicina	32. Ingeniería Mecatrónica	Licenciatura	10 semestres	20/12/2004
		33. Mecánica Automotriz	Téc. Superior	6 semestres	01/01/1970
		34. Medicina	Licenciatura	6 años	14/01/1892
	D.S.A.	35. Odontología**	Licenciatura	5 años	2018 año de inicio

Fuente: Elaboración propia con información de DATA CENTER

* Resolución del Honorable Consejo Universitario N° 34/2016 de creación de la Carrera

** Resolución del Honorable Consejo Universitario N° 33/2016 de creación de la Carrera

b) Oferta Académica de Formación según Sedes Desconcentradas en Provincia.

En Sedes situadas en ciudades intermedias de Villazón, Tupiza, Uncía y Uyuni, la Universidad oferta 10 Carreras a nivel de Licenciatura y Técnico Superior.

Las Sedes de Uncía y Uyuni se ofertan en cada una 3 carreras, mientras que en las sedes de Villazón y Tupiza se oferta en cada una 2 Carreras, como se detalla en el siguiente cuadro la relación de carreras, la facultad a las que corresponden, el tiempo de estudios y la fecha de fundación.

Cuadro N° 4
Oferta Académica según Sedes Desconcentradas en Provincia, Facultad y Carreras

N°	Sedes Desconcentradas	Facultades	Carreras	Grado Académico	Tiempo de Estudios	Fecha de Fundación
1	Villazón	Facultad Ciencias Agrícolas y Pecuarias	1. Ingeniería Agropecuaria	Licenciatura	9 semestres	20/12/2005
			2. Enfermería	Licenciatura	5 años	31/03/1998
		Facultad Ciencias de la Salud	Enfermería	Técnico Superior	3 años	
2	Tupiza	Facultad Ciencias Agrícolas y Pecuarias	3. Medicina Veterinaria y Zootecnia	Licenciatura	10 semestres	07/11/1992
			4. Auditoría Contaduría Pública	Licenciatura	10 semestres	22/03/1937
		Facultad de Ciencias Económicas, Financieras y Administrativas	Auditoría Contaduría Pública	Técnico Superior	6 semestres	
3	Uncía	Facultad de Ciencias Económicas, Financieras y Administrativas	5. Economía	Licenciatura	10 semestres	31/03/2008
			6. Trabajo Social	Licenciatura	4 años	13/04/2007
		Derecho	7. Derecho	Licenciatura	4 años	19/07/2008
4	Uyuni	Facultad de Ciencias Económicas, Financieras y Administrativas	8. Economía	Licenciatura	5 años	02/01/2008
			9. Lingüística e Idiomas	Licenciatura	5 años	28/03/2006
		Facultas Ciencias Sociales y Humanísticas	10. Turismo	Licenciatura	9 semestres	08/12/2004

Fuente: Elaboración propia con información de DATA CENTER

c) Oferta Académica de Formación según Programas, Escuela de Idiomas y Extensión Libre.

La Universidad oferta 5 Programas académicos, 2 en la Sede Central Potosí, y 3 en sedes desconcentradas de Tupiza y Uncía, que dependen de las Facultades respectivas y de la Dirección de Servicios Académicos. Es importante señalar que Arquitectura si bien ha sido creado como Programa, la demanda y acogida en la población, ha sido de gran expectativa, siendo así que la matrícula estudiantil (Cuadro N°.14) desde su creación, ha tenido un comportamiento creciente entre las gestiones 2016 y 2018 un crecimiento del 173%, es una de las razones entre otras que motiva a las autoridades superiores para que realicen las gestiones a instancias correspondientes, y sea aprobado como Carrera Arquitectura según procedimientos y normativa del Sistema de la Universidad Boliviana.

A partir de la gestión 2017, se inicia la reapertura de la Escuela de Idiomas con el objetivo de enseñar lenguas extranjeras como el inglés, con formación integral de los estudiantes universitarios y extrauniversitarios. Así mismo, debido a la demanda y expectativa de la población en la Sede Tupiza, la Escuela de Idiomas se apertura en la gestión 2018. Entre los propósitos de la Escuela de Idiomas, es incursionar el idioma inglés en la currícula de las diferentes Carreras académicas que oferta la Universidad.

Por otra parte, la Universidad oferta Extensión Libre en el idioma Inglés y Quechua, mismo que data desde varios años atrás, dependiente de la Carrera de Lingüística e Idiomas.

Cuadro N° 5
Oferta Académica de Programas, Escuela de Idiomas y Extensión Libre según Facultades

Facultades	Carreras	Programas, Escuelas y Extensión Libre	Año de Inicio
		Programas	
D.S.A.		1. Programa de Pedagogía Intercultural Sede Central Potosí	1970
		2. Programa Arquitectura Sede Central Potosí*	2016
Ciencias Puras	Ingeniería de Sistemas	3. Programa Ingeniería de Sistemas Sede Tupiza	2017
Derecho	Derecho	4. Programa Derecho Sede Tupiza	2017
Ciencias Sociales y Humanísticas	Lingüística e Idiomas	5. Programa Lingüística e Idiomas Sede Uncía	2015
		Escuela de Idiomas	
Ciencias Sociales y Humanísticas	Lingüística e Idiomas	1. Escuela de Idiomas	2017
	Lingüística e Idiomas	2. Escuela de Idiomas – Tupiza	2018
		Extensión Libre	
	Lingüística e Idiomas	1. Extensión Libre – Inglés	
	Lingüística e Idiomas	2. Extensión Libre – Quechua	

Fuente: Elaboración propia con información de DATA CENTER, Programas y Escuela de Idiomas

* Resoluciones del Honorable Consejo Universitario N° 33/2015, N° 35/2015, N° 08/2016 de creación del Programa

* Resolución IX Conferencia Nacional Extraordinaria de Universidades N° 017/2016 de aprobación del Programa

d) Oferta Académica de Carreras y Programas Académicos Nuevos.

En los últimos cuatro años, por iniciativa de las autoridades superior de la UATF y principalmente a consecuencia de una demanda social, la UATF oferta nuevas Carreras y Programas Académicos.

En lo que respecta a las Carreras Académicas Nuevas:

- En la gestión 2018 la Carrera de Odontología
- En la gestión 2018 la Carrera de Ingeniería Comercial.

En lo que respecta a los Programas Académicos Nuevos:

- En la gestión 2015 el Programa de Lingüística e Idiomas Sede Uncía
- En la gestión 2016 el Programa de Arquitectura Sede Central Potosí
- En la gestión 2017 el Programa de Derecho Sede Tupiza
- En la gestión 2017 el Programa de Ingeniería de Sistemas Sede Tupiza

e) Oferta Académica según Áreas de Conocimiento.

Las Áreas de Conocimiento según el Modelo Académico del Sistema de la Universidad Boliviana, es una estructura académica constituida por la oferta de la formación profesional de grado de las Universidades, es así que en la gestión 2018, la Oferta Académica de la Universidad Autónoma “Tomás Frías” está integrada por 45 Carreras y 5 Programas, organizadas en 6 Áreas de conocimiento, detallándose en el cuadro siguiente, según grado académico y tiempo de estudios.

Cuadro N° 6
Relación de Carreras y Programas según Áreas de Conocimiento

N°	Áreas de Conocimiento	Carreras y Programas	Grado Académico	Tiempo de Estudios
1	Ciencias Puras y Naturales	1. Estadística	Licenciatura	8 semestres
		2. Física	Licenciatura	10 semestres
		3. Ingeniería de Sistemas	Licenciatura	9 semestres
		4. Ingeniería Informática	Licenciatura	8 semestres
		5. Matemática	Licenciatura	10 semestres
		6. Química	Licenciatura	10 semestres
		7. Programa Ingeniería de Sistemas Tupiza	Licenciatura	9 semestres (Modular)
2	Ingeniería Tecnológica	1. Construcciones civiles	Técnico Superior	6 semestres
		2. Ing. en Geodesia y Topografía	Licenciatura	5 años
		3. Ingeniería Civil	Licenciatura	10 semestres
		4. Ingeniería del Medio Ambiente	Licenciatura	10 semestres
		5. Ingeniería Geológica	Licenciatura	10 semestres
		6. Ing. de Procesos de Materias Primas y Minerales	Licenciatura	10 semestres
		7. Ingeniería Minera	Licenciatura	10 semestres
		8. Ingeniería Eléctrica	Licenciatura	10 semestres
		9. Ingeniería Electrónica	Licenciatura	10 semestres
		10. Ingeniería Mecánica	Licenciatura	10 semestres
		11. Ingeniería Mecatrónica	Licenciatura	10 semestres
		12. Mecánica Automotriz	Técnico Superior	6 semestres
		13. Programa Arquitectura	Licenciatura	9 semestres
3	Ciencias Agrícolas	1. Ingeniería Agroindustrial	Licenciatura	9 semestres
		2. Ingeniería Agronómica	Licenciatura	9 semestres
		3. Ingeniería Agropecuaria - Villazón	Licenciatura	9 semestres
		4. Ingeniería en Desarrollo Rural	Licenciatura	9 semestres
		5. Medicina Veterinaria y Zootecnia - Tupiza	Licenciatura	10 semestres
4	Ciencias de la Salud	1. Enfermería	Licenciatura	5 años
		2. Enfermería - Villazón	Licenciatura	5 años
		3. Medicina	Médico Cirujano	6 años
		4. Odontología	Licenciatura	5 años
5	Ciencias Sociales y Humanísticas	1. Artes Musicales	Licenciatura	5 años
		2. Artes Plásticas	Licenciatura	5 años
		3. Derecho	Licenciatura	4 años
		4. Programa Derecho - Tupiza	Licenciatura	4 años (Modular)
		5. Derecho Uncía	Licenciatura	4 años
		6. Lingüística e Idiomas	Licenciatura	5 años
		7. Lingüística e Idiomas - Uyuni	Licenciatura	5 años
		8. Programa Lingüística e Idiomas - Uncía	Licenciatura	5 años
		9. Trabajo Social	Licenciatura	5 años
		10. Trabajo Social - Uncía	Licenciatura	5 años
		11. Turismo	Licenciatura	9 semestres
		12. Turismo - Uyuni	Licenciatura	9 semestres
		13. Programa de Pedagogía Intercultural	Licenciatura	10 semestres
6	Ciencias Económicas	1. Administración de Empresas	Licenciatura	10 semestres
		2. Auditoría - Contaduría Pública	Licenciatura	10 semestres
		3. Contabilidad y Finanzas	Licenciatura	8 semestres
		4. Contaduría Pública - Tupiza	Licenciatura	10 semestres
		5. Economía	Licenciatura	10 semestres
		6. Economía - Uncía	Licenciatura	10 semestres
		7. Economía - Uyuni	Licenciatura	10 semestres
		8. Ingeniería Comercial	Licenciatura	9 semestres

Fuente: Elaboración propia con información de Data Center

Las Áreas de Conocimiento que agrupan mayor número de Carreras y Programas son Ingeniería Tecnológica y Ciencias Sociales y Humanísticas, cada una con 13, sin desmerecer las otras áreas de conocimiento con variedad y reducida cantidad de Carreras y Programas; empero, el Área que congrega menor número de Carreras 4 en total se encuentra en el Área Ciencias de la Salud que representa el 8%, según se muestra en el cuadro N° 7.

Cuadro N° 7
Carreras y Programas de Grado según Áreas de Conocimiento

N°	Áreas de conocimiento	N° de Carreras y Programas	Porcentaje
1	Ingeniería Tecnológica	13	26%
2	Ciencias Sociales y Humanísticas	13	26%
3	Ciencias Económicas	8	16%
4	Ciencias Puras y Naturales	7	14%
5	Ciencias Agrícolas	5	10%
6	Ciencias de la Salud	4	8%
Total		50	100%

Fuente: Elaboración propia con información de Data Center.

f) Oferta Académica de Carreras y Programas de Formación Virtual y Semipresencial.

La Universidad Autónoma “Tomás Frías” hasta la gestión 2018, no se oferta Carreras o Programas de formación virtual y semipresencial; sin embargo, como política para las autoridades superiores de la UATF, es implementar inicialmente en algunas Carreras y Programas asignaturas con modalidad virtual y semipresencial, de tal manera, que sean ofertas académicas atractivas y permitan impulsar las habilidades que van a precisar los profesionales en el campo laboral.

Según entrevista realizado al M.Sc. Abog. Adrián Montoya Laura, Vicerrector Subrogante de la UATF, la autoridad manifestó que importa aplicar políticas dentro de la oferta académica como es la inclusión de modalidades de virtualización y los horarios nocturnos en algunas Carreras y Programas para estudiantes, y así también para profesionales que trabajan y pueden estudiar en horarios nocturnos, son alcances de proyección que se perfila en adelante para incrementar la población estudiantil en la Universidad.

2.1.3 Modalidades de Admisión a la Universidad.

El Reglamento del Sistema de Admisión Universitaria, establece las condiciones, requisitos y procedimiento de modalidades para la admisión de nuevos estudiantes.

En la gestión 2018, según las modalidades de admisión, un mayor porcentaje 61.34% de estudiantes admitidos en la UATF, fue a través del Examen Prueba de Suficiencia Académica (P.S.A), seguido con el 30.72% por los Cursos Pre-Universitarios y en menor porcentaje 7.94% Admisiones Especiales, este último contempla la admisión extraordinaria deportiva, admisión profesional, olimpiadas científicas, admisión por excelencia académica, estudiantes indígenas originarias, Carreras simultáneas, ingreso directo, traspaso de otras universidades, convenios, como Consejo de Ayllus Originarios de Potosí (C.A.O.P), Federación Sindical Única de Trabajadores Campesinos Originarios Quechuas de Potosí (F.S.U.T.C.O.Q.P.), Confederación Sindical Única de Trabajadores Campesinos de Bolivia (C.S.U.T.C.B), Consejo Educativo de la Nación Quechua (C.E.N.A.Q), Federación Sindical de Trabajadores Originarios Norte Potosí (F.S.U.T.O.N.P.), Consejo Departamental de Médicos Tradicionales de Potosí (CODEMETROP), Convenio Andrés Bello, por otra parte, modalidades por cambio de Carrera, cambio por anulación de Carrera, convalidación pre-facultativo y programa de movilidad estudiantil CRISCOS.

Cuadro N° 8
Modalidades de Admisión a la Universidad

Modalidades de Admisión	Número de Estudiantes Admitidos	Porcentaje
Examen P.S.A. (Prueba de Suficiencia Académica)	14.345	61.34%
Curso Pre-Universitarios	7.185	30.72%
Admisiones Especiales	1.857	7.94%
Total	23.387	100%

Fuente: Elaboración propia con información de DATA CENTER

2.1.4 Acreditación de Carreras y Programas.

El diagnóstico respecto a la acreditación de Carreras y Programas en la Universidad Autónoma “Tomás Frías”, hace referencia a la información obtenida del Departamento de Gestión Curricular y la Dirección de Evaluación y Acreditación.

a) Planes Curriculares de Carreras y Programas.

La desactualización de los planes de estudio entre otros, son nudos críticos que justifican la necesidad de realizar los rediseños curriculares.

Según información proporcionada por el Departamento de Gestión Curricular de la UATF, hasta la gestión 2018 concluyeron con la elaboración de sus rediseños curriculares 18 Carreras académicas; mientras que 19 Carreras se encuentran en proceso de elaboración y por último, existen 6 Carreras sin inicio de elaborar sus rediseños curriculares, siendo en mayor número las carreras que se encuentran en las sedes desconcentradas. Por la importancia académica de actualizar la currícula, es propicio incentivar y motivar a las Carreras y Programas para que elaboren sus rediseños curriculares, considerando que los planes se constituyen en una herramienta académica que permite impulsar procesos de acreditación a nivel nacional como internacional.

En el cuadro siguiente se muestra la relación de Carreras y Programas con diseños y rediseños curriculares concluidos, en proceso y sin inicio.

Cuadro N° 9
Estado de las Carreras y Programas con Diseño y Rediseño Curricular, Gestión 2018

Carrera y Programas	Carreras y Programas con Diseño Curricular Actual	Carreras y Programas con Rediseños Curriculares		
		Concluido	En Proceso	Sin inicio
Artes Musicales			✓	
Artes Plásticas		✓		
Ingeniería Agroindustrial			✓	
Ingeniería Agronómica		✓		
Ingeniería Agropecuaria - Villazón			✓	
Ingeniería en Desarrollo Rural				✓
Medicina Veterinaria y Zootecnia - Tupiza				✓
Enfermería		✓		
Enfermería - Villazón		✓		
Administración de Empresas			✓	
Auditoría - Contaduría Pública		✓		
Contabilidad y Finanzas			✓	
Contaduría Pública - Tupiza		✓		
Economía				✓
Economía - Uncía				✓
Economía - Uyuni				✓
Ingeniería Comercial	✓			
Estadística		✓		
Física			✓	
Ingeniería de Sistemas		✓		
Ingeniería Informática			✓	
Matemáticas			✓	
Química			✓	
Lingüística e Idiomas		✓		
Lingüística e Idiomas - Uyuni		✓		
Trabajo Social			✓	
Trabajo Social - Uncía		✓		
Turismo		✓		
Turismo - Uyuni		✓		
Derecho		✓		
Derecho - Uncía		✓		
Construcciones Civiles			✓	
Ingeniería en Geodesia y Topografía		✓		
Ingeniería Civil		✓		
Ingeniería del Medio Ambiente			✓	
Ingeniería Geológica		✓		
Ingeniería de Procesos de Materias Primas y Minerales			✓	
Ingeniería Minera			✓	
Ingeniería Eléctrica			✓	
Ingeniería Electrónica			✓	
Ingeniería Mecánica			✓	
Ingeniería Mecatrónica			✓	
Mecánica Automotriz			✓	
Medicina				✓
Programa Arquitectura	✓			
Odontología	✓			
Total	3	18	19	6
Porcentaje	7%	39%	41%	13%

Fuente: Elaboración propia con información del Departamento de Gestión Curricular de la Dirección de Servicios Académicos

En todo caso, las Carreras y Programas nuevas de reciente creación, cuentan con diseños curriculares actuales acorde al Modelo Académico del Sistema de la Universidad Boliviana 2015 - 2019 y el contexto actual.

En cuanto se refiere a los Programas de Derecho e Ingeniería de Sistemas Sede Tupiza y el Programa de Lingüística e Idiomas Sede Uncía, los mismos se encuentran adscritos a los planes curriculares de las Carreras correspondientes de la Sede Central; mientras que el Programa de Pedagogía Intercultural en la Sede Central se encuentra en etapa de cierre del programa.

b) Vinculación de Grado con el Postgrado.

La vinculación de la formación de grado y postgrado, conduce a una mejor preparación de los estudiantes graduados, en cuanto a su formación académica, en la perspectiva de que sean profesionales competentes y con mejores oportunidades de empleo.

En la UATF las 21 Carreras y Programas que cuentan con diseños y rediseños curriculares, hacen referencia también a la vinculación de formación de Grado con el Postgrado; sin embargo, hasta la gestión 2018 ninguna Carrera o Programa ha implementado de manera efectiva la vinculación, a pesar de contar con reglamento elaborado dentro de los diseños y rediseños curriculares, enmarcados en el Reglamento General de Estudios de Postgrado del Sistema de la Universidad Boliviana.

Según entrevista realizada al M.Sc. Abog. Adrián Montoya Laura, Vicerrector Subrogante de la UATF, respecto a la vinculación de Grado con Postgrado. La autoridad manifestó, que la vinculación de Grado con el Postgrado, admite que el estudiante de último curso, semestre o nivel, pueda además adscribirse a algún curso postgradual y casi simultáneamente lograr su formación.

Cuadro N° 10
Carreras y Programas con Vinculación de Grado y Postgrado

Número de Carreras y Programas con Diseños y Rediseños Curriculares	Número de Carreras con Vinculación de Grado y Postgrado	Número de Carreras con vinculación de formación de Grado y Postgrado implementados
3 Carreras y Programas con Diseños Curriculares	3	0
18 Carreras con Rediseños Curriculares	18	0

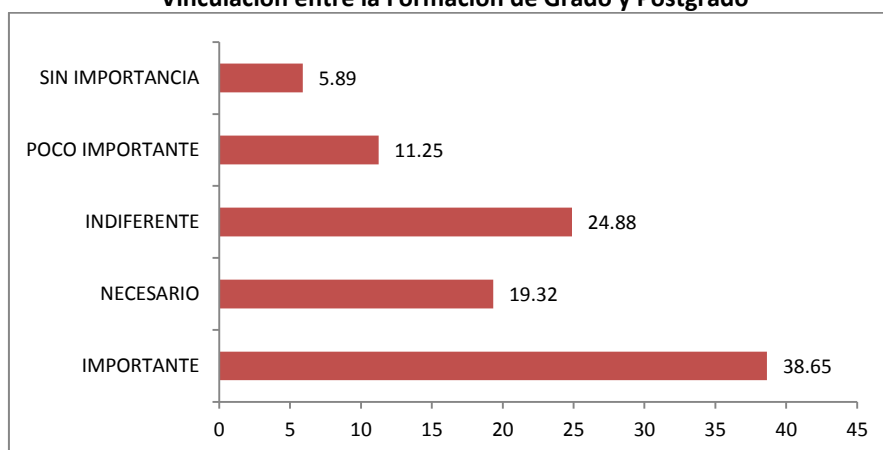
Fuente: Elaboración propia, según documentos Diseños y Rediseños Curriculares de las Carreras

Según entrevista realizada a la M.Sc. Lic. Sheila Arispe Anagua, Directora de Servicios Académicos de la UATF, con relación a la Vinculación de Grado y Postgrado. La autoridad manifestó, que todos los rediseños curriculares contemplan la vinculación, lo cual repercute en la mejora de la oferta académica y la oportunidad de cursos de especialidad, donde el nuevo profesional mejorará su inserción laboral por su competitividad.

De acuerdo al censo dirigido a los Estudiantes de la Universidad, en relación a la pregunta; ¿Cuál su criterio respecto del proceso de vinculación entre la formación de Grado y de Postgrado?

Los resultados de la encuesta se detallan a continuación:

Gráfico N° 1
Vinculación entre la Formación de Grado y Postgrado



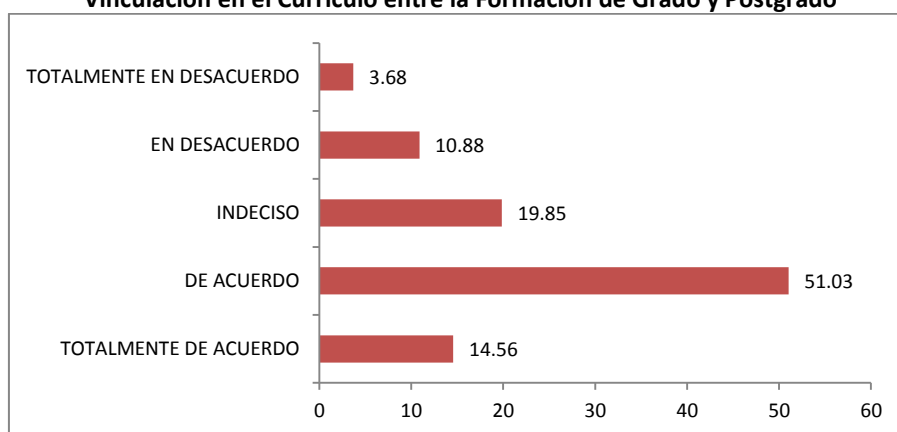
Fuente: Elaboración propia, según censo aplicado a estudiantes de la UATF, PEIU 2019-2025

Un mayor porcentaje 57.97% de los estudiantes, según su criterio manifiestan que es Importante y Necesario la vinculación entre la formación de Grado y Postgrado, debido a que después de concluir con la licenciatura en sus Carreras y Programas, tendrán la oportunidad de continuar estudios de Postgrado en diferentes programas o en otros casos la especialización, según el perfil profesional adquirido, con el propósito de ingresar al campo laboral con amplio conocimiento profesional y competitividad. Contrariamente, el restante 42.03% de los estudiantes manifiestan su Indiferencia, Poco Importante e incluso Sin Importancia respecto a la vinculación entre formación de Grado y Postgrado.

De acuerdo al censo dirigido a los Docentes de la Universidad, en relación a la pregunta; ¿Cuál su Criterio respecto del proceso de vinculación en el currículo entre la formación de Grado y de Postgrado?

Los resultados de la encuesta se detallan en el siguiente gráfico.

Gráfico N° 2
Vinculación en el Currículo entre la Formación de Grado y Postgrado



Fuente: Elaboración propia, según censo aplicado a docentes de la UATF, PEIU 2019-2025

Según el gráfico anterior, el 65.59% Totalmente de Acuerdo y de Acuerdo, los Docentes mantienen el criterio positivo respecto del proceso de vinculación en el currículo entre la formación de Grado y de Postgrado. El 17.8% de los Docentes manifiestan estar en Desacuerdo y Totalmente en Desacuerdo con el proceso de vinculación en el currículo entre la formación de Grado y de Postgrado, con respecto a los Indecisos se muestra que el 19.85% de los Docentes no se encuentran seguros de la vinculación de Grado y Postgrado.

c) Evaluación Interna de las Carreras y Programas.

En lo que acontece a la Evaluación Interna en la UATF, hace referencia más propiamente a la Autoevaluación y Plan de Mejoramiento en la que se encuentran las Carreras y Programas, la información, ha sido proporcionada por la Dirección de Evaluación y Acreditación que se detalla a continuación.

c.1) Carreras y Programas Académicas con Autoevaluación.

La Dirección de Evaluación y Acreditación, impulsa los procesos de Autoevaluación, brindando el asesoramiento correspondiente a las diferentes Carreras y Programas para que las mismas sean gestoras en la realización de los procesos de Autoevaluación.

A partir de que la Autoevaluación se aplica procedimientos técnicos cualitativos y cuantitativos para la valoración de la calidad educativa de las Carreras y Programas, es importante que las mismas representadas por docentes y estudiantes, encaren los procesos de manera participativa y activa con el propósito fundamental de promover el mejoramiento de la calidad de la educación superior.

En la gestión 2018, se encuentran 5 Carreras con procesos de Autoevaluación con fines de acreditación, tomando en cuenta para el efecto las normas del Comité Ejecutivo de la Universidad Boliviana (CEUB).

Cuadro N° 11
Carreras con Autoevaluación, Gestión 2018

Facultades	Carreras	Estado
Facultad de Ciencias Económicas Financieras y Administrativas	1. Auditoría Contaduría Pública Sede Tupiza	En proceso
Facultad de Ciencias Puras	2. Ingeniería Informática	En proceso
Facultad de Ciencias Agrícolas y Pecuarias	3. Ingeniería Agronómica	En proceso
Facultad de Ciencias Puras	4. Estadística	En proceso
Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas	5. Turismo	En proceso

Fuente.- Elaboración propia con información de la Dirección de Evaluación y Acreditación

c.2) Carreras y Programas Académicos con Plan de Mejoramiento.

De acuerdo a los resultados de Autoevaluación de las Carreras proporcionado por la Dirección de Evaluación y Acreditación, el Plan de Mejoramiento busca corregir y ajustar las deficiencias o debilidades identificadas en la Autoevaluación; es así que la Carrera de Auditoría - Contaduría Pública y la Carrera de Enfermería que se encuentran en sede central, concluyeron con sus Planes de Mejoramiento, prosiguiendo luego con el proceso hacia la acreditación, tanto a nivel nacional como internacional.

Cuadro N° 12
Carreras con Planes de Mejoramiento, Gestión 2018

Facultades	Carreras	Estado
Facultad de Ciencia Económicas Financieras y Administrativas	1. Auditoría Contaduría Pública	Plan de mejora concluido
Ciencias de la Salud	2. Enfermería	Plan de mejora concluido

Fuente.- Elaboración propia con información de la Dirección de Evaluación y Acreditación

d) Evaluación Externa con Fines de Acreditación.

En la gestión 2018, según informe de la Dirección de Evaluación y Acreditación, las Carreras de Enfermería y Auditoría Contaduría Pública, fueron Acreditadas ante el CEUB con puntajes de 83.37 y 79.97 respectivamente. Posteriormente, como las Universidades del Sistema Boliviano optan por la acreditación internacional, mediante el Sistema de Acreditación Regional de Carreras Universitarias (ARCU SUR); la Carrera de Enfermería ha continuado el proceso y ha sido acreditada ante ARCU SUR en la gestión 2018 con una vigencia de seis años y reconocida por los Estados Miembros del MERCOSUR y los Asociados respecto a la calidad en la Educación Superior. Con respecto a la Carrera de Ingeniería Civil, actualmente se encuentra en proceso la acreditación ante ARCU SUR, esperándose que el proceso se concluya en la gestión 2019 y se tenga una nueva Carrera acreditada.

Cuadro N° 13
Carreras Acreditadas ante el CEUB y ARCU-SUR, Gestión 2018

Facultad	Carreras acreditadas ante el CEUB		Carreras Acreditadas ante ARCU – SUR	
	Carrera	Puntaje	Carrera	Calificación cualitativa
Facultad de Ciencias de la Salud	Enfermería (Gestión 2017)	83.37	Enfermería (Gestión 2018)	Excelencia
Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Financieras	Auditoría Contaduría Pública (Gestión 2017)	79.97		
Facultad de Ingeniería			Ingeniería Civil (Gestión 2018)	En proceso de acreditación

Fuente.- Elaboración propia con información de la Dirección de Evaluación y Acreditación

Según entrevista realizada a la M.Sc. Lic. Sheila Arispe Anagua, Directora de Servicios Académicos de la UATF, respecto a ¿Qué causas y consecuencias se pueda tener en la formación universitaria, el escaso número de Carreras con autoevaluación, con plan de mejoramiento y así mismo, Carreras acreditadas a nivel nacional e internacional?. La autoridad manifestó, que afecta de manera directa en el crecimiento de la matrícula universitaria, en la permanencia estudiantil, también en los perfiles profesionales no contextualizados, migración a otras universidades acreditadas por los beneficios estudiantiles con relación a movilidad estudiantil nacional e internacional y convalidación de títulos en países miembros del MERCOSUR.

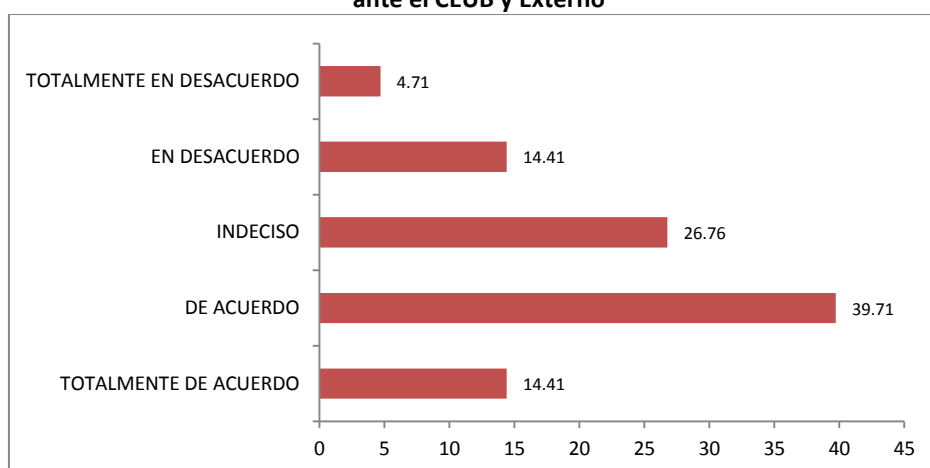
e) Condiciones de las Carreras para el Inicio del Proceso de Evaluación y Acreditación ante el CEUB y a nivel Externo.

Con la finalidad de lograr en nuestra Universidad niveles de excelencia académica, a través de la acreditación ante el Comité Ejecutivo de la Universidad Boliviana (CEUB) y a nivel Externo como ARCU-SUR y otros; pocas Carreras se encuentran en proceso de Autoevaluación y en otros casos con Planes de Mejoramiento con fines de acreditación; no obstante, es preciso que las Carreras promuevan las condiciones para iniciar éstos procesos de evaluación.

Según censo aplicado a los Docentes de la Universidad, en relación a la pregunta: ¿Considera usted que su Carrera está en condiciones administrativas, financieras y técnicas de iniciar un proceso de evaluación y acreditación ante el Comité Ejecutivo de la Universidad Boliviana y a nivel Externo?

Los resultados se muestran en el siguiente gráfico:

Gráfico N° 3
Estado de Avance de las Carreras en Evaluación y Acreditación ante el CEUB y Externo



Fuente: Elaboración propia, según censo aplicado a Docentes de la UATF, PEIU 2019-2025

Según el gráfico precedente, muestra que el 54.12% Totalmente de Acuerdo y de Acuerdo, los Docentes consideran que su Carrera está en condiciones administrativas, financieras y técnicas de iniciar un proceso de evaluación y acreditación ante el CEUB y ARCU SUR, el 19.12% en Desacuerdo y Totalmente en Desacuerdo, los Docentes consideran que no se cuenta con condiciones adecuadas para la evaluación

y acreditación ante el CEUB y ARCU SUR, esta diferencia de criterios respecto a la interrogante, demuestra que las opiniones de los Docentes se encuentran muy divididas por lo cual se complica el desafío de asumir los procesos de evaluación y acreditación en las Carreras; sin embargo, el desafío es que las Carreras tienen la necesidad de gestionar y propiciar las condiciones administrativas, financieras y técnicas para iniciar los procesos de evaluación y acreditación.

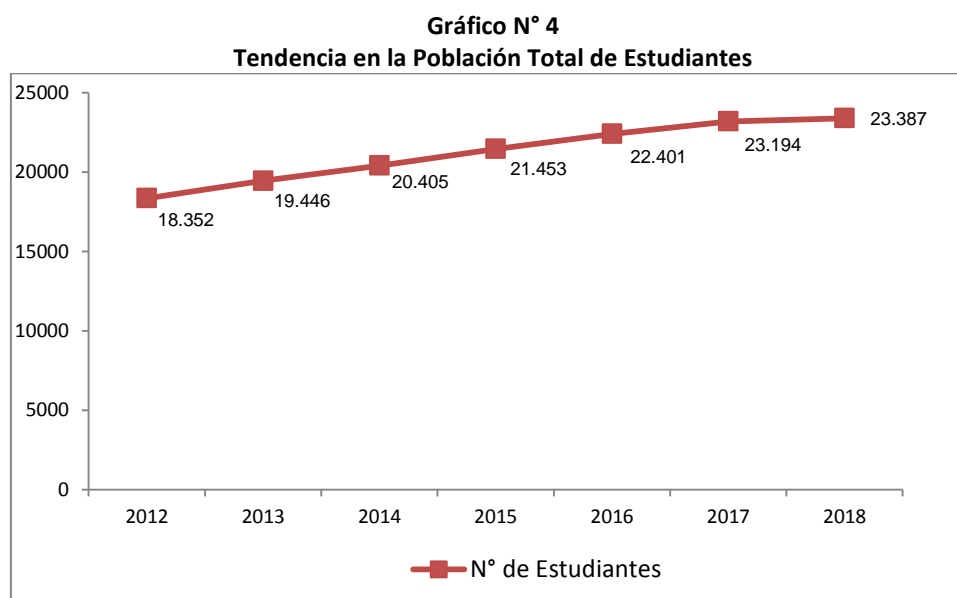
Con respecto a los docentes indecisos es un porcentaje considerable de 26.76% que se sitúan ante todo en aquellas Carreras que todavía no iniciaron procesos de acreditación en la UATF.

2.1.5 Población Estudiantil Universitaria.

La población estudiantil universitaria, se constituye como un factor determinante por la oferta académica, para su análisis se obtuvo información estadística de DATA CENTER de la UATF.

a) Tendencia de la Población Total de Estudiantes.

Para el análisis de la tendencia estudiantil se considera los años 2012 - 2018; en consecuencia, el estamento estudiantil en la Universidad concierne a las Carreras y Programas académicos que se encuentran en la Sede central de Potosí y las Sedes desconcentradas en ciudades intermedias. La evolución de la población estudiantil en los últimos 7 años, ha tenido un comportamiento creciente y continuo, como se puede apreciar en el siguiente gráfico.



Fuente: Elaboración propia con información de DATA CENTER

En la gestión 2018, la población estudiantil en la Universidad alcanza a 23.387, con relación a la gestión anterior de 23.194 estudiantes hubo un incremento leve de 0.83%.

b) Tendencia de la Población Total de Estudiantes por Carreras y Programas.

La tendencia de la población estudiantil de formación de Grado en la UATF, es cuantificado en su integridad por las diferentes Carreras y Programas que conforman la Sede central y las Sedes desconcentradas.

Según información obtenida por DATA CENTER, se cerraron dos programas académicos en la UATF; el Programa Auxiliares de Enfermería que tuvo vigencia hasta la gestión 2014 y el Programa de Ingeniería de Sistemas Sede Uncía vigente hasta la gestión 2017 debido al escaso número de estudiantes.

Cuadro N° 14
Tendencia de la Población Estudiantil por Carreras y Programas

Carreras y Programas	Años						
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Artes Musicales	183	188	178	172	167	180	175
Artes Plásticas	143	126	119	130	144	138	129
Ingeniería Agroindustrial	190	234	264	297	333	370	322
Ingeniería Agronómica	359	354	377	393	395	405	358
Ingeniería Agropecuaria - Villazón	129	155	163	178	183	198	189
Ingeniería en Desarrollo Rural	107	122	120	126	148	157	164
Medicina Veterinaria y Zootecnia - Tupiza	183	193	208	212	223	222	204
Enfermería	782	798	863	912	929	925	868
Enfermería - Villazón	128	120	155	172	175	171	190
Programa Auxiliares de Enfermería	49	32	56	0	0	0	0
Administración de Empresas	1477	1486	1528	1638	1640	1596	1559
Auditoría - Contaduría Pública	1380	1469	1453	1488	1482	1471	1452
Contabilidad y Finanzas	1130	1242	1254	1325	1323	1352	1355
Auditoría Contaduría Pública – Tupiza	499	565	588	601	664	670	656
Economía	795	832	904	951	931	1049	944
Economía - Uncía	213	237	283	309	348	386	392
Economía - Uyuni	132	162	203	259	226	188	178
Ingeniería Comercial	0	0	0	0	0	0	182
Estadística	109	114	128	149	169	174	146
Física	72	79	83	80	79	76	55
Ingeniería de Sistemas	923	998	981	1061	1098	1122	1089
Programa de Ingeniería de Sistemas - Tupiza *	0	0	0	0	0	62	0
Ingeniería Informática	659	645	642	636	588	566	545
Programa Ingeniería Informática -Uncía	0	0	0	46	20	14	0
Matemáticas	140	121	127	128	121	113	95
Química	303	310	302	301	315	321	318
Lingüística e Idiomas	391	372	354	322	318	325	288
Lingüística e Idiomas - Uyuni	99	104	111	115	126	138	150
Programa Lingüística e Idiomas - Uncía	0	0	0	53	59	34	21
Trabajo Social	607	601	651	602	642	607	619
Trabajo Social - Uncía	176	190	209	218	222	258	283
Turismo	270	252	232	202	220	266	289
Turismo - Uyuni	107	138	116	142	143	160	171
Derecho	392	548	737	878	1128	1083	1150
Programa Derecho - Tupiza	0	0	0	0	0	180	238
Derecho - Uncía	198	222	245	216	234	239	241
Construcciones Civiles	380	403	414	455	468	434	369
Ingeniería en Geodesia y Topografía	202	193	225	236	250	274	271
Ingeniería Civil	1634	1756	1834	1838	1825	1863	1862
Ingeniería del Medio Ambiente	640	623	669	656	643	666	667
Ingeniería Geológica	325	367	430	473	499	521	504
Ing de Procesos de Materias Primas y Minerales	147	184	193	213	204	208	223
Ingeniería Minera	201	244	303	305	316	346	371
Ingeniería Eléctrica	225	246	268	327	378	410	441
Ingeniería Electrónica	314	337	356	360	380	387	380
Ingeniería Mecánica	308	394	393	417	423	432	415
Ingeniería Mecatrónica	127	145	165	205	240	256	291
Mecánica Automotriz	243	276	295	334	353	412	441
Medicina	1024	1040	1019	1096	1245	1238	1286
Programa Arquitectura	0	0	0	0	215	390	587
Programa de Pedagogía Intercultural	257	229	207	226	169	141	101
Odontología	0	0	0	0	0	0	163
Total	18.352	19.446	20.405	21.453	22.401	23.194	23.387

Fuente: Elaboración propia con información de DATA CENTER

*En el sistema Data Center no se registra información estadística respecto a la gestión 2018

Las Carreras con mayor expectativa y cantidad de estudiantes que gestión tras gestión han tenido crecimiento estudiantil son las Carreras de Ingeniería Civil, Medicina, Derecho y el Programa de Arquitectura.

La tendencia de la población estudiantil constituida en Sede Central y Sedes desconcentradas en ciudades intermedias se detalla en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 15
Tendencia de la Población Estudiantil por Sedes 2012 - 2018

Sedes	Número de Estudiantes por Gestión						
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Sede Central UATF	16.488	17.360	18.124	18.932	19.778	20.274	20.474
Sedes Desconcentradas UATF	1.864	2.086	2.281	2.521	2.623	2.920	2.913
Total Estudiantes en la UATF	18.352	19.446	20.405	21.453	22.401	23.194	23.387

Fuente: Elaboración propia con información de DATA CENTER

El cuadro N° 16, hace referencia a la tasa de crecimiento de la población estudiantil interanual, respecto a la Sede Central, se ha tenido un comportamiento creciente, entre las gestiones 2012 - 2018 del 3.67%; con relación a las Sedes desconcentradas en ciudades intermedias su crecimiento fue mayor de 7.72%. Por otra parte, considerando el total de la población estudiantil en la Universidad entre el mismo periodo, se puede advertir un crecimiento del 4.12%. No obstante, entre las dos últimas gestiones 2017 - 2018, si bien hubo crecimiento pero el mismo fue mínimo 0.83%, aunque es importante remarcar que el Programa Ingeniería de Sistemas Sede Tupiza no registró información de los estudiantes matriculados de la gestión 2018 en el sistema Data Center, razón por la cual la tasa de crecimiento en las sedes desconcentradas es negativo -0.24% en las últimas dos gestiones y por otra parte también es probable que algunas Carreras no registraron en el sistema a los matriculados en su totalidad.

Cuadro N° 16
Tasa de Crecimiento de la Población Estudiantil por Sedes 2012 - 2018

Sedes	Tasa de Crecimiento					
	2012-2018	2013-2018	2014-2018	2015-2018	2016-2018	2017-2018
Sede Central UATF	3.67%	3.35%	3.09%	2.64%	1.74%	0.99%
Sedes Desconcentradas UATF	7.72%	6.91%	6.31%	4.94%	5.38%	-0.24%
Total Estudiantes en la UATF	4.12%	3.76%	3.47%	2.92%	2.18%	0.83%

Fuente: Elaboración propia con información de DATA CENTER

En lo que respecta a la población estudiantil de la Escuela de Idiomas y Extensión Libre, conforman estudiantes a partir de los 12 años, universitarios regulares y estudiantes extra-universitarios; por la demanda y expectativa de la población estudiantil, la escuela de idiomas retoma sus actividades a partir de la gestión 2017, y su apertura en la gestión 2018 en la Sede desconcentrada Tupiza.

Cuadro N° 17
Tendencia de la Población Estudiantil de la Escuela de Idiomas y Extensión Libre

Escuela de Idiomas y Extensión Libre	Número de Estudiantes por Gestión						
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Escuela de Idiomas						648	271
Escuela de idiomas Tupiza*							84
Extensión Libre – Ingles	299	352	220	321	337	128	37
Extensión Libre – Quechua	162	187	45	88	113	155	136
Total	461	539	265	409	450	931	528

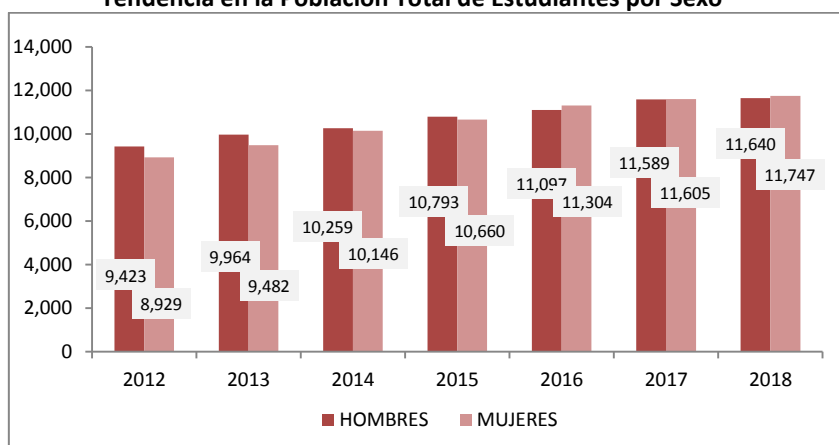
Fuente: Elaboración propia con información de DATA CENTER

*Información proporcionada por la Escuela de Idiomas Sede Central

c) Tendencia de la Población Total de Estudiantes por Sexo.

Según la tendencia de la población estudiantil por sexo se puede advertir un comportamiento creciente. En las gestiones 2016, 2017 y 2018 la población estudiantil de mujeres es mayor con relación a los varones con 1.87%, 0.14% y 0.92% respectivamente.

Gráfico N° 5
Tendencia en la Población Total de Estudiantes por Sexo



Fuente: Elaboración propia con información de DATA CENTER

d) Tendencia de la Población de Estudiantes Regulares y Nuevos.

La evolución de la matrícula estudiantil tanto en nuevos como en regulares tiene una conducta progresiva. Los estudiantes nuevos del 2012 - 2018 han crecido en 24.31%, y los estudiantes regulares en 28.23% en el mismo periodo.

Cuadro N° 18
Evolución de la Población Estudiantil Nuevos y Regulares 2012 - 2018

Matriculados	Número de Estudiantes por Gestión						
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Nuevos	3.727	3.790	3.798	3.902	4.173	4.529	4.633
Regulares	14.625	15.656	16.607	17.551	18.228	18.665	18.754
Total	18.352	19.446	20.405	21.453	22.401	23.194	23.387

Fuente: Elaboración propia con información de DATA CENTER

En la matrícula de estudiantes nuevos, se puede advertir que las Carreras de reciente creación como Ingeniería Comercial y Odontología y los Programas de Arquitectura, Derecho Sede Tupiza tienen bastante demanda de estudiantes.

En cuanto a las Carreras regulares con mayor demanda de estudiantes son Ingeniería Civil, Administración de Empresas, Auditoría Contaduría Pública, Contabilidad y Finanzas, Medicina, Derecho que aglutina un elevado número de estudiantes. Por otra parte, las Carreras con menor número de estudiantes son Física y Matemáticas.

A partir de la gestión 2015 el Programa Pedagogía Intercultural ya no realiza la inscripción de estudiantes nuevos, debido a que se encuentran en etapa de cierre el Programa.

Cuadro N° 19
Población Estudiantil Nuevos y Regulares por Carrera, Programa y Sexo, Gestión 2018

Carreras y Programas	Nuevos			Regulares			Totales		
	H	M	Total	H	M	Total	H	M	Total
Artes Musicales	42	7	49	97	29	126	139	36	175
Artes Plásticas	14	10	24	69	36	105	83	46	129
Ingeniería Agroindustrial	8	32	40	94	188	282	102	220	322
Ingeniería Agronómica	29	27	56	141	161	302	170	188	358
Ingeniería Agropecuaria - Villazón	22	22	44	81	64	145	103	86	189
Ingeniería en Desarrollo Rural	19	18	37	59	68	127	78	86	164
Medicina Veterinaria y Zootecnia - Tupiza	20	23	43	67	94	161	87	117	204
Enfermería	16	152	168	71	629	700	87	781	868
Enfermería - Villazón	9	40	49	24	117	141	33	157	190
Administración de Empresas	96	182	278	546	735	1281	642	917	1559
Auditoría - Contaduría Pública	62	126	188	400	864	1264	462	990	1452
Contabilidad y Finanzas	74	95	169	356	830	1186	430	925	1355
Contaduría Pública - Tupiza	41	84	125	163	368	531	204	452	656
Economía	39	79	118	325	501	826	364	580	944
Economía - Uncía	42	26	68	163	161	324	205	187	392
Economía - Uyuni	18	23	41	55	82	137	73	105	178
Ingeniería Comercial	84	98	182	0	0	0	84	98	182
Estadística	8	17	25	42	79	121	50	96	146
Física	5	3	8	26	21	47	31	24	55
Ingeniería de Sistemas	145	50	195	603	291	894	748	341	1089
Programa de Ingeniería de Sistemas - Tupiza *	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ingeniería Informática	46	33	79	325	141	466	371	174	545
Matemáticas	6	6	12	39	44	83	45	50	95
Química	11	41	52	77	189	266	88	230	318
Lingüística e Idiomas	20	30	50	61	177	238	81	207	288
Lingüística e Idiomas - Uyuni	16	32	48	30	72	102	46	104	150
Programa Lingüística e Idiomas - Uncía	0	0		7	14	21	7	14	21
Trabajo Social	24	122	146	80	393	473	104	515	619
Trabajo Social - Uncía	15	60	75	33	175	208	48	235	283
Turismo	25	52	77	102	110	212	127	162	289
Turismo - Uyuni	30	31	61	33	77	110	63	108	171
Derecho	97	114	211	443	496	939	540	610	1150
Programa Derecho - Tupiza	64	62	126	63	49	112	127	111	238
Derecho Sede Uncía	35	41	76	92	73	165	127	114	241
Construcciones Civiles	28	6	34	273	62	335	301	68	369
Ingeniería en Geodesia y Topografía	36	18	54	166	51	217	202	69	271
Ingeniería Civil	176	57	233	1269	360	1629	1445	417	1862
Ingeniería del Medio Ambiente	55	56	111	206	350	556	261	406	667
Ingeniería Geológica	37	16	53	326	125	451	363	141	504
Ingeniería de Procesos de Materias Primas y Minerales	26	17	43	114	66	180	140	83	223
Ingeniería Minera	63	25	88	233	50	283	296	75	371
Ingeniería Eléctrica	115	15	130	278	33	311	393	48	441
Ingeniería Electrónica	61	11	71	265	43	308	326	54	380
Ingeniería Mecánica	88	5	93	306	16	322	394	21	415
Ingeniería Mecatrónica	68	6	74	191	26	217	259	32	291
Mecánica Automotriz	139	6	145	290	6	296	429	12	441
Medicina	74	105	179	441	666	1107	515	771	1286
Programa Arquitectura	131	110	241	165	181	346	296	291	587
Programa de Pedagogía Intercultural	0	0	0	33	68	101	33	68	101
Odontología	52	111	163	0	0	0	52	111	163
TOTAL	2.331	2.302	4.633	9.323	9.431	18.754	11.654	11.733	23.387

Fuente: Elaboración propia con información de DATA CENTER

*En el sistema Data Center no se registra información estadística respecto a la gestión 2018

e) Población Total de Estudiantes según Facultades.

La Facultad de Ciencias Económicas Financieras y Administrativas acoge la mayor cantidad de estudiantes 29% en sus 8 Carreras de sede central y sedes desconcentradas, seguido de la Facultad de Ingeniería 11%, donde la Carrera de Ingeniería Civil reúne el mayor número de estudiantes; mientras que el resto de las Facultades se encuentran entre el 10% y el 1% encontrándose este último en la Facultad de Artes con sus 2 Carreras. Es importante mencionar que hasta la gestión 2018 las Carreras de Odontología, Pedagogía Intercultural y el Programa de Arquitectura se encuentran administradas por la Dirección de Servicios Académicos; empero, se prevé que a partir de la gestión 2019 puedan formar parte de las Facultades a las que sean asignadas.

Cuadro N° 20
Población de Estudiantes por Facultad, Gestión 2018

N°	Facultades	Total	Porcentaje
1	Ciencias Económicas Financieras y Administrativas	6.718	29%
2	Ingeniería	2.502	11%
3	Ciencias Puras	2.248	10%
4	Ciencias Sociales y Humanísticas	1.821	8%
5	Ingeniería Tecnológica	1.968	8%
6	Derecho	1.629	7%
7	Ciencias Agrícolas y Pecuarias	1.237	5%
8	Ciencias de la Salud	1.058	5%
9	Ingeniería Geológica	1.171	5%
10	Medicina	1.286	5%
11	Ingeniería Minera	594	3%
12	Artes	304	1%
	D.S.A.	851	4%
Total		23.387	100%

Fuente: Elaboración propia con información de Data Center

f) Población Estudiantil según Tipo de Colegio.

Del total de estudiantes que se cobijan en la Universidad, un mayor porcentaje 82% son provenientes de colegios fiscales, el 10% de colegios particulares y en menor porcentaje 8% proceden de colegios en convenio, tanto del área urbana como de provincia, las ciudades intermedias son consideradas como urbanas para la presente información.

Cuadro N° 21
Población de Estudiantes por Tipo de Colegio según Facultades

N°	Facultades	Matrícula según Tipo de Colegio			
		Fiscal	Particular	Convenio	Total
1	Artes	254	34	16	304
2	Ciencias Agrícolas y Pecuarias	1,060	53	124	1,237
3	Ciencias de la Salud	907	30	121	1,058
4	Ciencias Económicas Financieras y Administrativas	5,644	611	463	6,718
5	Ciencias Puras	1,905	189	154	2,248
6	Ciencias Sociales y Humanísticas	1,602	96	123	1,821
7	Derecho	1,318	211	100	1,629
8	Ingeniería	1,987	356	159	2,502
9	Ingeniería Geológica	885	166	120	1,171
10	Ingeniería Minera	489	44	61	594
11	Ingeniería Tecnológica	1,595	170	203	1,968
12	Medicina	938	257	91	1,286
	D.S.A.	600	158	93	851
Total		19,184	2,375	1,828	23,387
Porcentaje		82%	10%	8%	100%

Fuente: Elaboración propia con información de DATA CENTER

g) Población Estudiantil según Procedencia.

La información respecto a la procedencia hace referencia a los estudiantes que alcanzaron el bachillerato en los departamentos de nuestro país Bolivia y también de otros países del exterior.

Dentro de la matrícula universitaria se encuentran estudiantes del Departamento de Potosí en un número significativo, con relación a menor cantidad de estudiantes de otros Departamentos, así mismo, estudiantes de otros países como Argentina, Perú, Brasil, Chile, España, entre los cuales también se encuentran estudiantes participantes por programas que la Universidad viene retomando desde el 2014, Programa de Movilidad Estudiantil del Consejo de Rectores por la Integración de la Subregión Centro Oeste de Sudamérica CRISCOS, que hace referencia al intercambio de estudiantes entre los países que conforman CRISCOS.

Cuadro N° 22
Población Estudiantil según Procedencia

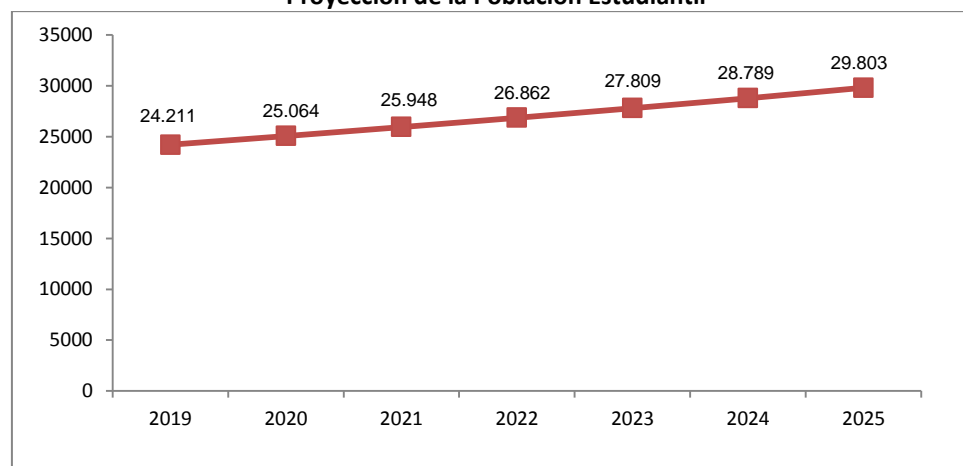
Lugar de procedencia	Número de estudiantes por Años						
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Potosí	18,252	19,207	20,039	20,982	21,867	22,610	22,707
Chuquisaca	19	53	72	85	101	113	119
La Paz	18	46	77	112	127	141	170
Cochabamba	14	30	47	43	46	57	68
Oruro	18	29	45	51	59	68	76
Tarija	4	28	43	79	90	94	119
Santa Cruz	16	33	45	58	51	57	64
Pando	1	1	2	2	3	4	4
Beni		6	10	6	8	9	9
Extranjero	10	13	25	35	49	41	51
Total	18,352	19,446	20,405	21,453	22,401	23,194	23,387

Fuente: Elaboración propia con información de DATA CENTER

h) Proyección de la Población Total de Estudiantes.

Para obtener la tasa poblacional se toma el período 2012 - 2018, de donde se obtiene la tasa de crecimiento anual o tasa de proyección que resulta ser el 3.52%, tomando en cuenta que el presente plan tiene una vigencia de 7 años, se realiza la proyección de la matrícula estudiantil para las gestiones 2019 - 2025. No obstante, es probable que en las dos últimas gestiones proyectadas, la población estudiantil se incremente, toda vez que se tiene previsto implementar políticas inherentes a la oferta de Carreras y Programas nuevos, modalidad académica virtual y los horarios nocturnos de algunas Carreras, que generarán expectativa y demanda social.

Gráfico N° 6
Proyección de la Población Estudiantil



Fuente: Elaboración propia con información de Data Center

i) Estudiantes Afiliados al Seguro Social Médico Estudiantil.

De acuerdo al D.S. N° 308, del 21/09/2009, establece, que asigna competencia extraordinaria a las Universidades Públicas para la implementación del Seguro Social Universitario Estudiantil con recursos del Impuesto Directo a los Hidrocarburos - IDH. En ese antecedente, en la Gestión 2018 la Universidad beneficia con este servicio al 83% de estudiantes, tanto de la Sede central como de las Sedes desconcentradas en provincia.

2.1.6 Indicadores Académicos.

a) Postulantes a la Prueba de Suficiencia Académica (PSA) y otras Modalidades de Admisión.

En los últimos cuatro años, si bien se ha tenido en la Universidad un elevado número de estudiantes postulantes a las diferentes Carreras y Programas, con la evaluación de la Prueba de Suficiencia Académica, disminuyeron los porcentajes de estudiantes admitidos a la Universidad, manifestándose este fenómeno con mayor incidencia en la gestión 2018 con relación a las demás gestiones; en consecuencia, más de la mitad de los postulantes 53.73% no fueron admitidos. Los índices de No admitidos o rechazados, muestra la brecha que se manifiesta entre la formación del bachillerato y las exigencias académicas para el ingreso a la Universidad; así mismo, se perciben en algunos casos insuficientes conocimientos de los bachilleres, instrumentos procedimentales, motivaciones y actitudes que deberían tener los postulantes al momento de ingresar a la universidad.

Cuadro N° 23
Postulantes, Admitidos y No Admitidos en la Prueba de Suficiencia Académica

Gestión	Prueba de Suficiencia Académica			
	Postulantes	Admitidos	No Admitidos o Rechazados	% de No Admitidos
2015	4,592	2,480	2,112	45.99%
2016	4,788	2,796	1,992	41.60%
2017	6,163	3,463	2,700	43.81%
2018	8,462	3,915	4,547	53.73%

Fuente: Elaboración propia con información de la Dirección de Servicios Académicos

Las otras modalidades de admisión a la Universidad hacen referencia a cursos pre-universitarios, curso pre-médico, cursos pre-facultativo Derecho, examen directo, admisión por excelencia académica, admisión extraordinaria deportiva, admisión especial (profesionales), admisión olimpiadas científicas, admisión personas con capacidades diferentes o discapacidad, cambio de Carrera, CRISCOS y convenios entre otros, los postulantes presentan su solicitud de acuerdo a normativa establecida en la Universidad.

Según información obtenida, el porcentaje de postulantes No admitidos se ha ido reduciendo entre las gestiones 2015 - 2018 de 43.24% a 24.07%, debido a que se ampliaron las modalidades de admisión que posibilitan mayor admisión de los postulantes.

Cuadro N° 24
Postulantes, Admitidos y No Admitidos en Otras Modalidades de Admisión

Gestión	Otras Modalidades de Admisión a la UATF			
	Postulantes	Admitidos	No Admitidos o Rechazados	% de No Admitidos
2015	3,587	2,036	1,551	43.24%
2016	3,243	1,843	1,400	43.17%
2017	2,815	2,081	734	26.07%
2018	2,231	1,694	537	24.07%

Fuente: Elaboración propia con información de la Dirección de Servicios Académicos

Según entrevista realizada a la Lic. Sheila Arispe Anagua, Directora de Servicios Académicos de la UATF, a cerca del elevado índice de estudiantes no admitidos en la Prueba de Suficiencia Académica en las últimas gestiones. La autoridad manifestó al respecto que existe una insuficiente preparación del nivel secundario, y que el mismo es una situación que se está manifestando a nivel nacional; por tanto, como estrategia se generará programas y/o proyectos de orientación vocacional, cursos de nivelación, pruebas psicotécnicas con el propósito de fortalecer los conocimientos de los bachilleres, pero por otro lado también incide las plazas ofertadas por las unidades académicas que son reducidas de acuerdo al número de postulantes.

b) Permanencia Estudiantil de Graduados.

La permanencia estudiantil de graduados, hace referencia a los estudiantes que ingresaron a la Universidad hasta su graduación en la gestión 2017.

De un total de 1.307 estudiantes graduados en la gestión 2017, el mayor porcentaje de estudiantes 27.4% permanecieron entre 5 y 6 años en la universidad, que regularmente cinco años es el estudio en casi el 50% de las Carreras de la Universidad; sin embargo, es importante mencionar también que entre 7 y 8 años de permanencia se encuentran el 26.8% de los estudiantes graduados; así mismo, entre 9 y 10 años el 16.8%; mientras que de 11 a 30 años se encuentra el 27.3% de los estudiantes, en este grupo la permanencia de los estudiantes sobre todo de 20 años adelante, es probable que se deba a que algunos estudiantes retomaron las Carreras después de cuatro años (suspensión de estudios solicitado por el estudiante), así también estudiantes que después de varios años defendieron sus tesis para su graduación.

Por último, entre 3 y 4 años se encuentra el 1.7% de estudiantes, que corresponde a las Carreras con tiempo de estudio de 4 años como Derecho, Ingeniería Agroindustrial, Contabilidad y Finanzas y por supuesto también las Carreras en las que se cuenta a nivel técnico superior con un tiempo de estudio de 3 años.

Cuadro N° 25
Permanencia de Estudiantes Graduados por Rangos
Gestión 2017

Años de Permanencia	N° Estudiantes	%
3-4	22	1.7%
5-6	358	27.4%
7-8	350	26.8%
9-10	220	16.8%
11-12	155	11.9%
13-14	96	7.3%
15-16	58	4.4%
17-18	22	1.7%
19-21	19	1.5%
22-24	4	0.3%
27-30	3	0.2%
Total	1.307	100%

Fuente: Elaboración propia con información de DATA CENTER

c) Abandono Estudiantil.

En el siguiente cuadro, se muestra el número de estudiantes matriculados en la gestión 2018 y la relación del número de estudiantes que Abandonan las Carreras y Programas que en promedio alcanzan al 8.15%. Empero, hay también un porcentaje del 11.54% de estudiantes sobre el total de matriculados, que si bien adquirieron su matrícula pues no programaron ninguna asignatura o materia; al respecto, en entrevista a la Directora de Servicios Académicos, la autoridad manifiesta, que es probable que una parte de esta población, se deba a que los estudiantes adquieren matrícula según normativa para otras actividades como por ejemplo, defensa de tesis, por cambio de Carrera, traspaso de universidades, transferencia de Carreras de las sedes a la central o por último la solicitud de suspensión de estudios (4 años); pero que en realidad no representa en su totalidad; razón por la cual, no deja de ser un aspecto preocupante para las autoridades académicas que advierten realizar una investigación al respecto.

Cuadro N° 26
Abandono y Estudiantes Matriculados Sin Programación de Materias Según Carreras y Programa, Gestión 2018

Carreras y Programas	Total Matriculados	Abandono*	% de Abandono	N° de Estudiantes Sin Programación de Materias**	% de estudiantes Sin Programación de Materias
Artes Musicales	175	30	17.14%	32	18.29%
Artes Plásticas	129	21	16.28%	8	6.20%
Ingeniería Agroindustrial	322	20	6.21%	20	6.21%
Ingeniería Agronómica	358	16	4.47%	74	20.67%
Ingeniería Agropecuaria - Villazón	189	7	3.70%	32	16.93%
Ingeniería en Desarrollo Rural	164	23	14.02%	20	12.20%
Medicina Vet. y Zootecnia - Tupiza	204	7	3.43%	13	6.37%
Enfermería	868	54	6.22%	56	6.45%
Enfermería - Villazón	190	21	11.05%	8	4.21%
Administración de Empresas	1,559	101	6.48%	146	9.36%
Auditoría - Contaduría Pública	1,452	81	5.58%	99	6.82%
Contabilidad y Finanzas	1,355	164	12.10%	139	10.26%
Contaduría Pública – Tupiza	656	36	5.49%	26	3.96%
Economía	944	62	6.57%	125	13.24%
Economía - Uncía	392	27	6.89%	36	9.18%
Economía - Uyuni	178	20	11.24%	20	11.24%
Ingeniería Comercial	182	5	2.75%	2	1.10%
Estadística	146	16	10.96%	20	13.70%
Física	55	10	18.18%	1	1.82%
Ingeniería de Sistemas	1,089	58	5.33%	149	13.68%
Programa de Ingeniería de Sistemas - Tupiza	0	0	0.00%	0	0.00%
Ingeniería Informática	545	62	11.38%	116	21.28%
Matemáticas	95	16	16.84%	13	13.68%
Química	318	36	11.32%	47	14.78%
Lingüística e Idiomas	288	22	7.64%	117	40.63%
Lingüística e Idiomas - Uyuni	150	8	5.33%	32	21.33%
Programa Lingüística e Idiomas - Uncía	21	0	0.00%	0	0.00%
Trabajo Social	619	53	8.56%	129	20.84%
Trabajo Social – Uncía	283	28	9.89%	28	9.89%
Turismo	289	27	9.34%	26	9.00%
Turismo - Uyuni	171	9	5.26%	16	9.36%
Derecho	1,150	30	2.26%	234	20.35%
Programa Derecho - Tupiza	238	0	0.00%	0	0.00%
Derecho - Uncía	241	14	5.81%	43	17.84%
Construcciones Civiles	369	46	12.47%	94	25.47%
Ingeniería en Geodesia y Topografía	271	16	4.06%	61	22.51%
Ingeniería Civil	1,862	158	8.27%	169	9.08%
Ingeniería del Medio Ambiente	667	37	5.40%	74	11.09%
Ingeniería Geológica	504	74	13.89%	34	6.75%
Ingeniería de Procesos de Materias Primas y Minerales	223	29	13.00%	30	13.45%
Ingeniería Minera	371	46	12.40%	31	8.36%
Ingeniería Eléctrica	383	66	17.23%	48	12.53%
Ingeniería Electrónica	351	77	21.94%	52	14.81%
Ingeniería Mecánica	383	53	13.84%	32	8.36%
Ingeniería Mecatrónica	291	28	9.62%	15	5.15%
Mecánica Automotriz	338	82	24.26%	41	12.13%
Medicina	1,286	98	7.62%	148	11.51%
Programa Arquitectura	587	5	0.85%	10	1.70%
Programa de Pedagogía Intercultural	101	14	13.86%	32	31.68%
Odontología	163	12	7.36%	0	0.00%
TOTAL	23,387	1,907	8.15%	2,698	11.54%

Fuente: Elaboración propia con información de Data Center

*Número de estudiantes matriculados que programan materias y tienen cero (Abandono)

** Número de estudiantes matriculados que no programaron materias

Según la tendencia de Abandono estudiantil en la Universidad, el mayor porcentaje se encuentra en la gestión 2014 con 11.85% disminuyendo sucesivamente en la gestión 2018 a 8.15%; es decir, que en las últimas cuatro gestiones el abandono de estudiantes en la Universidad se ha ido reduciendo.

Según entrevista realizado al Abog. Adrián Montoya Laura, Vicerrector Subrogante de la UATF, a cerca de la población estudiantil identificada en un número significativo que compra matrícula y no programa materias, más aquellos estudiantes que compran matrícula, programan materias y abandonan ¿Qué causas atribuye esta situación? y ¿Qué medidas pueden asumirse?. La autoridad manifestó: Haciendo una comparación de hace 8 años atrás cuando la Universidad bajo su población estudiantil considerablemente, en razón de un movimiento estudiantil que genero una paralización de actividades de esta Universidad cerrándolo por bastante tiempo. Este factor se ha ido superando en el transcurso de los años, las gestiones de los Rectores y Vicerrectores y de ahora quienes tenemos la responsabilidad coyunturalmente de dirigir la Universidad, importa la aplicación de políticas en cuanto a la oferta académica de crecimiento de 3 nuevas que se tiene en la actualidad, y así mismo se avizoran pronto 2 o 3 Carreras nuevas, son alcances de proyección que se perfila en adelante para evitar el abandono o migración de la población estudiantil y en otros casos para aquellos estudiantes matriculados que no programan materias.

Cuadro N° 27

Abandono de Estudiantes y Matriculados sin Programación de Materias, 2014 - 2018

Gestión	N° de Estudiantes Matriculados	Abandono de Estudiantes	% de Abandono	Número de Estudiantes Sin Programación de Materias	Porcentaje de Estudiantes Sin Programación de Materias
2014	20,405	2,417	11.85%	2,431	11.91%
2015	21,453	2,425	11.30%	2,491	11.61%
2016	22,401	2,238	9.99%	2,604	11.62%
2017	23,194	2,473	10.66%	2,368	10.21%
2018	23,387	1,907	8.15%	2,698	11.54%

Fuente: Elaboración propia con información de DATA CENTER

Analizando el comportamiento del Abandono entre los últimos 4 años; se evidencia que el porcentaje de disminución de Abandono entre las gestiones 2014 - 2018 es de -21.10%; así mismo, entre las últimas dos gestiones 2017 - 2018 el porcentaje de disminución del abandono se constituye en -22.89% considerado como un descenso significativo.

Cuadro N° 28

Porcentaje de Disminución del Abandono Estudiantil 2014 - 2018

Gestiones	Porcentaje
2014 - 2018	-21.10 %
2015 - 2018	-21.36 %
2016 - 2018	-14.79 %
2017 - 2018	-22.89 %

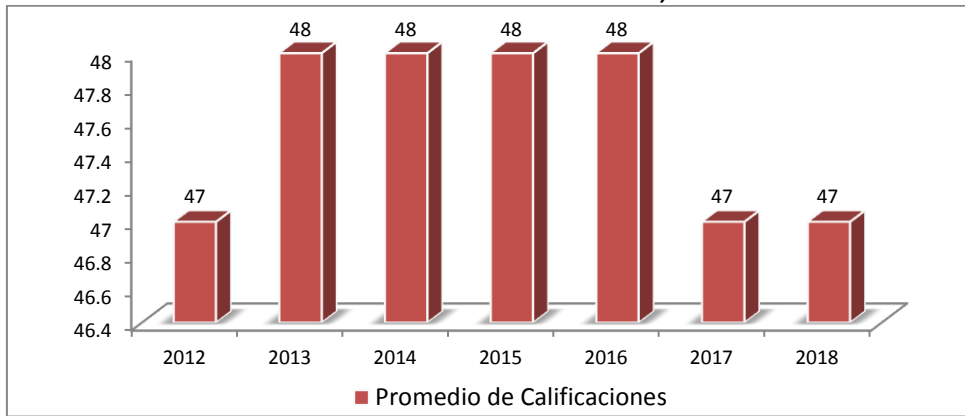
Fuente: Elaboración propia con información de Data Center.

d) Promedio de Calificaciones de los Estudiantes.

Según la tendencia, se observa promedios de calificaciones por debajo de 51 puntos, llegando el máximo a 48 en la gestión 2013, mientras que en las dos últimas gestiones se encuentran con promedios de 47 puntos. En todo caso, la información es un referente para el estamento académico de la Universidad, para que se pueda mejorar estos indicadores implementando estrategias que coadyuven con pertinencia hacia la calidad educativa.

Según entrevista realizada a la Lic. Sheila Arispe Anagua, Directora de Servicios Académicos de la UATF, con relación al bajo promedio de calificaciones de los estudiantes. Al respecto la autoridad manifestó, que existe ausencia de criterios de evaluación, así mismo el tiempo efectivo de las clases académicas es relativamente corto e interviene directamente en la falta de culminación de contenidos mínimos de las asignaturas y también la falta de políticas internas de las unidades académicas en el seguimiento académico estudiantil.

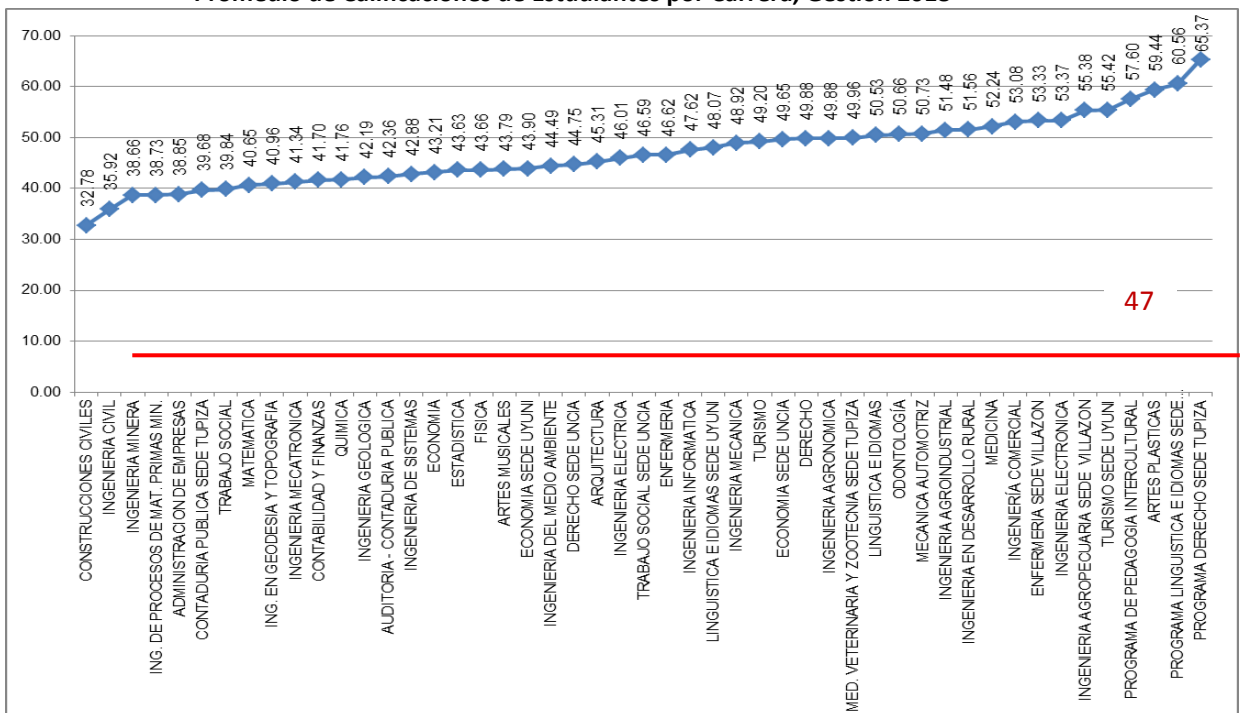
Gráfico N° 7
Promedio de Calificaciones de Estudiantes de la UATF, Gestiones 2012 - 2018



Fuente: Elaboración propia con información de DATA CENTER - Vicerrectorado

Precisando el promedio de calificaciones por Carrera, se puede apreciar que el mayor promedio se encuentra en el Programa de Derecho - Tupiza con 65.37 puntos y el menor promedio de calificaciones se identifica en las Carreras de Construcciones Civiles con un promedio de 32.78 puntos y la Carreras de Ingeniería Civil con 35.92.

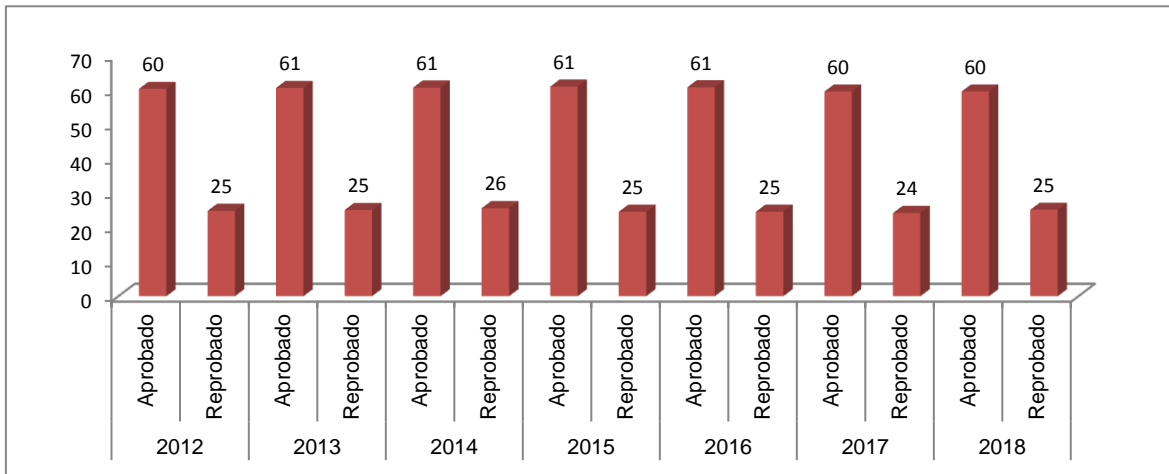
Gráfico N° 8
Promedio de Calificaciones de Estudiantes por Carrera, Gestión 2018



Fuente: Elaboración propia con información de DATA CENTER - Vicerrectorado

De manera general, si bien se tiene promedios de las calificaciones de los estudiantes que no alcanzan por encima de los 51 puntos. Es pertinente hacer un análisis respecto al promedio de calificaciones de los estudiantes en las asignaturas Aprobadas y en las asignaturas No Aprobadas. Según la tendencia el mayor promedio de calificaciones aprobadas es de 61 en la gestión 2015 y en la gestión 2018 alcanza a 60; mientras que el promedio de calificaciones de asignaturas No Aprobadas más bajo es de 24 en la gestión 2017 y con un leve incremento en la gestión 2018 de 25 puntos de calificación.

Gráfico N° 9
Promedio de Calificaciones de Estudiantes en Asignaturas Aprobadas y No Aprobadas

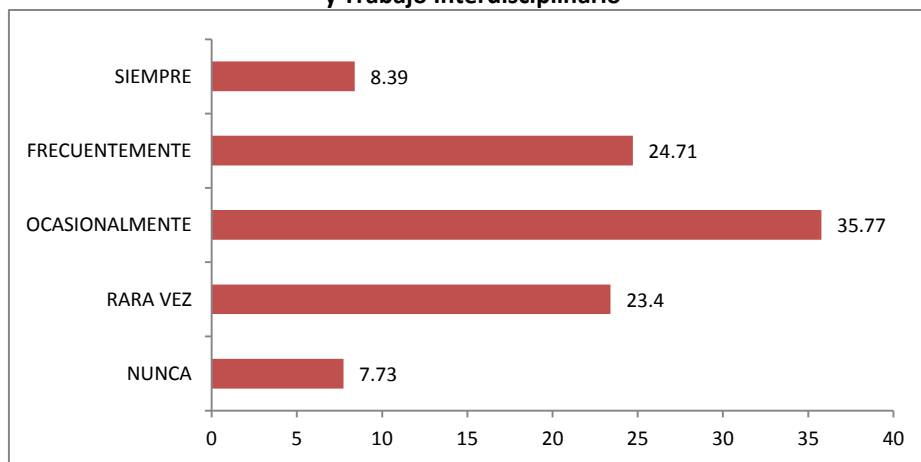


Fuente: Elaboración propia con información de DATA CENTER

En todo caso, se tiene algunas políticas en la Universidad que incentivan y retribuyen a los tres mejores estudiantes de cada Carrera de la sede central y sedes desconcentradas en provincia, denominada Beca Excelencia premiándoles económicamente por su esfuerzo y desempeño académico, el monto varía según los recursos de IDH asignados a la Universidad en cada gestión.

Según censo aplicado a la población Estudiantil de la Universidad, en relación a la pregunta: ¿Cuál su percepción sobre si la evaluación mide el conocimiento, resolución de problemas de ejercicio y trabajo en equipo interdisciplinario?. La evaluación al rendimiento académico en los estudiantes, evidencia y mide el nivel de aprendizaje alcanzado en las asignaturas; sin embargo, de acuerdo a los datos del censo, en el siguiente gráfico se muestra los resultados.

Gráfico N° 10
Evaluación mide el Conocimiento, Resolución de Problemas y Trabajo Interdisciplinario



Fuente: Elaboración propia, en base a resultados de encuesta virtual

Más de la mitad de los estudiantes encuestados 68.87% consideran que Ocasionalmente, en otros casos Frecuentemente y casi Siempre, las evaluaciones miden el conocimiento de los estudiantes sobre la asignatura, así mismo la iniciativa que tienen los estudiantes para resolver problemas, y además también la participación activa de los estudiantes en equipos interdisciplinarios, a través de trabajos de investigación y otros. No obstante, el 31.13% de los estudiantes consideran que Rara Vez o Nunca las evaluaciones miden el conocimiento de los estudiantes, la resolución de problemas y la participación en equipos interdisciplinarios; este aspecto, conduce a la posibilidad de que algunos docentes en la evaluación que realizan a los estudiantes, brindan escasas oportunidades de participación de los

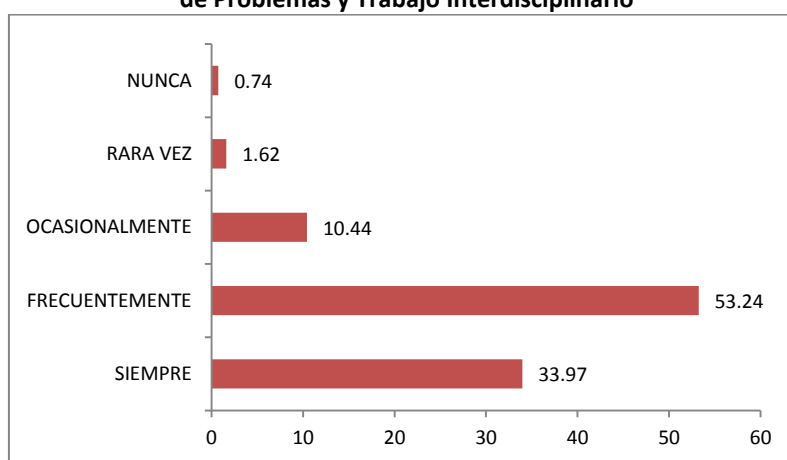
estudiantes en trabajos, prácticas y proyectos de investigación, por el mismo hecho de no programar este tipo de actividades.

Los aprendizajes así como el proceso de enseñanza, van muy estrechamente relacionados; mismos que se integran en el proceso educativo, entonces, la evaluación es una forma de valorar o medir los conocimientos, implicando la resolución de problemas y la participación efectiva de los estudiantes como integrantes activos en equipos interdisciplinarios para realizar actividades como la investigación.

Según censo aplicado a los Docentes de la Universidad, en relación a la pregunta ¿La evaluación que usted aplica en sus asignaturas se orienta a evaluar el conocimiento, a resolver problemas de ejercicio profesional y a saber trabajar en equipos interdisciplinarios?.

Los resultados de la encuesta se detallan a continuación:

Gráfico N° 11
Evaluación de Asignaturas Mide el Conocimiento, Resolución de Problemas y Trabajo Interdisciplinario



Fuente: Elaboración propia, según censo aplicado a Docentes de la UATF, PEIU 2019 - 2025

En el gráfico se observa que el 97.65% Siempre, Frecuentemente y Ocasionalmente, los Docentes aplican la evaluación en sus asignaturas orientado a evaluar el conocimiento, a resolver problemas de ejercicio profesional y a saber trabajar en equipos interdisciplinarios, con estos resultados se identifica que los docentes de la UATF se encuentran comprometidos con una adecuada evaluación acorde al proceso de enseñanza-aprendizaje que imparten en sus asignaturas, mientras que el 2.36% Rara Vez y Nunca de los Docentes aplican la evaluación orientado a evaluar el conocimiento a la resolución de problemas y trabo en equipos multidisciplinarios.

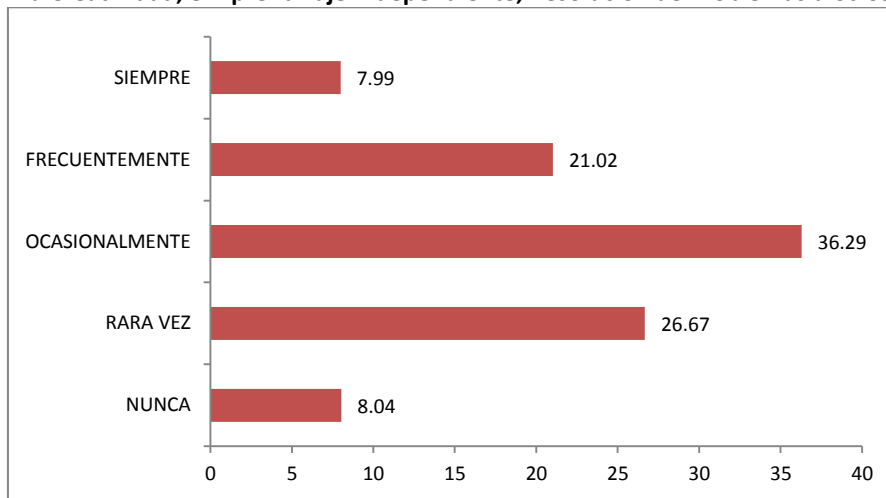
e) Uso de Métodos y Medios que Incentivan el Análisis Crítico, la Creatividad, la Resolución de Problemas y otros.

La actitud creativa del docente en el uso de métodos, estrategias pedagógicas y medios didácticos conduce a impulsar la capacidad creativa en la enseñanza aprendizaje.

Según censo aplicado a Estudiantes de la Universidad, en relación a pregunta: ¿En el proceso de enseñanza - aprendizaje cuándo el docente utiliza métodos y medios incentiva en usted el análisis crítico, la creatividad, el aprendizaje independiente, resolución de problemas u otros?

Los resultados de la encuesta se detallan a continuación:

Gráfico N° 12
Uso de Métodos y Medios en el PEA Incentivan el Análisis Crítico, la Creatividad, el Aprendizaje Independiente, Resolución de Problemas u otros



Fuente: Elaboración propia, según censo aplicado a Docentes de la UATF, PEIU 2019 - 2025

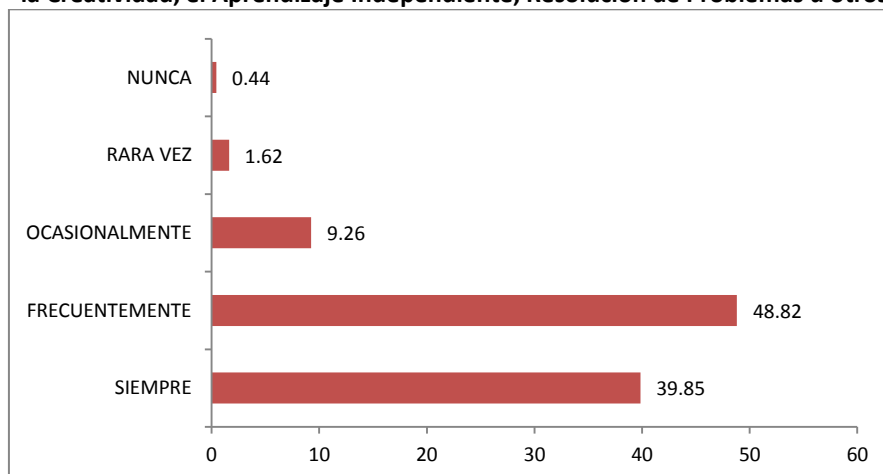
El mayor porcentaje 65.30% de los estudiantes, perciben que los docentes Frecuentemente, casi Siempre y Ocasionalmente, promueven en aula el pensamiento crítico, la creatividad y aprendizaje en los estudiantes; sin embargo, contrariamente en menor porcentaje 34.70% de los estudiantes perciben que Rara Vez o Nunca los docentes incentivan a los estudiantes para un análisis crítico, creatividad y aprendizaje en las actividades académicas. Dependiendo de la metodología y el estímulo que los docentes aplican en aula, los estudiantes perciben y manifiestan los resultados del gráfico anterior.

La transmisión de saberes debe ser amplia, construyendo los conocimientos en los estudiantes, mediante la reflexión, análisis crítico, y además el uso de técnicas de aprendizaje innovador y participativo en aula, que impulsen la creatividad y aprendizaje de los estudiantes en la construcción de conocimientos. De lo contrario, es posible que los estudiantes no alcancen adquirir los conocimientos académicos necesarios y peor aun coartando sus habilidades, destrezas y una conducta larvada.

Según censo aplicado a los Docentes de la Universidad, en relación a la pregunta: ¿En el proceso de enseñanza-aprendizaje cuándo utiliza métodos y medios incentiva usted el análisis crítico, la creatividad, el aprendizaje independiente, resolución de problemas u otros?

Los resultados de la encuesta se detallan a continuación:

Gráfico N° 13
Uso de Métodos y Medios en el PEA Incentivan el Análisis Crítico, la Creatividad, el Aprendizaje Independiente, Resolución de Problemas u otros



Fuente: Elaboración propia, según censo aplicado a Docentes de la UATF, PEIU 2019 - 2025

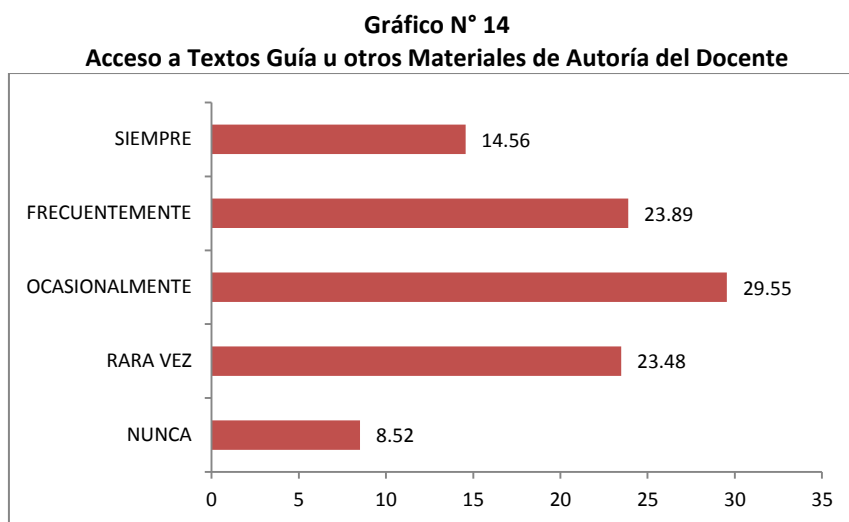
En el gráfico precedente, se observa que el 97.93% Siempre, Frecuentemente y Ocasionalmente los docentes utilizan en el proceso de enseñanza-aprendizaje métodos y medios que incentivan el análisis crítico, la creatividad, el aprendizaje independiente, resolución de problemas u otros, este porcentaje muestra que la educación universitaria en la UATF se encuentra muy comprometida en utilizar medios adecuados, donde los estudiantes encuentren la satisfacción y la oportunidad de impulsar sus potencialidades. El 2.02% Rara Vez y Nunca los docentes no utilizan continuamente los métodos de la interrogante.

f) Acceso a Textos Guía u otros Documentos de Autoría del Docente, según Censo.

Los documentos de autoría del Docente son importantes porque coadyuvan a mejorar el proceso enseñanza-aprendizaje, y el poder acceder a los mismos por los estudiantes conducirá hacia un mejor aprendizaje.

Según censo aplicado a Estudiantes de la Universidad, en relación a la pregunta: ¿En el proceso de enseñanza-aprendizaje usted tiene acceso a textos guía u otros materiales que sean de autoría del docente?

Los resultados de la encuesta se detallan a continuación:



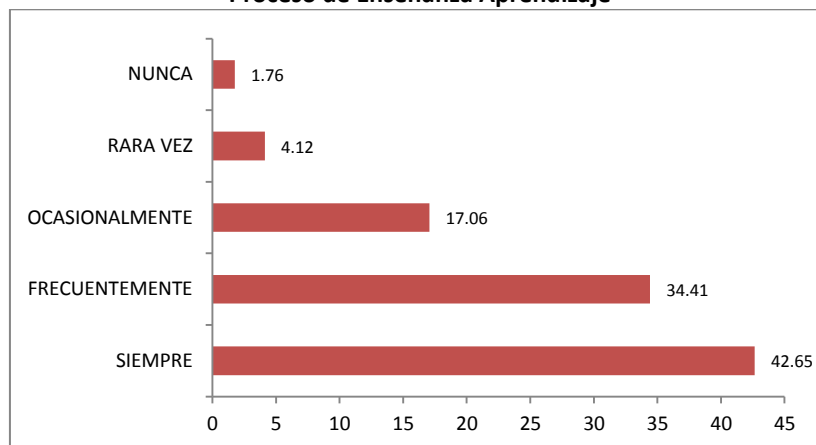
Fuente: Elaboración propia, según censo aplicado a Docentes de la UATF, PEIU 2019 - 2025

El mayor porcentaje 68% de los estudiantes, manifiestan que Frecuentemente, casi Siempre y Ocasionalmente los estudiantes tienen acceso a textos guía y otros documentos de autoría del docente, que facilitan la enseñanza aprendizaje, más aún cuando los estudiantes pueden hacer seguimiento continuo a la lectura de cada uno de los temas e incluso prepararse previo a la clase en aula con el docente; mientras que en menor porcentaje 32% indican los estudiantes que Rara Vez o Nunca han tenido acceso a textos guía o algún otro documento de tutoría del docente, porque no han sido elaborados por los docentes. La iniciativa de los docentes de generar su propia contribución en la producción de textos académicos, con el propósito de innovar la enseñanza aprendizaje, hace que la institución de educación superior oferte formación profesional de calidad, por otra parte, implica posibilidades en los estudiantes para cultivar la lectura continua e interés por las asignaturas y por ende de las Carreras y Programas de profesionalización.

Según censo aplicado a los Docentes de la Universidad, en relación a la pregunta: ¿En el proceso de enseñanza - aprendizaje, usted facilita textos guía u otros materiales de su propia autoría?

Los resultados de la encuesta se detallan a continuación:

Gráfico N° 15
Facilita Textos Guía u otros Materiales de su Propia Autoría en el Proceso de Enseñanza Aprendizaje



Fuente: Elaboración propia, según censo aplicado a Docentes de la UATF, PEIU 2019 - 2025

En el gráfico se muestra que el 94.12% Siempre, Frecuentemente y Ocasionalmente los Docentes facilitan textos guía u otros materiales de su propia autoría en el proceso de enseñanza - aprendizaje, este porcentaje muestra producción intelectual por parte del sector de los Docentes dentro de la educación universitaria en la UATF como un aporte importante en sus Carreras, el 5.88% Rara Vez y Nunca los Docentes facilitan muy poco o nada en la producción intelectual propia en las Carreras de la UATF por las características de la Universidad y su entorno de publicaciones, este último porcentaje se espera que vaya reduciendo en el transcurso del tiempo.

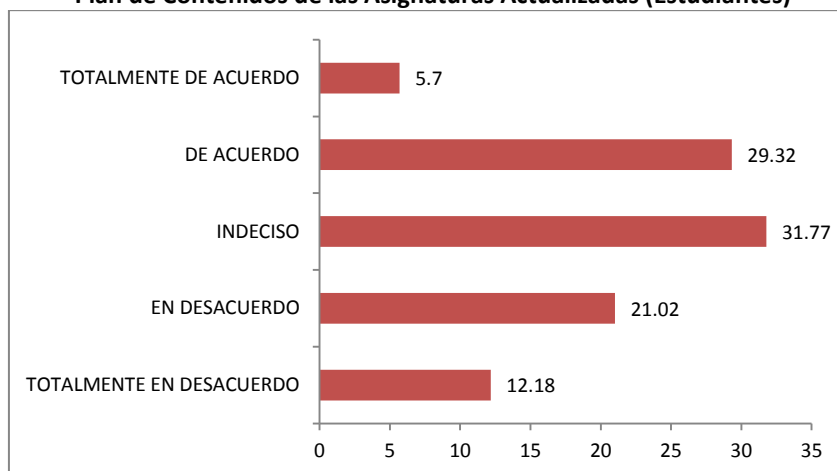
g) Plan de Contenidos de las Asignaturas Actualizadas, según Censo.

El plan de contenidos de las asignaturas actualizadas según el contexto y requerimientos del modelo profesional, constituyen elementos importantes para la enseñanza aprendizaje en el marco de generar aprendizajes en los estudiantes según la coyuntura actual.

Según censo aplicado a Estudiantes de la Universidad, en relación a la pregunta: ¿Considera que el plan y los contenidos de las asignaturas están actualizados a los cambios acontecidos en el país, la región y el mundo?

Los resultados de la encuesta se detallan a continuación:

Gráfico N° 16
Plan de Contenidos de las Asignaturas Actualizadas (Estudiantes)



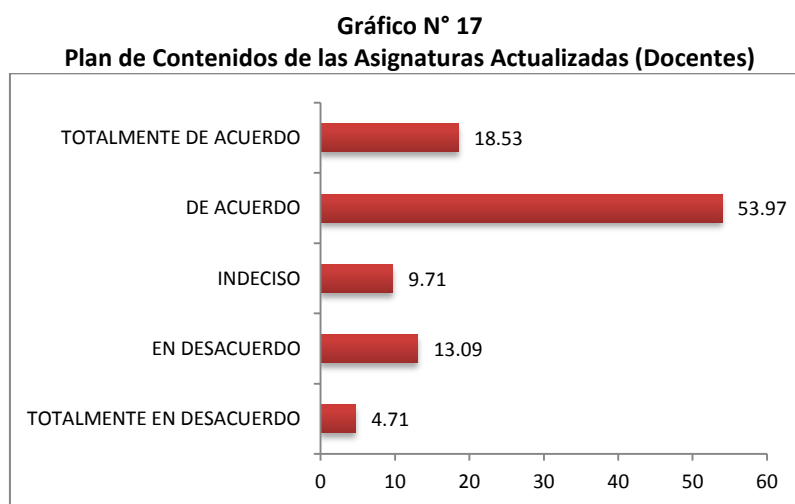
Fuente: Elaboración propia, según censo aplicado a Docentes de la UATF, PEIU 2019 - 2025

El mayor porcentaje 35.02% de los Estudiantes, consideran estar Totalmente de Acuerdo y De Acuerdo respecto a la actualización de los planes y contenidos de las asignaturas en las Carreras, de acuerdo a los cambios acontecidos en el país, la región y el mundo, promoviendo y garantizando en cierta manera

conocimientos íntegramente actuales y que serán aplicables posteriormente en el campo laboral. No obstante, en menor porcentaje 33.21% de los estudiantes manifiestan que las Carreras no actualizan el plan y contenidos de las asignaturas, manteniéndose por varios años sin contextualizarse a la realidad, aspecto desfavorable para la Carrera e incluso para su acreditación en instancias nacionales e internacionales, mucho más el efecto puede ser en el proceso enseñanza aprendizaje. Empero, también hay un grupo de estudiantes con porcentaje importante 31.77% que se encuentra Indeciso de manifestar una opinión, si está de acuerdo o en desacuerdo, en que los docentes actualizan los contenidos de las asignaturas, esta indecisión puede deberse al temor que sienten los estudiantes ante los docentes, pero que en todo caso se podría inclinar a que los docentes no actualizan el contenido de sus asignaturas.

Según censo aplicado a Docentes de la Universidad, en relación a la pregunta: ¿Considera que el plan y los contenidos de su asignatura están actualizados a los cambios acontecidos en el país, la región y el mundo?

Los resultados de la encuesta se detallan a continuación:



Fuente: Elaboración propia, según censo aplicado a Docentes de la UATF, PEIU 2019 - 2025

Como se observa en el gráfico anterior, el 72.5% de los Docentes están De Acuerdo, Totalmente de Acuerdo que el plan y los contenidos de su asignatura se encuentran actualizados a los cambios acontecidos en el país, la región y el mundo, esto denota que la educación impartida en la UATF se encuentra representada e identificada al contexto actual y sobretodo regional, por lo cual se centra en una educación superior orientado en la solución de los problemas y necesidades del entorno, mientras que el restante 17.8% Totalmente en Desacuerdo y Desacuerdo no consideran que las asignaturas se encuentren actualizados este hecho se genera porque algunas Carreras no tienen un rediseño curricular concluido y demuestra la necesidad de actualizar los contenidos de las asignaturas en base a las exigencias del entorno, de lo contrario puede ocasionar insatisfacción por las asignaturas en los docentes y estudiantes; el restante 9.71% de los Docentes manifiestan su Indecisión, criterio que puede variar dependiendo de las circunstancias que se generen por las gestiones de las autoridades superiores e intermedias de la UATF.

2.1.7 Becas Universitarias.

La Universidad oferta diferentes Becas Académicas y Socioeconómicas en las carreras y programas de Sede central y Sedes desconcentradas, con la finalidad de incentivar económicamente la labor de aprendizaje de los estudiantes, la otorgación de becas se encuentra en función a normativas universitarias que delinear de forma eficaz, equitativa y transparente su distribución según su modalidad.

a) Becas Académicas.

Las Becas Académicas, son destinadas a la optimización de la calidad académica y el desarrollo de la investigación científica a favor de los estudiantes universitarios, a través de la asignación de beca de auxiliatura de investigación, beca a la excelencia académica, beca graduación, beca auxiliatura de docencia y beca movilidad estudiantil.

El número de Becas Académicas otorgadas a los estudiantes, según su modalidad, entre las gestiones 2012 - 2018 sufren variaciones en las distintas gestiones, el punto máximo que se otorgó la mayor cantidad de Becas Académicas fue en la gestión 2014 y en relación a la gestión 2018 se observa una reducción de 178 Becas. Entre las gestiones 2012 - 2018 se tuvo un incremento del 63.30% de Becas Académicas, empero, entre las últimas tres gestiones, ha ido disminuyendo el número de becas, como se detalla en el siguiente cuadro.

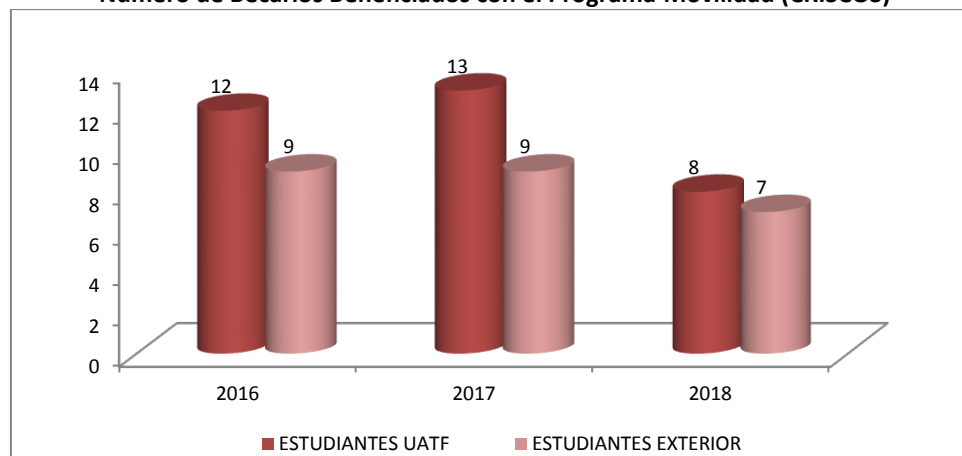
Cuadro N° 29
Becas Académicas según Sexo, Gestión 2012 - 2018

N°	Becas Académica	Número de Becarios													
		2012		2013		2014		2015		2016		2017		2018	
		H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M
1	Auxiliatura de Docencia	541	340	614	389	653	465	704	523	696	524	694	526	681	551
2	Beca Graduación	0	0	105	141	256	298	145	189	125	150	114	164	103	129
3	Beca Excelencia	65	67	53	60	57	70	57	74	47	84	62	73	67	68
4	Auxiliatura de Investigación	38	39	75	56	95	73	93	80	86	80	82	75	89	77
5	Beca Movilidad									12	9	8	14	6	9
Subtotal		644	446	847	646	1,061	906	999	866	966	847	960	852	946	834
Total		1,090		1,493		1,967		1,865		1,813		1,812		1,780	

Fuente: Elaboración propia, según datos del Departamento de Personal y Relaciones Nacionales e Internacionales

En la Beca Movilidad (CRISCOS), de acuerdo a convocatoria publicada por la Universidad, se presentan estudiantes destacados de diferentes Carreras de la ciudad y de las Sedes desconcentradas, quienes asistieron a la Universidad Nacional de La Rioja Argentina, Universidad de Antofagasta en Chile, Universidad Nacional de Catamarca en Argentina, Universidad del Altiplano de Puno - Perú, Universidad Nacional de Jujuy entre otras, quienes llevan en alto el nombre de la Tomás Frías. Por otra parte, la Universidad Autónoma "Tomás Frías" también recibió a estudiantes de los mismos países mencionados, siendo la caracterización del programa el intercambio, lográndose experiencias y aprendizajes que coadyuvan y fortalecen el PEA.

Gráfico N° 18
Número de Becarios Beneficiados con el Programa Movilidad (CRISCOS)

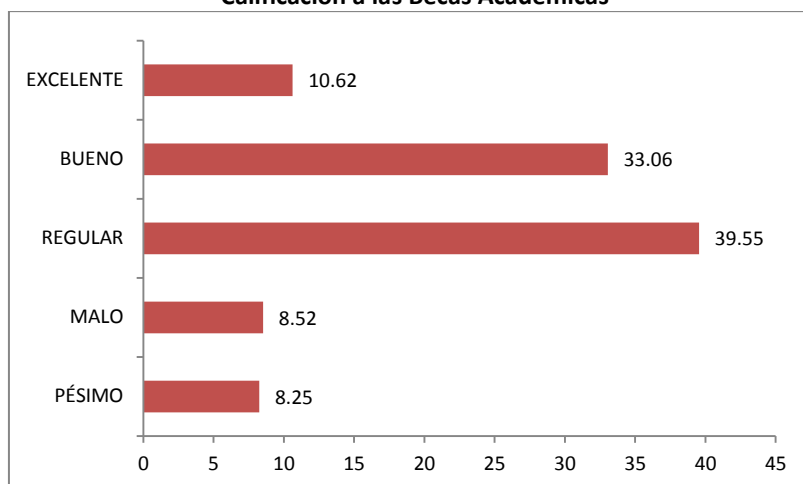


Fuente: Elaboración propia, según datos del Departamento de Personal y Relaciones Nacionales e Internacionales

Según censo aplicado a Estudiantes de la Universidad, en relación a la pregunta: ¿Qué calificación le otorga a las becas académicas como: Beca auxiliatura de docencia, beca graduación, beca rendimiento a la excelencia académica, beca auxiliatura de investigación, y beca movilidad CRISCOS ofertadas por la UATF?

Los resultados de la encuesta se detallan a continuación:

Gráfico N° 19
Calificación a las Becas Académicas



Fuente: Elaboración propia, según censo aplicado a Docentes de la UATF, PEIU 2019 - 2025

El mayor porcentaje 83.23% de los estudiantes, califican de Excelente, Bueno y Regular a las Becas Académicas ofertadas por la UATF, como aporte económico que tiende a estimular a los estudiantes por el empeño y dedicación que presentan en sus estudios de profesionalización; en otros casos las becas también son de gran beneficio para los estudiantes de escasos recursos; mientras que en menor porcentaje 16.77% califican como Pésimo y Malo a las becas académicas, esto puede deberse a que no colman las expectativas de los estudiantes ya sea en los requisitos de las convocatorias o el proceso de calificación para poder acceder a las becas.

b) Becas Socioeconómicas.

Las Becas Socioeconómicas estimulan a los estudiantes de la Universidad para su permanencia académica, a través de la asignación de Beca Alimentación, Beca Internado y Beca Trabajo.

En el siguiente cuadro se muestra el número de Becas Socioeconómicas otorgadas según su modalidad, entre la gestiones 2012 - 2018, existe un comportamiento creciente del 10.84%; sin embargo, debido a una disminución de los recursos IDH asignados a la institución en las gestiones 2017 - 2018 el número de becas tiende a disminuir.

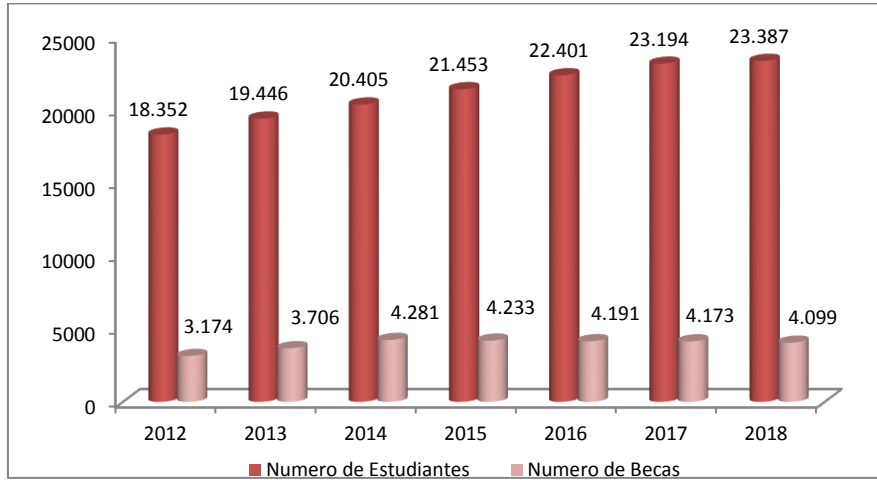
Cuadro N° 30
Becas Socioeconómicas según Sexo, Gestión 2012 - 2018

N°	Beca Socioeconómica	Número de Becarios													
		2012		2013		2014		2015		2016		2017		2018	
		H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M
1	Beca Alimentación	869	1016	857	1164	901	1201	891	1251	908	1231	857	1283	875	1195
2	Beneficio a Internado	124	0	107	0	129	0	115	0	127	0	124	0	126	0
3	Beca Trabajo	48	27	57	28	52	31	73	38	72	41	67	36	60	54
Sub Total por Sexo		1,041	1,043	1,021	1,192	1,082	1,232	1,079	1,289	1,107	1,272	1,048	1,319	1,061	1,249
Total		2,084		2,213		2,314		2,368		2,379		2,367		2,310	

Fuente: Elaboración propia, según datos del Departamento de Personal

De manera general, en el siguiente gráfico se aprecia la relación de la población estudiantil con la población de becas en su totalidad, en ambos casos el comportamiento es creciente entre las gestiones 2012 - 2018.

Gráfico N° 20
Total de Becas Ofertadas, Gestión 2012 - 2018

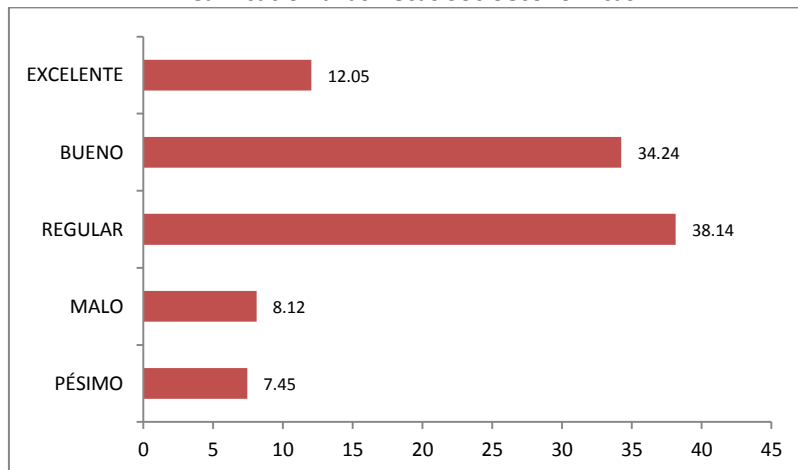


Fuente: Elaboración propia, según datos del Departamento de Personal

Según censo aplicado a estudiantes de la Universidad, en relación a la pregunta: ¿Qué calificación le otorga a las becas socioeconómicas (alimentación, internado, beca trabajo, beca auxiliar de investigación) ofertadas por la universidad?

Los resultados de la encuesta se detallan a continuación:

Gráfico N° 21
Calificación a las Becas Socioeconómicas



Fuente: Elaboración propia, según censo aplicado a Docentes de la UATF, PEIU 2019 - 2025

El mayor porcentaje 84.43% de los Estudiantes, califican de Excelente, Bueno y Regular a las Becas Socioeconómicas ofertadas por la UATF, como aporte económico a los estudiantes o investigadores que por ciertos motivos no disponen de recursos suficientes para lograr su profesionalización; mientras que en menor porcentaje 15.57% califican como Pésimo y Malo a las becas socioeconómicas, esto puede deberse a que no colman las expectativas de los estudiantes ya sea en los requisitos de las convocatorias o el proceso de calificación para acceder a las becas.

2.1.8 Titulación en la Universidad.

En éste apartado se considera las diferentes modalidades de graduación.

a) Titulados Según Modalidades de Graduación.

De acuerdo al XII Congreso de Universidades, capítulo IX - de las Modalidades de Graduación - Artículo 61, el plan de estudios de grado de cada Carrera, concluye con la titulación del estudiante, tomando en cuenta las modalidades de graduación aprobadas por el XII Congreso, según características de las Carreras.

En la gestión 2017, de un total de 1.375 estudiantes que se graduaron, el mayor porcentaje 39.85% corresponde a la modalidad de Tesis implementado en casi todas las Carreras, excepto las Carreras de Medicina y Enfermería, en las cuales corresponde la modalidad Internado Rotatorio 19.56%, pero también tiene su importancia la modalidad Trabajo Dirigido 9.53%, con relación a menores porcentajes en el resto de las modalidades como es el caso de Monografía 0.07% en la Carrera de Ingeniería Eléctrica. Por otra parte, la modalidad del Programa de Titulación de Estudiantes Antiguos Egresados, es un porcentaje considerable del 9.16%.

Con relación a la Resolución del Honorable Consejo Universitario 27/2016, el mismo que hace referencia:

Artículo Primero. Homologar el Dictamen CA-015 de fecha 22 de noviembre del 2016 de la comisión académica aprobando que la Nota Mínima de Aprobación en las diferentes modalidades de graduación sea de 51 puntos en todas las unidades facultativas de la Universidad Autónoma "Tomás Frías".

Artículo Segundo. La calificación mínima se establece a la conclusión de la última materia de la malla curricular sin defensa pública, en todas las modalidades de graduación del Sistema Universitario Boliviano, tanto para el nivel licenciatura como técnico universitario en el sistema semestral y anual.

El porcentaje de graduados en esta modalidad corresponde al 4.29% en la gestión 2017.

Cuadro N° 31
Modalidades de Graduación en la Universidad

Modalidades de Graduación	N° de Graduados	Porcentaje
Tesis	548	39.85%
Internado Rotatorio	269	19.56%
Trabajo Dirigido	131	9.53%
P.T.E.A.E.	126	9.16%
Examen de Grado	154	11.20%
Proyecto de Grado	70	5.09%
R.H.C.U. 27/2016	59	4.29%
Examen Teórico Práctico	37	2.69%
Graduación Directa	10	0.73%
Por Excelencia Académica	4	0.29%
Pasantía	3	0.22%
Monografía	1	0.07%
Total	1,375	100%

Fuente: Elaboración propia, según información por las Carreras y Programas de la UATF
P.T.E.A.E.- Programa de Titulación Estudiantes Antiguos Egresados
R.H.C.U. 27/2016.- Resolución del Honorable Concejo Universitario

b) Titulados del Nivel Licenciatura.

La titulación del nivel Licenciatura, hace hincapié a los trámites que no necesariamente corresponden a los graduados de las mismas gestiones, sino también a aquellos estudiantes que por diferentes motivos no hicieron su trámite para la obtención de estos documentos oportunamente y que por lo tanto corresponden también a gestiones pasadas.

El mayor número de estudiantes que obtuvieron su título a nivel licenciatura en la gestión 2018 se encuentra en la Facultad de Ciencias Económicas Financieras y Administrativas 392 títulos, seguido de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas 182 títulos y el resto de las Facultades en menores cantidades.

El número de titulados en la gestión 2018 alcanza a 1.396. La tasa de crecimiento de titulados del nivel Licenciatura entre las gestiones 2017 - 2018 se incrementó en 7.97%.

Cuadro N° 32
Titulados por Nivel Licenciatura, según Facultades y Sexo, Gestión 2017 - 2018

Facultades	Número de Títulos de Nivel Licenciatura					
	Gestión 2017			Gestión 2018		
	H	M	T	H	M	T
Artes	14	26	40	39	10	49
Ciencias Agrícolas y Pecuarias	40	41	81	44	59	103
Ciencias de la Salud	69	6	75	8	77	85
Ciencias Económicas Financieras y Administrativas	229	119	348	145	247	392
Ciencias Puras	51	57	108	99	69	168
Ciencias Sociales y Humanísticas	87	11	98	33	149	182
Derecho	82	65	147	50	74	124
Ingeniería	80	58	138	68	19	87
Ingeniería Geológica	30	38	68	41	19	60
Ingeniería Minera	0	14	14	3	5	8
Ingeniería Tecnológica	16	27	43	31	1	32
Medicina	58	34	92	37	45	82
D.S.A.	31	10	41	10	14	24
Total	765	522	1,293	608	788	1,396

Fuente: Elaboración propia, según información del Departamento de títulos

c) Titulados del Nivel Técnico Superior.

Las Facultades y Carreras que proveen títulos a nivel Técnico Superior (Graduación Intermedia) y el tiempo de estudio se detallan a continuación:

Facultad de Ciencias de la Salud:	Carrera Enfermería (3 años) Carrera de Enfermería Sede Villazón (3 años)
Facultad Ciencias Económicas Financieras y Administrativas:	Carrera Contabilidad y Finanzas (5 semestres) Carrera Auditoría Contaduría Pública (6 semestres) Carrera Auditoría Contaduría Pública Sede Tupiza (6 semestres)
Facultad Ciencias Sociales y Humanísticas	Carrera de Turismo (5 semestres)
Facultad de Ingeniería:	Carrera Construcciones Civiles (6 semestres)
Facultad de Ingeniería Tecnológica:	Carrera Electricidad (6 semestres) Carrera Mecánica General (6 semestres) Carrera Electrónica (6 semestres) Carrera Mecánica Automotriz (6 semestres)

El número de titulados en la gestión 2018 alcanza a 92, la Facultad con mayor número de titulados en el nivel Técnico, es la Facultad de Ciencias Económicas Financieras y Administrativas, de las Carreras de Auditoría - Contaduría Pública y Contabilidad y Finanzas, seguido de las Facultades de Ingeniería Tecnológica en las Carreras de Electricidad, Mecánica General, Electrónica, Mecánica Automotriz y la Facultad de Ingeniería Carrera Construcciones Civiles.

La tasa de crecimiento de titulados del nivel Técnico 2017 y 2018 es negativo -27.56%, lo que significa que en la gestión 2017 se tuvo mayor cantidad con relación a la gestión 2018.

Cuadro N° 33
Titulados por Nivel Técnico, Según Facultades y Sexo Gestión 2017 - 2018

Facultades	Número de Títulos del Nivel Técnico					
	Gestión 2017			Gestión 2018		
	H	M	T	H	M	T
Artes						
Ciencias Agrícolas y Pecuarias						
Ciencias de la Salud	29	2	31			
Ciencias Económicas Financieras y Administrativas	54	29	83	22	35	57
Ciencias Puras						
Ciencias Sociales y Humanísticas						
Derecho						
Ingeniería		2	2	12	4	16
Ingeniería Geológica						
Ingeniería Minera						
Ingeniería Tecnológica		11	11	19	0	19
Medicina						
D.S.A.						
Total	83	44	127	53	39	92

Fuente: Elaboración propia según información del Departamento de Títulos

d) Sistema de Seguimiento de Graduados.

Las Carreras académicas de la UATF, dentro de sus atribuciones y propuestas en los planes de rediseño curricular, identifican importante el Seguimiento a Graduados, con el propósito de analizar la situación en la que se encuentran los profesionales, con el propósito de mejorar el plan de estudios y por ende la formación de recursos humanos de manera contextualizada, en lo posible mantener actualizada los fundamentos del sistema de competencias que define el perfil profesional, en la perspectiva de ofertar una educación superior de calidad.

El Departamento de Gestión Curricular, dependiente de la Dirección de Servicios Académicos, cuenta con una propuesta técnica de seguimiento a graduados elaborado por una estudiante a través de beca trabajo, documento que se encuentra en proceso de revisión, de ser aprobado ante instancias superiores, posibilitará aplicarse como un instrumento institucional en siguientes gestiones.

En la Universidad no se tiene estructurado un sistema de seguimiento a graduados consolidado y normado para una ejecución coordinada con las unidades académicas, según los diseños y rediseños de las Carreras que involucran el seguimiento a graduados de acuerdo al Modelo Académico del Sistema. Por otra parte, en consulta realizada en el cuestionario dirigido a los Directores de Carrera, referida al Sistema de Seguimiento a Graduados, según los resultados 9 Carreras manifiestan que cuentan con mecanismos de seguimiento a sus graduados aunque no precisamente como sistema, además manifiestan que su aplicación es poco frecuente y no de manera continua. En consecuencia, es necesario disponer en la Universidad con un Reglamento General de Seguimiento a Graduados, que defina las directrices y mecanismos de seguimiento a graduados, para que cada Carrera y Programa apropie el Reglamento General de acuerdo a sus características específicas.

Según entrevista realizado al M.Sc. Abog. Adrián Montoya Laura, Vicerrector Subrogante de la UATF, a cerca del Sistema de Seguimiento a Graduados. La autoridad manifestó, que es importante contar con un sistema de seguimiento a graduados, para conocer la conducta y dedicación de los profesionales en el mercado, desde una perspectiva de Carreras descentralizadas.

Según entrevista realizada a la M.Sc. Lic. Sheila Arispe Anagua, Directora de Servicios Académicos de la UATF, con relación al seguimiento académico estudiantil a graduados. Al respecto la autoridad manifestó, que es un indicador muy importante que refleja la pertinencia de la malla curricular en correspondencia al ejercicio profesional, que brindará mayores luces en los rediseños, ajustes y complementaciones curriculares.

2.1.9 Personal Docente.

En el presente plan se desglosa aspectos importantes relacionados al Estamento Docente, descritos y analizados, según información proporcionada por las unidades académicas y administrativas; así mismo, por información primaria obtenida de censos aplicados virtualmente a docentes y directores de carrera.

a) Tendencia en el Número de Docentes.

En el siguiente cuadro se puede observar el número de docentes (ordinarios y extraordinarios) en la Universidad Autónoma "Tomás Frías" por Facultades, donde la mayor cantidad de docentes se aglomera en la Facultad de Ciencias Económicas, Financieras y Administrativas para la gestión 2018.

Cuadro N° 34
Docentes por Facultad, Gestión 2012 - 2018

Facultades	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Artes	19	18	19	18	18	18	18
Ciencias Agrícolas y Pecuarias	78	77	77	76	76	77	75
Ciencias de la Salud	39	39	40	39	39	40	40
Ciencias Económicas, Financieras y Administrativas	114	109	117	117	117	116	118
Ciencias Puras	116	112	112	104	104	96	95
Ciencias Sociales y Humanísticas	75	76	74	73	73	71	69
Derecho	18	18	17	17	17	17	18
Ingeniería	49	46	46	45	45	42	42
Ingeniería Geológica	30	29	30	29	29	30	30
Ingeniería Minera	22	19	20	20	20	19	19
Ingeniería Tecnológica	48	51	52	53	53	51	53
Medicina	44	41	50	55	55	54	55
D.S.A.	21	11	21	21	21	35	40
Total	673	646	675	667	667	666	672

Fuente: Elaboración propia con información del Departamento de Personal

b) Docentes según Carreras y Sexo.

En la UATF se da cobertura a ambos sexos en el desarrollo de la docencia y se brinda igualdad de oportunidades sin discriminación de género y equidad.

Los docentes de las Carreras aperturadas en la gestión 2018 tienen las siguientes particularidades:

- La Carrera de Ingeniería Comercial dependiente de la Facultad de Ciencias Económicas, Financieras y Administrativas, dio inicio de funcionamiento en la gestión 2018, el cual opera con docentes pertenecientes a la misma Facultad, los mismos realizan sus actividades de manera paralela a sus Carreras y de forma Ad Honorem, hasta la consolidación de docentes ordinarios y/o extraordinarios propios de la Carrera.
- La Carrera de Odontología dependiente de la Dirección de Servicios Académicos, inicia su funcionamiento en la gestión 2018, con docentes Consultores de Línea hasta lograr la consolidación de docentes ordinarios o extraordinarios propios de la Carrera.

En el siguiente cuadro se detalla la tendencia en el número de docentes por Facultad, Carrera según género entre las gestiones 2012 - 2018.

Cuadro N° 35
Docentes por Facultad, Carrera y Programa según Sexo, Gestión 2012 - 2018

Facultad	Carrera	2012		2013		2014		2015		2016		2017		2018	
		H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M
Artes	Artes musicales	7	3	8	2	7	2	7	1	7	1	8	1	9	1
	Artes Plásticas	9	0	8	0	10	0	10	0	10	0	9	0	8	0
Ciencias Agrícolas y Pecuarias	Ingeniería Agroindustrial	7	3	7	3	7	3	6	4	6	4	8	2	6	2
	Ingeniería Agronómica	27	1	27	1	27	1	28	0	28	0	28	0	28	0
	Ingeniería Agropecuaria - Villazón	8	1	8	1	8	1	8	1	8	1	8	1	8	1
	Ing. en Desarrollo Rural	7	3	7	2	7	2	7	2	7	2	7	2	7	2
	Med. Veterinaria y Zootecnia - Tupiza	16	5	17	4	17	4	15	5	15	5	16	5	16	5
Ciencias de la Salud	Enfermería	3	25	3	25	4	25	3	25	3	25	5	25	4	26
	Enfermería - Villazón	4	7	4	7	4	7	4	7	5	6	3	7	3	7
Ciencias Económicas Financieras y Administrativas	Administración de Empresas	23	2	23	2	23	2	23	2	23	2	22	2	23	2
	Auditoría - Contaduría Pública	12	8	12	8	12	8	12	8	12	8	11	9	11	9
	Contabilidad y Finanzas	11	4	11	4	15	4	15	4	15	4	15	4	15	4
	Auditoría Contaduría Pública - Tupiza	14	3	14	3	14	3	14	3	14	3	14	3	14	3
	Economía	17	1	16	1	17	1	17	1	17	1	17	1	18	1
	Economía - Uncía	8	2	6	3	8	3	8	3	8	3	8	3	8	3
	Economía - Uyuni	6	3	2	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
	Ingeniería comercial														
Ciencias Puras	Estadística	4	6	4	6	4	6	4	6	4	6	4	6	5	5
	Física	20	2	20	2	20	2	18	1	18	1	19	2	18	3
	Ingeniería de Sistemas	10	3	0	0	0	0	0	0	0	0	15	3	15	3
	Ingeniería Informática	14	5	14	5	14	5	14	5	14	5	14	5	14	5
	Matemática	14	9	14	8	14	8	12	6	12	6	17	6	15	8
	Química	19	6	17	6	17	6	16	6	16	6	17	6	15	7
Ciencias Sociales y Humanísticas	Lingüística e Idiomas	13	10	13	10	13	10	9	13	9	13	9	11	9	11
	Lingüística e Idiomas - Uyuni	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	5	2	3	2
	Trabajo Social	0	16	0	16	0	15	0	15	0	15	0	15	0	15
	Trabajo Social - Uncía	2	6	2	6	2	6	3	5	3	5	3	5	3	5
	Turismo	6	6	6	6	7	4	9	2	9	2	8	3	8	3
	Turismo - Uyuni	5	4	5	5	6	4	7	3	7	3	6	4	6	4
Derecho	Derecho	13	5	13	5	11	6	11	6	11	6	11	6	12	6
	Derecho Uncía	0	3	8	2	8	2	7	3	9	1	7	3	7	3
Ingeniería	Construcciones Civiles	10	2	8	3	8	3	9	2	9	2	8	1	8	1
	Ing. En Geodesia y Topografía	12	1	10	1	10	0	9	1	9	1	7	3	8	2
	Ingeniería Civil	24	0	24	0	25	0	24	0	24	0	23	0	23	0
Ingeniería Geológica	Ing. del Medio Ambiente	11	3	9	4	10	4	10	4	10	4	9	4	10	4
	Ingeniería Geológica	15	1	15	1	15	1	14	1	14	1	16	1	15	1
Ingeniería Minera	Ing. de Procesos de Mat. Primas Min.	6	2	4	2	5	2	5	2	5	2	5	2	6	1
	Ingeniería Minera	14	0	13	0	13	0	13	0	13	0	12	0	12	0
Ingeniería Tecnológica	Ingeniería Eléctrica	12	0	12	0	12	0	12	0	12	0	11	0	10	1
	Ingeniería Electrónica	15	0	15	0	15	0	15	0	15	0	15	0	16	0
	Ingeniería Mecánica	13	0	13	0	13	0	13	0	13	0	13	0	13	0
	Ingeniería Mecatrónica	1	1	3	0	3	0	4	0	4	0	1	1	1	1
	Mecánica Automotriz	5	1	7	1	7	2	8	1	8	1	10	0	11	0
Medicina	Medicina	38	6	37	4	44	6	48	7	48	7	45	9	46	9
D.S.A.	Arquitectura	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	2	8	1
	Programa de Pedagogía intercultural	0	5	0	1	10	1	8	3	9	2	1	1	2	1
	Odontología														
Sub ToTal		493	180	476	170	506	169	499	168	503	164	496	170	498	174
Total		673		646		675		667		667		666		672	

Fuente: Elaboración propia con información del Departamento de Personal

c) Docentes según Categoría.

De acuerdo a las categorías de docentes reconocidos en el Estatuto Orgánico de la UATF, son Docentes Titulares u Ordinarios aquellos que obtienen la asignatura mediante examen de competencia y/u oposición, y la categoría de Docentes Extraordinarios contemplan aquellos que son contratados en calidad de visitantes, interinos y suplentes. En el siguiente cuadro se muestra la evolución del número de docentes por categoría y según género en la Universidad:

Cuadro N° 36
Docentes por Categoría según Sexo, Gestión 2012 - 2018

Docentes por Categoría	Número de Docentes por Año													
	2012		2013		2014		2015		2016		2017		2018*	
	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M
Docentes Titulares u Ordinarios	140	53	145	38	150	40	190	55	189	57	187	56	185	56
Total Titulares	193		193		190		245		246		243		241	
Docentes interinos o extraordinarios	352	128	331	132	356	129	309	113	314	107	309	114	315	116
Total Interinos	480		463		485		422		421		423		431	
Total por Sexo	492	181	476	170	506	169	499	168	503	164	496	170	500	172
Total General	673		656		675		667		667		666		672	

Fuente: Elaboración propia con información del Departamento de Personal

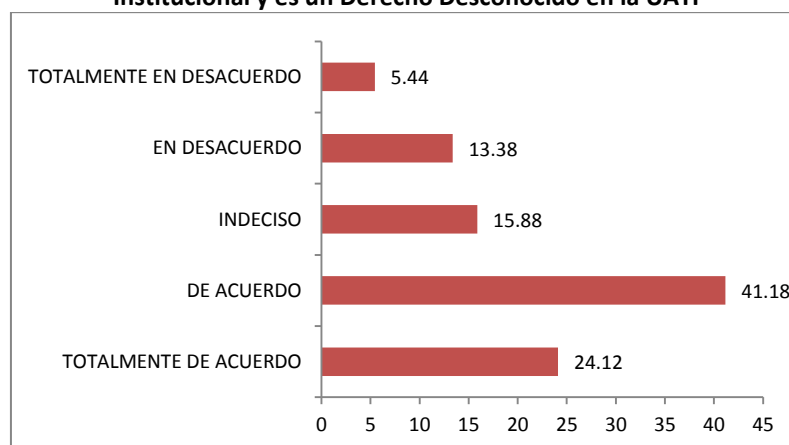
*Datos hasta octubre de 2018

En cuanto a los docentes extraordinarios el número expresado por gestión representa en un 100% a docentes interinos, los mismos cumplen sus funciones en las diferentes Carreras de la Universidad. Para la gestión 2018 se puede apreciar que el 35.86% de los docentes son titulares u ordinarios y el restante 64.14% son docentes interinos o extraordinarios.

Según censo aplicado a los Docentes de la Universidad, en relación a la pregunta: ¿Considera usted que la significativa presencia de docentes interinos en la UATF perjudica los procesos de evaluación y acreditación institucional y es un derecho que ha sido reiteradas veces desconocido?

Los resultados de la pregunta se detallan a continuación:

Gráfico N° 22
Docentes Interinos Afectan los Procesos de Evaluación y Acreditación Institucional y es un Derecho Desconocido en la UATF



Fuente: Elaboración propia, según censo aplicado a Docentes de la UATF, PEIU 2019 - 2025

En el gráfico precedente, se observa que el 65.3% Totalmente de Acuerdo y de Acuerdo de los Docentes consideran que la significativa presencia de Docentes interinos en la UATF, perjudica en los procesos de evaluación y acreditación de las Carreras y es un derecho que ha sido reiteradas veces desconocido, esta situación se genera principalmente por las diferencias de criterios del cogobierno Docente - Estudiantil que dificultan el proceso de titularización en las diferentes Carreras, y esta situación es negativa para algunas Carreras que cuentan con alto número de docentes interinos, mismo que perjudica en los procesos de acreditación ante organismos nacionales e internacionales, por lo cual afecta a la

perspectiva de que la UATF se concrete en una Universidad con buen porcentaje de Carreras acreditadas en un futuro cercano, por otro lado el 18.82% en Desacuerdo y Totalmente en Desacuerdo los docentes no perciben como perjudicial en la evaluación y acreditación la cantidad de docentes interinos. El 15.88% de los Docentes manifiestan Indecisión hacia una opción concreta, dependerá de la coyuntura que atraviesen las diferentes unidades académicas en relación a la autoevaluación e intenciones de acreditación, debido a que en algunas Carreras existen más Docentes interinos que en otros.

d) Docentes según Dedicación por Carrera.

El tiempo de dedicación de los Docentes, actualmente según el Estatuto Orgánico de la Universidad son: Tiempo Completo, Medio Tiempo y Tiempo Horario, en el siguiente cuadro se muestra la dedicación de los docentes según sexo:

Cuadro N° 37
Docentes por Dedicación según Sexo, Gestión 2012 - 2018

Docentes por Dedicación	Docentes													
	2012		2013		2014		2015		2016		2017		2018	
	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M
Dedicación Exclusiva	31	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Subtotal	35		0		0		0		0		0		0	
Tiempo Completo	271	104	295	100	316	103	310	101	318	103	314	106	318	109
Subtotal	375		395		419		411		421		420		427	
Medio Tiempo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Subtotal	0		0		0		0		0		0		0	
Tiempo Horario	191	72	181	70	190	66	189	67	185	61	182	64	182	63
Subtotal	263		251		256		256		246		246		245	
Total por Sexo	493	180	476	170	506	169	499	168	503	164	496	170	500	172
Total General	673		646		675		667		667		666		672	

Fuente: Elaboración propia con información del Departamento de Personal

Los Docentes a tiempo completo tienen la oportunidad de desarrollar la docencia y la investigación en la Universidad durante un periodo no menor de 40 horas semanales.

Los Docentes a medio tiempo tienen la oportunidad de desarrollar la docencia e investigación en la Universidad, durante un periodo no menor de 20 horas semanales.

Los Docentes a tiempo horario desarrollan la docencia y la investigación por un periodo proporcional.

e) Docentes Según Sedes.

En el siguiente cuadro se muestra la tendencia del número de Docentes por sexo en Sede central y Sedes desconcentradas de Tupiza, Villazón, Uncía y Uyuni.

Cuadro N° 38
Docentes por Sede según Sexo, Gestión 2012 - 2018

Docentes según Sede	N° de Docentes por Gestión y Sede													
	2012		2013		2014		2015		2016		2017		2018	
	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M
Sede Central Potosí	434	144	414	133	440	133	434	132	435	131	431	134	437	136
Subtotal	578		547		573		566		566		565		573	
Sede Tupiza	30	8	31	7	31	7	29	8	29	8	30	8	30	8
Subtotal	38		38		38		37		37		38		38	
Sede Villazón	4	7	4	7	4	7	4	7	5	6	3	7	3	7
Subtotal	11		11		11		11		11		10		10	
Sede Uncía	10	11	16	11	18	11	18	11	20	9	18	11	18	11
Subtotal	21		27		29		29		29		29		29	
Sede Uyuni	15	10	11	12	13	11	14	10	14	10	14	10	12	10
Subtotal	25		23		24		24		24		24		22	
Total por Sexo	493	180	476	170	506	169	499	168	503	164	496	170	500	172
Total General	673		646		675		667		667		666		672	

Fuente: Elaboración propia con información del Departamento de Personal

Notoriamente la Sede Central reúne la mayor cantidad de Docentes, y entre las Sedes desconcentradas Tupiza cuenta con el mayor número de Docentes 38 en total distribuidas en 3 Carreras. Con referencia a la relación por género en la Universidad más del 50% de los Docentes son varones.

f) Docentes y/o Investigadores con Postgrado y Formación Continua.

Para obtener la información respecto a la Formación Continua (Diplomado) y Grado Académico (Postgrado) de los Docentes, se realizó una encuesta dirigida a los Directores y Responsables de Carrera y Programas de la Universidad, en el siguiente cuadro se muestra los resultados de la encuesta.

Cuadro N° 39
Docentes con Postgrado y Formación Continua

Formación Continua	Número de Docentes	%	Grado Académico de los Docentes	Número de Docentes	%
Docentes con Diplomados (En Educación Superior y/u otras áreas de Conocimiento)	592	88%	Docentes con Doctorado	43	6%
			Docentes con Maestría	332	49%
			Docentes con especialidad	171	25%

Fuente: Elaboración propia, según encuesta aplicada a Directores de Carrera y Programas

En el cuadro precedente se observa que el mayor porcentaje 88% de los Docentes cuentan con Diplomados en Educación Superior y/o otras áreas de conocimiento, mientras que el porcentaje de Docentes con Postgrado varía según Programas, identificándose el Postgrado de Maestría en Educación Superior y en otras áreas de conocimiento en un porcentaje de 49%, Docentes con Especialidad 25% y un 6% de Docentes que cuentan con Postgrado de Doctor.

g) Evaluación al Desempeño Docente.

Con el propósito de mejorar el proceso enseñanza aprendizaje, a través de la Autoevaluación Docente, la valoración de cada Docente por parte del Director de Carrera y la opinión Estudiantil, son mecanismos que promueven el perfeccionamiento continuo del Docente en la administración de la cátedra universitaria, según información proporcionada por la Dirección de Evaluación y Acreditación, en el siguiente cuadro se muestran datos de las gestiones 2016, 2017 y 2018.

Cuadro N° 40
Evaluación al Desempeño Docente

Evaluación Desempeño Docente	Gestión 2016		Gestión 2017		Gestión 2018	
	N° de Docentes	Porcentaje	N° de Docentes	Porcentaje	N° de Docentes	Porcentaje
Desempeño Excelente	314	61.57%	308	65.39%	292	54.28
Desempeño Muy Bueno	185	36.27%	154	32.70%	227	42.19
Desempeño Bueno	9	1.77%	9	1.91%	16	2.97
Desempeño Regular	2	0.39%			2	0.37
Desempeño Insuficiente					1	0.19
Total Docentes	510	100%	471	100%	538	100%
Puntaje Máximo Docentes	98,50		99,18		98,63	
Promedio General Docentes	90.56		91.19		90.00	

Fuente: Elaboración propia, Dirección de Evaluación y Acreditación

Los Docentes con mayores porcentajes en las gestiones 2016, 2017 y 2018 tienen calificaciones de Desempeño Excelente; mientras que con menor porcentaje se encuentran Docentes con Desempeño entre Bueno y Regular, registrándose un Docente con calificación negativa de desempeño insuficiente.

h) Sistema de Carrera y Escalafón Docente Universitario.

La Universidad no cuenta con Sistema de Carrera y Escalafón Docente propio, encontrándose en la actualidad en proceso de elaboración el Escalafón Docente, con el propósito de alcanzar mejores condiciones y jerarquización académica de regentar la docencia. Por el reducido número de Docentes titulares en las Carreras, se pretende realizar estrategias de elevar el número de Docentes titulares e

implementar el escalafón Docente, estipulado en el Reglamento del Régimen Académico Docente del Sistema de la Universidad Boliviana, del XII Congreso Nacional de Universidades, donde se establece el Escalafón Docente para los Docentes Titulares en todas las Universidades del Sistema de la Universidad Boliviana.

En entrevista realizada al Vicerrector Subrogante de la UATF, Abog. Adrián Montoya Laura, la autoridad señala que es una necesidad urgente de contar con un escalafón Docente, del investigador y del administrativo en la búsqueda de mejorar la calidad académica y administrativa de la Universidad.

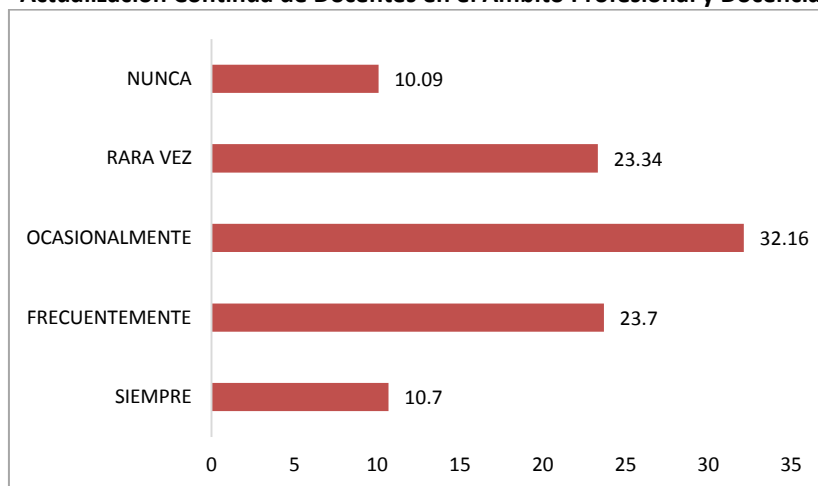
i) Programas de Formación Continua para Docentes Organizados por la UATF.

Según información de la Dirección de Servicios Académicos, no se cuenta con programas en formación continua para Docentes organizados por la Universidad; siendo el único caso realizado por la Dirección de Postgrado en la gestión 2017, con temas de actualización en Tecnologías de la Información y Comunicación, con participación de Docentes de la Universidad de diferentes Carreras.

Según el Censo aplicado a Estudiantes de la Universidad en relación a la pregunta: ¿Usted considera que los Docentes de su Carrera tienen actualización continua en el ámbito profesional y de docencia?

Los resultados de la pregunta se detallan a continuación:

Gráfico N° 23
Actualización Continua de Docentes en el Ámbito Profesional y Docencia



Fuente: Elaboración propia, según censo aplicado a Docentes de la UATF, PEIU 2019 - 2025

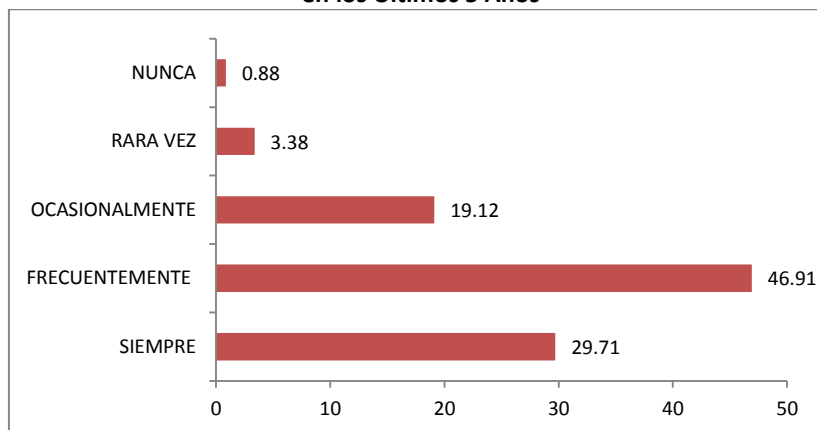
El mayor porcentaje 66.56% de los Estudiantes, perciben que los Docentes Frecuentemente, casi Siempre y en otros casos Ocasionalmente, se actualizan en sus conocimientos y de acuerdo al contexto actual, es altamente importante que los Docentes se actualicen como señala John Cotton Dana (1856 - 1929) "Quien se atreve a enseñar nunca debe dejar de aprender", en consecuencia, la calidad del estudiante está enlazada a la calidad del Docente. Sin embargo, contrariamente en menor porcentaje 33.44% de los estudiantes perciben que Rara Vez o Nunca los Docentes actualizan sus conocimientos lo cual repercute en la enseñanza de sus asignaturas y por consiguiente en la satisfacción estudiantil.

La actualización Docente significa mejorar y afinar aspectos en relación a la capacidad profesional, el hecho de estar al día con información o variables de acuerdo a la actividad profesional, permite una ventaja competitiva profesional que se ve reflejada en la aplicación de la enseñanza y aprendizaje de los estudiantes.

Según la encuesta aplicada a los Docentes de la Universidad, en relación a la pregunta: ¿Su formación de actualización continua en su área profesional/docente en los últimos 5 años?

Los resultados de la pregunta se detallan a continuación:

Gráfico N° 24
Actualización Continua de Docentes en el Ámbito Profesional y Docencia
en los Últimos 5 Años



Fuente: Elaboración propia, según censo aplicado a Docentes de la UATF, PEIU 2019 - 2025

En el gráfico se observa que el 76.62% Siempre y Frecuentemente los Docentes se actualizan continuamente en su área profesional/docente en los últimos 5 años de manera independiente, mientras que el 23.38% Ocasionalemente, Rara Vez y Nunca los Docentes actualizan su formación continua en su área profesional, considerándose negativo en el Proceso de Enseñanza Aprendizaje, por lo cual se debe considerar estrategias para que la actualización de la formación continua en el área profesional/docente se convierta en hábitos dentro de la actividad Docente.

j) Programas de Formación Continua y Aplicación de las TICs, Didáctica y Psicopedagógica para Docentes de Grado.

La Dirección de Postgrado dentro de sus propósitos tiene fortalecer los programas de formación continua para los Docentes de Grado, en las distintas áreas del conocimiento y temáticas de actualidad, de acuerdo a las necesidades requeridas como por ejemplo el Programa que se realizó en Tecnología de la Información y Comunicación (TIC) y Didáctica; así también, algunos Docentes por iniciativa y financiamiento propio participan en cursos de capacitación externas a la institución en temáticas sobre las TIC, Metodologías de Investigación.

Por otra parte, las Carreras en coordinación con el Departamento de Gestión Curricular, acceden a capacitarse los Docentes en temas curriculares como la microcurrícula que responden a las demandas y necesidades del entorno social.

k) Programas de Formación Continua en el Área de su Disciplina del Docente.

En la Universidad son pocos los programas que se han realizado de formación continua para Docentes en el área de su disciplina, siendo más propiamente las Facultades quienes gestionan y organizan programas de esta naturaleza.

Por ejemplo; La Facultad de Ciencias Agrícolas y Pecuarias, ha implementado el Programa de Desarrollo Agropecuario Sustentable - PROAGRO, financiado por la Cooperación Alemana, considerado como una beca para 35 Docentes que participaron sin costo alguno de las Carreras de Ingeniería Agronómica e Ingeniería en Desarrollo Rural.

Los temas que se desarrollaron en el Programa a continuación se detallan:

- La educación en la gestión residente de recursos agrícolas y naturales
- Gestión integrada de recursos hídricos y manejo integral de cuencas
- Uso eficiente del agua en riego
- Producción de frutas y hortalizas bajo riego

La Dirección de Postgrado, tiene proyectado implementar los Postgrados Facultativos, mismos que tendrán la tarea de gestionar y emprender programas de formación continua para Docentes en el área de su disciplina.

l) Cursos y Programas de Formación Continua en las Carreras.

Las Carreras y Programas de la Universidad se encuentran comprometidas con el desarrollo continuo de los Docentes, en el siguiente cuadro se muestra el resultado del censo aplicado a los Directores de Carrera y Responsables de Programas, respecto a los Cursos Realizados y Programas Planificados en la perspectiva de fortalecer los conocimientos del plantel Docente.

Cuadro N° 41
Cursos y Programas de Formación Continua en las Carreras

Cursos Realizados		Programas Planificados	
Descripción	Número de Cursos	Descripción	Número de Carreras
Cursos de Formación Continua en el área del conocimiento propio de su Disciplina, realizados por las Carreras, durante la gestión 2018	64	Carreras que tienen planificado realizar Programas de Formación Continua en especialidad propios de su Disciplina	18
Cursos de Formación Continua en el área del conocimiento de la Educación Superior, realizados por las Carreras, durante la gestión 2018	6	Carreras que tienen planificado realizar Programas de Formación Continua en temas de Educación Superior	3

Fuente: Elaboración propia, según censo aplicado a Directores de Carrera

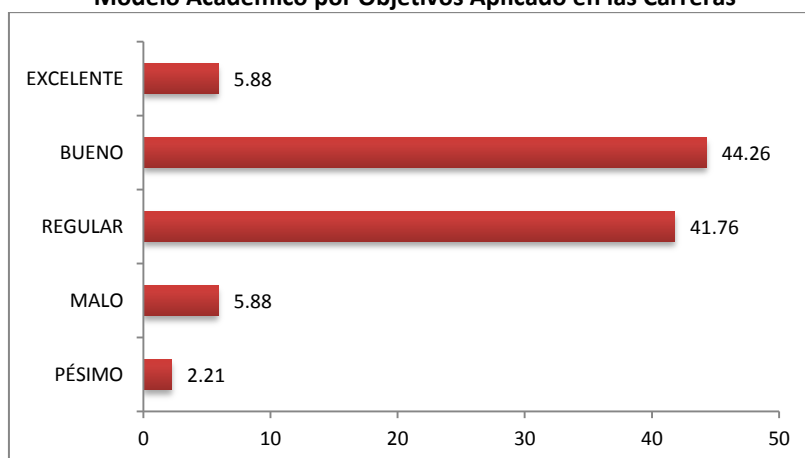
Según cuadro que precede, en la gestión 2018 se realizaron cursos para Docentes relacionados a Formación Continua en el área del conocimiento propio de su Disciplina y Educación Superior, en un total de 70 cursos, organizados por 14 Carreras de la Universidad.

Por otra parte, 21 Carreras tienen planificado realizar Programas de Formación Continua en; Especialidad propiamente de su disciplina y temas relacionados a Educación Superior, con la finalidad de generar oportunidades de formación continua de calidad para el plantel docente.

m) Modelo Académico por Objetivos, Aplicado en Carreras de la UATF, según censo

Según la encuesta aplicada a los Docentes en relación a la pregunta: ¿Qué criterio tiene del modelo académico por Objetivos, aplicado en su Carrera?. Los resultados de la pregunta se detallan a continuación.

Gráfico N° 25
Modelo Académico por Objetivos Aplicado en las Carreras



Fuente: Elaboración propia, según censo aplicado a Docentes de la UATF, PEIU 2019 - 2025.

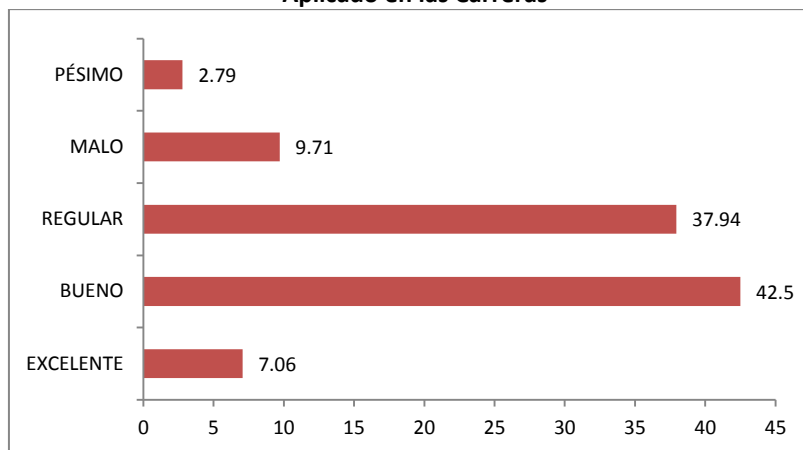
En el cuadro se observa que el 50.14% Excelente y Bueno los Docentes mantienen el criterio de apropiado el modelo académico por Objetivos aplicado en su Carrera, lo consideran como un método adecuado en el Proceso de Enseñanza y Aprendizaje en la Universidad y el 49.85% Regular, Malo y Pésimo los Docentes encuestados no lo consideran un método muy adecuado para el Proceso de Enseñanza y Aprendizaje en la Universidad.

n) Modelo Académico Formación Basada en Competencias Aplicado en Carreras de la UATF, según censo

Según la encuesta aplicada a los Docentes en relación a la pregunta: ¿Qué criterio tiene del modelo académico de Formación Basada en Competencias, aplicado en su Carrera?

Los resultados de la pregunta se detallan a continuación:

Gráfico N° 26
Modelo Académico de Formación Basada en Competencias,
Aplicado en las Carreras



Fuente: Elaboración propia, según censo aplicado a Docentes de la UATF, PEIU 2019 - 2025

En el cuadro anterior se observa que el 49.56% de los Docentes manifiestan que es Excelente y Bueno el modelo académico de Formación Basada en Competencias aplicado en su Carrera, lo consideran como un método adecuado en el proceso de Enseñanza - Aprendizaje en la Universidad y el 50.44% de los Docentes indican Regular, Malo y Pésimo para el proceso de Enseñanza - Aprendizaje.

B. Formación Profesional de Postgrado.

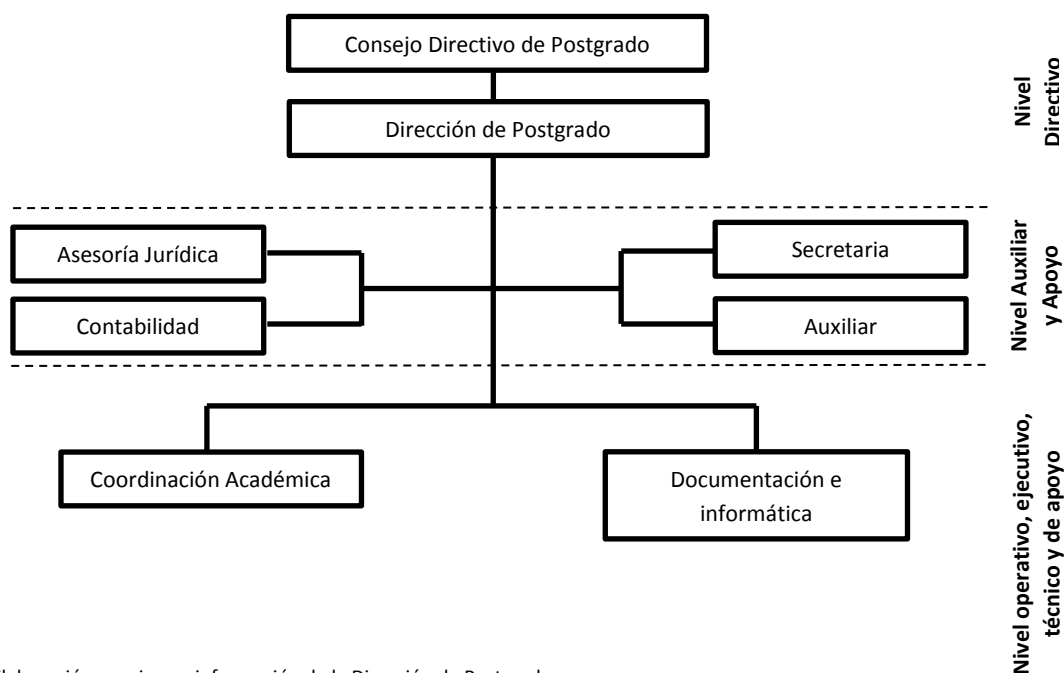
2.1.10 Estado de situación de Postgrado.

El 14 de agosto de 1989 nace en la Universidad Autónoma "Tomás Frías" la Dirección de Postgrado y es la encargada de promocionar e impulsar el desarrollo de los programas de Postgrado, actualmente se ofertan programas de Educación Continua, Especialidades, Maestrías y Doctorados en base a las exigencias del entorno y necesidades de la población profesional. Las funciones y responsabilidades se encuentran respaldadas en base a normativa nacional e interna como el: Sistema Nacional de Postgrado, Reglamento del Sistema Nacional de Estudios de Posgrado de la Universidad Boliviana, XII Congreso Nacional de Universidades y el Reglamento de Postgrado de la UATF.

2.1.11 Estructura Organizacional de Postgrado.

La Dirección de Postgrado se encuentra organizada de la siguiente manera:

Esquema N° 1
Organigrama de la Dirección de Postgrado



Fuente: Elaboración propia con información de la Dirección de Postgrado

2.1.12 Niveles Educativos en el Postgrado.

De acuerdo al Reglamento de Postgrado de la UATF, se entiende por estudios de Postgrado a toda actividad que tenga por objeto elevar el nivel académico y de desempeño profesional luego de haber obtenido el Grado de Técnico Superior Universitario o Licenciatura. Tiene como finalidad la formación de profesionales universitarios que profundicen la investigación y el conocimiento, y respondan a la demanda social en áreas específicas del ejercicio profesional, además de formar investigadores que contribuyan a los altos fines del desarrollo de la ciencia y la tecnología de la región en particular y del país en general.

Los estudios de postgrado que desarrolla la Universidad Autónoma “Tomás Frías” se clasifican en:

- Programas que no otorgan grado académico: Cursos de Formación Continua (Diplomado, Actualización y Extensión)
- Programas que otorgan grado académico son: Especialidad Técnica, Especialidad Superior, Especialidad Clínico Quirúrgico, Maestría, Doctorado y Post-Doctorado

2.1.13 Oferta Académica de Formación de Postgrado.

Las ofertas de la Dirección de Postgrado lo realiza en base al Reglamento y Normativa vigente, exigencias y necesidades de la población profesional y las instituciones del entorno, tomando en cuenta las demandas regionales y contexto nacional de Postgrado, en el siguiente cuadro se muestran las ofertas de Postgrado de la UATF en las últimas gestiones.

Cuadro N° 42

Descripción de Programas de Postgrado Ofertados, Gestión 2016 - 2018

Gestión	Programas	Denominación de los Programas	
2016	Cursos	Curso taller en manejo de plataforma moodle versión i (presencial)	
	Diplomados	Diplomado en código procesal civil y código de las familias y del proceso familiar versión i (presencial)	
		Diplomado en educación superior formación basada en competencias versión i (presencial)	
		Diplomado en educación superior formación basada en competencias versión ii (presencial)	
		Diplomado en educación superior formación basada en competencias versión ii (virtual)	
		Diplomado en evaluación y acreditación de la calidad de la educación superior versión ii (virtual)	
		Diplomado en gestión integrada de recursos hídricos y manejo integral de cuencas versión i (presencial)	
		Diplomado en técnicas para enseñanza - aprendizaje en educación superior versión i (presencial)	
		Diplomado en tecnologías de la información y comunicación en educación superior versión i (virtual)	
		Maestrías	Maestría en geodesia y cartografía versión i (semipresencial)
	Maestría en ingeniería estructural versión i (presencial)		
2017	Diplomados	Diplomado en educación superior formación basada en competencias versión iii (presencial)	
		Diplomado en educación superior formación basada en competencias versión iii (virtual)	
		Diplomado en educación superior formación basada en competencias versión iv (presencial)	
		Diplomado en evaluación y acreditación de la calidad de la educación superior versión iii (virtual)	
		Diplomado en riego tecnificado versión i (presencial)	
		Diplomado en técnicas para enseñanza - aprendizaje en educación superior versión ii (presencial)	
		Diplomado en tecnologías de la información y comunicación en educación superior versión ii (virtual)	
	Especialidad	Especialidad en derecho procesal civil versión i (semipresencial)	
		Especialidad en derecho procesal constitucional versión i (semipresencial)	
		Especialidad en peritaje social en trabajo social versión i (semipresencial)	
	Maestrías	Maestría en ciencias agroindustriales versión i (semipresencial)	
		Maestría en finanzas versión i (semipresencial)	
		Maestría en gestión de personas y desarrollo organizacional versión i (semipresencial)	
		Maestría en hidrología y obras hidráulicas versión i (semipresencial)	
		Maestría en ingeniería estadística versión i (semipresencial)	
		Maestría en preparación, evaluación y gestión de proyectos de inversión versión i (semipresencial)	
		Maestría en redes y telecomunicaciones versión i (semipresencial)	
	Cursos	Vi versión curso nacional de licenciatura en geodesia y topografía versión vii (presencial)	
	2018	Diplomados	Diplomado en Didáctica de la música (semipresencial)
			Diplomado en Diseño Gráfico (semipresencial)
Diplomado en Linux (semipresencial)			
Diplomado en Resiliencia y cambio climático (semipresencial)			
Diplomado en educación superior versión v (presencial)			
Diplomado en educación superior versión v Tupiza (presencial)			
Diplomado en Riego Tecnificado ii (semipresencial)			
Diplomado TICs Virtual			
Diplomado FBC Virtual			
Diplomado Acreditación Virtual			
Diplomado Investigación Acción Virtual			
Diplomado en Derecho Constitucional e Interpretación Jurídica (semipresencial)			
Maestrías		Mantenimiento y Seguridad Industrial (semipresencial)	
		Seminario tesis maestría en educación superior e innovación tecnológica educativa II (FAUTAPO) Virtual	
Doctorado		Cierre de programas de doctorado segunda y tercera versión (presencial)	

Fuente: Elaboración propia con información de la Dirección de Postgrado

Los programas de Postgrado proyectados para las siguientes gestiones, se enmarcan en fortalecer en la región y expandirlos a nivel nacional, intensificando la oferta de la modalidad virtual como estrategia de crecimiento y posicionamiento en nuevos mercados, no obstante los cursos virtuales ofertados hasta la gestión 2018 son realizados en convenio con el apoyo de FAUTAPO.

2.1.14 Enseñanza Aprendizaje Presencial, Semipresencial y Virtual.

Debido a la creciente demanda en cuanto a Programas de Postgrado, la Universidad mediante la Dirección de Postgrado, oferta Programas con diferentes modalidades de asistencia, entre ellas las más sobresalientes se expresan en el siguiente cuadro.

Cuadro N° 43
Número de Programas de Postgrado Ofertados, Gestión 2016 - 2018

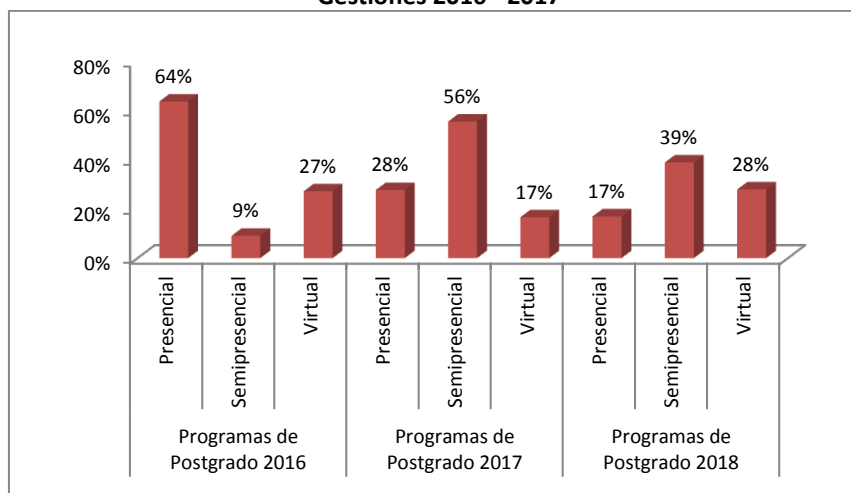
Programas de Postgrado	Número de Programas 2016			Número de Programas 2017			Número de Programas 2018		
	Presencial	Semi-presencial	Virtual	Presencial	Semi-presencial	Virtual	Presencial	Semi-presencial	Virtual
Cursos	1	0	0	1	0	0	0	0	0
Diplomado	5	0	3	4	0	3	2	6	4
Especialidad	0	0	0	0	3	0	0	0	0
Maestría	1	1	0	0	7	0	0	1	1
Doctorado	0	0	0	0	0	0	1	0	0
Total	7	1	3	5	10	3	3	7	5

Fuente: Elaboración propia con información de la Dirección de Postgrado

El número de Programas ofertados según modalidad de las dos últimas gestiones, se constituye como una creciente demanda los Programas Semipresenciales, sin dejar de lado en menor cantidad los Programas Virtuales y Presenciales.

En el siguiente gráfico se muestra la relación porcentual de los programas ofertados:

Gráfico N° 27
Porcentaje de Programas de Postgrado Ofertados según Modalidad, Gestiones 2016 - 2017



Fuente: Elaboración propia con información de Dirección de Postgrado

Se observa con claridad que los Programas Presenciales fueron reduciendo y los programas Semipresenciales se incrementaron, esto por la preferencia de los profesionales a esta modalidad, aunque se advierte una variación por gestión en la modalidad virtual, por lo cual se proyecta fortalecer y ofertar en mayor cantidad Programas Virtuales por la demanda creciente y se expandirá los servicios en los diversos programas.

2.1.15 Matriculados por Programa de Postgrado y Sexo.

En el siguiente cuadro se muestra el número de matriculados por Programa y género de las gestiones 2012 - 2018.

Cuadro N° 44
Matriculados por Programa de Postgrado Según Sexo, Gestión 2012 - 2018

Años	Diplomado			Especialidad			Maestría			Doctorado		
	H	M	T	H	M	T	H	M	T	H	M	T
2012	59	41	100	0	0	0	66	79	145	20	17	37
2013	0	0	0	0	0	0	22	28	50	44	32	76
2014	192	117	309	0	0	0	36	32	68	44	32	76
2015	317	218	535	0	0	0	40	5	45	44	32	76
2016	205	174	379	16	9	25	12	11	23	0	0	0
2017	188	245	433	44	31	75	62	139	201	0	0	0
2018	322	229	551	0	0	0	64	24	88	3	2	5
Total	1,283	1,024	2,307	60	40	100	302	318	620	155	115	270

Fuente: Elaboración propia, Dirección de Postgrado

En Diplomado se encuentran el mayor número de matriculados, además con tendencia creciente entre las gestiones 2012 - 2018; de igual manera en menor cantidad se tiene matriculados en Maestría, mientras que a partir de la gestión 2016 se va incursionando Programas de Especialidad con relativo número de matriculados; respecto a los Programas de Doctorado el número de matriculados es menor con relación a los demás Programas, siendo probable que se deba a factores como la duración y costo del Programa.

2.1.16 Titulados por Programa y Sexo en Postgrado.

Se muestra en el siguiente cuadro el número de profesionales que tramitaron sus Títulos de Postgrado en la gestiones 2017 - 2018 en la UATF, se identificó también la existencia de profesionales que concluyeron sus estudios en años anteriores y realizaron el trámite de sus títulos en las gestiones señaladas.

Cuadro N° 45
Titulados por Programa de Postgrado Según Sexo, Gestión 2017 - 2018

Gestión	Diplomado			Especialidad			Maestría			Doctorado		
	H	M	T	H	M	T	H	M	T	H	M	T
2017	133	118	251	5	5	10	32	34	66	15	15	30
Porcentaje	53%	47%	100%	50%	50%	100%	48%	52%	100%	50%	50%	100%
2018	108	108	216	3	2	5	17	23	40	3	1	4
Porcentaje	50%	50%	100%	60%	40%	100%	42%	58%	100%	75%	25%	100%

Fuente: Elaboración propia con información del Departamento de Títulos

Según los datos, el mayor número de titulados corresponde a los Programas de Diplomado, esto por tratarse del Programa con mayor demanda en la población profesional. También se aprecia que la participación según género es relativamente similar en los Programas con poca variación porcentual

En la gestión 2017 es donde los profesionales obtuvieron su título de Postgrado en mayor cantidad respecto a la gestión 2018.

Cuadro N° 46
Tasa de Titulación por Programa de Postgrado

Programas de Postgrado	2017	2018	Tasa de Titulados
Diplomado	251	216	-14
Especializada	10	5	-50
Maestría	66	40	-39
Doctorado	30	4	-87

Fuente: Elaboración propia con información Departamento de Títulos

2.1.17 Evaluación y Acreditación de Programas de Postgrado.

De acuerdo al Artículo N° 137 del Reglamento de Postgrado de la UATF, la Dirección de Postgrado, será la encargada de formular la normativa y de promover los procesos de evaluación en las instancias pertinentes, así como de gestionar la acreditación de los Programas de Postgrado ante los organismos competentes. Actualmente, no ha sido realizada la evaluación y acreditación de ninguno de los Programas de Postgrado, pero la Dirección proyecta la necesidad de realizar la evaluación y acreditación

a nivel nacional como internacional de los Programas en coordinación con el CEUB “Comité Ejecutivo de la Universidad Boliviana”.

Según entrevista al Director de Postgrado a.i. Ing. Gonzalo Ramírez la autoridad señala que “A nivel nacional no se cuenta con una instancia que se ocupe de evaluar y acreditar Programas de Postgrado, sin embargo, en la última Reunión de Directores de Postgrado REDIPOS a fines de la gestión 2018, se presentó la propuesta para la creación de esta instancia en el CEUB”.

También sugiere para iniciar procesos de Autoevaluación y Acreditación para los Programas “Establecer las bases de un Sistema de Gestión de Calidad en la Dirección de Postgrado, estandarizando un manual de calidad, procedimientos, directrices, reglamentos y registros.

En el marco de la Descentralización de Postgrado de la UATF, a partir de la asunción de la administración académica de Programas de Postgrado por parte de las Unidades de Postgrado de las Facultades (UPFs), la Dirección de Postgrado establecerá las bases de un Sistema de Evaluación y Acreditación de Programas de Postgrado (UEA-Postgrado), para determinar la calidad de los servicios. (Art. 5 Reglamento de Postgrado). Esta UEA-Postgrado de la UATF, establecerá su relación con la Unidad de Evaluación y Acreditación de Programas de Postgrado del CEUB una vez que se constituya”.

2.1.18 Plantel Docente de Postgrado.

Según diagnóstico, Postgrado no cuenta con docentes permanentes en los Programas, los factores que no permiten estructurar docentes permanentes son los siguientes:

- La carencia de aspectos legales como la doble percepción y otras incompatibilidades que no permite la prestación de servicios de los docentes del Grado al Postgrado de la UATF.
- El centralismo de la Universidad.
- Falta de docentes con títulos de Postgrado en la especialidad tanto al interior de la Universidad como en el medio externo.
- No se cuenta con Programas de actualización y formación docente en la Universidad
- Desconocimiento del trabajo de Postgrado por docentes de la Universidad (Roles y funciones)

Según entrevista a Ing. Gonzalo Ramírez Director de Postgrado a.i., la autoridad señala “Para establecer una planta docente permanente en la estructura del Postgrado se deberán establecer los siguientes aspectos:

- Establecer lineamientos generales para el desarrollo de la educación del Postgrado, basándose en las políticas y necesidades institucionales de las Unidades de Postgrado Facultativas (UPFs) y la Dirección de Postgrado.
- Consolidar una oferta académica de Programas de Postgrado sostenibles, en base a las áreas del conocimiento que fundan las Carreras así como el perfil profesional que establecen sus diseños curriculares, que permita cerrar el círculo de la investigación como vinculación Grado - Postgrado.
- Conformar el colectivo de docentes de Postgrado en cada una de las Unidades de Postgrado Facultativas mediante convocatorias anuales, para que sean parte de la planta docente y la planta de investigadores de la Dirección de Postgrado de la UATF, (conformación de equipos docentes multidisciplinarios para el desarrollo de programas de postgrado en diferentes áreas del conocimiento).
- Afrontar los problemas legales y administrativos de la UATF que no permiten integrar a los docentes del Grado para Programas de Postgrado de manera efectiva por incompatibilidades.

El Artículo 19. Del Reglamento Interno de Postgrado señala: los cursos de actualización y formación continua, tienen por objetivo también, de impulsar los procesos de formación continua, actualización y desarrollo profesional docente universitario en forma estratégica y continua, para ampliar permanentemente sus capacidades y favorecer su dominio disciplinar y pedagógico en sus propias áreas del conocimiento, y permitan mejorar sus competencias y la calidad de la educación con equidad e inclusión.

El Artículo 20. Del Reglamento Interno de Postgrado señala; en esta modalidad están reconocidos también los cursos de formación y perfeccionamiento tanto de los docentes como del personal administrativo y servicios de la Universidad.

A partir de la designación del responsable de la Unidad de Formación Docente y Educación Continua en la estructura orgánica de la Dirección de Postgrado establecido en el Reglamento Interno de Postgrado de la UATF, se pretende desarrollar el “Plan de Formación Docente y Educación Continua” dirigido a:

- Docentes de reciente contratación por la UATF (**Formación Inicial**). Programas de conocimiento del proyecto organizativo e institucional de la Universidad. Formación de carácter psicopedagógico, instrumental y en herramientas de gestión curricular.
- Docentes consolidados de la UATF (**Formación Permanente**). Actualización de conocimientos didácticos, científicos, desarrollo de nuevas habilidades, en idioma, en gestión e investigación.

La vinculación entre la docencia y la investigación son la base para consolidar la planta docente del Postgrado.

El Artículo 143, reconoce a dos tipos de docentes; **Los Docentes de Postgrado** (que imparten los módulos del plan curricular del Programa). **Los Docentes Investigadores de Postgrado** (que brindan asesoramiento o soporte *en el desarrollo de los procesos investigativos*”).

2.1.19 Programas de Postgrado para Docentes a Nivel Doctorado, Maestría Financiados.

La Dirección de Postgrado no cuenta con Programas para Docentes de Grado a nivel Doctorado, Maestría que sean financiados por la institución o entidades externas a la Universidad.

2.1.20 Convenios y Alianzas Estratégicas.

Una estrategia para consolidar los servicios y la oferta de Programas de Postgrado de calidad, son los convenios con los que cuenta la Dirección de Postgrado, con las siguientes instituciones; Universidad Tecnológica de La Habana José Antonio Echeverría (Cujae), Fundación FAUTAPO–Educación para el Desarrollo, Procuraduría General del Estado y futuras instituciones en proyecto para fortalecer los servicios ofertados.

2.1.21 Descentralización de Postgrado.

La Descentralización de Postgrado en la UATF se encamina para su implementación con el Reglamento de Postgrado y el Plan Estratégico Institucional 2017 - 2021 de Postgrado de la UATF, este último tiene proyectado ajustarse en relación al presente Plan Estratégico Institucional, con un enfoque de Descentralización de la Dirección de Postgrado.

En el ámbito académico administrativo de acuerdo al Reglamento de Postgrado de la UATF los órganos de toma de decisiones de Postgrado son:

- a) El Consejo Directivo de Postgrado (CDP)
- b) La Dirección de Postgrado (DP)
- c) El Comité Académico según Programa (CAP)
- d) La Comisión de Postgrado Facultativo (CPF)

El Consejo Directivo de Postgrado de la Universidad Autónoma Tomás Frías es la máxima instancia de decisión del Postgrado y define políticas y estrategias. Está integrado por:

- a) El Vicerrector de la Universidad que preside
- b) Los Decanos como presidentes de las Comisiones de Postgrado Facultativos
- c) El Director de Postgrado que oficia de Secretario

En la entrevista realizada a MSc. Ing. Gonzalo Ramírez Director de Postgrado a.i. de la UATF, la autoridad señala aspectos relevantes que justifican la descentralización de Postgrado “La visión de contar con una entidad Descentralizada ha iniciado en el año 2004, con la determinación de crear los Consejos de Postgrado en las Facultades de la UATF es en la gestión 2016 donde el Consejo de Postgrado define su implementación a partir de la elaboración y aprobación del Reglamento de Postgrado de la UATF y el Plan Estratégico Institucional del Postgrado de la UATF. Mediante resolución del Honorable Consejo

Universitario No. 019/2017, se aprueba el Reglamento de Postgrado y la Descentralización de la Dirección de Postgrado”.

a) Descentralización de Coordinación Académica.

Un aspecto principal dentro de la Descentralización y específicamente dentro del Reglamento de Postgrado es; la vinculación entre el nivel de Grado con el Postgrado. Se reconoce esta modalidad que articula a las Carreras de Licenciatura en el ámbito de la Dirección de Postgrado de la Universidad Autónoma “Tomás Frías”.

El objetivo es de facilitar la vinculación entre las Carreras y los Programas de Postgrado de la Universidad, permitiendo a los estudiantes de Grado continuar estudios de Postgrado y especializarse en diversas áreas del conocimiento, de acuerdo con su perfil profesional.

Para garantizar la vinculación y la articulación entre el Grado, el Postgrado, la Investigación y la vinculación con el medio, el Consejo Académico de la Dirección de Postgrado en esta modalidad estará formado por el Decano de la Facultad, el Director de la Carrera, el Coordinador Facultativo de Postgrado y la Unidad de Educación Continua de la Dirección de Postgrado.

Su organización permite estructurar las Carreras de Postgrado emergentes de las Carreras de Grado de la Universidad, así como atender a las demandas del medio en cuanto a Carreras de Postgrado mono o multidisciplinarias y a proyectos curriculares específicos de capacitación de Grado o Postgrado.

La Unidad de Postgrado Facultativa (UPF) es un espacio de planificación y coordinación académica de Programas de Postgrado que contribuye a la generación de políticas postgraduales en base a las necesidades que se detecten en cada área del conocimiento, articulando su accionar con la Dirección de Postgrado de la Universidad.

La Comisión de Postgrado Facultativa (CPF) son los órganos que elaboran proyectos de programas de acuerdo a las necesidades académicas propias de su área de conocimiento, definiendo, planificando y evaluando los aspectos académico-científicos de Postgrado. Sus sugerencias, peticiones, observaciones y recomendaciones se plasman en Dictámenes que serán presentadas al señor Vicerrector para su consideración y aprobación por parte del Consejo Directivo de Postgrado, que emitirá una resolución expresa para su aplicación. (Reglamento de funcionamiento de los CPF).

La Comisión de Carrera de Postgrado, tiene la función de supervisar los Programas de Postgrado que se desarrollan en su unidad académica, designando a los coordinadores correspondientes y elevando informes a la Comisión de Postgrado Facultativo sobre los programas nuevos y en desarrollo.

b) Descentralización Administrativa Financiera en Postgrado.

El manejo administrativo financiero se enmarca en el Reglamento de Postgrado y su estructura organizacional establece un manejo administrativo Descentralizado, por las características de la Descentralización Administrativa en Postgrado, se implementaran reglamentos específicos acerca del manejo administrativo financiero, que normen el manejo adecuado de los recursos, para garantizar el funcionamiento continuo y expansión de Postgrado y los Programas.

Según entrevista a MSc. Ing. Gonzalo Ramírez Director de Postgrado a.i. de la UATF, señala que “aún estamos en la lucha de la Descentralización Financiera, mediante la creación del Departamento Administrativo y Financiero de la Dirección de Postgrado en función al Organigrama aprobado en el Reglamento de Postgrado de la UATF”.

El tema Administrativo Financiero de Postgrado, se proyecta a encarar sus funciones en el ámbito de Descentralización Administrativa Financiera, como política y estrategia de realizar sus funciones y actividades de manera organizada e independiente, instituido con unidades propios de Postgrado; Presupuestos, Contabilidad y Tesorería.

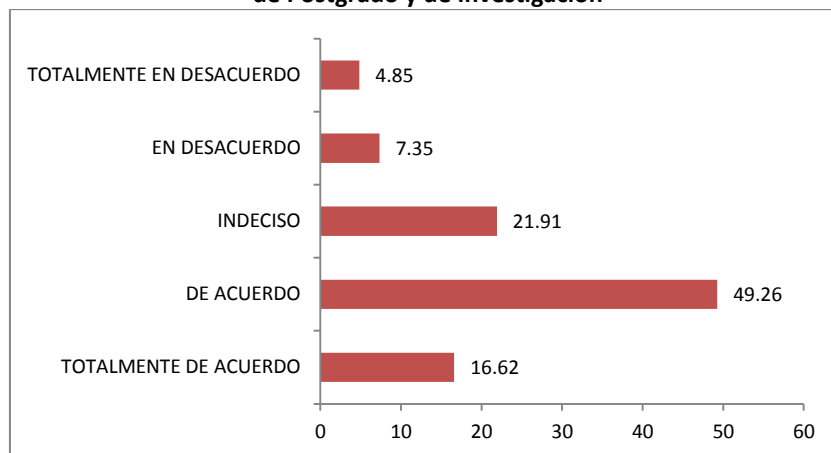
Con relación al manejo presupuestario debe contemplar todas las partidas necesarias a ser ejecutadas en los programas de Postgrado y garantizar su sostenibilidad económica y financiera, además de que los Programas de Postgrado podrán ser ejecutados con financiamiento externo, respetando la normativa Nacional e Interna en actual vigencia.

c) Descentralización de Postgrado e Investigación, según Censo.

Según el censo aplicado a los Docentes de la Universidad, en relación a la pregunta: ¿Considera usted que la UATF está en condiciones administrativas, financieras y técnicas de iniciar un proceso de descentralización universitaria de las actividades de postgrado y de investigación?

Los resultados se muestran en el siguiente gráfico:

Gráfico N° 28
Condiciones sobre la Descentralización Universitaria de las Actividades de Postgrado y de Investigación



Fuente: Elaboración propia, según censo aplicado a Docentes de la UATF, PEIU 2019 - 2025

Según el gráfico el 65.88% Totalmente de Acuerdo y de Acuerdo, los Docentes consideran que la UATF está en condiciones administrativas, financieras y técnicas de iniciar un proceso de Descentralización universitaria de las actividades de Postgrado y de Investigación, enfatizando que en algunas universidades del Sistema Universitario Boliviano, se vive la experiencia de la Descentralización Administrativa Financiera de Postgrado. En el caso particular de la UATF, según el porcentaje elevado de opiniones de los Docentes acuerdan la posibilidad de emprender la Descentralización de la Dirección de Postgrado y la Dirección de Investigación, Científica y Tecnológica, como instancias que reúnen las condiciones para iniciar el proceso de Descentralización, el 12.2% en Desacuerdo y Totalmente en Desacuerdo, los Docentes no consideran de que la Dirección de Postgrado y la Dirección de Investigación, Científica y Tecnológica, cuentan con las condiciones para encarar la Descentralización Administrativa Financiera, contemplando estos resultados, se debe profundizar mediante un estudio o proyecto y analizar el proceso de Descentralización Académica Administrativa en la UATF, el mismo definirá la inclinación de los Docentes indecisos que asciende a 21.91%.

2.1.22 Investigaciones Científicas, Tecnológicas, Sociales y Humanísticas en Programas de Postgrado.

En los Programas realizados u ofertados en Postgrado, los participantes realizan producción intelectual en Investigaciones Científicas, Tecnológicas, Sociales y Humanísticas, dependiendo del área de conocimiento de los Programas, en el siguiente cuadro se muestra la producción de tesis de los diferentes programas por gestión.

Cuadro N° 47
Investigaciones Científicas, Tecnológicas, Sociales y Humanísticas en Programas de Postgrado, Gestión 2012 - 2017

Programas de Postgrado	Años					
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Diplomado	41	45	145	90	52	47
Especialidad	0	0	0	0	0	0
Maestría	35	25	20	60	0	105
Doctorado	15	0	17	0	20	0
Total	91	70	182	150	72	152

Fuente: Dirección de Postgrado, UATF.

Según muestra el cuadro, el mayor número de producción de tesis fue en la gestión 2014, alcanzando a un número de 182 investigaciones de distintos programas, seguido en la gestión 2017, un aspecto que se genera en la producción por los participantes es que, los trabajos de investigación no son realizados inmediatamente culminado los módulos, es por esta razón que los trabajos son realizados y presentados en años posteriores hasta su defensa, otro aspecto muy débil es la interacción social de las investigaciones con el entorno o la sociedad, aspecto que debe ser impulsado bajo coordinación con la Dirección de Investigación, Científica y Tecnológica y la Dirección de Interacción Social y Extensión Universitaria de la Universidad.

2.1.23 Censo Aplicado a Estudiantes de Programas de Postgrado.

Se aplicó la encuesta virtual a los Estudiantes de Postgrado, vía correo electrónico (E-mail) enlazado al WhatsApp (celulares android), en los diferentes programas con el objetivo de fortalecer el diagnóstico, indagando en la percepción de los alumnos sobre las ofertas que promueve la Dirección de Postgrado de la Universidad, a continuación se muestra la sistematización y resultados de la encuesta aplicada a todos los alumnos de los Programas vigentes hasta diciembre del 2018, de un total de 1.288 alumnos de Postgrado se aplicó el cuestionario a 51 estudiantes que respondieron las preguntas del cuestionario dividido en cuatro aspectos.

➤ Actividades de Postgrado.

En el siguiente cuadro se muestra los resultados del cuestionario, traducidos en cuatro consultas, de acuerdo a las escalas planteadas.

Cuadro N° 48
Actividades de Postgrado

N°	Preguntas	Escala de Respuestas				
		Bueno	Excelente	Malo	Pésimo	Regular
1	Evaluación Global del Programa de Postgrado	33%	4%	12%	8%	43%
2	Cómo considera la publicidad de los programas de postgrado ofertados	25%	10%	22%	4%	39%
3	Cumplimiento de fechas y horarios del programa de postgrado que está cursando	24%	8%	22%	25%	22%
4	Qué calificación le da al servicio de bibliotecas de Postgrado	16%	4%	14%	27%	39%

Fuente: Elaboración propia, según censo aplicado a estudiantes de postgrado de la UATF

Con respecto a la primera pregunta - Evaluación Global del Programa de Postgrado -, los estudiantes opinan en mayor porcentaje que se consideran regularmente satisfechos con los Programas de Postgrado.

La segunda consulta muestra que el 35% Bueno y Excelente de los estudiantes, se encuentran satisfechos con la forma de publicidad de los Programas, los mecanismos o estrategias publicitarias empleadas en la oferta de Programas de Postgrado, por lo general, es realizado por todos los medios existentes en la Universidad, por ejemplo: publicación de afiches en las diferentes ventanillas de las unidades, difusión por medio de televisión universitaria, portal web de la dirección de Postgrado y propaganda publicada en diferentes instituciones externas.

La tercera interrogante indaga sobre los Programas de Postgrado ofertados, los mismos cuentan con un cronograma de inicio, cierre y desarrollo de actividades, los cuales se tratan de dar cumplimiento en base a las fechas y horarios de los cursos estipulados en cada Programa, en cuanto a la percepción de los estudiantes de Postgrado en la Universidad, un 47% Malo y Pésimo consideran negativo el cumplimiento de las fechas y horarios de los programas.

La cuarta interrogante hace referencia sobre la biblioteca de la dirección de Postgrado, cuenta con variedad de libros entre ellas nacionales, internacionales y variedad de tesis de los diferentes Programas, a disposición para todos los estudiantes de Postgrado, en cuanto a la percepción del servicio según la encuesta el 41% Pésimo y Malo de los estudiantes consideran negativo el servicio prestado por la biblioteca de Postgrado, por la falta de libros actualizados, la falta de una infraestructura adecuada y la atención oportuna en el requerimiento bibliográfico, etc.

➤ **Plantel Docente de Postgrado.**

En el siguiente cuadro se muestra los resultados del cuestionario, traducidos en siete consultas, de acuerdo a las escalas planteadas.

Cuadro N° 49
Plantel Docente de Postgrado

N°	Preguntas	Escala de respuestas				
		Bueno	Excelente	Malo	Pésimo	Regular
1	Dominio del tema por parte de los docentes	55%	10%	10%	0%	25%
2	Descripción de los objetivos del programa	49%	2%	10%	4%	35%
3	Explicación de la metodología del programa	45%	2%	8%	2%	43%
4	Interés que despertó el programa de Postgrado que Ud. cursa	49%	14%	8%	4%	25%
5	Claridad en la exposición de los materiales del programa	37%	4%	4%	2%	53%
6	Atención de necesidades individuales por parte de los docentes	35%	2%	12%	6%	45%
7	Dedicación e interés de los docentes del Programa de Postgrado que cursa	33%	12%	14%	4%	37%

Fuente: Elaboración propia, según censo aplicado a estudiantes de postgrado de la UATF

Con relación a los Docentes que dictan clases en los Programas de Postgrado en la UATF son contratados como consultores, la deficiencia radica en la ausencia de Docentes permanentes dependientes de Postgrado que consolide un trabajo sólido y continuo en los diferentes Programas ofertados.

En el cuadro anterior se observa que en la primera pregunta el 65% Bueno y Excelente de los estudiantes consideran positivo el dominio de tema de los Docentes en los programas que cursan.

La segunda consulta el 51% Bueno y Excelente de los estudiantes opina que es adecuada la descripción de los objetivos de los programas que cursan.

La tercera consulta muestra que el 47% Bueno y Excelente de los estudiantes manifiestan su conformidad o satisfacción en cuanto a la explicación de la metodología de los programas, pese a estar por debajo del promedio.

En la cuarta consulta el 63% Bueno y Excelente de los estudiantes afirman que los programas de postgrado que cursan despertaron mucho interés, por lo cual los estudiantes cuentan con mucha satisfacción y motivación para culminar los programas.

La quinta consulta el 53% de los estudiantes encuentra Regular la claridad en la exposición de los materiales del programa por parte de los docentes, el cual debe de tomarse en cuenta para fortalecer el trabajo desempeñado en los diferentes programas de Postgrado.

La sexta pregunta referida a la atención de necesidades individuales por parte de los Docentes, el mayor porcentaje de respuesta se encuentra en la escala regular alcanzando el 45% de estudiantes que opinan de esa manera.

En relación a la pregunta séptima el 45% Bueno y Excelente de los estudiantes aciertan que los Docentes de los programas de Postgrado tienen interés y son dedicados en el trabajo desempeñado en los diferentes programas que cursan.

➤ **Proceso de Enseñanza - Aprendizaje en Postgrado.**

En el siguiente cuadro se muestra los resultados del cuestionario, traducidos en ocho consultas, de acuerdo a las escalas planteadas.

Cuadro N° 50
Proceso de Enseñanza - Aprendizaje en Postgrado

N°	Preguntas	Escala de Respuestas				
		Bueno	Excelente	Malo	Pésimo	Regular
1	Profundidad y alcance de discusión de los temas	49%	2%	6%	0%	43%
2	Ejemplos relevantes para el trabajo en grupo	49%	0%	12%	2%	37%
3	Material de apoyo entregado	39%	8%	22%	8%	24%
4	Ejercicios prácticos	45%	0%	8%	0%	47%
5	Trabajo en grupo	45%	8%	2%	0%	45%
6	Uso del tiempo docente	45%	4%	8%	4%	39%
7	Nivel de participación de los educandos	45%	4%	4%	4%	43%
8	Criterios y procedimientos de evaluación	41%	0%	2%	2%	55%

Fuente: Elaboración propia, según censo aplicado a estudiantes de postgrado de la UATF

En el cuadro se observa que el mayor porcentaje de respuestas se encuentran en las escalas de bueno y regular.

En la temática de profundidad y alcance de discusión de los temas, es una estrategia que se adopta en la enseñanza para generar debate y criterios compartidos en los programas.

Los Docentes por su conocimiento y experiencia generan ejemplos relevantes para el trabajo en grupo, con participaciones directas en aula, practicas exposiciones grupales que dinamicen la enseñanza en cada programa. Además proporcionan el material de apoyo a los estudiantes como bibliografía, documentos, publicaciones y otros que sirvan de insumo en el proceso de aprendizaje.

El Docente aplica los ejercicios prácticos como procedimiento de enseñanza e incluso de evaluación de los conocimientos adquiridos, estos procedimientos se realizan de distintas maneras mediante test, simulacros, reacciones y soluciones ante problemas planteados en base a la realidad. También aplica en la enseñanza el trabajo en grupo como una forma de interacción e interrelación de los estudiantes con sus compañeros, tareas y compromisos grupales.

Respecto al uso del tiempo Docente, en cada módulo se dispone de cronogramas de trabajo que incluyen tiempo de apoyo del docente a los alumnos, de manera personal, vía on line o e-mail como mecanismos de disipar dudas y consultas de orden académico. El nivel de participación de los educandos es otra forma o metodología que aplican los docentes para medir los niveles de aprendizaje de los alumnos, observando el grado participativo individual en temáticas de diferente índole y el criterio que maneja en las mismas.

Los criterios y procedimientos de evaluación que generalmente ya se encuentran definidas y estructuradas en los Programas de Postgrado se manejan los de calificación individual y grupal, en los mismos se valoran la participación en aula, las prácticas, las pruebas, etc. Estas formas de calificación están estructuradas de acuerdo a las necesidades de cada programa en base a reglamento interno de Postgrado de la Universidad.

➤ **Infraestructura y Equipamiento Postgrado.**

En el siguiente cuadro se muestra los resultados del cuestionario, traducidos en dos consultas, de acuerdo a las escalas planteadas.

Cuadro N° 51
Infraestructura y Equipamiento en Postgrado

N°	Preguntas	Escala de respuestas				
		Bueno	Excelente	Malo	Pésimo	Regular
1	Calificación sobre la infraestructura (aulas de clases, salones, etc.)	37%	2%	14%	8%	39%
2	Calificación sobre los equipos y materiales en aula	29%	4%	12%	8%	47%

Fuente: Elaboración propia, según censo aplicado a estudiantes de postgrado de la UATF

Según los resultados de infraestructura y equipamiento, respecto a la interrogante referida a infraestructura, el 39% de los estudiantes se encuentran regularmente conformes o satisfechos con las aulas de clases, salones y ambientes disponibles en Postgrado. Actualmente una debilidad de Postgrado en la Universidad es que no cuenta con infraestructura propia, para las labores administrativas y académicas, por lo cual, las actividades que realizan lo desempeñan en ambientes de las Facultades de Grado de la Universidad.

Con la disponibilidad de equipamiento en Postgrado el 47% lo representa como Regular. Por las condiciones o resultados de la encuesta se deberán formular políticas apropiadas para mejorar o elevar las condiciones de equipamiento en la formación de Postgrado.

➤ **Proceso de Investigación Científica en Postgrado.**

En el siguiente cuadro se muestra los resultados del cuestionario, traducidos en cuatro consultas, de acuerdo a las escalas planteadas en el cuestionario.

Cuadro N° 52
Proceso de Investigación Científica en Postgrado

N°	Preguntas	Escala de respuestas						
		Bueno	Excelente	Malo	Pésimo	Regular	No	Si
1	El programa de postgrado contribuye con conocimientos orientados a la investigación						18%	82%
2	El programa de postgrado fomenta y estimula la investigación						25%	75%
3	Autoevalúe sus conocimientos sobre investigación científica	43%	2%	4%	6%	45%		
4	Los docentes incentivan y/o promueven el desarrollo de investigaciones						29%	71%

Fuente: Elaboración propia, según censo aplicado a estudiantes de postgrado de la UATF

En el cuadro se observa las consultas referidas a investigación en Postgrado. En las consultas 1, 2 y 3 más del 70% de los encuestados consideran que los Programas en Postgrado, se orientan a contribuir con conocimientos y estimulación a la investigación científica. Sobre la interrogante número 3 el 45% de los estudiantes valoran sus conocimientos sobre investigación en bueno y excelente, preparados para encarar temas de investigación de acuerdo a su área de conocimiento.

En Postgrado, la investigación en las diferentes áreas de conocimiento, no se encuentra en óptimas condiciones deseadas, pero las estrategias se enfocan principalmente en promover la investigación científica relacionados al contexto regional.

ÁREA ESTRATÉGICA No. 2

GESTIÓN DE LA INVESTIGACIÓN, CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN

2.2 Estado de Situación de la Gestión de Investigación, Ciencia, Tecnología e Innovación.

La Dirección de Investigación Científica y Tecnología (DICyT) de la UATF, nace a través del Centro de Investigaciones Científicas (CIC) que fue creada el año 1976, posteriormente se crea el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología 1989 y en consecuencia a este hecho, el CIC se convierte en la Dirección de Investigación Científica y Tecnológica DICyT y tiene el propósito de activar el proceso investigativo universitario; de tal forma, que la comunidad universitaria en particular y la sociedad en general esté en pleno conocimiento de las potencialidades de nuestra universidad, en el ámbito de la investigación científica.

Los lineamientos propuestos fueron:

- Realizar una investigación de impacto y pertinente donde la Universidad tenga respuestas científicas y tecnológicas a la exigencia social.
- Fortalecer la vinculación de la Universidad - Estado - Sociedad; bajo un enfoque de desarrollo productivo del Departamento de Potosí.

La DICyT se constituye en una Dirección Intermedia de asesoramiento en las actividades de investigación científica, en dependencia del Vicerrectorado de la Universidad Autónoma "Tomás Frías".

La UATF forma parte del Consorcio Académico de Acceso y Uso de Recurso de Información para la Investigación (CAAURII), conjuntamente las Universidades Públicas, Universidades Privadas, Universidades Indígenas e instituciones no gubernamentales, instituciones privadas y públicas de apoyo a la investigación, siendo su finalidad fortalecer el uso y acceso a los Recursos de información Científica entre todos sus miembros, de manera que apoyen a la labor académica y garanticen la excelencia del servicio.

La Investigación Científica para el Desarrollo e Innovación Tecnológica en la Universidad Autónoma "Tomás Frías", está bajo la tutela de la DICyT cuyo sistema de investigación está concebido por un conjunto de actores, elementos normativos estructura organizativa y un espacio físico que se encuentra ubicado en el edificio de la Facultad de Ingeniería Minera.

2.2.1 Plan Nacional de Ciencia Tecnología e Innovación del Sistema Universitario 2017 - 2026.

Como antecedente se menciona, que durante la gestión 2014 se realizó la XIV Reunión Nacional de Ciencia y Tecnología (RENACyT), en la cual se emitió una Declaración, donde se reconoce el mandato constitucional a la Universidad Pública, el contexto favorable de la agenda 2025 para el desarrollo de la Ciencia y la Tecnología y al Plan Nacional de Desarrollo, como marco de armonización de agendas científicas y tecnológicas entre instancias gubernamentales. Asimismo, expresa la urgente necesidad de desarrollar el Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología dotado de su respectivo Plan y Fondo de financiación.

Por otra parte, el XII Congreso Nacional de Universidades, aprueba la creación del Fondo Nacional Universitario, con un aporte inicial de recursos provenientes del IDH. Específicamente el artículo 23 del Reglamento del sistema Nacional de Ciencia y Tecnología creó el Fondo Nacional Universitario de Investigación Científica.

La Conferencia Nacional de Universidades realizada en diciembre de 2014, con el objetivo de planificar las actividades de investigación e innovación en el Sistema de la Universidad Boliviana (SUB) y financiar las mismas, emite la resolución 23/2014 que encomienda a la Secretaria de Ciencia y Tecnología del CEUB conjuntamente con los directores de Ciencia y Tecnología del Sistema Universitario, elaborar los términos de referencia para la formulación del Plan Nacional de Investigación e Innovación del Sistema Universitario y contratar los servicios de una consultora, para la formulación del mismo en coordinación con la Unidad de monitoreo del Proyecto de Investigación Aplicada a la Adaptación al Cambio Climático.

Considerando los antecedentes mencionados durante la gestión 2016, se realizó actividades que coadyuvaron al análisis estratégico sobre la investigación científica en la universidad boliviana y de manera particular a la UATF. Posteriormente, en un taller realizado en septiembre y con la participación

de las universidades del sistema universitario boliviano, se complementó y validó el diagnóstico de la investigación científica en la universidad boliviana. Sin embargo, a través de la Unidad de Monitoreo y la Consultora PROMAQ I+D contratada por ésta, se coordinó y trabajó el primer borrador del Plan Nacional de Ciencia Tecnología e Innovación del SUB.

En entrevista con el Director de la DICyT de la UATF, Ing. Cesar Vizcarra, la autoridad afirma que se cuenta con un plan estratégico de esta Dirección, pero que de acuerdo a los actuales lineamientos se requiere actualizar y contextualizar a los actuales reglamentos y compatibilizarlo con el Sistema Nacional de Investigación para aprobar por las autoridades correspondientes e implementarlo.

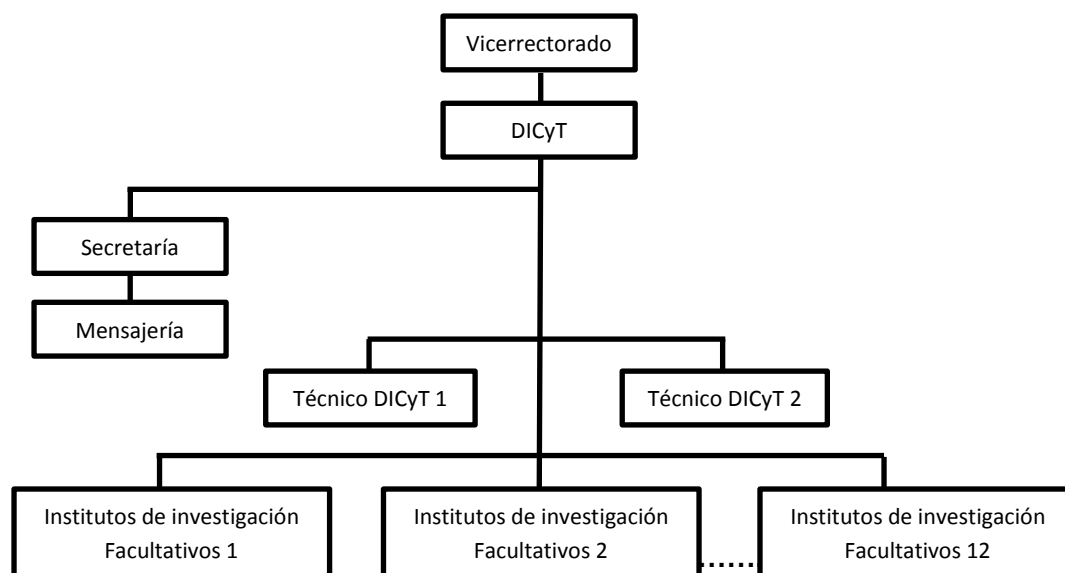
2.2.2 Líneas de Investigación Institucional.

La DICyT y por ende todas las unidades de investigación institucional no cuentan con líneas de investigación institucional, simplemente existen iniciativas y esfuerzos aislados de investigación.

2.2.3 Estructura Organizacional de Investigación en la Universidad Autónoma “Tomás Frías”.

La actual estructura organizacional de investigación en la UATF es la siguiente.

Esquema N° 2
Organigrama de la Dirección de Investigación Científica y Tecnológica (DICyT)



Fuente: Dirección de Investigación Ciencia y Tecnología.

2.2.4 Unidades de Investigación Institucional.

En la Universidad Autónoma “Tomás Frías” existen dos tipos de unidades de investigación institucional: Institutos de Investigación Facultativos y Sociedades Científicas Estudiantiles que se consideran a continuación.

a) Institutos de Investigación Facultativos.

Los Institutos de Investigación Facultativos se constituyen en órganos de gestión y operativos de la investigación científica en el ámbito facultativo, tienen relación de dependencia funcional con la DICyT, y dependen linealmente de las Decanaturas Facultativas.

Los Institutos de Investigación Facultativos, son unidades de investigación científica especializadas en diferentes disciplinas o ramas del conocimiento e integradas de acuerdo con intereses científicos y tecnológicos, comunes con capacidad para desarrollar proyectos de investigación y/o prestación de servicios. Para las labores que se desarrollan en los Institutos de Investigación Facultativos se contaba inicialmente con consultores uno por Carrera, no se cuenta con docentes investigadores a tiempo completo, a excepción de la Facultad de Ciencias Agrícolas y Pecuarias que cuenta con un investigador a

tiempo completo, actualmente, dada la crisis financiera universitaria, se cuenta con cuatro estudiantes de investigación por carrera.

El cuadro siguiente muestra la relación de las unidades Facultativas que cuentan con Instituto de Investigación Facultativo y los años en vigencia.

Cuadro N° 53
Institutos de Investigación Facultativos

N°	Institutos de Investigación	Gestiones						
		2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
1	Artes				✓			
2	Ciencias Agrícolas y Pecuarias	✓		✓	✓	✓	✓	✓
3	Ciencias de la Salud			✓	✓	✓	✓	✓
4	Ciencias Económicas Financieras Y Administrativas	✓	✓		✓	✓	✓	✓
5	Ciencias Puras	✓						✓
6	Ciencias Sociales Y Humanísticas		✓	✓				
7	Derecho			✓	✓	✓		
8	Ingeniería	✓			✓	✓	✓	✓
9	Ingeniería Geológica			✓	✓	✓	✓	✓
10	Ingeniería Minera	✓		✓	✓	✓	✓	✓
11	Ingeniería Tecnológica				✓	✓	✓	✓
12	Facultad de Medicina							

Fuente: Dirección de Investigación Científica y Tecnológica

La información del cuadro anterior, muestra que en el año 2018 funcionan ocho Institutos de Investigación Facultativos y en cuatro Facultades no funcionan Institutos de Investigación Facultativos; Facultades: Artes, Ciencias Sociales, Derecho y Medicina.

a.1) Proyectos de Investigación Facultativos.

El siguiente cuadro muestra la relación de los proyectos de investigación por gestión y según Instituto de Investigación Facultativos.

Cuadro N° 54
Proyectos de Investigación de Institutos de Investigación Facultativos

Facultad y/o Carreras	Proyectos de Investigación	
	Gestión 2012	
Facultad de Ciencias Económicas, Financieras y Administrativas	Estrategia de Fortalecimiento a la Cadena Productiva de la plata, para contribuir al Crecimiento y Desarrollo Económico del Municipio de Potosí.	
	Contribución de las Regalías Mineras al Desarrollo Económico Local a partir de la Inversión Pública en el Municipio de Potosí 2008-2011.	
Facultad de Ciencias Puras	Sistematización del Potencial Eólico en el Municipio de Potosí.	
	Optimización del Nivel de Producción de productos Lácteos de la institución CETA ICA Puna Aplicando Lagrangena y el Problema Dual para un Comercio Justo.	
Facultad de Ing. de Minas	Alternativas de Sostenimiento para la Estabilización del Cerro Rico de Potosí (Tomo II).	
Facultad de Ingeniería	Propuesta de Diseño para la Realización de un Relleno Sanitario y una Planta Clasificadora de Basura para la Ciudad de Potosí.	
DICYT	Rellenado del Hueco Existente en la Punta del Cerro Rico con Espuma de Poliuretano.	
Facultad de Ciencias Agrícolas y Pecuarias	Evaluación de Crecimiento y Producción de Biomasa de Stevia con Abono Orgánico. Fase II.	
	Gestión 2013	
Facultad de Ciencias Sociales	Plan Estratégico de Desarrollo Institucional Trabajo Social, 2014-2018.	
	Plan Estratégico de Desarrollo Institucional Carrera Turismo, 2014-2018.	
Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Financieras	Plan Estratégico de Desarrollo Institucional, Facultad de Ciencias Económicas, Financieras y Administrativas 2014-2018.	
	Planes Institucionales por cada Carrera de la Facultad de Ciencias Económicas, Financieras y Administrativas 2014-2018.	
	Estudios de Contexto por cada Carrera de la Facultad de Ciencias Económicas, Financieras y Administrativas 2014-2018.	
Facultad de Artes	Primeras Aproximaciones a la Iconografía e Iconología de la Cultura Andina del Depto. de Potosí.	
	Iconografía de las Expresiones Plásticas en la Época de la Colonia en Potosí.	
	Primeras Aproximaciones a la Iconografía e Iconología de la Cultura Andina del Departamento de Potosí.	

Facultad y/o Carreras	Proyectos de Investigación
Carrera de Turismo Uyuni	Plan de Turismo y Desarrollo Territorial para el Circuito Turístico de la Ruta de Sal del Sudoeste del Departamento de Potosí. Diseño de un Circuito Eco-Turístico en el Municipio de Uyuni.
Gestión 2014	
Carrera de Turismo, Sede Uyuni	Análisis Económico de la Actividad Turística en la Ciudad de Uyuni.
Facultad de Derecho	Propuesta de Medidas Académico-Administrativas para Elevar la Práctica de Investigación en la Carrera de Derecho.
Facultad de Ciencias de la Salud	Cultura Alimentaria en Madres de Niños Menores De Dos Años en el Sector de Villa Méndez del Centro de Salud San Roque de la Ciudad de Potosí.
Carrera de Enfermería, Sede Villazón	Prevalencia de la Diabetes en los pacientes que acuden al hospital San Roque y policlínico de la Caja Nacional de Salud de la Ciudad de Villazón.
Facultad de Ciencias Agrícolas y Pecuarias	Introducción de 15 líneas Promisorias de Trigo Harinero (<i>triticum aestivum</i>) a las localidades de Rumi Wiñascka y Esmeralda Alta (Fase I).
Gestión 2017	
Facultad de Ciencias Agrícolas y Pecuarias	"Reproducción asexual del pasto Brasileño (<i>Phalaris arundinacea</i> L.) En la Granja Universitaria de Puna".

Fuente: Dirección de Investigación Científica y Tecnológica

El cuadro anterior, muestra la relación de proyectos de investigación trabajado por los Directores e Investigadores en los diferentes Institutos de Investigación de la Universidad Autónoma "Tomás Frías", en las gestiones que hubo apoyo de recursos del IDH a las actividades investigativas, la investigación científica tuvo relevancia; en cambio en aquellas gestiones que disminuyó el apoyo del IDH, prácticamente no se realizaron proyectos de investigación, esto, se dió en las gestiones académicas 2015 - 2016.

a.2) Proyectos de Investigación Según Fuentes de Financiamiento.

El siguiente cuadro muestra la relación de proyectos de investigación desarrollado en los Institutos de Investigación Facultativos, que lograron gestionar recursos con fuentes externas o fuentes internas, vigentes en la gestión 2018.

Cuadro N° 55
Proyectos de Investigación y Fuentes de Recursos

Instituto de investigación	Director del instituto	Título proyecto de investigación	Entidad Financiadora	Tiempo de ejecución
Facultad de Ingeniería Civil	Ing. Rodolfo Ayllón	-Gestión sostenible y multiuso de los Recursos hídricos de la cuenca la palca en los Andes de Bolivia ante la creciente demanda de agua y el cambio climático.	Universidad de Bélgica.	2018-2020
Facultad de Ciencias Agrícolas y Pecuarias	Ing. Javier Gustavo Valda Martínez	-Desarrollo de capacidades en GIRH-MIC* en la cuenca pedagógica de Cayara-Santa Lucia.	Ministerio de Medio Ambiente y Agua.	2018-2020
		-Desarrollo de capacidades en GIRH-MIC* en la cuenca pedagógica en Quivi Quivi.		2018-2021
	-Centro de mejoramiento genético en Camélidos.	Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras.	2018-2020	
	Ing. Javier Gustavo Valda Martínez	-Sistemas de Alimentación en ganado Camélido.	Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras (pro camélidos).	2018-2019
Facultad de Ciencias de Ingeniería Geológica y Medio Ambiente	Ing. José Luis Delgado Ramírez	Desarrollo de capacidades en GIRH-MIC* en la cuenca pedagógica de Cayara-Santa Lucia.	Ministerio de Medio Ambiente y Agua	2018-2020
Facultad de Ciencias de la Salud	Lic. Natalia M. Susaño Arando	Prácticas de autocuidado para la prevención del cáncer como efecto del Cambio Climático en mujeres en edad fértil del Municipio de Potosí.	Cooperación Suiza PIA-ACC** (309.488)	2016-2018

Fuente: Elaboración propia, en base a entrevistas

*GIRH-MIC: Gestión Integrada de Recursos Hídricos – Manejo Integrado de Cuencas

**PIA-ACC : Proyecto de Investigación Aplicada para la Adaptación al Cambio Climático

En el cuadro se observa, sólo cuatro Institutos de Investigación Facultativos que pudieron captar recursos para su respectivo funcionamiento, esta idea de captar recursos consolida el funcionamiento de los Institutos de Investigación, liberando a la Universidad de compromisos financieros con consultores-investigadores.

El Instituto de Investigación de la Facultad de Ingeniería Geológica, tiene un convenio con la Case Western Reserve University, para el desarrollo de trabajos coordinados en el campo de la investigación Paleontológica, y establece que cada año venga un investigador extranjero a trabajar en temas de paleontología por un corto plazo, una dificultad transversal es respecto al idioma donde los estudiantes locales tienen dificultades en conversar con el investigador visitante. Éste tipo de convenios fortalece las relaciones académico-investigativas de la Universidad Autónoma "Tomás Frías". Asimismo, éste instituto tiene lineamientos bien definidos en desarrollar trabajos de investigación, publicando un resumen de todos los trabajos de investigación que se elaboran.

En el Instituto de Investigación de la Facultad de Ingeniería, señalan que los logros investigativos son como islas, debido en gran parte por que la DICyT no tiene definidas líneas de investigación. Otros Institutos de Investigación consideran importantes los trabajos realizados por los auxiliares de investigación. En lo referente a las publicaciones no se tiene políticas de apoyo y fomento que se genere desde la DICyT, muy a pesar de que se ha constatado la existencia de trabajos de investigación importantes, relacionado con el área de conocimiento de las distintas Carreras que tienen un potencial impacto en la sociedad, pero no se socializaron por falta de políticas y presupuesto de apoyo a las publicaciones.

Respecto al presupuesto asignado a los Institutos de Investigación Facultativos se tiene 750 Bs. anuales como gastos de funcionamiento, lo cual es irrisorio incluso solo para materiales de escritorio, por lo que es necesario trabajar en la captación de recursos.

Finalmente, mencionar que se brinda apoyo a los estudiantes auxiliares de investigación hasta concluir sus investigaciones, aunque cabe señalar que las investigaciones realizadas tienen un carácter estrictamente académico.

b) Sociedades Científicas Estudiantiles.

En la UATF, se tiene registrado Sociedades Científicas Universitarias, compuesta exclusivamente por estudiantes universitarios, estas fueron creadas para coordinar, promover, fomentar, impulsar la producción y el desarrollo de la actividad académica, científica y/o tecnológica en los estudiantes, mediante la presentación de proyectos de investigación. Los recursos económicos para el funcionamiento operativo, provienen de sus propias actividades para financiamiento, y en general son escasos o nulos. Estas sociedades esporádicamente reciben capacitación por parte de la DICyT, transversalmente en metodología de la investigación científica. En 2018 se reportaron 6 Sociedades Científicas Estudiantiles mientras que en 2018 solamente 2, de acuerdo al detalle del cuadro siguiente.

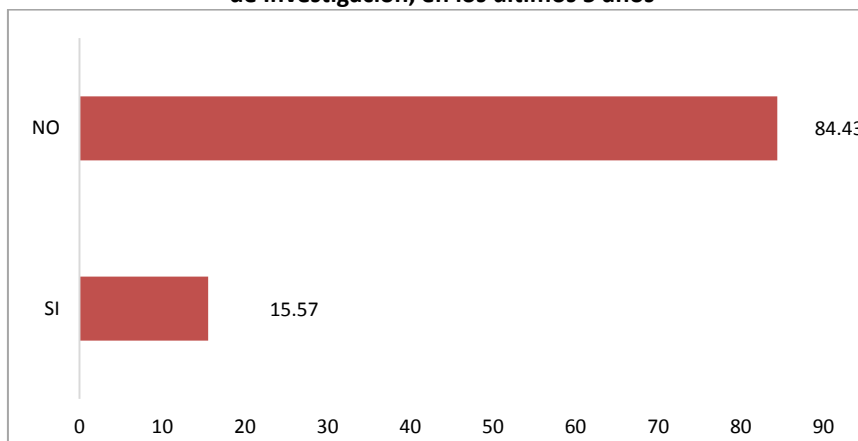
Cuadro N° 56
Sociedades Científicas Estudiantiles

N°	Facultad	N° de Miembros Según Gestión							Responsables
		2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	
1	Ciencias Económicas, Financieras y Administrativas		✓				✓	✓	Ari Villarroel Carlos
2	Ciencias Puras	✓				✓	✓		Leniz Rene
3	Ciencias Sociales y Humanísticas		✓			✓	✓		
4	Ingeniería					✓	✓		Mamani Chambi José
5	Ingeniería Geológica					✓	✓		Marino Francisco
6	Ingeniería Tecnológica	✓	✓						Cabana Bautista Juan
7	Medicina	✓	✓		✓	✓	✓	✓	Fernández Juan José

Fuente: Dirección de investigación Científica y Tecnológica

En relación a las sociedades científicas en la encuesta virtual a estudiantes, se aplicó la pregunta siguiente: ¿Usted es miembro de una red local, nacional y/o internacional de investigación científica en los últimos 5 años? obteniéndose los siguientes resultados:

Gráfico N° 29
Estudiantes: Membresía a una Red Local, Nacional o Internacional de Investigación, en los últimos 5 años



Fuente: Elaboración propia en base resultados de encuestas virtuales

Se observa que solo 15,57% de los estudiantes declara que pertenece activamente a alguna red local, nacional o internacional de investigación mientras que el 84,43% no pertenece a ninguna. Las posibles causas están vinculadas a la escasa orientación y formación en la investigación científica, factor determinante para entender esta situación.

2.2.5 Unidad de Transferencia de Resultados de Investigación (UTRI).

En entrevista con el Director de la DiCyT Ing. Cesar Vizcarra, se ha evidenciado que las propuestas enviadas a las autoridades correspondientes para la creación de una Unidad de Transferencia de Resultados de Investigación (UTRI) en la Universidad Autónoma "Tomas Frías" no ha tenido respuesta alguna, ni voluntad política de las principales autoridades para la creación de una unidad con estas características, de esa manera, la UATF no cuenta en la actualidad con una Unidad de Transferencia de Resultados de Investigación.

Si bien la UATF no cuenta con la señalada Unidad de Transferencia de Investigaciones, se proponen y/o realizan proyectos de investigación en el marco de la iniciativa de algunas Carreras.

a) Proyectos de Investigación Concursables en Adaptación al Cambio Climático (PIA-ACC).

A partir de la iniciativa de la Universidad Mayor San Simón y de la Universidad Mayor San Andrés, surge el Proyecto de Investigación Aplicada en Adaptación al Cambio Climático (PIA-ACC), apoyado por la Cooperación Suiza en Bolivia (COSUDE) durante el mes de septiembre de 2015 se emitió la convocatoria para fondos concursables. La Universidad Autónoma "Tomás Frías" presentó los siguientes proyectos de investigación:

Cuadro N° 57

Proyectos de Investigación Presentados a la Segunda Convocatoria del PIA - ACC

N°	Título	Eje Temático	Unidad Proponente
1	Gestión y manejo de suelos con fines de planificación territorial frente a la vulnerabilidad producido por el cambio climático y estrategia de conservación a partir de tecnologías locales, en las principales zonas productoras de quinua en los Municipios de Uyuni, Tomave y Llica de Potosí.	Gestión Territorial y Diversidad Biocultural.	Carrera de Ingeniería Agronómica
2	Prácticas de autocuidado para la prevención del cáncer como efecto del Cambio Climático en mujeres en edad fértil del Municipio de Potosí.	Gestión Social del Cambio Climático.	Instituto de Investigación de la Facultad de Ciencias de la Salud
3	Influencia del cambio Climático en el comportamiento agronómico de especies y variedades forrajeras anuales y plurianuales introducidas al Ayllu Jatun Mancasaya (municipio de Puna, departamento de Potosí)	Seguridad y Soberanía Alimentaria	Centro de Investigaciones Agropecuarias "CIA" Carrera de Ingeniería Agronómica-UATF
4	Estudio del efecto del cambio climático en los ecosistemas de bosque nativo de Acacia Feddeana y Prosopis Ferox en dos municipios del departamento de Potosí.	Gestión Territorial y Diversidad Biocultural.	Instituto de Investigación en Ciencias Agrícolas y Pecuarias (IICAP)
5	Prácticas saludables con perspectiva de género sobre el cambio Climático y el impacto en la salud de los habitantes del Municipio de Potosí.	Gestión Social del Cambio Climático	Instituto de Investigación de la Facultad de Ciencias de la Salud
6	Tratamiento de aguas contaminadas con Drenaje Acido de Rocas (DAR) y Drenaje Acido de Minas (DAM), producto de la actividad minera en la cuenca KumuranaJuckhucha.	Gestión Integral del Agua.	Instituto de Investigaciones Minero Metalúrgicas

Fuente: Memoria 2016 (Revista Informativa) UATF

b) Proyectos de Investigación con Fondos de la Cooperación Suiza.

Los proyectos adjudicados con fondos de la Cooperación Suiza son los siguientes.

Cuadro N° 58

Proyectos de Investigación Adjudicados por la Universidad Autónoma "Tomás Frías" con Fondos de la Cooperación Suiza

N°	Título	Investigador Principal
1	Prácticas de autocuidado para la prevención del cáncer como efecto del Cambio Climático en mujeres en edad fértil del Municipio de Potosí.	Natalia María Zusaño Arando
2	Gestión y manejo de suelos con fines de planificación territorial frente a la vulnerabilidad producido por el cambio climático y estrategia de conservación a partir de tecnologías locales, en las principales zonas productoras de quinua en los municipios de Uyuni, Tomave y Llica de Potosí.	Oscar Arnulfo Ayala Aragón

Fuente: Memoria 2016 (Revista Informativa) UATF

En general el proyecto es una investigación aplicada cuali cuantitativa, transversaliza la interculturalidad y género, tiene como metas principales: mujeres en edad fértil y sus familias evidencian prácticas de autocuidado para la prevención del cáncer como efecto del cambio climático, pretende socializar los resultados en eventos científicos y revistas científicas acreditadas y plasmar la experiencia en un libro.

c) Proyectos de Investigación Financiados por Instituciones Públicas.

Los proyectos adjudicados por la Universidad Autónoma "Tomás Frías" y financiados por instituciones públicas son los siguientes.

Cuadro N° 59

Proyectos de Investigación Financiados por Instituciones Públicas

Instituto de Investigación	Director del Instituto	Título Proyecto de Investigación	Entidad Financiadora	Tiempo de Ejecución
Facultad de Ciencias Agrícolas y Pecuarias	Ing. Javier Gustavo Valda Martínez	-Desarrollo de Capacidades en GIRH-MIC en la Cuenca Pedagógica de Cayara-Santa Lucia.	Ministerio de Medio Ambiente y Agua	2018-2020
		-Desarrollo de capacidades en GIRH-MIC en la Cuenca Pedagógica en Quivi- Quivi	Ministerio de Medio Ambiente y Agua	2018-2021
		-Centro de Mejoramiento Genético en Camélidos	Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras(pro camélidos)	2018-2020
		-Sistemas de Alimentación en ganado Camélido	Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras	2018-2019

Fuente: Memoria 2016 (Revista Informativa) UATF

d) Proyectos Concursables con Fondos de la Cooperación de Bélgica.

En enero de 2015, Bolivia presenta, al gobierno de Bélgica (Vlir-UOS), las principales prioridades de desarrollo contenido en el "Plan Nacional de Desarrollo: Bolivia Digna Soberana, Productiva y Democrática para vivir Bien". En marzo de 2015 la Misión de identificación de Vlir-USO incluye a la UATF, como Universidad socia para la cooperación inter universitaria. La UATF Presenta el proyecto "Gestión Sostenible y Uso Múltiple de los Recursos Hídricos en la Cuenca de la Palca en los Andes de Bolivia, ante la Creciente Demanda de Agua y el Cambio Climático".

Cuadro N° 60

Proyecto Financiado por la Cooperación Belga

N°	Título	Gestión
1	"Gestión sostenible y uso múltiple de los Recursos Hídricos en la cuenca de la palca en los andes de Bolivia, ante la creciente demanda de agua y el cambio climático"	2016

Fuente: memoria 2016 (Revista Informativa) UATF

e) Proyectos Financiados por Empresas Privadas.

El Instituto de Investigación de la Facultad de Ciencias de la Salud, desarrolló el proyecto de investigación "Impacto de la Actividad Minera de la Empresa Minera Manquiri, S.A. en los Habitantes del Ayllu Jesús de Machaca"

Cuadro N° 61
Proyectos Financiados por Empresas Privadas

Titulo	Entidad	Tiempo	Situación del Proyecto
Impacto de la actividad minera de la Empresa Minera Manquiri, S.A. en los habitantes del Ayllu Jesús de Machaca	Entidad Financiadora: Empresas minera MANQUIRI	marzo 2016 a noviembre 2016	<ul style="list-style-type: none"> • Impacto • Se tiene un documento explícito de la situación del Ayllu Jesús de Machaca sobre la actividad minera de la Empresa sobre los habitantes del Ayllu Jesús de Machaca • Se tiene autoridades y empresas satisfechas con el producto y acciones realizadas durante la ejecución del proyecto • Se tiene 1.256 atenciones en el puesto de salud Chalviri bajo con todas sus prestaciones

Fuente: Memoria 2016 (Revista Informativa) UATF

2.2.6 Convenios Suscritos con Organizaciones Públicas y/o Privadas.

De manera general, el Cuadro No. 62, muestra el detalle de convenios suscritos entre la UATF y a través de sus Unidades Académicas con otras instancias y organizaciones públicas y/o privadas, este no es un listado completo de los convenios vigentes en 2018, dado que la DICyT de la UATF, no cuenta con esta información de manera oficial. La presente información se obtuvo de manera directa en entrevistas con Directores de Carrera, donde se hizo notar la debilidad institucional que tiene la UATF en cuanto a registro y centralización de información de todas las áreas estratégicas.

Cuadro N° 62
Convenios con Organismos Públicos y Privados

Entidad	Fines y propósito	Área de investigación	Responsable	Fecha inicio	Fecha fin
HosDaBra	Interacción social	Cs. Salud	M. Martínez A. Mendoza	2017	2022
SSU	Prácticas laborales	Cs. Salud	M. Martínez A. Mendoza	2018	2020
Seguro de caminos	Prácticas laborales	Cs. Salud	M. Martínez A. Mendoza	2018	2020
Madre Teresa de Calcuta	Prácticas laborales	Cs. Salud	M. Martínez A. Mendoza	2018	2020
Empresa de Ferrocarriles Andina	Prácticas laborales y pasantía	Cs. Agrícolas	O. Ayala	2018	2020
PROIMPA	Prácticas laborales y pasantía	Cs. Agrícolas Bioinsumos agrícolas	O. Ayala	2018	2019
Aldeas SOS	Interacción social	Cs. Agrícolas Agricultura urbana	O. Ayala	2018	2019

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas y fuentes secundarias

2.2.7 Parque Tecnológico.

De igual manera, la UATF en sus diferentes instancias y Unidades Académicas no participa de ningún Parque Tecnológico a nivel nacional o internacional, y tampoco se han realizado acciones para ser parte activa de un parque tecnológico.

2.2.8 Presupuesto de la Investigación Científica.

El presupuesto es por demás importante para desarrollar actividades de investigación, es así que se ha analizado que el presupuesto para esta área es muy variable, solo se hacen previsiones anuales, pero cuando no se ejecuta este se destina a otras áreas.

En 2018 se contaba con 167 estudiantes investigadores lo cual representa más de 3.5 millones de bolivianos en esa gestión; sin embargo, los Institutos Facultativos de Investigación sólo perciben anualmente un presupuesto de Bs. 750,00 como gastos de material de escritorio, presupuesto totalmente insuficiente para cubrir las principales necesidades un Instituto de Investigación.

2.2.9 Fondo de Desarrollo Tecnológico e Innovación.

Este aspecto que constituye un indicador establecido por el Sistema de Planificación de SUB, está estrechamente ligado al punto anterior, ya que en función a una asignación presupuestaria se podría eventualmente establecer un Fondo de Desarrollo Tecnológico e Innovación que pueda financiar como contraparte algunos proyectos de investigación. En la actualidad la UATF no cuenta con el citado fondo.

2.2.10 Estamento Docente y la Investigación Científica.

En éste apartado se expone el estado de los principales indicadores en relación al estamento docente y las actividades de investigación científica.

a) Investigadores a Tiempo Completo.

Este es un indicador fundamental para el desarrollo de la investigación en la UATF, se reconoce como tal a un profesional docente que tenga una carga horaria asignada además de la docencia, también a actividades de investigación, y es así que en 2018 se tiene registrado un Investigador a Tiempo Completo y pertenece a la Facultad de Ciencias Agrícolas y Pecuarias.

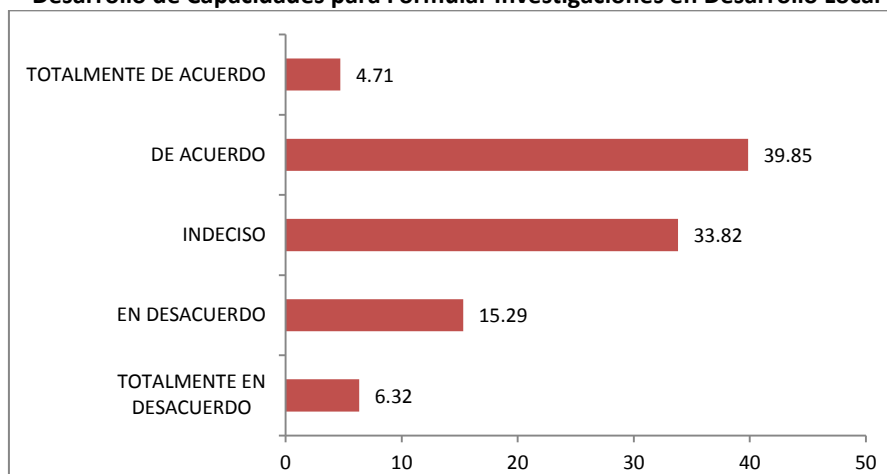
b) Sistema de Carrera y Escalafón del Investigador.

La UATF, no desarrolló un sistema de carrera, tampoco un escalafón para los investigadores, esto explica en gran medida el poco incentivo que se tiene para desarrollar las capacidades investigativas de los docentes; sin embargo, de acuerdo a entrevista con el Ing. Vizcarra, el Sistema Universitario Boliviano se encuentra actualmente trabajando en los lineamientos generales y normativa interna para desarrollar e implementar un sistema de carrera para los investigadores universitarios.

c) Capacidades de Investigación.

Sobre el desarrollo de capacidades para la investigación al plantel docente de la Universidad se indagó mediante la siguiente interrogante: ¿Considera usted que el estamento docente de la UATF ha desarrollado capacidades para formular proyectos de investigación científica relevantes para el desarrollo local, regional y nacional?, donde se obtuvo los resultados descritos en el gráfico siguiente:

Gráfico N° 30
Desarrollo de Capacidades para Formular Investigaciones en Desarrollo Local



Fuente: elaboración propia en base a resultados de la encuesta virtual

En este caso, la comparación se debe simplemente extender a los extremos de la escala, para comprender la situación de las capacidades desarrolladas para la investigación, apelando a que los docentes encuestados hayan sido sinceros al momento de responder dicha pregunta. Solamente el 21% de los encuestados no está de acuerdo con que los docentes de la UATF hayan desarrollado capacidades para la investigación científica aplicada, frente a un 45% que sí está de acuerdo con que los docentes de la UATF tienen desarrollado sus capacidades para desarrollar proyectos de investigación aplicada a nivel local, regional y nacional, aunque llama la atención el elevado 34% de docentes inseguros sobre la respuesta a esta variable.

Si consideramos este dato como pregunta de control, veremos que existen algunas contradicciones de fondo, los docentes declaran tener bien desarrolladas sus capacidades para la investigación científica, pero no articulan la formación docente con la investigación científica aplicada, tampoco están articulados activamente a una red de investigadores científicos, tampoco se observa que haya participado en proyectos de investigación científica en los últimos 5 años, es decir, existen algunas contradicciones e inconsistencias, si tomamos la pregunta como variable de control. Por otra parte, si cruzamos los resultados de las respuestas de esta pregunta con el número de publicaciones de libros, capítulos de libros, ensayos o artículos científicos tampoco existe correlación, es decir, las capacidades de investigación debieran traducirse en publicaciones debates, propuestas, ponencias, etc.

d) Participación de Investigadores en Eventos Científicos.

En lo referente a la participación de investigadores de la UATF en eventos científicos a nivel nacional e internacional, según entrevistas con algunos Directores de Carrera y Decanos, se ha constatado que existen varios eventos donde Investigadores y Docentes de la UATF han participado de manera activa, como expositores, ponentes o presentado alguna propuesta de solución, a través de investigación a problemas concretos.

Las carreras que más destacan en estas actividades son la Carrera de Ingeniería Agronómica, Enfermería, Ingeniería Geológica e Ingeniería Minera, quienes permanentemente están buscando participar en simposios, conversatorios y congresos especializados para difundir el conocimiento.

El cuadro siguiente, muestra de manera detallada la participación de investigadores de la UATF en eventos de carácter nacional o internacional, esta variable muestra más actividad durante 2018.

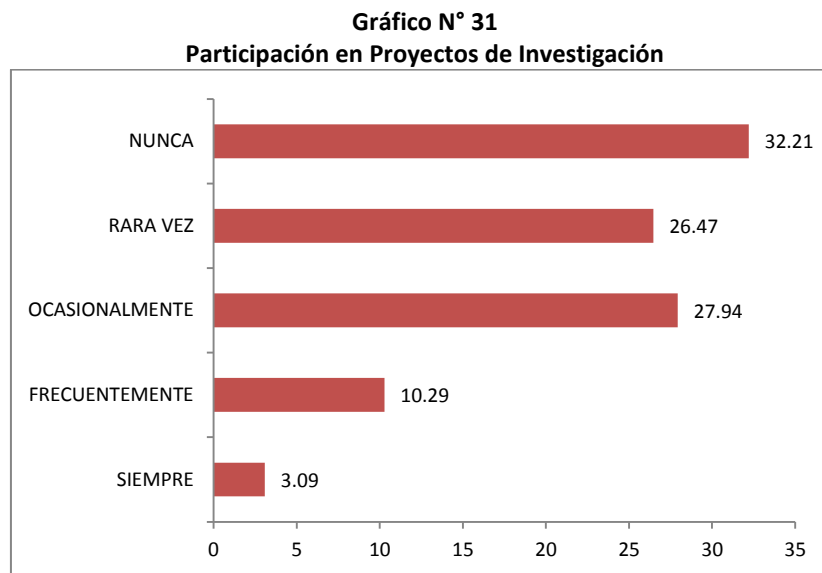
Cuadro N° 63
Investigadores de la Universidad que participan en Eventos
Científicos Nacionales y/o Internacionales

Nombre Investigador	Evento	Ciudad / País	Organizador	Mes/Año
Carlos Turquí	Congreso sobre salud pública	Bs.As. / Argentina	UBA Secretaría Provincial de salud Bs. As.	03/2018
	Congreso Nacional de Estudiantes de Enfermería	Tarija / Bolivia	UAJMS	06/2018
Oscar R. Ayala Gustavo Valda	Simposio internacional sobre cambio climático	Cochabamba Bolivia	AGRUCO COSUDE	07/2018
Oscar R. Ayala	Simposio nacional	Potosí / Bolivia	UATF FFCAAyPP	09/2018
Oscar R. Ayala	Congreso Nacional de Suelos	Santa Cruz/Bolivia	UAGRM Colegio de Ingenieros Agrónomos de SCZ	07/2017
Oscar R. Ayala	Congreso Nacional sobre medio ambiente	Tarija/Bolivia	UAJMS	02/2018
Oscar R. Ayala	Congreso Nacional sobre sistemas agroforestales	Cochabamba/ Bolivia	UMSS	11/2017
David Soraide	Congreso Internacional sobre Quinoa	Iquique/Chile	Universidad Arturo Prat	2018
Raúl Nina	Simposio sobre manejo de cuencas en Potosí	Potosí/Bolivia	UATF FFCAAyPP	2018
Oscar R. Ayala	Arbitro en revistas indexadas	Antioquia/ Colombia	Universidad de Antioquia	2017
Oscar R. Ayala	Arbitro en revistas indexadas	Caracas / Venezuela	Universidad Central	2017

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas y fuentes secundarias

e) Proyectos de Investigación.

La participación del Estamento Docente en proyectos de investigación a través de la encuesta virtual tuvo las siguiente pregunta: ¿Participó en proyectos de investigación científica en los últimos 5 años promovida al interior de la UATF?, donde se obtuvo los resultados descritos en el gráfico siguiente:



Fuente: Elaboración propia en base a resultados de la encuesta virtual

Tan solo 13% docentes de la UATF declaran haber participado con frecuencia de algún proyecto de investigación científica en los últimos 5 años, mientras que 32% docentes nunca participaron de proyectos de investigación promovida por la UATF, 54% restantes docentes encuestados ocasionalmente o rara vez participó de alguna investigación.

Esta información también muestra el bajo nivel de interacción de los docentes de la UATF, con actividades de investigación científica, por supuesto depende de otras variables como la firma de convenios con organizaciones del Estado, empresa privadas o agencias de cooperación, tiene que ver también las capacidades propias para desarrollar investigaciones científicas aplicadas o por lo menos con la capacidad de articular y complementar la formación profesional y la investigación científica.

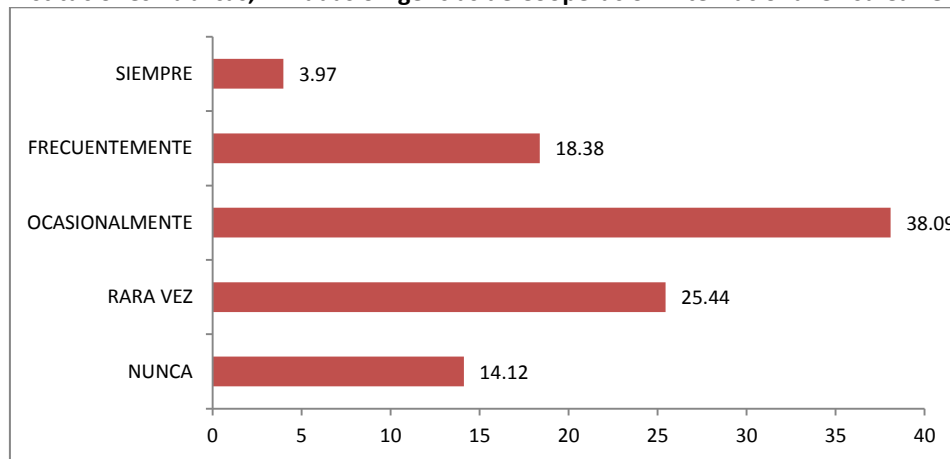
f) Gestión de la Investigación.

La gestión de la investigación es un concepto y campo de acción derivado de uno más general que es la gestión del conocimiento, ambos se constituyen en desarrollo individual, institucional y social. Por tanto, la gestión es hacer las cosas correctamente, e investigar es producir conocimiento nuevo, en el contexto de esta idea la Universidad Autónoma "Tomas Frías", no ha desarrollado capacidades en cuanto a gestión de la investigación. La DICyT y la Dirección de Postgrado, son las unidades llamadas a fortalecer los recursos humanos en gestión de la investigación y a pesar de sus limitados esfuerzos el poco interés y demanda por formaciones en éste ámbito no se logra concretizar de manera sostenible un interés por la gestión de la investigación, lo que se convierte en una asignatura pendiente.

De acuerdo a la encuesta virtual que se ha aplicado a Docentes en diciembre de 2018 a la pregunta siguiente: ¿Tiene conocimiento si en su Facultad o Carrera existen proyectos de investigación científica en convenio con instituciones públicas, privadas o agencias de cooperación internacional?, se ha obtenido los siguientes resultados:

Gráfico N° 32

Conocimiento de Docentes sobre Proyectos de Investigación en Convenio con Instituciones Públicas, Privadas o Agencias de Cooperación Internacional en su Carreras



Fuente: Elaboración propia en base a resultados de la encuesta virtual a Docentes

Se observa que un elevado 14% de docentes declaran desconocer la existencia de proyectos de investigación en su unidad en convenio con Instituciones Públicas Privadas o Agencias de Cooperación Internacional, un 63% declaran que ocasionalmente o pocas son las oportunidades en la que tienen conocimiento de la existencia de proyectos de investigación en convenio con otras entidades; finalmente, un 21% de docentes conocen la existencia de proyectos de su unidad académica en convenio con entidades públicas privadas o agencias de cooperación internacional.

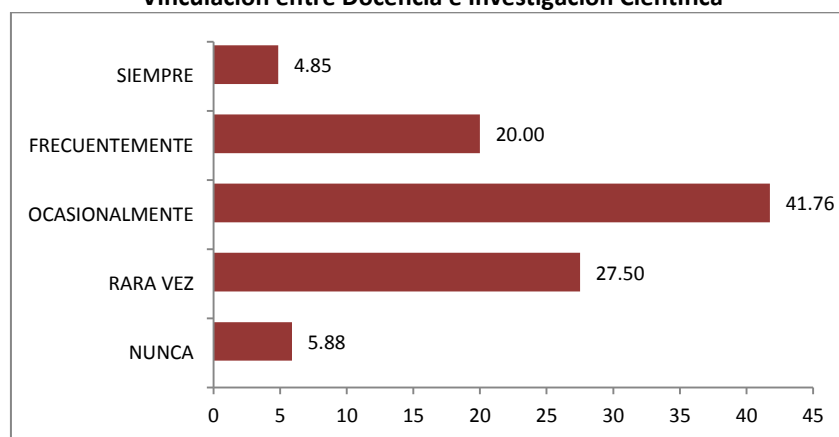
Esto muestra la escasa gestión en investigación por las Unidades Académicas de la Universidad con su entorno para generar sinergias hacia la investigación, entonces, esta debilidad es un tema que debe trabajarse para su mejoramiento. De continuar esta tendencia se puede aislar aún más a la Universidad de la discusión local, regional y nacional, en materia de investigación básica y aplicada en todas las áreas del conocimiento.

g) Vinculación entre Docencia e Investigación Científica.

De igual manera se ha consultado a los docentes la siguiente pregunta: ¿Considera usted que en la UATF los procesos de formación profesional se vinculan con actividades de investigación científica?, ésta pregunta indaga la articulación entre la formación teórica en aula con actividades de investigación aplicada. Se obtuvo los siguientes resultados:

Gráfico N° 33

Vinculación entre Docencia e Investigación Científica



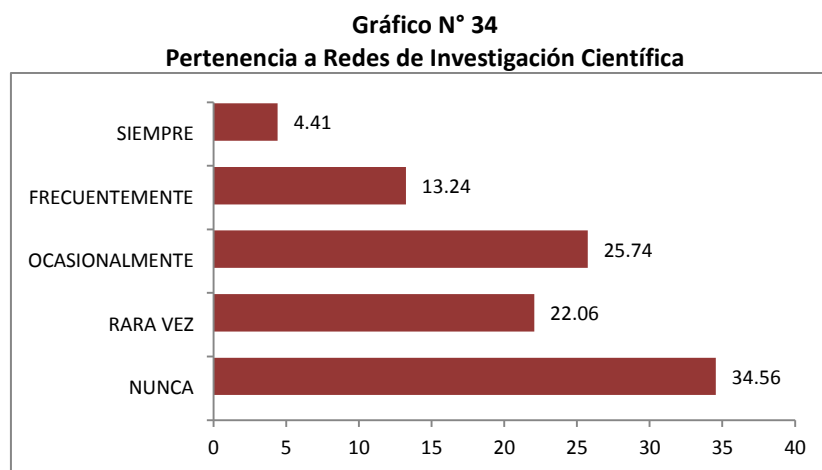
Fuente: elaboración propia en base a resultados de la encuesta virtual

Según la encuesta realizada a los docentes se ha detectado que apenas un 25% de los docentes encuestados consideran que los procesos de formación profesional están vinculados con actividades de

investigación científica, ello muestra que, los docentes, en su mayoría, no complementan estas dos actividades. El 69% de los encuestados docentes señala que ocasionalmente o rara vez se articulan a las actividades formación e investigación. Esto se traduce en formación de profesionales con poco criterio reflexivo y sin un conocimiento cabal de la realidad local, regional, nacional e internacional. Este hecho es un síntoma del estado de la formación profesional y los procesos de investigación en nuestra Universidad, podrían identificarse entre las causas el diseño curricular, el modelo educativo, la formación y preparación del estamento docentes para la investigación científica, etc.

h) Pertenencia a Redes de Investigación Científica.

Respecto a la pregunta que indaga la membresía de los docentes a alguna red nacional o internacional de investigación científica, se tiene los siguientes resultados.



Fuente: elaboración propia en base a resultados de la encuesta virtual

Se observa que tan solo 17% de los docentes encuestados de la UATF pertenecen o trabajan activamente con alguna red nacional o internacional de investigación, frente 48% docentes de la UATF quienes ocasionalmente y rara vez participan de alguna red de investigadores, aún más preocupante es que más de 34% docentes nunca han participado de alguna red de investigadores, esto explica también parcialmente el cuadro referido a la baja articulación y complementación entre la formación profesional y la investigación científica.

Tratando de explicar el porqué de estos valores tan preocupantes, pueden encontrarse que no se ha internalizado aun la importancia de las redes de trabajo, el uso de las TICs en la investigación científica, las fronteras y distancias ya no son o no debieran ser un obstáculo para el relacionamiento con otros profesionales, sin embargo se observa que muchos docentes tienen dificultades serias para acceder a información del internet y ello también explica este bajo relacionamiento, el idioma probablemente también sea un óbice para este relacionamiento más efectivo. En definitiva es un problema del plantel docente de la UATF que aísla a la Universidad de la realidad investigativa a nivel nacional e internacional.

i) Publicación de Investigaciones.

Otro aspecto para evaluar la gestión de una Universidad es la publicación de investigaciones, se tiene un conjunto de indicadores referidos a este tema, por ejemplo la publicación de artículos en revistas indexadas. Una revista indexada es una publicación periódica de investigación que denota alta calidad y ha sido listada en alguna base de datos de consulta mundial, la publicación en una revista indexada es instrumento para comparar revistas científicas y evaluar la importancia relativa de cada una según las citas recibidas por los artículos que publica. El factor de impacto de una revista es la media del número de veces que se cita un artículo publicado en ella. Lamentablemente debemos decir que este indicador en cuanto a publicaciones de artículos en revistas indexadas por investigadores universitarios es bajo, casi inexistente a excepción de algunos trabajos concretos, como se muestra en el cuadro siguiente.

Cuadro N° 64
Publicaciones de Libros o Artículos en Revistas Indizadas

Revista	Libro	Título artículo	Área de Investigación	Autor	Fecha
	Farmacología		Ciencias de la Salud	Judi Barja	2016
	Textos de asignatura		Todas las asignaturas	Todos los docentes	2016
Librería científica electrónica en línea (Scielo)	Las tecnologías de información y comunicación como recursos educativos en la formación para el ejercicio ciudadano		Educación y TIC	Oscar Ayala	2014
Librería científica electrónica en línea (Scielo)	La transformación del contexto social en el devenir deconstructivo por la acción de las tecnologías de información y comunicación		Ciencias sociales y TIC	Oscar Ayala	2012
Ciencia, Docencia y Tecnología		La deconstrucción como movimiento de transformación			
Imprenta Universitaria – UATF	Metodología de la Investigación Científica		Investigación	Gualberto Colque	2015

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas y fuentes secundarias

En el cuadro precedente se observa que existen algunos trabajos de investigación publicados tanto como libros, documentos de trabajo o artículos, en algunas revistas de alto factor de impacto como Scielo, sin embargo, aunque no es exhaustivo este listado, se observa la poca cantidad de publicaciones.

Cabe aclarar que hubo dificultades a la hora de levantar y construir información, dado que las fuentes oficiales, como es la Dirección de Investigación Ciencia y Tecnología (DICyT) de la UATF no cuenta de manera oficial con información sobre las publicaciones y participación de docentes e investigadores en eventos científicos a nivel nacional e internacional; motivo por el cual, se entrevistó a Investigadores, Decanos y Directores de Carrera para indagar sobre estos temas, se deja en claro que esta información es incompleta y se recomienda a las instancias pertinentes la urgente implementación de un sistema de registro y seguimiento de estas y otras actividades de investigación científica.

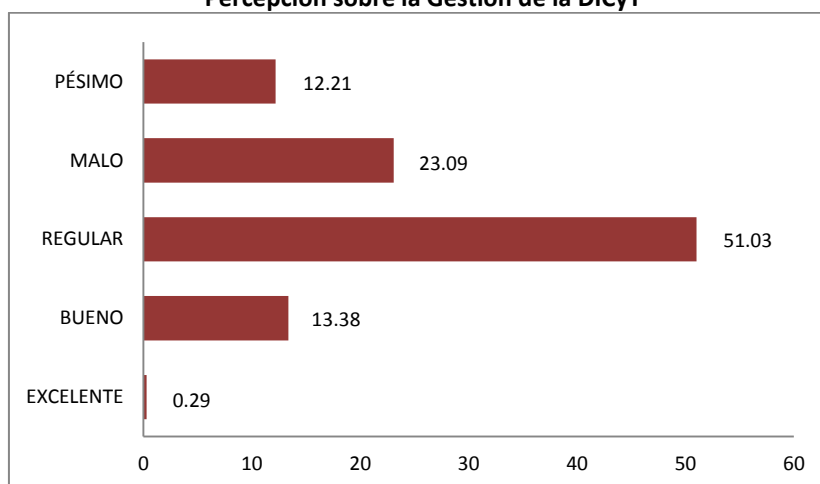
Otro aspecto importante, es la publicación semestral de revistas facultativas con código ISSN, el ISSN (International Standard Serial Number, Número Internacional Normalizado de Publicaciones Seriadas) es un número internacional que permite identificar de manera única una colección, evitando el trabajo y posibles errores de transcribir el título o la información bibliográfica pertinente.

En la Universidad Autónoma “Tomás Frías”, si bien existen algunos intentos de publicaciones de revistas tomando como ejemplo la Revista de la Facultad de Minas, aún no tiene el registro ISSN tampoco las Facultades realizan la publicación de revistas virtuales seriada, que es el indicador concreto del catálogo del SUB.

2.2.11 Percepción de la Dirección de Investigación, Científica y Tecnológica (DICyT).

Finalmente, una pregunta de percepción trató de indagar sobre la opinión que tiene el estamento docente de la UATF respecto a la gestión de la investigación a cargo de la DICyT. El resultado es el siguiente.

Gráfico N° 35
Percepción sobre la Gestión de la DICyT



Fuente: elaboración propia en base a resultados de la encuesta virtual

Se observa que el 14% (95) de los docentes aproximadamente califica entre excelente y buena la gestión de la DICyT, frente a 35% (242) de los docentes encuestados que la califican entre malo y pésimo la gestión de esta Dirección, si bien esta es solo una percepción, tiene que ver con los resultados obtenidos en todos los aspectos de la gestión de investigación. Cabe acotar que en la DICyT no existe un Plan Estratégico que haya sido aprobado por las instancias correspondientes, lo que implica que no se cuenta con los lineamientos estratégicos de investigación universitaria.

2.2.12 Estamento Estudiantil y la Investigación Científica.

En este punto se establece el estado de la participación de estudiantes en actividades de investigación científica:

a) Auxiliares de Investigación.

La Dirección de Investigación Científica y Tecnológica, asumiendo la política de formación de investigadores que tiene la Universidad Autónoma "Tomás Frías", durante las gestiones 2013 - 2018 emitió convocatorias para Auxiliares de Investigación, éstos participan en las investigaciones desarrollando tareas estrictamente operativas. Es así que se inician en el proceso de formación investigativa de recursos humanos a nivel de estudiantes. Los auxiliares de investigación realizan su trabajo en los Institutos de Investigación Facultativos, cada Carrera cuenta con 4 auxiliares de investigación.

Cuadro N° 65
Número de Estudiantes Investigadores por Facultad y Gestión Académica

N°	Facultad	Gestiones														Total
		2012		2013		2014		2015		2016		2017		2018		
		H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	
1.	Facultad de Artes	1	1	3	2	5	3	4	1	5	3	5	3	5	3	44
2.	FF.CC.AA.PP	2	6	7	6	7	8	12	6	13	6	9	10	9	11	112
3.	FF.CC.EE.FF.AA	4	9	0	3	11	12	5	16	11	17	6	17	10	17	138
4.	Facultad de Ciencias Puras	6	5	4	3	15	9	8	13	13	11	9	12	10	10	128
5.	FF.CC.SS.HH	4	5	5	14	4	19	6	10	8	20	10	15	7	17	144
6.	Facultad de Derecho	2	2	3	1	5	4	1	3	2	6	5	4	6	2	46
7.	Facultad de Ingeniería	3	0	4	2	9	3	10	2	6	2	6	0	7	1	55
8.	Facultad de Ingeniería Geológica	3	1	2	1	5	3	6	2	1	7	8	1	3	5	48
9.	Facultad de Ingeniería Minera	1	1	0	1	7	1	4	0	8	0	4	4	7	1	39
10.	Facultad de Ingeniería Tecnológica	9	1	11	3	22	0	13	1	19	1	20	0	19	1	120
11.	Facultad de Ciencias de la Salud	0	4	2	4	2	2	0	0	1	7	1	7	1	8	39
12.	Facultad de Medicina	0	2	0	3	2	2	2	2	2	1	2	2	3	1	24
13.	Pedagogía (Programa)	1	0	0	1	1	2	0	3	1	3	2	1	2	1	18
Total por sexo		36	37	41	44	95	68	71	59	90	84	87	76	89	78	955
Total		73	85	163	130	174	163	174	163	174	163	163	167	167	955	

Fuente: Dirección de Investigación Científica y Tecnológica

Desde la gestión 2012 a la gestión 2018 ha existido un incremento de 94 en las asignaciones de Becas investigación.

Finalmente, el Cuadro N° 66 presenta el número de Auxiliares de Investigación según Sedes desconcentradas, cuyos datos son los siguientes.

Cuadro N° 66
Auxiliares de Investigación según Sede

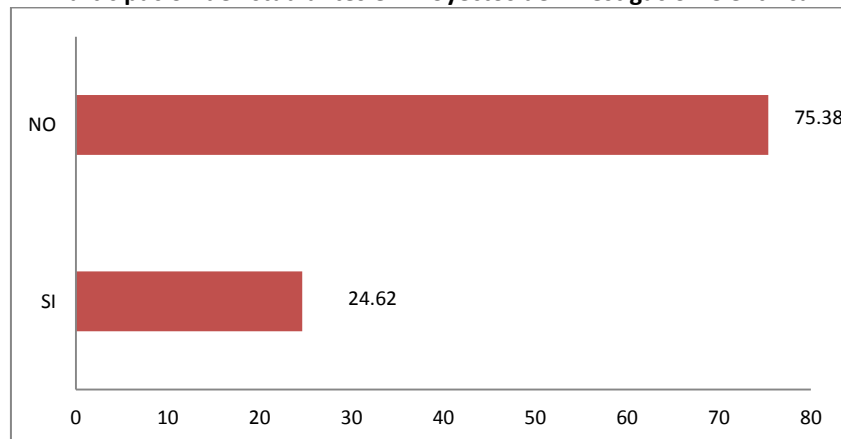
Sede	Carrera	Gestiones													
		2012		2013		2014		2015		2016		2017		2018	
		H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M
Tupiza	Veterinaria	2	0	1	1	0	0	3	1	4	0	1	3	1	3
	Contaduría Pública	0	2	0	3	2	2	0	4	1	3	0	0	1	3
	Derecho	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Villazon	Agropecuaria	0	1	2	0	0	2	2	0	1	1	1	3	3	1
	Enfermería	0	2	1	2	0	0	0	0	1	3	0	4	0	4
Uncia	Economía	0	0	0	0	1	2	0	0	1	3	1	3	2	2
	Trabajo Social	1	1	0	3	1	3	0	0	2	4	1	3	0	4
	Derecho	1	1	3	0	0	4	0	0	0	4	2	2	3	1
Uyuni	Economía	1	3	0	0	0	0	0	2	0	4	0	0	1	2
	Lingüística	0	0	2	1	0	3	1	3	0	6	1	3	0	4
	Turismo	1	1	0	5	1	3	2	1	0	4	2	2	2	2
Total por Género		6	11	9	15	5	19	8	11	10	32	9	23	13	26
Total		17	24	24	24	19	42	32	39	42	32	32	39	39	

Fuente: DICyT

b) Proyectos de Investigación.

Los estudiantes respecto de su participación en proyectos de investigación científica en los últimos años señalaron lo siguiente:

Gráfico N° 36
Participación de Estudiantes en Proyectos de Investigación Científica

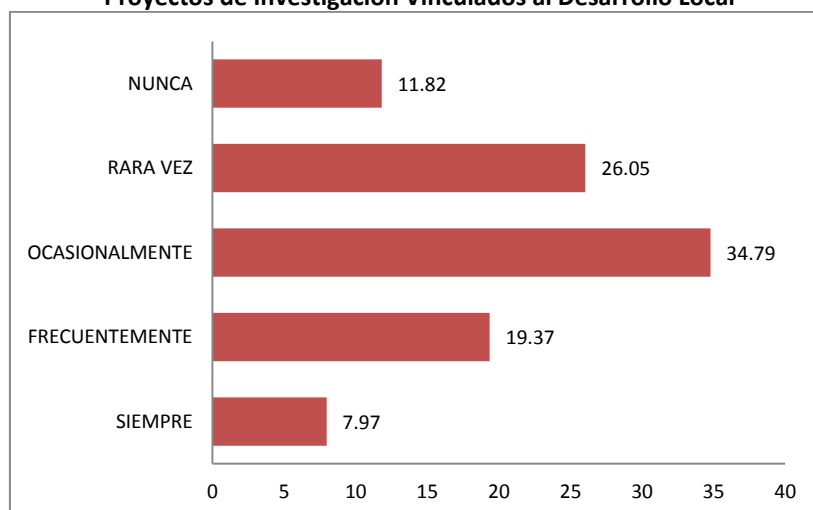


Fuente: elaboración propia en base a resultados de la encuesta virtual

Se observa que la relación es aproximadamente de 75.38% a 24.62% entre los que no participaron y los que si participaron, respectivamente. Una brecha que muestra a las claras la ausencia de políticas universitarias que estimulen la realización de proyectos de investigación y la participación de estudiantes universitarios.

También se indagó a los estudiantes respecto a la información que disponen de proyectos de investigación científica vinculados al desarrollo local que su Carrera propone y trabaja, los resultados son los siguientes.

Gráfico N° 37
Proyectos de Investigación Vinculados al Desarrollo Local

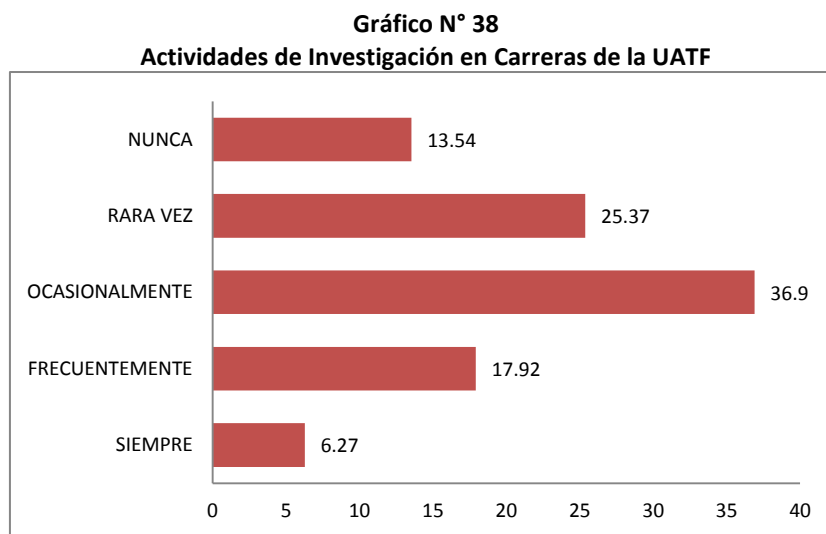


Fuente: Elaboración propia en base a resultados de la encuesta virtual

De igual modo, 38% de los estudiantes encuestados perciben que nunca o rara vez participaron de algún proyecto de investigación científica vinculada al desarrollo local, frente a un 27% de estudiantes que declaran que participan de éste tipo de proyectos de investigación. Los resultados son elocuentes, existe una brecha significativa en cuanto a la participación de estudiantes en algunas investigaciones científicas, las causas tienen origen en la ausencia de convenios con organismos estatales, empresa privada u otros que reducen las capacidades para hacer investigación.

c) Actividades de Investigación Científica en Carreras.

A los estudiantes se preguntó sobre actividades de investigación científica, como los proyectos de investigación que han sido propuestas por sus respectivas Carreras, los resultados señalan lo siguiente.

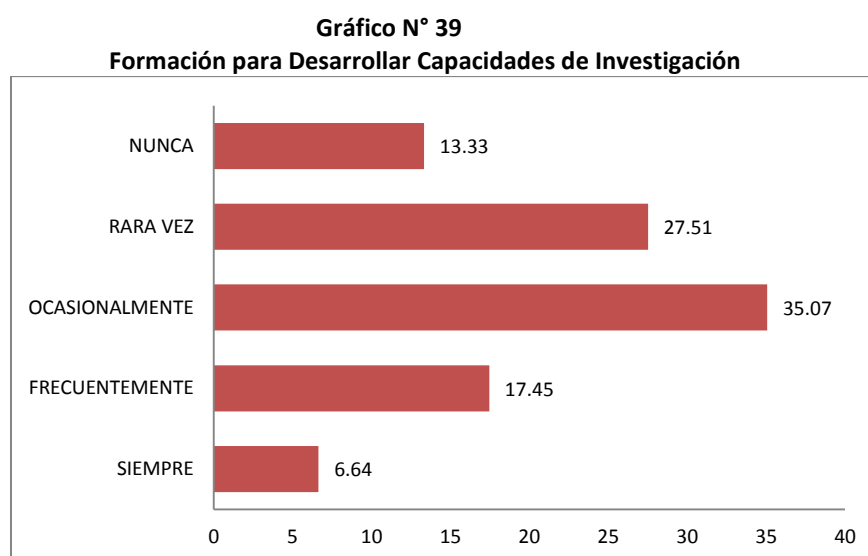


Fuente: elaboración propia en base a resultados de la encuesta virtual

En percepción de los estudiantes encuestados, 76% declara que no conoce o que rara vez escuchó que su Carrera tiene algún convenio de investigación con otras organizaciones, frente a un limitado 24% que si conoce o participa de alguna investigación de su Carrera en convenio con alguna entidad pública o privada. Nuevamente esta brecha es significativa en términos relativos y está ampliamente vinculado con los procesos de formación en investigación, con la interrelación con entidades externas a la Universidad y con las capacidades y oportunidades. Sin embargo, las consecuencias en caso de que no se tomen acciones para mejorar estos indicadores generan una formación incompleta en una de las funciones principales universitarias como es la investigación científica.

d) Formación en Capacidades de Investigación Científica.

Respecto de la pregunta: ¿En su Carrera se realizan actividades de formación orientadas a desarrollar capacidades de investigación científica?, busca indagar sobre actividades que realiza la Universidad, las Facultades o Carreras para formar y fortalecer aptitudes hacia la investigación en un proceso de formación continua y al margen de las asignaturas referidas al tema.



Fuente: elaboración propia en base a resultados de la encuesta virtual

En opinión de los estudiantes 41% declaran que nunca o rara vez reciben este tipo de formación en investigación, frente a un 24% que afirman que reciben con relativa frecuencia formación orientada a la investigación científica. Es necesario aclarar que la investigación es una formación transversal en todas las Carreras de la UATF, su importancia radica en que logra formar profesionales críticos, reflexivos y propositivos.

ÁREA ESTRATÉGICA No. 3**GESTIÓN DE INTERACCIÓN SOCIAL Y EXTENSIÓN UNIVERSITARIA****2.3. Estado de Situación Gestión de Interacción Social y Extensión Universitaria.**

En el presente apartado se presenta el diagnóstico de la Gestión de Interacción Social y Extensión Universitaria.

2.3.1 Definición de Interacción Social y Extensión Universitaria.

El Sistema de la Universidad Pública Boliviana considera que la Interacción Social y Extensión Universitaria es una función sustantiva de las actividades universitarias pues articula el modelo académico universitario y su pertinencia en relación a las necesidades emergentes del entorno expresadas por el Estado, la Sociedad, la Empresa y las Instituciones Públicas y Privadas. Su misión y ámbito de trabajo trasciende lo estrictamente administrativo de su estructura, para ubicarse como plataforma de integración de la Gestión Universitaria con el entorno señalado.

El Estatuto Orgánico de la Universidad Boliviana, en su Capítulo IV señala lo siguiente:

Artículo 103.

Interacción Social; es una función fundamental del Sistema de la Universidad Boliviana, que requiere de procesos debidamente planificados, dirigidos y controlados, a efecto que la actividad universitaria permita una relación recíproca entre la Universidad y la sociedad; verificando y retroalimentando su pertinencia en el contexto externo institucional. Dicha función se realizará en estrecha vinculación con la investigación científica y tecnológica, la formación de profesionales y la oferta de servicios.

Extensión Universitaria; es la acción que las universidades del Sistema Boliviano de Universidades, planifican, organizan, dirigen y controlan con la finalidad de promocionar el desarrollo y difusión de actividades científicas, culturales, deportivas, productivas y otras que contribuyan al desarrollo integral y sostenible de la Sociedad Boliviana.

Por lo expuesto, la Interacción Social es la relación dinámica que genera un vínculo entre la Universidad y su entorno, dinámica recíproca que se da a partir, primero, de que la Universidad difunde sus actividades de diverso carácter hacia fuera con el propósito de contribuir al desarrollo del Municipio, de la región y del país y, segundo, a partir de recibir y responder a las necesidades y demandas que emanan de su entorno. Se proyecta, entonces, la función educativa superior de la Universidad hacia el entorno en procura de elevar de manera sistemática el nivel educativo y cultural de la población, incluida la misma comunidad universitaria, base indispensable para la transformación económica y social de la realidad en que se inserta.

2.3.2 Líneas de Acción de la Interacción Social y Extensión Universitaria.

Las actividades de Interacción Social y Extensión Universitaria deben tener el propósito que se expresa en el Reglamento de General de Interacción Social y Extensión Universitaria.

Artículo 8.

- a) *Fortalecimiento de la comunicación y difusión de resultados de la actividad universitaria interna y externa.*
- b) *Fomento y desarrollo del arte, cultura y deporte.*
- c) *Generación de espacios de análisis y debate en temáticas de impacto local, regional y nacional.*
- d) *Educación y capacitación no formal y certificación de saberes y competencias laborales.*
- e) *Creación de redes de interacción social entre las universidades del sistema.*
- f) *Fortalecimiento de la gestión pública mediante pasantías y trabajos dirigidos.*
- g) *Asesoramiento técnico y prestación de servicios en todas las áreas de la ciencia con enfoque al desarrollo productivo.*
- h) *Participación y salud comunitaria.*
- i) *Gestión de recursos financieros para el desarrollo de proyectos de interacción y extensión universitaria*

Estas actividades están concentradas principalmente en labores universitarias; sin embargo, cómo se ha señalado anteriormente es necesario que la dinámica de interrelación abarque las demandas del entorno, especialmente de aquellos segmentos poblacionales de mayor carencia, en ese sentido en el mismo artículo en la parte subsecuente se señala lo que sigue.

Las Unidades Administrativas de (IS-EU) de cada Universidad deberán:

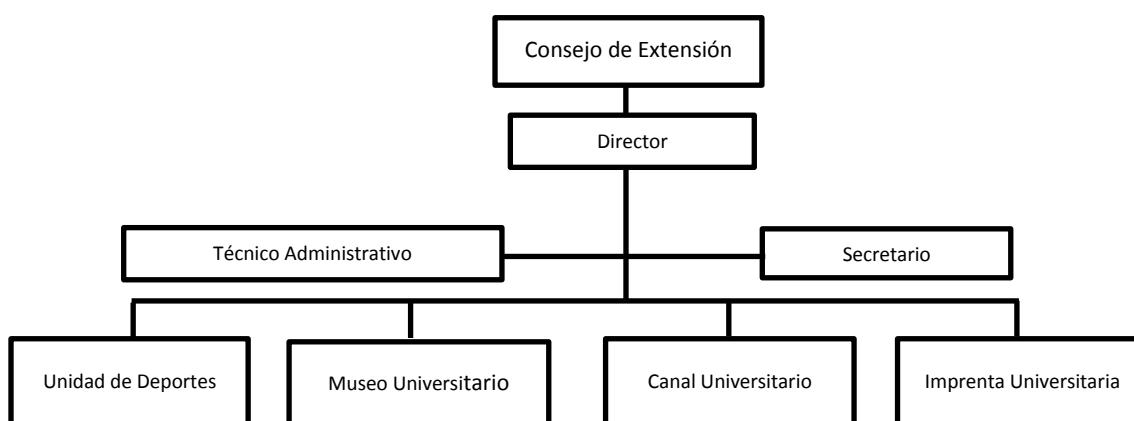
- Incorporar a la población en condiciones de vulnerabilidad social, marginalidad económica como de situación de pobreza, brindándoles el acceso a la educación superior.*
- Coadyuvar al desarrollo social, económico cultural; a nivel local, departamental y nacional.*
- Proveer la formación y actualización de recursos humanos especializados, internos y externos, como tan bien del sector informal.*
- Coadyuvar en el análisis, solución de los problemas y aplicación técnica, tecnológica o de innovación, transferencia de conocimientos científicos y culturales de la sociedad.*
- Brindar apertura a conocimientos nuevos como nuevas posibilidades de desarrollo curricular en las Carreras y unidades académicas del SUB.*

2.3.3 Estructura Orgánica de la Dirección de Interacción Social y Extensión Universitaria.

Según información recabado del Plan Operativo Anual (2018), la Dirección de Interacción Social y Extensión Universitaria depende del Vicerrectorado, es asesorado por el Concejo de Extensión, la Unidades dependientes de la Dirección de Interacción Social y Extensión Universitaria son: Televisión Universitaria "Canal 9", Imprenta Universitaria, Museo Universitario y la Unidad de Deportes.

Esquema N° 3

Organigrama de la Dirección de Interacción Social y Extensión Universitaria



Fuente: Elaboración Propia en base a Información del anterior PEDI 2013-2017

La Dirección de Interacción Social y Extensión Universitaria, de la Universidad Autónoma "Tomás Frías" tiene como misión la promoción de la actividad artístico-cultural y deportiva dentro de la comunidad universitaria, utiliza para ello el Museo Universitario, el Canal Universitario, el Coliseo Universitario y la Imprenta Universitaria.

a) Museo Universitario.

El Museo Universitario da a conocer la riqueza cultural del Departamento de Potosí, difundiendo estas riquezas a visitantes extranjeros, nacionales y locales y cuyo propósito es fomentar las actividades culturales, forma de expresión de la identidad nacional.

Haciendo historia el Museo Universitario nace en una vivienda perteneciente a uno de los varones del estaño Simón I. Patiño, un 27 de julio de 1937, el mismo decide realizar una donación de su infraestructura porque consideraba que apoyar a la Educación Superior era apostar al éxito y desarrollo del Departamento de Potosí, convirtiéndose así la primera infraestructura perteneciente a la Universidad Autónoma "Tomás Frías". En el año de 1938 empieza a funcionar la parte administrativa: El Rectorado, el Tesoro Universitario y el Paraninfo Universitario. En 1972 se autoriza la creación del Museo Universitario, en primera instancia se atendieron asuntos de peticiones formales, presentadas por los Arqueólogos de nacionalidades Argentina y Alemán, Dic Ibarra Graso y Leo Pucher de Krollante; quienes tenían como función principal el de organizar el Museo para el beneficio de la Universidad y sobre todo para la población en general, como nacional e internacional. El Museo Universitario abre sus puertas a la población potosina y público en general un 1 de abril de 1974 con una pequeña exposición

en una de sus salas principales; la organización estaba a cargo del Director del Museo el Dr. Ricardo Bohórquez Ramírez.

En la actualidad el Museo Universitario posee una colección de piezas arqueológicas y obras de arte contemporáneo y antiguo. Cuenta con una colección variada de objetos que se exhiben en su sala de: Paleontología, Arqueología, Mineralogía, Arte Contemporáneo, Historia, Colonial, Esculturas, Folklore y Maquinarias, que hacen de la historia y cultura del Departamento de Potosí. En el siguiente cuadro se muestra el material con el que cuenta:

Cuadro N° 67
Material en Exposición y Depósito del Museo Universitario
Periodo 2012 - 2017

N°	Salas	Cantidad
1	Paleontología	10 piezas
2	Arqueología	182 piezas
3	Mineralogía	89 piezas
4	Arte Contemporáneo	33 piezas
5	Historia	89 piezas
6	Colonial	43 piezas
7	Oficina	36 piezas
8	Pasillo	27 piezas
Total en exposición		509 Piezas

Fuente: Elaboración propia según información proporcionada por la DISU

Se tiene gran cantidad de material referido a la Arqueología, debido a los diferentes monumentos, objetos de antigüedad y de restos encontrados a través de sus diferentes exploraciones que se llevaron a cabo. Sin embargo, cabe destacar que la cantidad que se encuentra en el depósito del Museo Universitario es de 1850 piezas de material de las diferentes salas de exposición, esto se debe a que no cuentan con suficiente espacio para sus exhibiciones, ocasionando que se encuentren en depósitos.

Respecto a la información de la cantidad de visitas que se tuvo en los últimos seis años, se tiene los siguientes datos.

Cuadro N° 68
Usuarios del Museo Universitario Según Procedencia
Periodo 2012 - 2017

Gestión	Turistas Extranjeros	Turistas Nacionales	Estudiantes	Total
2012	80	57	145	282
2013	124	108	190	422
2014	119	110	131	360
2015	74	22	109	205
2016	96	31	181	308
2017	35	16	101	142

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a la información proporcionada por la DISU

El cuadro refleja la cantidad de visitas que se tuvo por Turistas Extranjeros y Turistas Nacionales; la gestión del año 2013 ha tenido el mayor número de turistas, un total de 422 personas. En la gestión 2017 se atendió solo hasta el mes de abril, se tuvo que cerrar por motivos de refacción.

Las recaudaciones que se realizaron por el Museo Universitario en las últimas gestiones es la siguiente:

Cuadro N° 69

Museo Universitario: Recaudación Anual

Recaudación del Museo en Pesos Bolivianos por Gestión							
Año	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Bs.	575.00	981.00	913.00	648.00	495.00	276.50	144.00

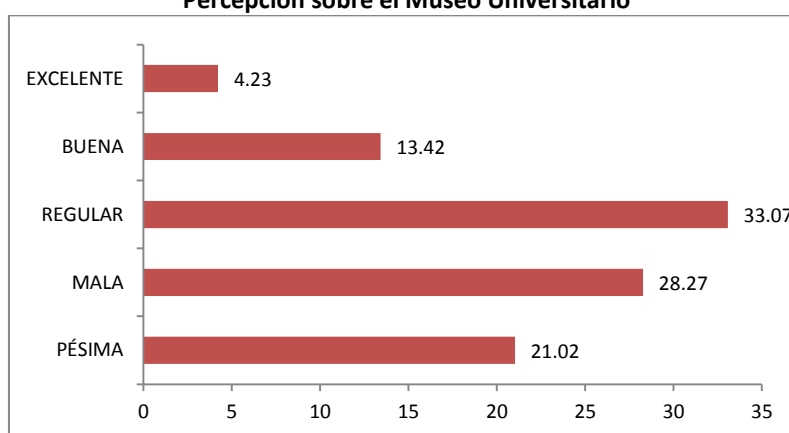
Fuente: Elaboración propia de acuerdo a la información proporcionada en la DISU

El costo de visita para estudiantes tiende a ser a 0.50 centavos, para los turistas nacionales es de 2.50 bolivianos y finalmente para los turistas extranjeros es de 5 bolivianos. Según lo informado no se tiene una recaudación favorable, debido a que no existe mucha demanda por parte de visitantes al Museo Universitario y una de las causas es la falta de promoción.

La encuesta realizada a los docentes respecto del Museo Universitario, señala lo siguiente:

Gráfico N° 40

Percepción sobre el Museo Universitario



Fuente: Elaboración propia de acuerdo a la información proporcionada en la DISU

Los datos señalan claramente que la percepción del Museo Universitario en cuanto a su funcionamiento es insuficiente por varias razones: la falta de información de los servicios que brinda, el espacio físico es pequeño, muchas de sus exhibiciones se encuentran en depósitos y la difusión sobre el papel principal del Museo Universitario es nula.

b) Canal Universitario.

Televisión Universitaria Canal 9 tiene la misión de educar e informar a la población potosina con el objetivo de elevar el nivel cultural general, a través de la transmisión de programas científicos y educativos. La Televisión Universitaria - TVU también realiza la transmisión desde exteriores de acontecimientos importantes promovidos por nuestra Universidad.

Cuadro N° 70

Transmisiones en Vivo y en Directo

No	Eventos Transmitidos
1.	Actos académicos sean estos de homenaje, colaciones de grado entregas de libros, reconocimiento, etc.
2.	Ferias científicas, expo ferias académicas, exposiciones de trabajos artísticos, etc.
3.	Firmas de convenio entre nuestra Universidad con Instituciones Públicas departamentales, gubernamentales e incluso internacionales.
4.	Eventos Deportivos, culturales organizados por los distintos estamentos de nuestra Universidad
5.	Últimamente la transmisión del XIII congreso nacional del sistema universitario, desarrollado en nuestra ciudad

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a la información proporcionada por la DISU.

También forma parte del trabajo del Canal Universitario programas de análisis y exposición de temas importantes con invitados del estamento Docente y otros especialistas, producidos en el estudio del canal.

Cuadro. N° 71
Programas Realizados en la Televisión Universitaria

N°	Nombre del Programa	Conducción	Gestiones	Observaciones
1	Momento de análisis	Lic. Gualberto Colque	2012-2013	Docente de Economía
2	Vida universitaria	Producción propia	2012-2014	Tv. Universitaria
3	Su salud es importante para nosotros	S.S.U. Potosí	2013-2014	S.S.U.P
4	Panorama U	Producción propia	2015-2017	Tv. Universitaria
5	Jornadas universitarias	Producción propia	2014-2016	Tv. Universitaria
6	Ciencias agropecuarias	Ing. David Soraide	2015-2016	FF.CC.AA.PP.
7	Dr. Tv.	Univ. Víctor Hinojosa	2016-2017	Facultad de Medicina

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a la información proporcionada por la DISU.

Se han difundido también programas pregrabados como: grandes documentales como medicina en familia, hágalo usted mismo de formato DVD, y Asociación de Televisión Educativas Iberoamericanas. (A.T.E.I.).

Respecto de los equipos adquiridos por el Canal Universitario en las diferentes gestiones son las siguientes:

Cuadro N° 72
Equipos Adquiridos por Televisión Universitaria

Equipos Adquiridos		
Gestiones	Cantidad	Descripción
2012 - 2013	3	Cámaras filmadoras marca SONY
	4	Cámaras filmadoras marca PANASONIC
	24	Micrófono de mano SHURE dinámico (medusa)
	6	Micrófono inalámbrico solaperos o de corbata SHURE
	4	Micrófonos inalámbrico de mano SHURE para prensa
	1	Mezclador de audio y video digital PANASONIC
	3	Mezcladores de sonido de 8 canales BEHRINGER
	1	Mezclador de sonido de 28 canales BEHRINGER
	4	Computadoras de escritorio completas (monitor, mouse, teclado, etc), modelo Core i7.
	1	Televisor pantalla plana marca SONY 42 pulgadas
2014 - 2015	4	Conversores análogo- digital, marca AJA
	3	Conversores digital- análogo, marca AJA
	5	Disco duros externos de 1 Tera, marca Toshiba
2018	1	Cámaras filmadoras marca SONY

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a la información proporcionada por DISU

Los recursos humanos con la que cuenta la televisión universitaria se refleja en el siguiente cuadro:

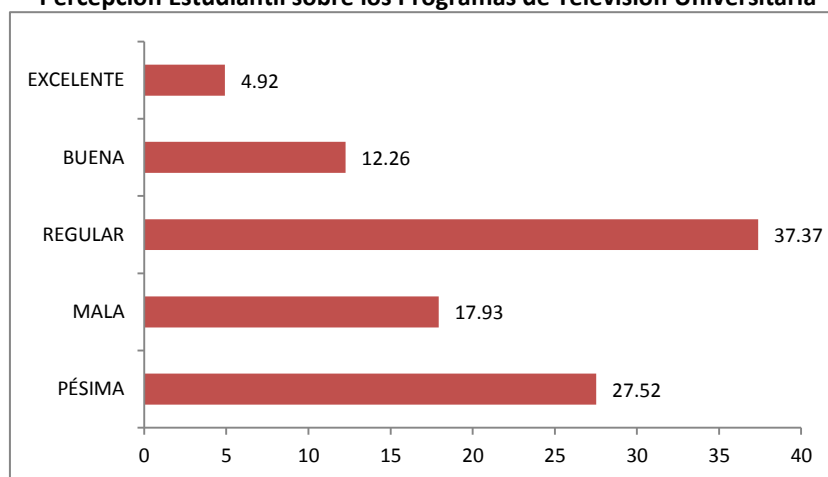
Cuadro N° 73
Recursos Humanos en Televisión Universitaria

Categoría	Año	Número de personas	Funciones
Personal de Planta	2012-2014	1	Responsable Tv. Universitaria
		1	Encargado Switcher
		2	Camarógrafo
		1	Redactor Guionista
		1	Camarógrafo
Personal eventual		6	Diferentes Áreas de Trabajo
Personal becario			
Personal de planta	2015-2017	1	Encargado Switcher
		2	Camarógrafo
		1	Personal de Apoyo(Redacción)
		1	Personal de Apoyo(Locución)
		1	Personal de Apoyo(Técnico)
Personal eventual		1	Camarógrafo
Personal becario		10	Diferentes Áreas de Trabajo
Personal de planta	2018	1	Responsable Tv. Universitaria
		2	Camarógrafo
		1	Personal de Apoyo(Redacción, Prensa)
		1	Personal de Apoyo(Locución, Edición)
		1	Personal de Apoyo(Técnico, Switcher)
Personal eventual		1	Camarógrafo
Personal Becario		1	Personal de Apoyo(Locución, Edición)
Personal Becario		7	Diferentes Áreas de Trabajo

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a la información proporcionada por la DISU

La percepción estudiantil sobre el trabajo realizado por Televisión Universitaria es la siguiente.

Gráfico N° 41
Percepción Estudiantil sobre los Programas de Televisión Universitaria

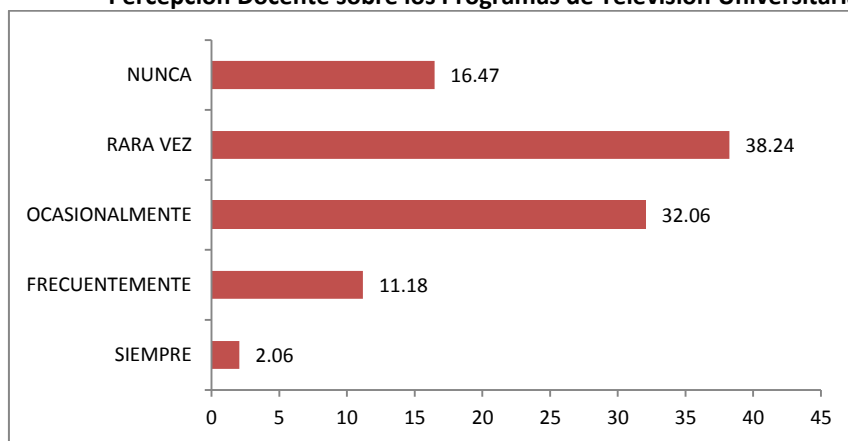


Fuente: Elaboración propia en base a encuestas virtuales

Conforme a los datos obtenidos la percepción estudiantil mayoritaria sobre programas educativos, formativos y de orientación es desfavorable, porque no ayuda con una orientación precisa al Bachiller para la elección de su vocación profesional y porque no promueve el interés científico que ayuden a su desarrollo académico y profesional.

La percepción Docente respecto de Televisión Universitaria es la siguiente.

Gráfico N° 42
Percepción Docente sobre los Programas de Televisión Universitaria



Fuente: Elaboración propia en base a resultados de encuesta virtual

La percepción Docente en su mayoría asume una crítica a la labor de Televisión Universitaria, porque son escasos los programas educativos con énfasis en temas de interés profesional, científico e investigativo que respondan a las expectativas de conocimiento que tienen este cuerpo multidisciplinario.

El Canal Universitario no cumple con las expectativas de la comunidad universitaria por varias causas, entre las principales, no se cuenta con un presupuesto acorde a sus necesidades ya que producir o adquirir programas educativos de calidad tiene un alto costo, los programas educativos que se adquieren pertenecen a una cadena de España cuyas experiencias no necesariamente se adecuan las particularidades de nuestra realidad universitaria. Otra causa es que no se cuenta con personal especializado en comunicación educativa. La tecnología del Canal Universitario es de un sistema analógico en sus equipos de transmisión y cambiar a un sistema digital es impensado por un costo difícil de financiamiento dada la crisis económica universitaria, esta es otra de las causas que hace del Canal Universitario en deficitario de las expectativas que tiene la comunidad universitaria.

c) Imprenta Universitaria.

La Imprenta Universitaria se encarga de editar libros, textos, folletos, revistas, etc. que son resultado de investigaciones científicas cuyo objetivo es la difusión en el seno de la comunidad universitaria. Asimismo, en esta repartición se realizan todos los trabajos de imprenta que requiera la UATF dentro de su manual de funciones y organigrama no están contempladas las características de una Editorial Universitaria.

En las gestiones de 2012 - 2013, no se realizó producción de textos y/o libros académicos, debido a que no existían las condiciones en el equipamiento de impresión pues su trabajo se orientó a realizar trabajos en relación a valores universitarios, papeles membretados, títulos universitarios, etc.,

En la gestión 2014 se implementaron los equipos de impresión digital a sus características posibilitaron el reinicio de impresiones de texto o libros académicos a finales de la mencionada gestión.

A continuación, se presenta información estadística sobre la producción de textos, libros u otros en los últimos cuatro años.

Cuadro N° 74
Producción de Textos y Libros

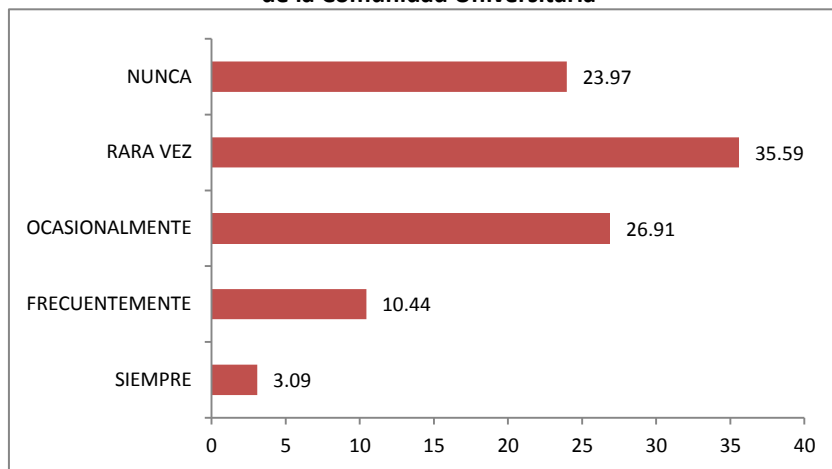
Carreras	Años			
	2014	2015	2016	2017
Administración de Empresas			50	240
Artes Musicales				10
Artes Plásticas			10	
Contaduría Pública	1			105
Contaduría Pública- Tupiza				20
Dirección de Postgrado				80
Física			50	60
Ing. Agroindustrial				55
Ing. Civil			450	300
Ing. de Sistemas			5	30
Ing. Geológica-Postgrado				110
Ing. informática		150	50	35
Ing. Medio Ambiente			30	30
Lingüística e Idiomas				50
Química		210	68	125
Trabajo Externo		40	100	20
Trabajo Social				5
Trabajo Social-Uncía			140	
Turismo			150	40
Turismo- Uyuni			60	

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a la información proporcionada por la DISU

En el reinicio de publicaciones en la Imprenta Universitaria se atendió solicitudes de algunos Docentes y de gente externa a la Universidad que tenían inquietud de plasmar su conocimiento en un material impreso; sin embargo, la cantidad de producción impresa no equipara a la producción de otros centros universitario y ello se debe entre las principales causas a deficiencias en el personal capacitado, al escaso equipamiento de última generación en tecnología (se tiene un solo equipo para cubrir la impresión en colores) y a falta de normativas que permitan realizar de manera óptima las publicaciones.

A propósito de este tema la información de la encuesta realizada a Docentes y Estudiantes sobre el conocimiento acerca de la Imprenta Universitaria se tiene los siguientes datos para los primeros.

Gráfico N° 43
Percepción Docente de la Imprenta Universitaria y la Producción Intelectual de la Comunidad Universitaria

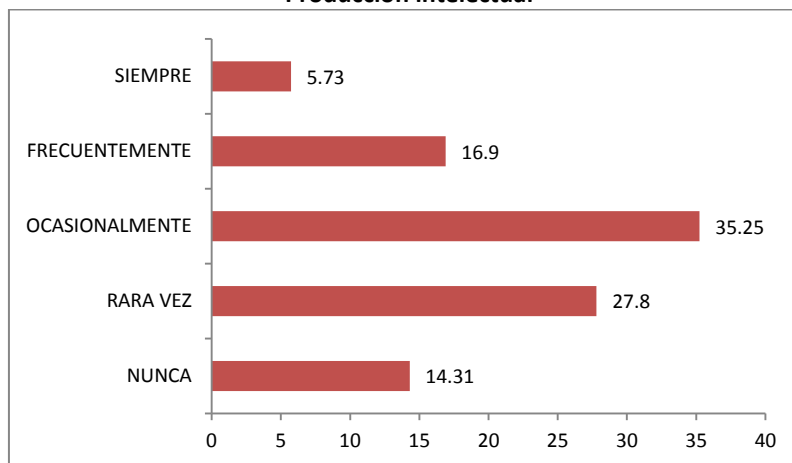


Fuente: Elaboración propia de acuerdo a la información proporcionada por la DISU

Respecto de la percepción docente que tiene la imprenta universitaria en apoyo a la producción intelectual de la comunidad universitaria, los resultados obtenidos señalan que existe una muy baja percepción de dicho cometido; sin embargo, en éste punto hay que tomar en cuenta que la producción intelectual de los Docentes es muy baja y ello se debe a que no existe incentivos para la producción intelectual, a que una mayoría de los Docentes no se actualiza en sus respectivas áreas de conocimiento. Por estas razones la imprenta universitaria se orienta especialmente a trabajos del área administrativa.

En este mismo punto los estudiantes señalan lo siguiente:

Gráfico N° 44
Percepción sobre el apoyo de la imprenta en la Producción intelectual



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta virtual

Si bien la población estudiantil, en su mayoría, desconoce las funciones de la imprenta universitaria; sin embargo, coinciden con el plantel Docente de que la Imprenta Universitaria no cumple con sus propósitos de funcionamiento. En definitiva, es menester reconocer de manera autocrítica que existe la necesidad de que las autoridades universitarias otorguen mayor apoyo a la Imprenta Universitaria.

d) Unidad de Deportes.

La Unidad de Deportes que depende de la Dirección de Interacción Social y Extensión Universitaria promueve actividades deportivas en el Coliseo Universitario en beneficio de toda la comunidad universitaria. En otras ocasiones se utiliza para actividades relacionadas con el teatro y la danza, o para exposiciones culturales y científicas que son auspiciadas por las diferentes Carreras de la UATF.

Existen debilidades detectadas en el uso del Coliseo Universitario, éstas tienen relación con la escasa atención de Infraestructura a su deterioro físico, otra debilidad es que no cuenta con equipos de sonido e iluminación por lo que debe hacerse contratos con empresas particulares.

Un registro de las actividades deportivas promovidas por la Unidad de Deportes de la UATF se presenta a continuación:

Cuadro N° 75
Actividades Deportivas Promocionadas por la Unidad de Deportes UATF

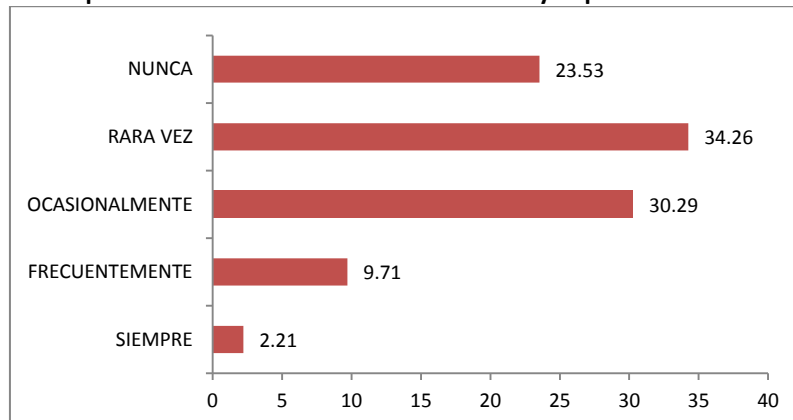
No.	Actividad Deportiva
1.	Olimpiadas nacionales
2.	Olimpiadas internas , inter subsedes
3.	Festivales deportivos de Facultades y Carreras de la UATF
4.	Campeonatos internos de Facultades y Carreras de la UATF
5.	Campeonatos internos de la comunidad universitaria
6.	Participación en competencias universitarias a nivel internacional

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a la información proporcionada.

Si bien el Coliseo Universitario es de uso exclusivo para eventos deportivos universitarios también se oferta bajo la forma de alquiler a personas o instituciones que requieren para actividades deportivas o actividades culturales.

La percepción Docente respecto de eventos culturales y deportivos es la siguiente:

Gráfico N° 45
Percepción Docentes sobre eventos culturales y deportivos de la DISU

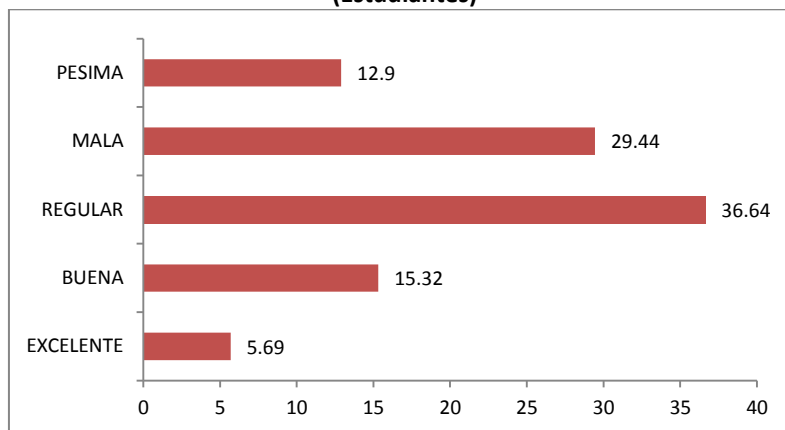


Fuente. Aplicación a Encuestas a Estudiantes Gestión II/2019

Una mayoría Docente expresa que las actividades culturales y deportivas son insuficientes dada la necesidad de incorporar en la vida universitaria las actividades culturales y deportivas.

La percepción Estudiantil de los eventos deportivos es la siguiente.

Gráfico N° 46
Percepción sobre eventos culturales y deportivos de la DISU
(Estudiantes)



Fuente. Aplicación a Encuestas a Estudiantes Gestión II/2019

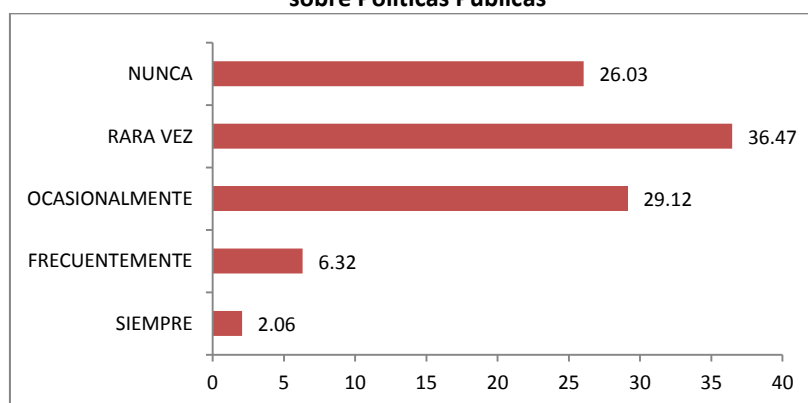
La percepción estudiantil coincide con la percepción docente respecto de la insuficiencia de las actividades culturales y deportivas que promueve la Dirección de Interacción social y Extensión Universitaria.

2.3.4 Políticas Públicas.

Un indicador para medir las metas que se logren en ésta área estratégica tiene que ver con el desarrollo de actividades relacionadas a las Políticas Públicas que se entiende como “el acceso de las personas a bienes y servicios. Consisten, precisamente, de reglas y acciones que tienen como objetivo resolver y dar respuestas a la multiplicidad de necesidades, intereses y preferencias de grupos y personas que integran una sociedad. Esto es lo que generalmente se conoce como “agregar demandas”, de forma tal que al final, las soluciones encontradas permitan que personas y grupos coexistan a pesar de sus diferencias”¹. Es el Estado, a través de sus instituciones como la Universidad Pública quien brinda el acceso a dichos bienes y servicios.

En esa circunstancia los resultados de la encuesta aplicada a los docentes en el tema de Políticas Públicas es el siguiente.

Gráfico N° 47
Percepción Docente respecto de actividades de análisis y debate
sobre Políticas Públicas



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta virtual

¹ ¿Qué es una política pública?. Domingo Ruiz López y Carlos Eduardo Cadenas Ayala. Universidad Latina de América.

Resalta del hecho de que la mayor parte de los Docentes afirma que prácticamente desconoce que la Dirección de Interacción Social Universitaria promueva debate de Políticas Públicas y ello es así porque, a excepción de algunos eventos, dicha Dirección no promueve intercambio de información y conocimiento con su entorno respecto del acceso de la sociedad a bienes y servicios públicos que emanen del Estado. Por tanto, no cumple con una de las exigencias que el Sistema de la Universidad Boliviana exige de dicha Dirección.

Las causas de esta ausencia son varias; sin embargo, resalta el cambio continuo del Director (a), un número reducido de técnicos que acompañan esta Dirección, no existe conocimiento de los fines de la Extensión Universitaria, no hay una organización adecuada para realizar este tipo de análisis. Esta situación es desfavorable para la Universidad puesto que pierde su credibilidad ante el entorno y por ende no tiene respuesta a los problemas locales, regionales o nacionales.

Respecto de este mismo punto la percepción estudiantil es la siguiente:

Gráfico N° 48
Percepción Estudiantil respecto de actividades de análisis y debate sobre Políticas Públicas



Fuente. Aplicación a Encuestas a Estudiantes Gestión II/2019

A pesar que los estudiantes conocen escasamente las tareas de la Dirección de Interacción Social y Extensión Universitaria, ratifican el hecho de que no se cumple con promocionar debates en el ámbito de las Políticas Públicas. La impresión de los estudiantes universitarios coincide con la de Docentes.

2.3.5 Convenios, Proyectos, Programas y Otros.

El Sistema de la Universidad Boliviana recomienda mecanismos institucionales que permitan asegurar la presencia de la Universidad en su entorno y generar impacto social, para ello impulsa la gestión y acuerdos de convenios, proyectos, programas en relación con las demandas planteadas por la sociedad. En este punto cabe señalar que la Dirección de Interacción Social y Extensión Universitaria no cuenta con un registro que concentre de manera correcta tales acuerdos que en algún momento se han firmado con entidades territoriales autónomas (gobernaciones, municipios y otros), con sectores productivos, empresas, organizaciones sociales y otros.

Respecto de éste punto en la entrevista realizada al Señor Vicerrector reconoce que las Autoridades Universitarias deben buscar resultados y dar soluciones a los conflictos que se presentan en la Universidad, uno de esos conflictos pasa por reconocer que la labor de Extensión Universitaria no ha alcanzado a satisfacer las demandas no solo universitarias, sino también de su entorno y ello obedece a que no existe claridad en los planes y las políticas que debe implementarse en esta Dirección por lo que es necesario buscar alternativas que permitan un dialogo fructífero de la Universidad con su entorno.

2.3.6 Observatorios Universitarios.

Los Observatorios Universitarios forman parte del conjunto de indicadores recomendados por el Sistema Universitario Boliviano, pues éste permite dinamizar la Interacción Social universitaria. Al respecto el Sr. Rector de la UATF ha coincidido en la necesidad de establecer este tipo de mecanismos que permitirán canalizar las demandas sociales a través del asesoramiento en temas de Derechos

Humanos, Género, Medio Ambiente y Políticas Públicas. Esto a su vez permitirá a la comunidad universitaria a discernir un pensamiento analítico, crítico y constructivo que se encuentran ausentes en la vida universitaria.

2.3.7 Prospectiva de la Interacción Social y la Extensión Universitaria.

En este punto las principales Autoridades Universitarias ponen énfasis en un proceso de Descentralización Universitaria, aquí la Interacción Social y la Extensión Universitaria formará parte de cada Facultad Académica. Así la responsabilidad de generar una dinámica de interacción social universitaria será compartida por toda la comunidad universitaria pues tendrá que proponer un conjunto de actividades de interacción social que permita incluir de manera transversal en su currícula formativa y que, a su vez, desarrolle las capacidades de la comunidad universitaria para responder a las múltiples demandas que tiene la sociedad.

A manera de conclusión, se establece que la Dirección de Interacción Social y Extensión Universitaria realiza actividades improvisadas por ausencia de una planificación adecuada, existe también desconocimiento de los objetivos y las metas propias de ésta área estratégica, a ello se suman constantes cambios de Director, no existe reglamentos específicos y tampoco existe un equipo técnico multidisciplinario, etc. Es imperioso por el estado crítico en que se encuentra ésta área estratégica asumir decisiones universitarias en torno a la descentralización de ésta función sustantiva universitaria y al potenciamiento con distintos recursos, sólo así podrá avizorarse mejores tiempos para una Dirección de Interacción Social y Extensión Universitaria que se encuentra en un estado crítico.

ÁREA ESTRATÉGICA No. 4 GESTIÓN INSTITUCIONAL DE CALIDAD

2.4 Estado de situación Gestión Institucional de Calidad

La gestión institucional, implica impulsar la administración de la institución académica hacia determinadas metas a partir de una planificación. El concepto de planificación cobra importancia debido a que permite el desarrollo de acciones dirigidas hacia una administración y gestión de calidad, ya sean académicas o administrativas, en el marco de las políticas y estrategias definidas en instancias nacionales.

2.4.1. Planificación Estratégica Institucional.

La planificación estratégica es el proceso que permite la elaboración de planes para alcanzar propósitos u objetivos a nivel organizacional en un período de tiempo determinado. El modelo de planificación estratégica debe ser coherente y articulado primero con el Plan Estratégico Sectorial que en nuestro caso se equipara al Plan de Desarrollo Universitario (PDU) y, segundo con los sub niveles organizacionales de la propia Universidad, cuyo producto se denomina Plan Estratégico Institucional (PEI).

En el caso concreto, mediante Resolución del Honorable Consejo Universitario 004/2013, se aprobó el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional P.E.D.I. 2013 - 2017, instrumento de planificación estratégica que se ha constituido en el timón que ha guiado a nuestra institución durante este periodo. Sin embargo, habiendo concluido la vigencia de este documento, es necesario formular un nuevo Plan Estratégico Institucional para las gestiones 2019 - 2025, que permitirá a la Universidad proseguir con la gestión estratégica institucional, hacia el logro de su misión y visión.

2.4.2. Planificación Estratégica por Niveles Organizacionales.

La planificación estratégica por niveles organizacionales es el proceso que permite la elaboración -en el caso de la Universidad- de planes Estratégicos Facultativos, Planes Estratégicos de Carreras, Planes Estratégicos de Centros e Institutos y Planes Estratégicos de Áreas Administrativas.

Sin embargo, a pesar de existir una cultura de planificación instituida en la UATF hace un tiempo atrás, ésta no ha sido asumida por los sub niveles organizacionales, fruto de ello es que existen pocos o ningún plan estratégico elaborado y aprobado a nivel de Decanaturas, Direcciones de Carrera, Centros e Institutos y Áreas Administrativas.

Al respecto, consultadas las causas, el Director de Planificación Universitaria identifica las siguientes:

- Falta de cultura institucional en la formulación de Planes Estratégicos en los sub niveles organizacionales.

Falta de normativa que obligue a unidades académicas y administrativas disponer un plan estratégico, para fines de acreditación.

Al mismo tiempo dicha autoridad plantea las siguientes medidas correctivas:

- Una vez aprobado el PEI, propiciar eventos de capacitación a unidades académicas y administrativas, sobre metodologías de formulación de Planes Estratégicos, tanto en el desarrollo del Diagnóstico como en el Marco Estratégico.
- Asesorar técnicamente sobre formulación, ajustes, seguimiento y evaluación de planes.
- Motivar a la comunidad universitaria, por los medios a nuestro alcance, sobre la importancia de disponer de un Plan Estratégico, entendiéndose como una herramienta de gestión en la toma de decisiones.

2.4.3. Evaluación del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2013 - 2017

La elaboración de un Plan Estratégico en todos los niveles organizacionales, conlleva su seguimiento y evaluación, con el fin de verificar el cumplimiento de objetivos y metas e implementar las medidas correctivas, tal cual prevé el Art. 30 del Reglamento del Sistema de Planificación del Sistema de la Universidad Boliviana.

En el caso particular, la Dirección de Evaluación y Acreditación Universitaria, es la unidad encargada de efectuar la evaluación institucional en las distintas áreas estratégicas de la UATF, de manera periódica. Es así, que habiendo concluido la vigencia del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2013 - 2017, en la presente gestión se ha desarrollado un sistema de seguimiento y evaluación de planes que define parámetros, ponderaciones y otros indicadores, que a la fecha se encuentra listo para su implementación a espera de su aprobación como instrumento oficial de seguimiento y evaluación en la Universidad Autónoma "Tomás Frías"; éste sistema es adaptable a otros subniveles organizacionales que cuenten con Planes Estratégicos.

2.4.4. Evaluación Institucional.-

En cumplimiento del Reglamento Específico del Sistema de Programación de Operaciones, la Dirección de Evaluación y Acreditación tiene la misión de desarrollar procesos de evaluación al Plan Operativo anual, cuya labor queda reflejada en el detalle histórico del porcentaje de cumplimiento para el periodo 2012 - 2017.

Cuadro N° 76
Grado de Cumplimiento de Objetivos
POA 2012 - 2017

Cumplimiento de objetivos	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Promedio
% de cumplimiento	55.12%	72.61%	71.83%	85.83%	88.04%	80.72%	75.69%

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Dirección de Evaluación y Acreditación

Para este fin cada unidad académica y administrativa debe ser evaluada, confrontando los objetivos y metas programadas con los resultados alcanzados, los recursos utilizados y el tiempo invertido. Para el periodo 2012 - 2017, el grado de cumplimiento mayor de objetivos se refleja en la gestión 2016 con un 88.04%.

Como se observa, durante las últimas 3 gestiones se ha logrado un cumplimiento relativamente alto en la escala valorativa para la Evaluación del Plan Operativo Anual.

Según entrevista realizada, la Dirección de Planificación Universitaria, para mejorar el porcentaje de cumplimiento del POA, propone implementar las siguientes acciones:

- Desarrollar normativa interna que establezca procedimientos, plazos, responsables y responsabilidades en la formulación, ejecución, seguimiento y evaluación de POAs; que además establezca prohibiciones respecto a las frecuentes modificaciones presupuestarias.
- Realizar procesos de contratación ágiles, correspondiendo a la unidad pertinente efectuar su inscripción oportuna en el PAC.
- Oportuna reprogramación financiera y de inscripción de proyectos de inversión y equipamiento.
- Seguimiento estricto a los sistemas del POA y el PEI implementados para fines de evaluación continua y aplicación de medidas correctivas.
- Garantizar la disponibilidad oportuna de recursos en gastos de funcionamiento y de inversión inscritos en el POA de la gestión.

2.4.5. Gestión de Calidad y Gestión de Resultados.-

Conceptualmente la gestión de calidad es un modelo de administración, que busca optimizar la organización con base al mejoramiento permanente en la prestación de servicios (formación profesional en el contexto universitario).

Respecto de la gestión de la calidad, mediante entrevista realizada los Directores de Relaciones Nacionales e Internacionales y Evaluación y Acreditación, concluyen que el actual modelo de gestión es totalmente obsoleto, que responde a otro contexto, a una universidad totalmente conservadora y sin innovación académica, menos administrativa; por lo que el último propone promover la calidad mediante diseño de políticas universitarias a mediano y largo plazo, apoyadas en normativa universitaria acorde a las necesidades de calidad, es decir implementación del escalafón docente, del investigador y

del trabajador administrativo; obligatoriedad para las autoevaluaciones de unidades académicas, seguimiento al desempeño de la docencia en todas las materias, seguimiento a la permanencia estudiantil y otros. Para la materialización de la gestión de la calidad, los entrevistados están de acuerdo con la creación de la Dirección de Gestión de la Calidad que garantice la calidad en el servicio que presta la Universidad; sin embargo, los Directores de Relaciones Nacionales e internacionales y Evaluación y Acreditación proponen la reestructuración de la Dirección de Evaluación y Acreditación para la atención de la gestión de calidad por la afinidad de funciones, puesto que ésta dirección es la encargada de monitorear y asesorar los procesos de acreditación que en el contexto universitario son sinónimo de calidad.

Por otra parte, la idea de tener una administración por resultados (desempeño, rendimiento y logro), es una tarea compleja donde se debe definir proceso y resultado; eficiencia-eficacia, entradas y salidas; se tiene que adecuar un sistema de medición de resultados un sistema que deje de ser subjetivo y se vuelva más objetivo, que tenga un sistema de medición de información, sistema de medición de asignación de recursos, sistema de gestión y sistema de legitimización (responsabilidad política y administrativa dentro del marco de la autonomía).

Según respuesta de los entrevistados es posible implementar un modelo de gestión por resultados siempre y cuando se enfoque y se efectúe de manera paulatina, dentro del marco de la autonomía universitaria, apropiando los indicadores propuestos por el presente PEI, por lo que se hace necesario añadir nuevos sistemas informáticos de formulación, seguimiento y evaluación de resultados.

2.4.6. Sistema de Transparencia y Rendición de Cuentas.

La necesidad de contar con un sistema y unidad de transparencia y rendición de cuentas en la Universidad es un criterio totalmente unificado según refieren los entrevistados; no obstante, ésta debe estar respaldada por normativa interna que defina responsabilidades y procedimientos para el cumplimiento de sus fines.

Sin embargo, la Dirección de Planificación Universitaria considera innecesaria la creación de una unidad encargada de estos sistemas, siendo que la rendición de cuentas es responsabilidad de la M.A.E., según establece el Art. 235 numeral 4 de la Constitución Política del Estado, debiendo hacer conocer los resultados de Gestión Institucional con información transparente en gastos de funcionamiento e inversión.

2.4.7. Personal Administrativo.

La Universidad Autónoma "Tomás Frías", en sus distintas unidades académicas y administrativas, tanto en la sede central como en las sedes desconcentradas, cuenta con 410 trabajadores administrativos, de los cuales 182 son varones y 128 mujeres, aspecto que se refleja en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 77
Personal Administrativo por Sexo, Según Unidades

Unidades Administrativas	Sexo		Total	%
	Hombres	Mujeres		
Rectorado	2	2	4	0.98
Secretaría General	6	0	6	1.46
Auditoría Interna	3	4	7	1,71
Asesoría Jurídica	3	1	4	0.98
Dirección de Planificación	3	6	9	2.20
Dirección de Evaluación y Acreditación	1	1	2	0.49
Dirección Administrativa y Financiera	0	3	3	0.73
División de Presupuestos	3	0	3	0.73
División de Contabilidad	7	1	8	1.95
División de Tesoro	4	4	8	1.95
División de Bienes e Inventarios	9	3	12	2.93
Departamento de Personal	83	36	119	29.02
Departamento de Infraestructura	48	1	49	11.95
Vicerrectorado	4	1	5	1.22
Dirección de Servicios Académicos	2	2	4	0.98
Biblioteca	14	4	18	4.39
Registros y Admisiones	4	1	5	1.22
Bienestar Universitario	1	6	7	1.71
Decanato y Apoyo Académico Fac. Ingeniería	4	2	6	1.46
Decanato y Apoyo Académico Fac. Minería	2	3	5	1.22
Decanato y Apoyo Académico Fac. Geología	5	1	6	1.46
Decanato y Apoyo Académico Fac. CC.AA.PP.	9	5	14	3.41
Decanato y Apoyo Académico Fac. Ciencias Puras	4	6	10	2.44
Decanato y Apoyo Académico Fac. CC.EE.FF.AA.	6	6	12	2.93
Decanato y Apoyo Académico Fac. Derecho	1	3	4	0.98
Decanato y Apoyo Académico Fac. CC.SS.HH.	1	5	6	1.46
Decanato y Apoyo Académico Fac. Ciencias de la Salud	0	4	4	0.98
Decanato y Apoyo Académico Fac. Medicina	6	2	8	1.95
Decanato y Apoyo Académico Fac. Artes	3	1	4	0.98
Decanato y Apoyo Académico Fac. Ing. Tecnológica	3	3	6	1.46
Apoyo Administrativo Sub Sede Tupiza	5	4	9	2.20
Apoyo Administrativo Sub Sede Uncía	1	2	3	0.73
Apoyo Administrativo Sub Sede Uyuni	1	1	2	0.49
Apoyo Administrativo Sub Sede Villazón	2	2	4	0.98
Dirección de Post Grado	2	1	3	0.73
Dirección Investigación Científica y Tecnológica	4	0	4	0.98
Instituto Bol. Investigación Minero Ambiental - IBIMA	3	0	3	0.73
Dirección de Interacción Social y Extensión Universitaria	2	1	3	0.73
Televisión Universitaria	4	0	4	0.98
Museo Universitario	1	0	1	0.24
Imprenta Universitaria	8	0	8	1.95
Instituto de Investigación de Ciencias Agrícolas	8	0	8	1.95
Total	282	128	410	100.00

Fuente: Elaboración propia en base a datos del Departamento de Personal

El Departamento de Personal cuenta con mayor número de trabajadores (119), contrariamente, las unidades con menor número son:

- Museo Universitario (1)
- Dirección de Evaluación y Acreditación (2)
- Apoyo Administrativo Sede Uyuni (2)

Durante el período 2012 - 2014 ha existido un incremento moderado en la contratación del personal administrativo; empero, en el período 2015 - 2017 hubo un decremento no muy significativo, existiendo en la gestión 2018 nuevamente incremento en la contratación de trabajadores administrativos en la UATF, tal como se muestra en la tabla siguiente:

Cuadro N° 78
Personal Administrativo Según Tipo de Contrato

Trabajadores	Administrativos																				
	2012			2013			2014			2015			2016			2017			2018		
	H	M	T	H	M	T	H	M	T	H	M	T	H	M	T	H	M	T	H	M	T
PERMANENTES	189	76	265	190	69	259	193	71	264	188	70	258	180	65	245	172	64	236	170	63	233
EVENTUALES	99	32	131	102	53	155	118	59	177	121	60	181	96	69	165	110	64	174	120	67	187
Total	288	108	396	292	122	414	311	130	441	309	130	439	276	134	410	282	128	410	290	130	420

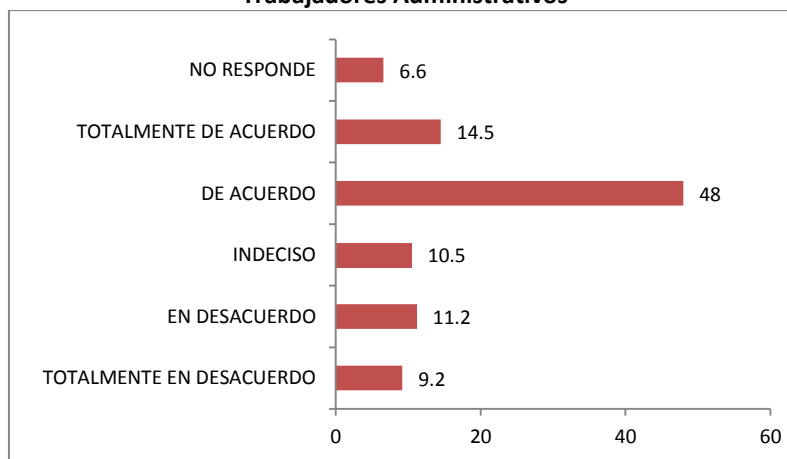
Fuente: Elaboración propia en base a datos del Departamento de Personal

La fluctuación en la contratación de personal eventual está en correspondencia con los recursos que ha percibido la Universidad en el período 2012 - 2018. En cambio, el decremento del personal permanente se debe a las jubilaciones y retiros voluntarios, además de las políticas restrictivas aplicadas, con el fin de evitar incrementar la carga social.

En este mismo lapso, el incremento de personal eventual es considerable de 131 a 187 trabajadores, en tanto que el personal permanente ha decrecido de 265 a 233.

Por otra parte, en el marco de las funciones propias que realiza el personal administrativo, sobre las funciones que desempeñan con relación a las funciones definidas para su cargo, según datos de encuesta, el 62.5% está de acuerdo y totalmente de acuerdo, en tanto que el 30.9% se encuentra en el rango de indeciso a totalmente en desacuerdo, mientras que el 6.6% no responde, tal cual se demuestra en el siguiente gráfico:

Gráfico N° 49
Percepción de Correspondencia de Funciones en Trabajadores Administrativos

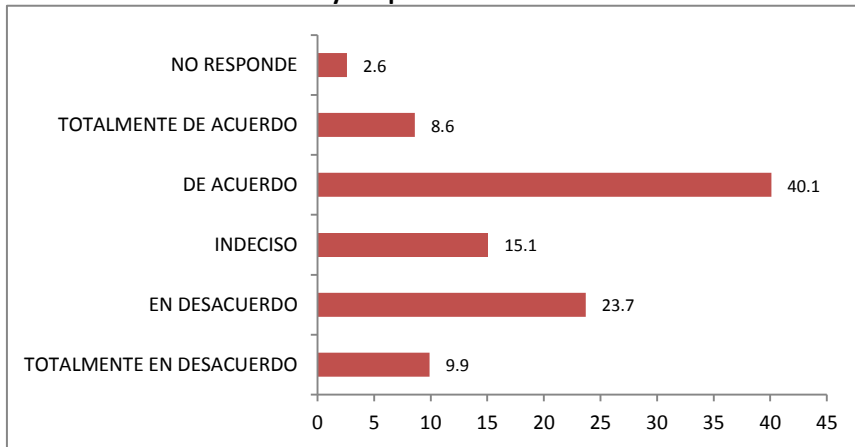


Fuente: Elaboración propia en base a encuesta virtual

La conformidad del personal administrativo con las funciones desempeñadas y asignadas se debe a una estructura orgánica que data de la última década, fruto de ello el personal administrativo se encuentra capacitado en el área específica de su trabajo, que se traduce en resultados positivos para la institución, a pesar de no contar con un instrumento normativo vigente aprobado que formalice el desempeño de tales funciones, que a futuro podría ocasionar desorden o confusión de funciones entre trabajadores y/o unidades organizacionales.

Asimismo, al ser consultados si las funciones y responsabilidades que tienen están claramente definidas, el 48.7% se encuentra de acuerdo y totalmente de acuerdo, tal como se evidencia en el gráfico siguiente:

Gráfico N° 50
Funciones y Responsabilidades Definidas

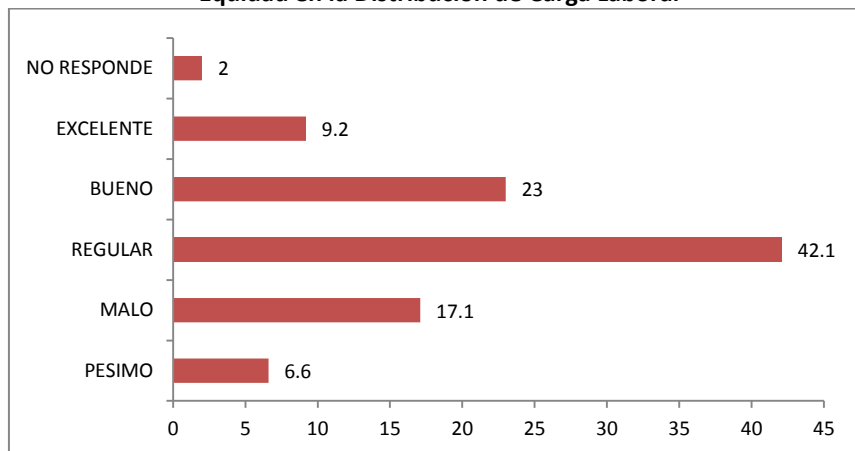


Fuente: Elaboración propia en base a encuesta virtual

La conformidad respecto a la claridad en la asignación de funciones se debe a la óptima organización administrativa asentada en una estructura orgánica consolidada. Empero un porcentaje similar considera que las funciones asignadas no están claramente definidas, debido a la inexistencia de normativa aprobada que expresamente estipule tales funciones.

En cuanto a la interrogante si la carga laboral se comparte de manera equitativa, el 42.1 % responde regular, el 32.2% bueno y excelente, el 23.7 % responde malo y pésimo, mientras que el 2.0 % no responde, así refleja el siguiente gráfico:

Gráfico N° 51
Equidad en la Distribución de Carga Laboral

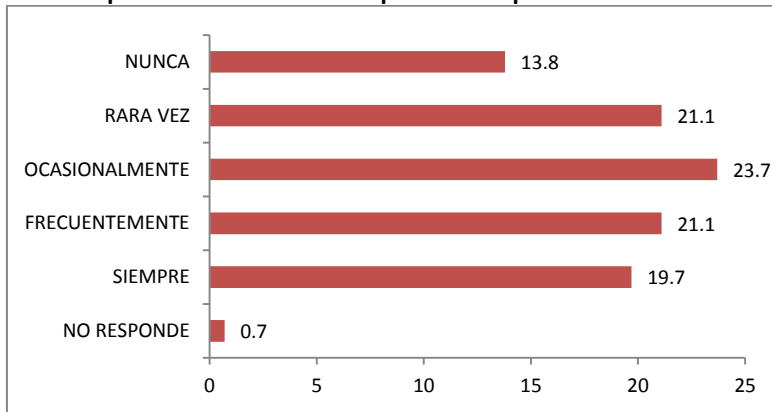


Fuente: Elaboración propia en base a encuesta virtual

Las posibles causas son el relacionamiento vertical, perfil profesional, experiencia laboral y capacidad de trabajo bajo presión, que produce en muchos casos un clima laboral desfavorable, que podría ser subsanado con la implementación de programas de capacitación permanentes del personal en cada unidad organizacional.

Sobre la pregunta si el trabajador dispone de información que exige el desempeño de su trabajo, el 58.6% indica ocasionalmente, rara vez o nunca, el 40.8% indica frecuentemente y siempre, mientras que el 0.7% no responde, tal como se observa en el gráfico siguiente.

Gráfico N° 52
Disposición de Información para Desempeño de Funciones



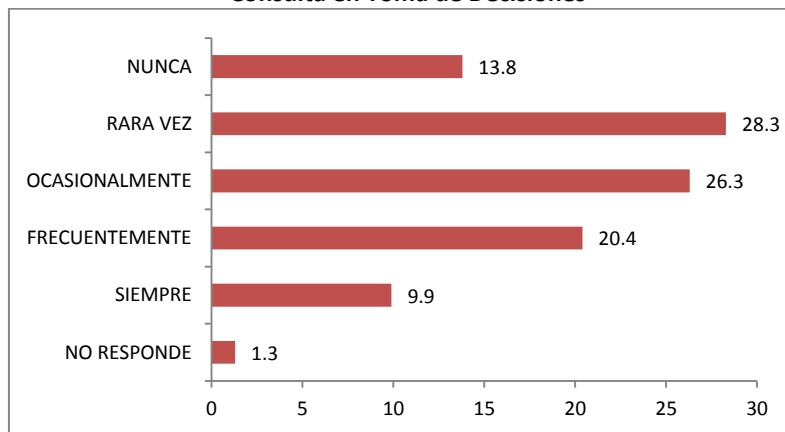
Fuente: Elaboración propia en base a encuesta virtual

Se considera que la causa para que el trabajador cuente ocasionalmente con información para el desempeño de su trabajo, se debe a la excesiva burocracia acentuada en las distintas unidades académicas y administrativas, que en definitiva genera retraso considerable en las labores cotidianas o emisión de informes sin el sustento documental.

Respecto a este tema, según entrevista realizada, se evidencia que las Direcciones Intermedias cuentan con procedimientos automatizados los cuales van acortando tiempos para la ejecución de actividades específicas según su área de acción, sin embargo, no existe un sistema integrado de gestión, información y comunicación en línea que permita disponer de información ágil y oportuna para el cumplimiento de funciones, por tanto, es necesaria su implementación para permitir alcanzar los objetivos estratégicos.

Por otra parte, los trabajadores administrativos al ser encuestados si son consultados en las decisiones que se asumen en relación a su trabajo, el 68.4 % responde entre el rango de ocasionalmente, rara vez o nunca, en tanto que el 30.3 % responde frecuentemente o siempre, mientras que el 1.3 % no responde.

Gráfico N° 53
Consulta en Toma de Decisiones

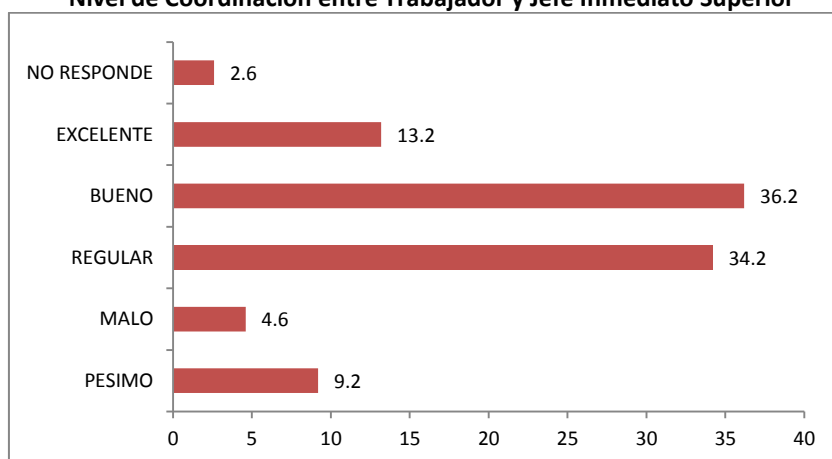


Fuente: Elaboración propia en base a encuesta virtual

La causa para que ocasionalmente el trabajador sea consultado en la toma de decisiones, se debe a la marcada centralización administrativa que restringe la toma de decisiones a niveles inferiores y otorga plena potestad únicamente a los mandos medios y altos, creando como efecto la falta de integridad y compromiso del trabajador con la entidad.

Al ser consultados sobre el nivel de coordinación entre el trabajador con su jefe inmediato superior, el 48.0% responde entre regular y pésimo, el 49.4% de bueno a excelente, en tanto que el 2.6% no responde.

Gráfico N° 54
Nivel de Coordinación entre Trabajador y Jefe Inmediato Superior

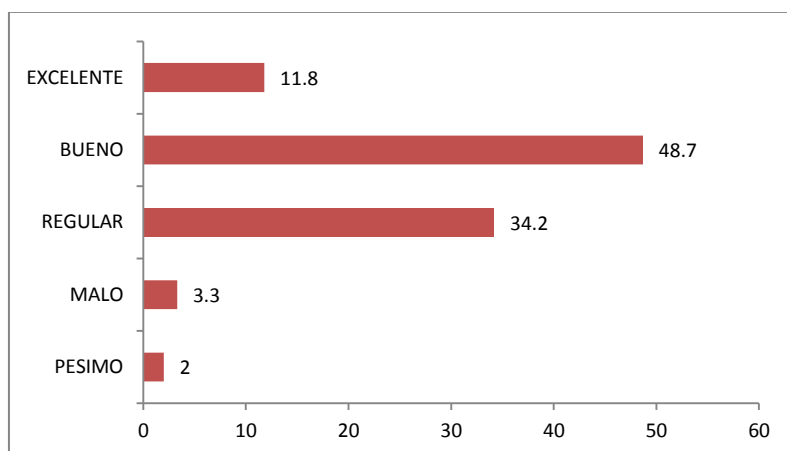


Fuente: Elaboración propia en base a encuesta virtual

Como se observa, el nivel de coordinación entre el trabajador y su jefe inmediato superior en su mayoría es considerado como bueno o excelente, contrariamente a lo señalado en el análisis anterior, cuyo resultado establece que el trabajador no es consultado en la toma de decisiones; sin embargo, existe coordinación entre trabajador y jefe inmediato superior en temas operativos sin que esto signifique consideración de criterios para la toma de decisiones en temas relevantes.

Al ser consultados sobre el nivel de coordinación y relación entre el trabajador y sus compañeros, el 39.5% responde entre regular y pésimo, el 60.5% de bueno a excelente.

Gráfico N° 55
Nivel de Coordinación entre Trabajador y Personal de su Unidad



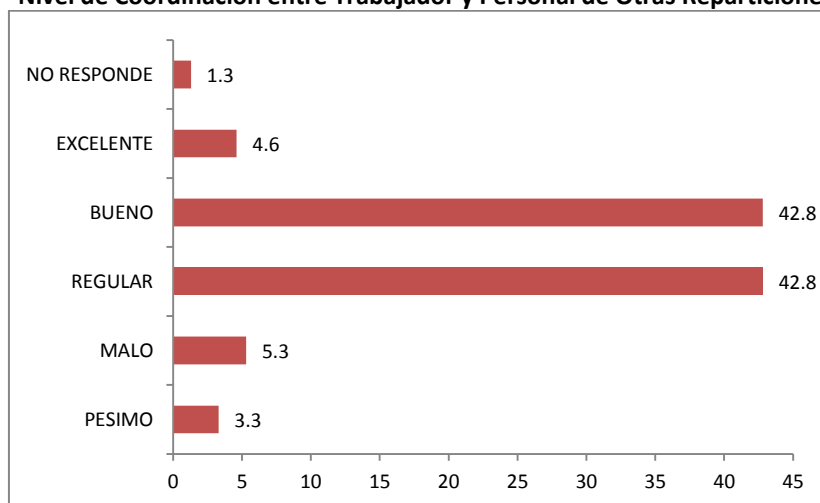
Fuente: Elaboración propia en base a encuesta virtual

Esto se debe al buen clima y dinámica laboral existente entre trabajadores de una misma unidad organizacional, que conlleva a una productividad óptima en el ejercicio de sus funciones.

Al ser consultados sobre el nivel de coordinación entre el trabajador con personal de otras reparticiones, el 42.8 % responde regular, el 42.8 % bueno, en tanto que el 8.3 % malo a pésimo y el 4.6 % excelente, en tanto que el 1,3 % no responde.

Gráfico N° 56

Nivel de Coordinación entre Trabajador y Personal de Otras Reparticiones



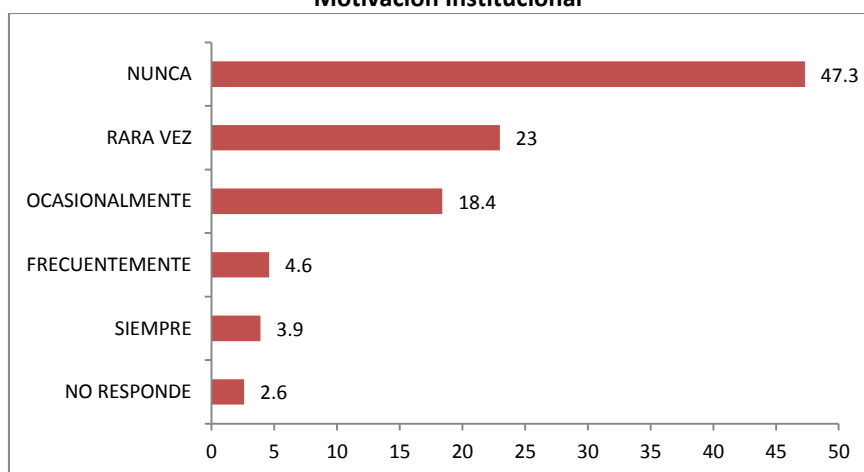
Fuente: Elaboración propia en base a encuesta virtual

Este resultado de igual manera se debe al buen clima y ambiente laboral que existe entre miembros de diferentes reparticiones de nuestra entidad, interrumpida por políticas jerárquicas burocráticas, cuyo efecto desemboca en una productividad y eficiencia relativa.

Entre otros, al ser consultados si existe motivación por parte de la institución y/o superiores para realizar su trabajo, el 70.4 % indica rara vez o nunca, el 18.4 % ocasionalmente, el 8.5 % frecuentemente o siempre, en tanto que el 2.6 % no responde.

Gráfico N° 57

Motivación Institucional



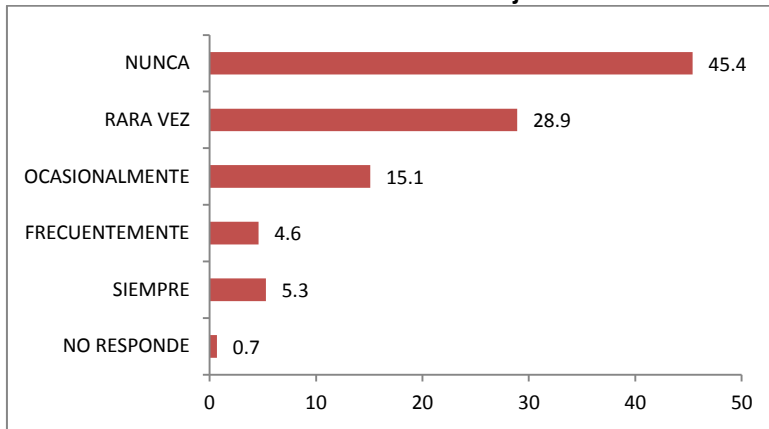
Fuente: Elaboración propia en base a encuesta virtual

Se observa con claridad la inexistencia de motivación en los trabajadores administrativos debido a la falta de eventos de capacitación, reconocimiento al esfuerzo entre otros, esta falta de motivación desencadena en una productividad deficiente del trabajador, lo que repercute en la calidad del servicio prestado por la universidad.

Al respecto de acuerdo a entrevista realizada, el Jefe del Departamento de Personal señala que la capacitación es una inversión que se hace en el personal para el cumplimiento óptimo de sus funciones, que repercute en el logro de objetivos; no obstante, la implementación de programas de capacitación es limitada por los recursos financieros disponibles.

Por otra parte, los trabajadores administrativos al ser consultados sobre la existencia del reconocimiento institucional, el 74.3% responde rara vez o nunca, el 15.1% ocasionalmente, el 9.9% frecuentemente o siempre, en tanto que el 0.7% no responde, así refleja el siguiente gráfico:

Gráfico N° 58
Reconocimiento Institucional al Trabajo Administrativo

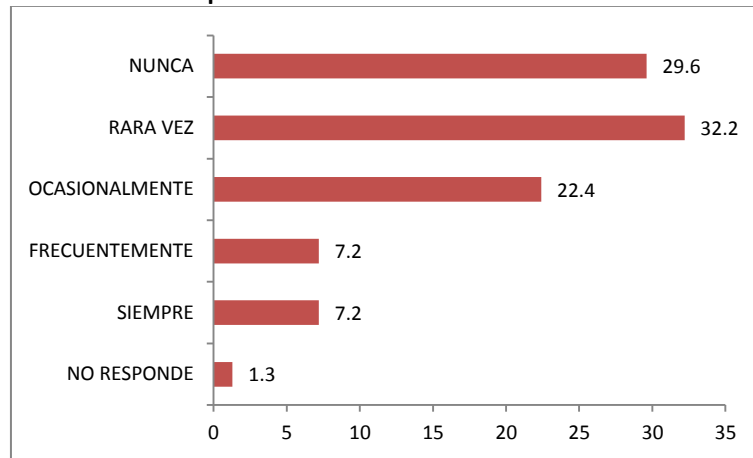


Fuente: Elaboración propia en base a encuesta virtual

Debido a la similitud de la consulta, se obtiene similar respuesta, donde los trabajadores administrativos consideran que nunca o rara vez han recibido reconocimiento institucional al desempeño de sus funciones, del mismo modo, los efectos de esta falta de reconocimiento conlleva en un rendimiento deficiente y mala calidad en los servicios prestados.

Asimismo, al ser consultados si existen oportunidades de desarrollo laboral para el mejor desempeño de funciones, dada su potencialidad, el 61.8% refieren que rara vez o nunca, el 22.4% ocasionalmente, el 14.4% frecuentemente o siempre, en tanto que el 1.3% no responde, como se observa en el siguiente gráfico:

Gráfico N° 59
Oportunidades de Desarrollo Laboral

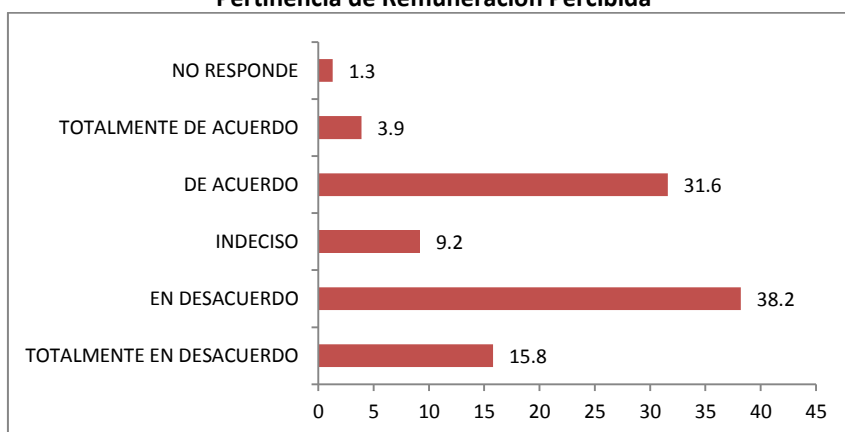


Fuente: Elaboración propia en base a encuesta virtual

El trabajador administrativo rara vez o nunca percibe oportunidades de desarrollo laboral, ascensos, mejoras salariales y otras de crecimiento profesional al interior de la entidad, aspecto que se refleja en el desempeño de sus funciones, similar al análisis anterior.

Por su parte, al ser consultados si consideran que la remuneración percibida por su trabajo es la correcta, el 54.0% está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, el 9.2% indeciso y el 35.5% de acuerdo o totalmente de acuerdo, en tanto que el 1.3% no responde.

Gráfico N° 60
Pertinencia de Remuneración Percibida

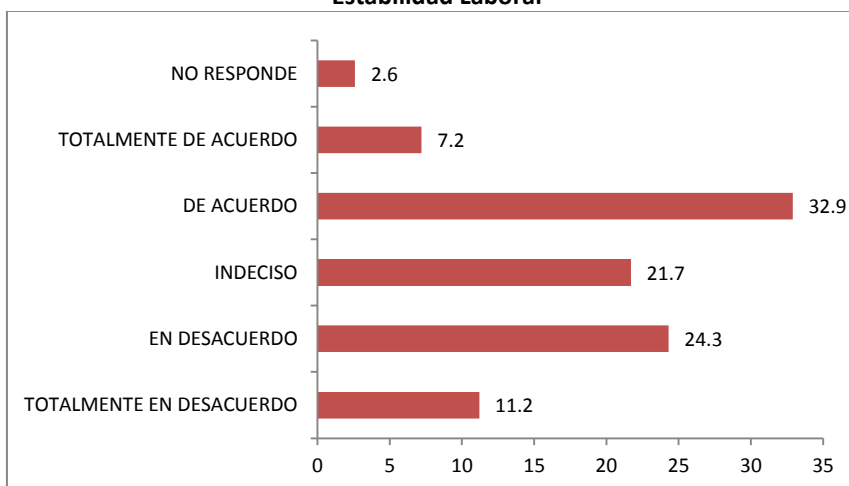


Fuente: Elaboración propia en base a encuesta virtual

El hecho que un porcentaje considerable este de acuerdo con la remuneración percibida y otro porcentaje mayor en desacuerdo y totalmente en desacuerdo se debe al hecho que el personal de planta percibe una remuneración que se encuentra dentro de la escala de antigüedad, cuyo monto se incrementa por año que transcurre, en tanto que la remuneración del personal eventual permanece estática, encontrándose en los últimos peldaños de la escala salarial, aspecto que genera una marcada división entre trabajadores de primera y segunda. Esto se debe a la inexistencia del escalafón administrativo que pueda estandarizar las categorías, responsabilidades y remuneraciones percibidas. Como resultado de la entrevista realizada al Jefe del Departamento de Personal, este propone identificar escalafones ya definidos y ejecutados con éxito de otras universidades y en función a estas experiencias desarrollar escalafones para docentes, investigadores y administrativos que pueda ser el más apropiado a nuestra realidad.

Los trabajadores administrativos en un 40.1% están de acuerdo o totalmente de acuerdo con la existencia de estabilidad laboral en la UATF, mientras que un 35.5% indica estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, el porcentaje restante se encuentra indeciso o no responde.

Gráfico N° 61
Estabilidad Laboral

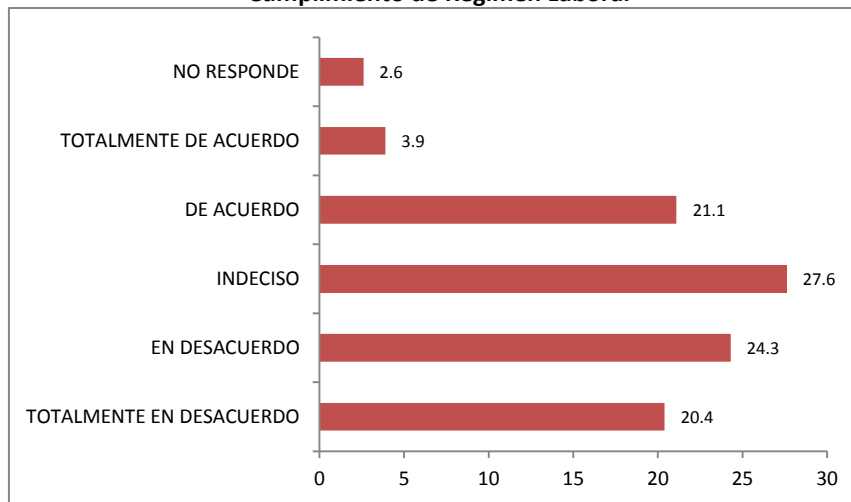


Fuente: Elaboración propia en base a encuesta virtual

De la misma forma, al existir personal de planta y eventual al interior de la UATF, los primeros gozan de estabilidad laboral, mientras que los últimos no gozan de dicha estabilidad, a pesar de haber sobrepasado los años de eventualidad que marca la legislación laboral.

Mientras tanto, sobre la percepción de cumplimiento del régimen laboral en la UATF, el 44.7% afirma estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, mientras el 25% concluye que está de acuerdo o totalmente de acuerdo, el 27.6% se encuentra indeciso y un 2.6% no responde.

Gráfico N° 62
Cumplimiento de Régimen Laboral



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta virtual

El alto porcentaje de indecisos se debe precisamente al desconocimiento de la normativa laboral y con ello a los derechos que les asisten. En tanto que un gran porcentaje se encuentra en desacuerdo y totalmente en desacuerdo debido a que en la última década se han venido transgrediendo permanentemente los derechos laborales y la normativa laboral, en consecuencia la UATF se ha visto inmersa en procesos de orden laboral instaurados en su contra.

2.4.8. Aspectos Financieros.

La Universidad financieramente cuenta como principal fuente de ingresos los asignados por el Estado, a esto se suma que se tiene como política instaurada matrícula cero en pregrado; asimismo, la construcción de infraestructura no ha previsto recursos para los nuevos costos operativos que demandan, por lo que no existe certeza que su planificación financiera sea adecuada y que la Universidad contará con los recursos suficientes para abordar presentes y futuros gastos.

a) Presupuesto de Recursos Aprobado y Ejecutado.

En el cuadro siguiente se presenta el presupuesto de recursos aprobado y ejecutado del último septenio:

Cuadro N° 79
Presupuesto de Recursos Aprobado y Ejecutado

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Aprobado	357,673,125.51	384,597,365.00	350,645,324.00	352,951,354.91	319,510,047.03	318,860,465.20	314,670,361.96
Ejecutado	208,727,310.17	234,421,462.35	246,360,082.05	250,557,753.34	221,406,828.62	232,887,039.28	213,981,219.45
% de ejecución	58.35%	60.95%	70.25%	70.98%	62.29%	73.03%	68.00%

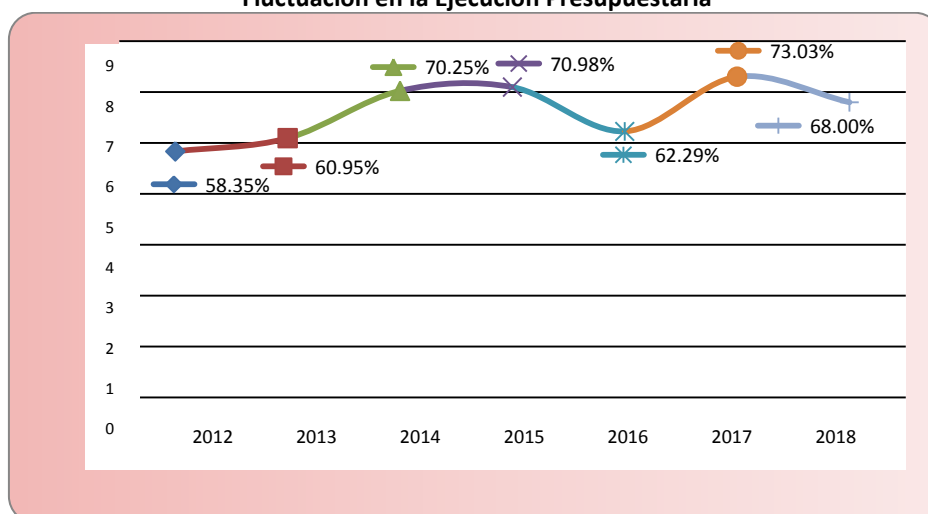
Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Dirección Administrativa y Financiera

*Datos a octubre de 2018.

Una de las deficiencias identificadas en el manejo administrativo presupuestario es la falta de coordinación en la etapa de planeación entre las diferentes unidades que intervienen en este proceso, dificultando su ejecución, así como la falta de acceso a la información para posibilitar decisiones acertadas de las autoridades.

En los últimos siete (7) años se observa una tendencia cambiante en la ejecución presupuestaria de la UATF, que se muestra en el cuadro N° 78 como en el siguiente gráfico:

Gráfico N° 63
Fluctuación en la Ejecución Presupuestaria



Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Dirección Administrativa y Financiera

A continuación se detalla el presupuesto de recursos ejecutado para las últimas 7 gestiones por fuente de financiamiento y partida presupuestaria de ingresos que explica el origen de los recursos.

Cuadro N° 80
Presupuesto de Recursos Ejecutados Según Fuente de Financiamiento

Ft- Org.	Partida	Denominación	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018*	Porcentaje Gestión 2018
20-230	12100	Venta de bienes (Recursos Propios)	400,598.20	371,499.88	342,718.03	456,566.49	494,771.09	598,458.61	375,442.71	14,187,439.53 7%
20-230	12200	Venta de servicios (Recursos Propios)	4,836,732.96	5,368,065.30	4,671,345.22	5,196,897.72	5,310,128.32	6,155,579.14	6,037,601.46	
20-230	12300	Alquileres (Recursos Propios)	125,370.28	129,238.27	154,501.63	103,196.08	113,763.80	245,768.38	149,130.33	
20-230	15200	Derechos (Recursos Propios)	4,345,154.78	5,097,160.70	2,963,331.16	4,712,578.88	5,014,365.40	11,987,994.31	4,378,339.00	
20-230	15990	Otros ingresos no especificados (Recursos Propios)	1,432,186.76	4,119,759.69	2,099,919.84	9,091,453.43	3,353,583.16	2,000,821.13	1,762,598.87	
20-230	35210	Disminución de cuentas por cobrar a corto (Recursos Propios)	2,400,327.75	1,555,136.94	1,725,887.43	1,568,760.22	1,447,873.22	1,074,693.20	1,484,327.16	
41-111	19211	Tesoro General de la Nación	37,670,903.00	38,989,385.00	40,451,487.00	42,069,546.00	45,319,546.00	53,310,598.00	57,043,022.00	
41-113	19212	Tesoro General de la Nación – Participación Popular	108,444,311.02	125,147,408.98	136,823,224.60	149,853,752.63	140,981,194.07	142,006,673.15	124,603,935.61	58%
41-119	19212	Tesoro General de la Nación – Impuesto Directo a los Hidrocarburos	41,154,981.27	52,788,729.73	52,975,178.19	37,664,028.45	18,406,883.14	18,854,745.72	18,606,948.56	9%
44-559	23211	Transferencia de Donación Externa - Italia	6,228,468.51				2,567,306.26	1,434,651.20		
80-559	22221	Donación Externa- Italia						159,321.62		
70-373	37221	Crédito Externo - OPEP	2,601,272.32	3,105,312.60	4,447,838.23	580,688.99	90,225.67			
Total Recursos			209,640,306.85	236,671,697.09	246,655,431.33	251,297,468.89	223,099,640.13	237,829,304.46	214,441,345.70	100%

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Dirección Administrativa y Financiera

*Datos a octubre de 2018.

En la gestión 2018, la fuente principal de financiamiento proviene del TGN - Coparticipación tributaria con el 58%, seguido del Tesoro General de la Nación con 27%, I.D.H. con 9 % y finalmente Recursos Propios con 7%.

b) Presupuesto de Gastos Aprobado y Ejecutado.

El siguiente cuadro resume los gastos presupuestados y ejecutados por la UATF en el período 2012-2018.

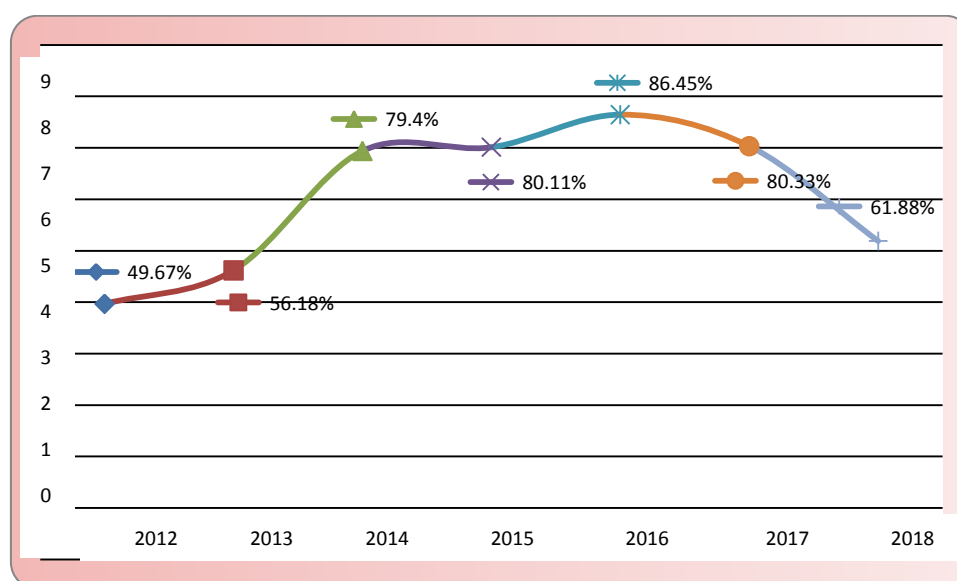
Cuadro N° 81
Presupuesto de Gastos Aprobado y Ejecutado

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Aprobado	357,673,125	384,597,365	350,645,324	352,951,354	319,510,047	318,860,465	314,670,361
Ejecutado	177,689,264	216,073,487	278,439,785	282,784,561	276,238,034	256,142,441	194,741,425
% de ejecución	49.6%	56.1%	79.4%	80.1%	86.4%	80.3%	61.8%

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Dirección Administrativa y Financiera

El comportamiento en el porcentaje de ejecución se torna considerablemente ascendente hasta la gestión 2014, moderadamente fluctuante hasta el 2016 y significativamente descendente hasta el 2018, así se muestra en el gráfico que se presenta a continuación:

Gráfico N° 64
Porcentaje de Ejecución de Presupuesto de Gastos



Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Dirección Administrativa y Financiera

La UATF de acuerdo a la Ley de Hidrocarburos N° 3058 y D.S. 28223 que reglamenta la Distribución del Impuesto Directo a los Hidrocarburos, en el último septenio ha percibido y ejecutado los recursos IDH de la siguiente manera:

Cuadro N° 82
Recursos I.D.H. Percibidos y Ejecutados

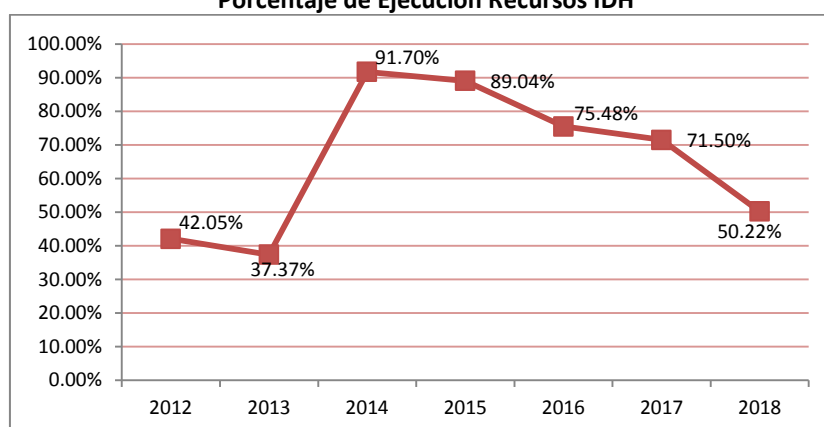
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Percibidos	62,112,018.00	85,153,736.00	84,008,919.00	78,990,495.00	64,538,160.00	43,325,450.00	20,287,034.00
ejecutados	26,118,298.85	31,823,502.23	77,042,167.28	70,334,635.38	48,714,107.95	30,978,818.56	10,189,765.90
% de ejecución	42.05%	37.37%	91.70%	89.04%	75.48%	71.50%	50.22%

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Dirección Administrativa y Financiera

En el periodo 2012 - 2014 se observa un incremento considerable en los recursos IDH percibidos, empero a partir de la gestión 2014 hasta la fecha se evidencia un decremento significativo y alarmante debido a la baja en el precio del petróleo, que tiene un efecto espiral para el Gobierno Central y por ende para las entidades públicas que perciben ingresos por dicho concepto.

El porcentaje de ejecución es baja durante las gestiones 2012 y 2013, mientras que para la gestión 2014 la ejecución sube al 91.70%, descendiendo a partir de ésta gestión hasta el 2018 lo que se evidencia en el siguiente gráfico:

Gráfico N° 65
Porcentaje de Ejecución Recursos IDH



Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Dirección Administrativa y Financiera

Según entrevista realizada, el Director de Evaluación y Acreditación, señala que el factor determinante para un bajo porcentaje de ejecución financiera en el componente de inversión es la mala elaboración del POA en inversión. En tanto que el Director de Planificación Universitaria consideró los siguientes factores:

- ✓ Lentitud en los trámites de modificación presupuestaria para proyectos de infraestructura y equipamiento (excesivas modificaciones presupuestarias)
- ✓ Demora en el proceso de adquisición de Bienes y Servicios.
- ✓ La no funcionalidad de las comisiones técnicas constituidas por Unidades Académicas y Administrativas para efectos de seguimiento técnico y administrativo de las unidades solicitantes.
- ✓ Lentitud en la elaboración de los Documentos Base de Contratación.
- ✓ Falta de rapidez en el proceso de adjudicación y contratación de empresas.
- ✓ Lentitud en la generación de informes técnicos y legales.

Por otra parte el presupuesto de gastos detallado por grupo de partidas para el periodo 2012 - 2018, muestra que la mayor cantidad de gastos ejecutados se destinan a servicios personales, debido a que la UATF es una institución de educación superior que cubre los servicios profesionales, principalmente de docentes.

Cuadro N° 83
Presupuesto de Gastos Ejecutados según Objeto de Gasto

Partida	Denominación	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
10000	Servicios Personales	105,991,069.00	119,370,554.25	135,374,871.04	149,155,214.50	155,009,164.71	150,194,720.01	134,784,276.05
20000	Servicios No Personales	6,649,985.12	21,885,291.17	26,724,453.64	20,339,607.33	11,960,268.77	10,268,889.75	7,084,509.67
30000	Materiales y Suministros	7,237,920.61	8,839,073.39	10,985,553.18	10,565,602.41	10,066,270.06	8,992,037.26	7,350,112.70
40000	Activos Reales	21,052,111.27	26,907,244.05	62,347,414.49	54,943,512.73	43,399,056.93	26,773,728.04	5,562,119.81
50000	Activos financieros	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
60000	Servicio de la deuda pública y Dism. de otros pasivos	14,166,545.73	11,464,122.17	3,115,899.06	6,469,581.47	7,444,358.05	9,526,381.34	2,890,606.64
70000	Transferencias	22,489,518.20	27,578,419.03	39,762,705.47	41,182,260.79	48,295,617.71	49,276,526.05	36,960,010.71
80000	Impuestos, Regalías y Tasas	9,456.30	12,082.00	22,293.50	50,063.23	22,868.09	63,555.18	15,346.10
90000	Otros Gastos	92,658.50	16,701.55	106,594.83	78,718.88	40,429.83	1,046,603.54	94,443.61
Total		177,689,264.73	216,073,487.61	278,439,785.21	282,784,561.34	276,238,034.15	256,142,441.17	194,741,425.29

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Dirección Administrativa y Financiera

2.4.9. Infraestructura Académica

La información referente a Infraestructura física académica destinada a aulas para la gestión 2018, detallada por superficie, número y capacidad, tanto en la sede central Potosí como en las sedes desconcentradas (Uyuni, Uncía, Villazón y Tupiza), se presenta en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 84
Aulas según Facultades (Ciudad de Potosí)

No.	Facultades	Número de Aulas	Capacidad	Aulas M ²
1	Artes	25	564	736.99
2	CC. AA. y PP.	34	1,446	2,297.93
3	CC. EE. FF. y AA.	60	4,922	5,418.06
4	Ciencias Puras	77	3,290	4,510.28
5	CC. SS. y HH.	30	1,476	1,754.74
6	Derecho	18	1,088	1,163.32
7	Ingeniería	48	2,107	2,719.26
8	Ingeniería Geológica	34	1,587	2,430.93
9	Ingeniería Minera	22	654	1,221.03
10	Ingeniería Tecnológica	34	1,243	1,892.28
11	Ciencias de la Salud	21	725	810.83
12	Medicina	35	2,605	2,958.47
13	D.S.A	29	1,529	1,932.33
Total		467	23,236	29,846.45
Sedes Universitarias				
1	Uyuni	16	694	779.04
2	Uncía	14	968	1,212.96
3	Tupiza	35	1,584	1,801.32
4	Villazón	21	1,165	1,267.00
Total		86	4,411	5,060.32

Fuente: Elaboración propia en base a datos del Departamento de Infraestructura

Como se observa las Facultades con mayor número de aulas son: Ciencias Puras (77) y Ciencias Económicas Financieras y Administrativas (60), contrariamente las Facultades que cuentan con un número reducido de aulas son: Derecho (18) y Ciencias de la Salud (21). La Facultad que cuenta con mayor capacidad (4922) es la de Ciencias Económicas, Financieras y Administrativas. La sede Universitaria con mayor superficie es Tupiza donde se ofertan 2 Carreras y 3 programas universitarios, seguida de Villazón, Uncía y Uyuni. En correspondencia con la superficie de aulas, la Sede Universitaria de Tupiza es la que cuenta con mayor cantidad de aulas (35).

No obstante, la percepción en el estamento docente y estudiantil a cerca de la infraestructura, equipamiento y laboratorios, de manera general es regular. Es así que el 44.79% de estudiantes y el 48.97% de docentes considera, según encuesta, como regular, tal como se expresa en el cuadro siguiente:

Cuadro N° 85
Percepción sobre Infraestructura, Equipamiento y Laboratorios

	Docentes		Estudiantes	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Pésimo	50	7.35%	1,395	11.06%
Malo	157	23.09%	1,998	15.84%
Regular	333	48.97%	5,649	44.79%
Bueno	127	18.68%	2,956	23.44%
Excelente	13	1.91%	613	4.86%
Total	680	100%	12,611	100%

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta

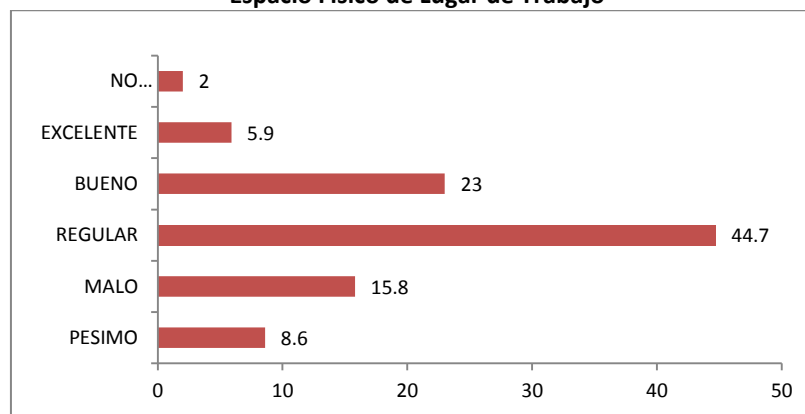
Esto se debe principalmente a la deficiencia en cuanto equipamiento de aulas y laboratorios, debido al constante avance tecnológico que con el transcurso del tiempo repercute en la obsolescencia de los equipos.

2.4.10. Infraestructura y Equipamiento Administrativo.

La infraestructura y equipamiento administrativo, al igual que el académico, ha sido permanentemente insuficiente, debido a la falta y disminución en la asignación de recursos que ha sufrido la UATF y en general todo el sistema universitario, hecho reflejado en las demandas periódicas de presupuesto universitario. Sin embargo esto se ha superado parcialmente con la emisión de la Ley 28421 del 21 de octubre de 2005 que distribuye recursos I.D.H. para Gobernaciones, Municipios y Universidades, con el fin de invertirlos en infraestructura y equipamiento, fruto de ello se ha podido construir y equipar muchos inmuebles de la UATF tanto en la sede central como en las distintas sedes desconcentradas.

Al ser consultado el personal administrativo, mediante encuesta realizada en el período noviembre-diciembre de 2018, el 73.6% considera el espacio físico de su lugar de trabajo de regular a excelente, mientras que el 24.4% pésimo, en tanto que el 2.0% no responde.

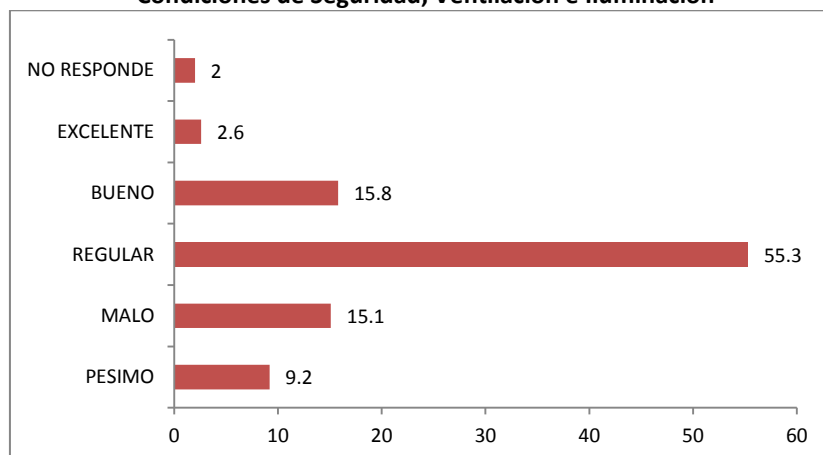
Gráfico N° 66
Espacio Físico de Lugar de Trabajo



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta

Asimismo, las condiciones de seguridad, ventilación e iluminación de las instalaciones, también según encuesta, son consideradas regular en un 55.3%, malo o pésimo en un 24.3%, 18.4% bueno o excelente y un 2.0% no responde.

Gráfico N° 67
Condiciones de Seguridad, Ventilación e Iluminación

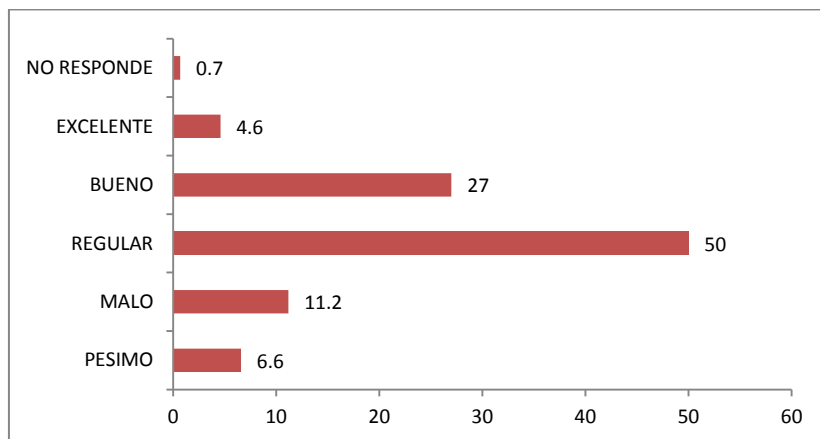


Fuente: Elaboración propia en base a encuesta

Esto se debe a la improvisación en la utilización de ambientes laborales, que en muchos casos fueron diseñados para otros fines como ser aulas, salas de reunión, depósitos, laboratorios y otros, que en definitiva afecta en el rendimiento, motivación e incluso en la salud de los trabajadores administrativos.

Respecto del mantenimiento y limpieza de la infraestructura, el 81.6% del personal administrativo considera regular a excelente, el 17.8% malo o pésimo y el 0.7% no responde.

Gráfico N° 68
Mantenimiento y Limpieza de Infraestructura

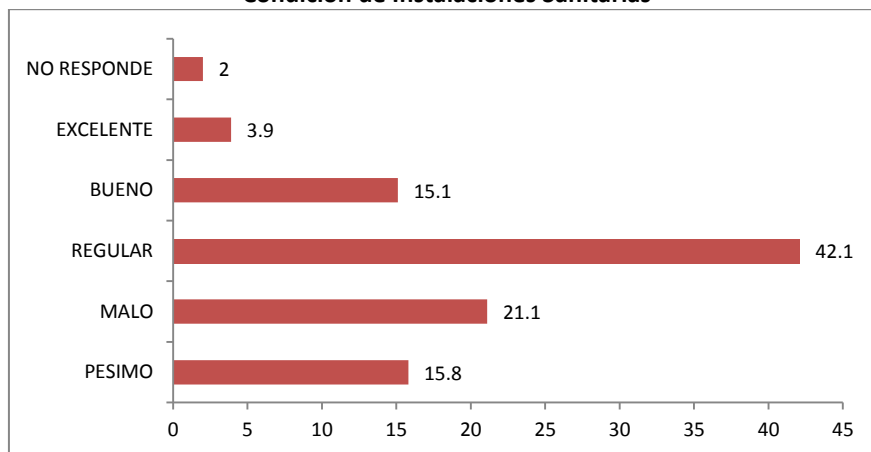


Fuente: Elaboración propia en base a encuesta

El gráfico muestra el resultado de una labor óptima que viene realizando el Departamento de Personal e Infraestructura, en cuanto al control y seguimiento del personal encargado, cuyo efecto tiene que ver con una buena imagen institucional desde la perspectiva de la población.

En lo que refiere a instalaciones sanitarias, el 79.0% considera de regular a pésimo, el 19.0% bueno o excelente y el 2.0% no responde.

Gráfico N° 69
Condición de Instalaciones Sanitarias

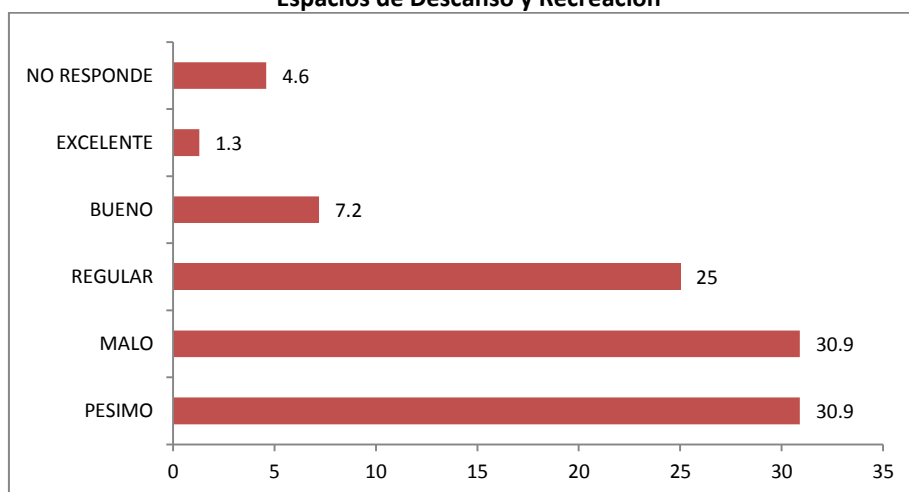


Fuente: Elaboración propia en base a encuesta

Esto se debe a improvisación en la utilización de ambientes cuando fueron diseñados para otros fines, por lo que muchas de las oficinas administrativas no cuentan con instalaciones sanitarias adecuadas y suficientes, aspecto que deja entrever una mala imagen institucional.

Por su parte, consultados sobre los espacios de descanso y recreación, el 86.8% considera entre regular a pésimo, el 8.5% bueno o excelente y el 4.6% no responde.

Gráfico N° 70
Espacios de Descanso y Recreación

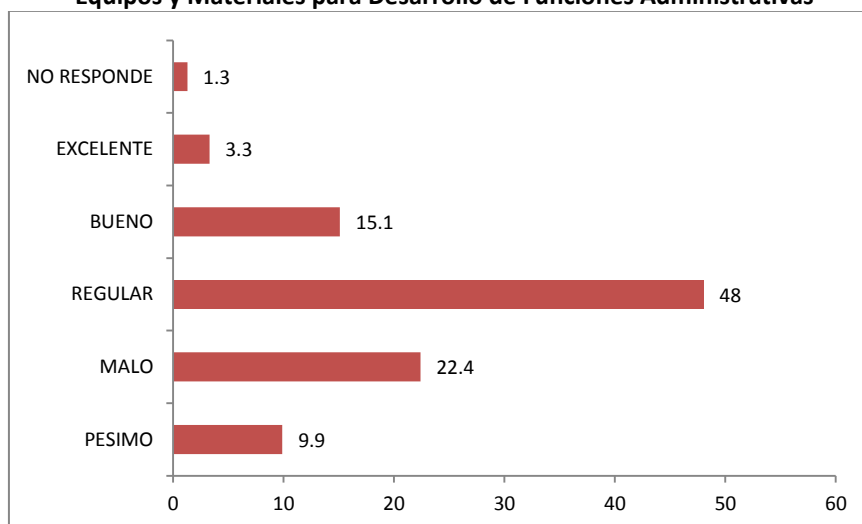


Fuente: Elaboración propia en base a encuesta

La respuesta expone las falencias que tiene nuestra entidad en cuanto a espacios de descanso y recreación, no contando por lo menos con un café comedor con las condiciones adecuadas, a diferencia de otras universidades.

Finalmente, respecto de la pregunta ¿Cómo califica usted los equipos y materiales para el desarrollo de sus labores administrativas?, el 80.3% del personal administrativo señala entre regular y pésimo, el 18.4% considera entre buena y excelente, en tanto que el 1.3% no responde.

Gráfico N° 71
Equipos y Materiales para Desarrollo de Funciones Administrativas



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta

Esto se debe al insuficiente presupuesto que impide cubrir las necesidades básicas de equipamiento y suministro de materiales para el desarrollo de funciones administrativas, cuyo efecto desemboca en la insatisfacción del trabajador y probable ineficiencia en sus funciones.

El Director de Planificación, según entrevista, considera necesaria la implementación y posterior consolidación de un plan maestro de inversión en infraestructura y equipamiento para optimizar los recursos, que a su vez responda a la planificación real, estratégica y factible desde el punto de vista técnico y político, a partir del comportamiento de datos históricos en los últimos diez años, proyectar el plan maestro para los próximos 7 años.

Los elementos para materializar este plan, según entrevista realizada al Director de Planificación Universitaria, son:

- El banco de proyectos institucionales en los ámbitos de infraestructura, equipamiento e insumos, tanto a mediano y largo plazo, que demandan las unidades académicas y administrativas, según sus necesidades; a pesar que cada vez son más escasos los recursos.
- Gestionar a través de la MAE, financiamiento en respuesta a las demandas de las unidades académicas y administrativas de nuestra universidad.
- Mejorar e incrementar el relacionamiento tanto con otras instituciones ya sean departamentales, nacionales e internacionales a través de convenios con cooperaciones externas como la OPEP, Agencia de Cooperación Italiana y Ministerios del Estado.

2.4.11. Servicios Universitarios.

La UATF en el afán de cumplir con su función sustantiva principal cual es la de formar profesionales, realiza una serie de actividades de orden académico-administrativo que se traducen en servicios, los mismos que se prestan de manera directa a estudiantes, docentes y población en general, es así que para ver el grado de conformidad o satisfacción respecto de estos servicios, se ha consultado mediante encuesta, habiendo obtenido los siguientes resultados:

Cuadro N° 86
Percepción de Servicios Universitarios

	Docentes		Estudiantes	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Pésimo	50	7.35%	1,347	10.68%
Malo	137	20.15%	1,826	14.48%
Regular	373	54.85%	5,850	46.39%
Bueno	114	16.76%	2,977	23.61%
Excelente	6	0.88%	611	4.84%
Total	680	100%	12,611	100%

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas.

De donde se tiene que ambos estamentos (docentes-estudiantes) califican de manera regular con un 54.85% y 46.39% respectivamente los servicios de: registros, inscripciones, cajas, biblioteca, títulos, seguro universitario e internet, prestados por la Universidad. Esto se debe a la falta de capacitación del personal en lo que respecta a relaciones humanas y atención al cliente, también a la falta de sistematización informática de procesos relacionados directamente al público, que en definitiva genera insatisfacción y quejas en los receptores del servicio.

Al respecto en entrevista realizada al Director de Evaluación y Acreditación, considera la actualización de normativa como un aspecto principal para mejorar los servicios que presta la institución, sin embargo apunta otros aspectos importantes con el mismo fin y son detallados a continuación:

- La creación de una Dirección General Administrativa que controle todas las Direcciones Intermedias para lograr el cumplimiento de objetivos de la institución, que trabaje con comités de análisis de información, comités de innovación entre otros.
- El Departamento de Gestión Curricular pase a depender de la Dirección de Evaluación y Acreditación universitaria para asesorar a todas las unidades académicas de nuevos diseños curriculares con innovación.
- Implantar un sistema de escalafón para docentes titulares, docentes interinos y para trabajadores universitarios.
- Generar observatorios de calidad
- Promover la capacitación continua de recursos humanos docentes y técnicos administrativos.

Por su parte, el director de Relaciones Nacionales e Internacionales responde que se debe modernizar los sistemas de gestión con el uso de un sistema de gestión automatizado y para ello mejorar sus procedimientos y manuales.

Asimismo el Director de Planificación Universitaria responde que inicialmente se ratifica la creación de la Dirección de Desarrollo Institucional, definida en el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional PEDI 2013 - 2017. Agrega que el PEI 2019 - 2025, que se viene formulando, debe establecer el fortalecimiento de ésta Dirección como una unidad organizacional responsable de planificación y evaluación institucional, además de la ejecución de proyectos de infraestructura y equipamiento; también de la administración de servicios complementarios tales como la refacción y mantenimiento de obras civiles en todas las reparticiones de la universidad, y por último la administración de unidades productivas que tiene nuestra universidad.

2.4.12. Relacionamiento Nacional e Internacional.

La Universidad, como cualquier persona colectiva de derecho público, requiere mantener constante relacionamiento con otras entidades públicas y privadas sean estas nacionales o internacionales, para cumplir con sus fines y objetivos, estableciendo para ello convenios de cooperación y reciprocidad institucional; en el caso presente la UATF mantiene dicho relacionamiento para:

- a) Incrementar la competitividad internacional de los estudiantes.
- b) Fortalecer la investigación y producción de conocimiento.
- c) Propiciar la colaboración nacional e internacional y la solidaridad.

El relacionamiento permanente de la UATF con otras universidades de América latina, el Caribe y otras a nivel mundial, junto a otros factores, se traduce en la anhelada Internacionalización como sinónimo de excelencia.

La internacionalización universitaria al igual que la globalización trae consigo conocimientos, saberes, habilidades, tecnologías, adaptables, asimilables y aplicables en cualquier contexto. Internacionalizar para mejorar es el lenguaje que debe manejar la UATF en el entendido que la internacionalización permite identificar los factores críticos o débiles de la formación académica y de servicios administrativos que se deben fortalecer.

Según datos de entrevista las estrategias de internacionalización que el Director de Relaciones Nacionales e Internacionales pretende aplicar para incrementar el número de convenios internacionales, la participación en redes internacionales con IES del exterior, el número de proyectos ejecutados con financiamiento de la cooperación internacional y cómo plantea monitorear y evaluar los mismos, son las siguientes:

- Internacionalización del currículo: incorporación de la enseñanza de un idioma en la formación profesional de grado; fomento a la movilidad e intercambio estudiantil.
- Internacionalización de la investigación: integración de una perspectiva internacional, intercultural, interdisciplinaria y comparativa en los temas de investigación; proyecto de investigación y publicaciones en colaboración de instituciones extranjeras; organización de seminarios y conferencias internacionales sobre temas de investigación relevantes; crear programas de movilidad para investigadores y estudiantes de posgrado.
- Internacionalización de la extensión: organización de eventos culturales internacionales; inclusión de contenidos internacionales en los programas de televisión de la institución; realización de proyectos comunitarios con enfoque internacional.
- Internacionalización de las actividades estructurales: viajes académicos internacionales para estudiantes, que aunque no sea parte del currículo, resulten efectivos para internacionalizar la experiencia educativa de estudiantes.

Asimismo, respecto a la internacionalización como instrumento de gestión financiera, el Director de Planificación Universitaria propone las siguientes políticas para incrementar el número de proyectos con financiamiento de la cooperación internacional:

- Impulsar y coordinar acciones dirigidas a la búsqueda de fuentes alternas de financiamiento para proyectos de inversión con cooperación externa. Esta política debe estar a cargo de la MAE, en el marco de sus competencias.
- Delegar a la Dirección de Relaciones Nacionales e Internacionales, -entre otras funciones- buscar financiamiento externo de cooperación tanto a nivel nacional e internacional.

2.4.12.1 Relacionamiento Nacional.

Durante la gestión 2017 nuestra Casa de Estudios Superiores ha estado relacionada con diferentes instituciones, las mismas que a continuación se detallan:

Cuadro N° 87
Convenios Interinstitucionales Suscritos por la UATF, Gestión 2017

Entidad	Departamento	Beneficiario
Hospital Boliviano Cubano San Cristóbal	Potosí	Facultad de Medicina
Centro Médico Quirúrgico Saint Jude	Potosí	Facultad de Medicina
Asamblea Legislativa Departamental de Potosí	Potosí	Universidad Autónoma "Tomás Frías" - UATF
BBVA Previsión AFP S.A.	Potosí	Universidad Autónoma "Tomás Frías" - UATF
Instituto Boliviano de la Ceguera	Potosí	Universidad Autónoma "Tomás Frías" - UATF
Instituto Técnico Comercial Fe y Alegría	Potosí	Universidad Autónoma "Tomás Frías" - UATF
Instituto Técnico INCOS Potosí	Potosí	Universidad Autónoma "Tomás Frías" - UATF
Central Obrera Departamental	Potosí	Universidad Autónoma "Tomás Frías" - UATF
Federación de Empresarios Privados Potosí	Potosí	Universidad Autónoma "Tomás Frías" - UATF
Dirección de Servicios Académicos UATF	Potosí	Carrera de Administración de Empresas
DISMAMED S.R.L.	Potosí	Carrera de Administración de Empresas
Policonsultorio los Álamos Potosí S.R.L.	Potosí	Carrera de Administración de Empresas
Hospital San Roque de Potosí	Potosí	Facultad de Medicina
PROVEL Ltda.	Potosí	Carrera de Administración de Empresas
Fundación INFOCAL Potosí	Potosí	Carrera de Administración de Empresas
Departamento de Infraestructura de la UATF	Potosí	Carrera de Ingeniería Eléctrica
Federación de Empresarios Privados de Potosí	Potosí	Carrera de Ingeniería Informática
Gobierno Autónomo Municipal de Tupiza	Potosí	Carrera de Ingeniería en Geodesia y Topografía
Servicio de Desarrollo de las Empresas Públicas Productivas –SEDEM	Potosí	Universidad Autónoma "Tomás Frías" - UATF
Instituto Boliviano de la Ceguera	Potosí	Carrera de Administración de Empresas
Gobierno Autónomo Municipal de Tinguipaya	Potosí	Carrera de Ingeniería Civil
Comunidad de Manquiri	Potosí	Carrera de Artes Plásticas
Comunidad de Mañica	Potosí	Carrera de Turismo sede Uyuni
Casa Nacional de Moneda	Potosí	Carrera de Turismo
Gobierno Autónomo Municipal de Chaqui	Potosí	Carrera de Administración de Empresas
Pro Mujer	Potosí	Carrera de Administración de Empresas
Entidad Municipal de Aseo Potosí	Potosí	Carrera de Administración de Empresas
Instituto Técnico INCOS Potosí	Potosí	Carrera de Administración de Empresas

Entidad	Departamento	Beneficiario
Sociedad Gremial de Carniceros en ganado vacuno (Matadero de Teja Tambo)	Potosí	Carrera de Administración de Empresas
Empresa Platería Quispe	Potosí	Carrera de Administración de Empresas
Banco Nacional de Bolivia (B.N.B.)	Potosí	Carrera de Administración de Empresas
Hospital Boliviano Cubano San Cristóbal	Potosí	Carrera de Administración de Empresas
Agencia de productos alimenticios ARCOR S.A.	Potosí	Carrera de Administración de Empresas
Instituto Boliviano de la Ceguera	Potosí	Programa de Pedagogía Intercultural
Caja de Salud de la Banca Privada	Potosí	Carrera de Contabilidad y Finanzas
Caja Petrolera de Salud	Potosí	Carrera de Contabilidad y Finanzas
Caja de Salud de Caminos R.A.	Potosí	Carrera de Contabilidad y Finanzas
Pastoral Social CARITAS Potosí	Potosí	Carrera de Contabilidad y Finanzas
Centro de Investigación Educación y Servicio CIES	Potosí	Carrera de Contabilidad y Finanzas
Hospital Nuestra Señora de la Inmaculada Concepción	Potosí	Carrera de Contabilidad y Finanzas
Fundación INFOCAL Potosí	Potosí	Carrera de Contabilidad y Finanzas
Programa de Turismo Vive Bolivia	Potosí	Carrera de Turismo
Asociación de Scouts de Bolivia distrito Potosí	Potosí	Facultad de Medicina
Cooperativa de Ahorro y Crédito Societaria "San Martín" Ltda.	Potosí	Carrera de Ingeniería Informática
Gobierno Autónomo Municipal de Yocalla	Potosí	Carrera de Administración de Empresas
ENVIROLAB S.R.L.	Potosí	Carrera de Administración de Empresas
Universidad Autónoma "Tomás Frías" – UATF	Potosí	Carrera de Administración de Empresas
Instituto Técnico Boliviano Suizo	Potosí	Carrera de Administración de Empresas
Dirección Departamental de Educación	Potosí	Carrera de Administración de Empresas
Centro de Salud Potosí	Potosí	Carrera de Administración de Empresas
Dirección Distrital de Educación Llallagua	Potosí	Carrera de Trabajo de Social sede Uncía
Dirección Distrital de Educación Uncía – Chuquiuhuta	Potosí	Carrera de Trabajo de Social sede Uncía
Instituto Nacional de Psiquiatría Gregorio Pacheco – Sucre	Chuquisaca	Carrera de Trabajo de Social sede Uncía
Gobierno Autónomo Municipal de Challapata	Oruro	Carrera de Trabajo de Social sede Uncía
Gobierno Autónomo Municipal de Santiago de Huari	Oruro	Carrera de Trabajo de Social sede Uncía
Hospital General Madre Obrera SAFCI - Llallagua	Potosí	Carrera de Trabajo de Social sede Uncía
Gobierno Autónomo Municipal de Uncía	Potosí	Carrera de Trabajo de Social sede Uncía
Centro Penitenciario San Miguel de Uncía	Potosí	Carrera de Trabajo de Social sede Uncía
Asociación de la Persona con Discapacidad Uncía	Potosí	Carrera de Trabajo de Social sede Uncía
Fábrica de cerámica DIPAFEX	Potosí	Carrera de Administración de Empresas
Hotel Jardines de Uyuni	Potosí	Carrera de Economía sede Uyuni
Comunidad de Carma del Municipio de Porco	Potosí	Carrera de Ingeniería en Geodesia y Topografía
Servicio de Gestión Social del Gobierno Autónomo Departamental de Potosí	Potosí	Carrera de Trabajo de Social
Centro de Promoción Minera Potosí	Potosí	Carrera de Trabajo de Social
Coordinación de Red de Servicios de Salud Potosí Urbano	Potosí	Carrera de Trabajo de Social

Entidad	Departamento	Beneficiario
PhocosLatin América S.R.L.	Potosí	Carrera de Trabajo de Social
Coordinación de Red de Servicios de Salud Potosí Urbano	Potosí	Carrera de Trabajo de Social
Gobierno Autónomo Municipal de Potosí	Potosí	Carrera de Administración de Empresas
Pastoral Social Caritas Potosí PASOCAP	Potosí	Programa de Pedagogía Intercultural
SEDAG Gobierno Autónomo Departamental de Potosí	Potosí	Carrera de Ingeniería Agroindustrial
Consejo de Ayllus Originarios de Nación Killakas Sevaruyos Aracapi Potosí	Potosí	Carrera de Ingeniería en Geodesia y Topografía
Seguro Social Universitario	Potosí	Carrera de Contabilidad y Finanzas
Empresa Consultora Noritec S.R.L.	Potosí	Carrera de Contabilidad y Finanzas
Colegio Departamental de Arquitectos	Potosí	Carrera de Contabilidad y Finanzas
Comercializadora "La Boca Mina" S.R.L.	Potosí	Carrera de Contabilidad y Finanzas
Hostal Tukos La Casa Real	Potosí	Carrera de Contabilidad y Finanzas
Federación Universitaria de Docentes UATF	Potosí	Carrera de Contabilidad y Finanzas
Mutual de Servicios al Policía "MUSERPOL"	Potosí	Carrera de Contabilidad y Finanzas
A.F.S. Programas Interculturales de Bolivia	Potosí	Universidad Autónoma "Tomás Frías" - UATF
Comando Departamental de Policía de Potosí	Potosí	Universidad Autónoma "Tomás Frías" - UATF
Sociedad de Ingenieros de Bolivia SIB	Potosí	Carrera de Contabilidad y Finanzas
Proyecto Salud Materno Infantil CONTEXTO	Potosí	Programa de Pedagogía Intercultural
Empresa Minera Alchemy SRL.	Potosí	Carrera de Administración de Empresas
Empresa Constructora Consultora ENERSI (Energía y Servicios de Ingeniería)	Potosí	Carrera de Administración de Empresas
Careaga Machinery Parts CMP S.R.L.	Potosí	Carrera de Administración de Empresas
Instituto Tecnológico Nuevo Amanecer	Potosí	Carrera de Administración de Empresas
Servicio Departamental de Salud (SEDES) Potosí	Potosí	Carrera de Administración de Empresas
Panificadora San Juan	Potosí	Carrera de Administración de Empresas
Juanxa S.R.L. Sumaj Tanta	Potosí	Carrera de Administración de Empresas
Empresa Pública Nacional Estratégica de Yacimientos de Litio	Potosí	Carrera de Administración de Empresas
Programa de Fortalecimiento Integral del Complejo Camélidos en el Altiplano (PRO CAMÉLIDOS)	La Paz	Universidad Autónoma "Tomás Frías" (UATF)
COSSMIL	La Paz	Facultad de Medicina

Fuente: Elaboración propia en base a datos de Dirección de Relaciones Nacionales e Internacionales

Los convenios de relacionamiento interinstitucional se los puede clasificar en:

- i) Convenios académicos
 - (1) De ingreso a la Universidad.
 - (2) De pasantías o prácticas pre profesionales
- ii) Convenios de Cooperación interinstitucional
- iii) Convenios de financiamiento interno o externo.

2.4.12.2 Relacionamiento internacional

La Universidad en el último septenio ha movilizado y recibido estudiantes visitantes de y hacia nuestro país, dentro del marco de los convenios internacionales suscritos para el efecto, los cuales se detallan a continuación:

Cuadro N° 88

Convenios Internacionales Suscritos por la UATF, Gestión 2017

Entidad	País	Beneficiario
Universidad Estadual do Centro - oeste UNICENTRO	Brasil	Universidad Autónoma "Tomás Frías" (UATF)
Universidad Estadual do Paraná UNESPAR	Brasil	Universidad Autónoma "Tomás Frías" (UATF)
Universidad Nacional de Salta (UNSa)	Argentina	Universidad Autónoma "Tomás Frías" - UATF
Universidad Jorge Basadre Grohmann (UNJBG)	Perú	Universidad Autónoma "Tomás Frías" (UATF)
VLIR-USO y KU Leuven	Bélgica	Universidad Autónoma "Tomás Frías" (UATF)
Universidad Nacional de La Plata	Argentina	Universidad Autónoma "Tomás Frías" (UATF)

Fuente: Elaboración propia en base a datos de Dirección de Relaciones Nacionales e Internacionales

En la gestión 2017 la universidad ha movilizado 13 estudiantes a diferentes países, siendo las de más afluencia argentina y Perú con 6 estudiantes, aspecto que se evidencia en el cuadro siguiente:

Cuadro N° 89

Estudiantes Movilizados por Sexo según Carrera y Destino, Gestión 2017

Carrera	Destino					
	Argentina		Perú		Brasil	
	H	M	H	M	H	M
Pedagogía Intercultural				X		
Ingeniería Geológica	X					
Artes Plásticas			X			
Auditoría - Contaduría Pública				X		
Derecho		X				
Arquitectura				X		
Contabilidad y Finanzas				X		
Turismo Uyuni				X		
Enfermería Villazón		X				
Ingeniería de Sistemas		X				
Química		X				
Ingeniería Informática		X				
Lingüística e Idiomas Uyuni					X	

Fuente: Elaboración propia en base a datos de Dirección de Relaciones Nacionales e Internacionales

Por otra parte la UATF recibió 9 estudiantes visitantes provenientes de Argentina, Perú y Paraguay quienes ingresaron a 7 Carreras conforme convenios suscritos, tal como se detalla en el cuadro siguiente:

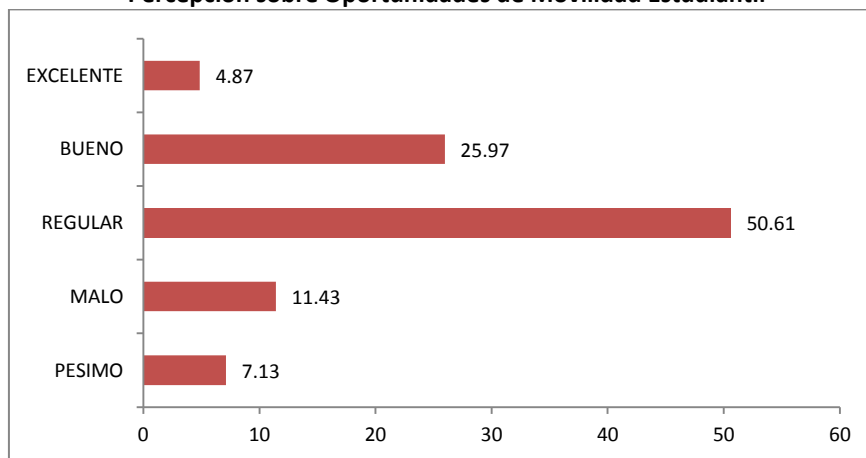
Cuadro N° 90
Estudiantes Visitantes por Sexo según Carrera
y Procedencia, Gestión 2017

Carrera	Destino					
	Argentina		Perú		Paraguay	
	H	M	H	M	H	M
Ingeniería Minera			X			
Ingeniería Minera			X			
Administración de Empresas					X	
Economía	X					
Ingeniería del Medio Ambiente				X		
Ingeniería Agronómica				X		
Física				X		
Física				X		
Ingeniería Agronómica	X					

Fuente: Elaboración propia en base a datos de Dirección de Relaciones Nacionales e Internacionales

No obstante de haber suscrito convenios internacionales o haber participado en redes de movilidad estudiantil, la percepción de la movilidad estudiantil respecto de las oportunidades para participar y beneficiarse en estos programas, es calificada como regular, como se expresa en el siguiente gráfico:

Gráfico N° 72
Percepción sobre Oportunidades de Movilidad Estudiantil

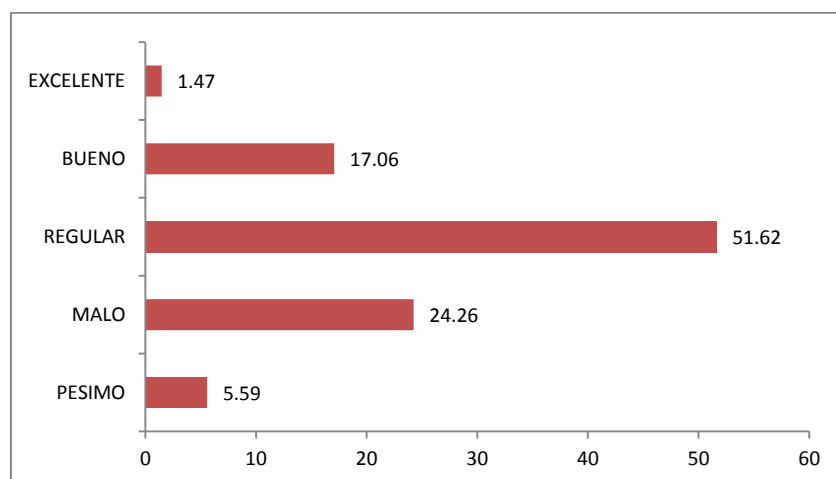


Fuente: Elaboración propia en base a encuestas virtuales

Esto responde al hecho de contar con plazas limitadas de movilidad estudiantil, empero este beneficio es de gran utilidad para los estudiantes que acceden a estos programas por cuanto les permite diversificar y ampliar su conocimiento en otras realidades.

Sobre el particular se ha ampliado la consulta al estamento docente, habiendo obtenido similares resultados, puesto que el 51.62% responde que la promoción de programas, convenios, articulación a redes, movilidad docente en el ámbito nacional e internacional que realiza la Dirección de Relaciones Nacionales e internacionales es regular, lo que se evidencia en el siguiente cuadro:

Gráfico N° 73
Percepción sobre Oportunidades de Movilidad Docente



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas virtuales

Esto se debe a que en la actualidad no existe un programa de movilidad docente en nuestra institución, aspecto que genera malestar al seno de este estamento.

2.4.13. Estructura Institucional.

La estructura organizacional vigente en la UATF en lo referente a: instancias de decisión, composición, naturaleza y jerarquía de sus autoridades, órganos de asesoramiento y niveles operativos, se describe de manera detallada en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 91
Descripción de Niveles Jerárquicos

Niveles Jerárquicos		
Nivel Superior	Universitaria	Honorable Consejo Universitario (HCU)
	Facultativa	Consejo Facultativo
	Carrera	Consejo de Carrera
ÁREA ADMINISTRATIVA		
Nivel Ejecutivo	Rectorado	
	Vicerrectorado	
Nivel Asesoramiento	Asesoría Jurídica	
	Auditoría Interna	
	Secretaría General	
Nivel Operativo	Dirección de Relaciones Nacionales e Internacionales	
	Data Center	
	Títulos	
	Dirección Administrativa y Financiera	
	Departamento de Personal	
	Departamento de Infraestructura	
	División de Presupuestos	
	División de Contabilidad	
	División de Tesorería	
	División de Bienes e Inventarios	
	Dirección de Planificación Universitaria	
	Departamento de Planeamiento, Organización y Métodos	
	Departamento de Proyectos	
	Dirección de Evaluación y Acreditación	
	Dirección de Servicios Académicos	
	Departamento de Gestión Curricular	
Bibliotecas		

	Admisiones y Registros
	Bienestar Universitario
	Albergue Universitario.
	Dirección de Investigación Científica y Tecnológica
	Dirección de Post grado
	Dirección de Interacción Social y Extensión Universitaria
	Televisión Universitaria
	Museo Universitario
	Imprenta Universitaria
	Cultura y Deportes
	Institutos de Investigación Facultativos
ÁREA ACADÉMICA	
Nivel Ejecutivo	Decanato
Nivel Operativo	Dirección de Carrera
	Docentes

Fuente: Elaboración Propia

El Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa RE - SOA de la Universidad Autónoma "Tomás Frías" establece una estructura universitaria compuesta por una instancia máxima de decisión y tres niveles jerárquicos:

- Superior: máxima instancia de decisión donde se definen objetivos, políticas y estrategias de la Universidad.
- Ejecutivo, donde se aplican las políticas y se toman las decisiones para el funcionamiento de la Universidad, de acuerdo con los lineamientos definidos en el nivel superior.
- Asesoramiento: instancias donde se analiza y asesora técnica y estratégicamente a la instancia superior.
- Operativo, donde se ejecutan las actividades planificadas por el nivel ejecutivo.

Por otra parte el RE - SOA clasifica las unidades organizacionales por su contribución a las funciones sustantivas de la siguiente manera:

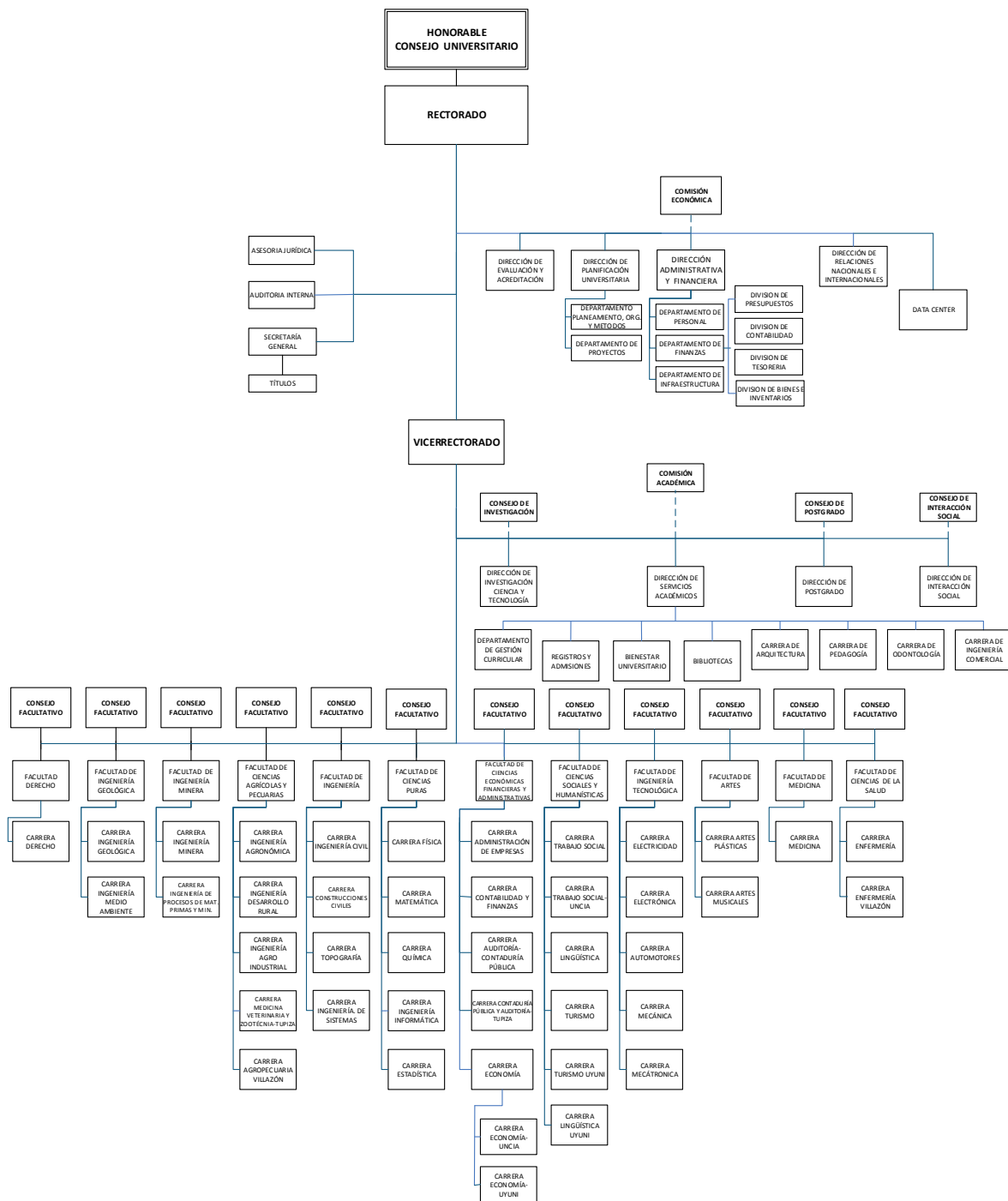
Cuadro N° 92
Clasificación de Unidades, según Funciones Sustantivas, Gestión 2018

	Componentes	Áreas Funcionales	Unidades
Funciones Sustantivas	Académico	Grado	12 Facultades 35 Carreras 10 Carreras en Sedes Desconcentradas 5 Programas Académicos
		Post-grado	Dirección de Post Grado
	Investigación	Investigación	Dirección de Investigación Científica y tecnológica. 8 Institutos de Investigación Instituto Boliviano de Biología de la Altura (IBBA)
Extensión Universitaria	Interacción Social	Dirección de Extensión Universitaria. Museo Universitario Televisión Universitaria. Cultura y Deportes.	

Fuente: Elaboración propia en base RE-SOA

La estructura orgánica actual de la Universidad Autónoma "Tomás Frías" se refleja en el siguiente organigrama:

Esquema N° 4
Estructura Organizacional Universidad Autónoma "Tomás Frías"



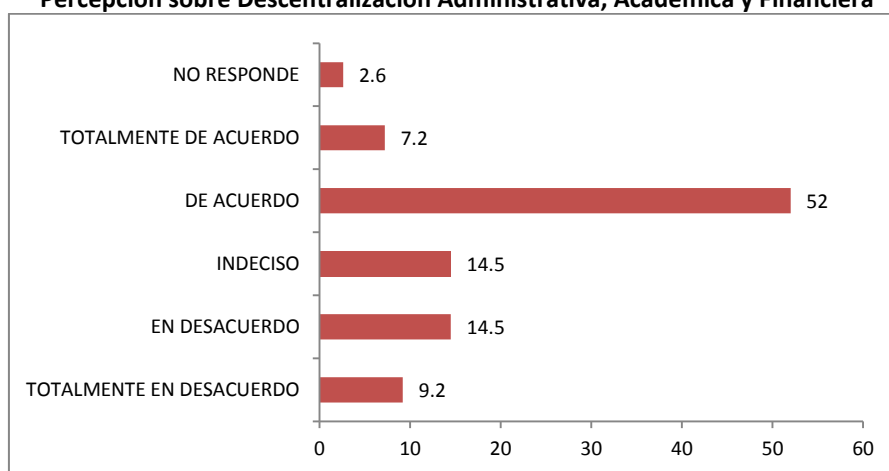
Como forma de reorganización y procurando una prestación eficiente de servicios al estudiantado y a la población en general, la Universidad Autónoma "Tomás Frías" pretende asumir el reto de la descentralización académica-administrativa y financiera, para cuyo fin a efectuado una encuesta al respecto, cuyos datos reflejan que el 52% está de acuerdo con este tipo de administración, el 38.2 % se encuentra entre indeciso y totalmente en desacuerdo.

Por datos recopilados en entrevista los procesos de innovación y reingeniería organizacional a criterio de los Directores Intermedios son elementos importantes en un modelo de actualización. No se puede concebir una reingeniería de la organización sin el componente innovación que ayudará a utilizar

tecnología en procesos modernos que la entidad realiza en un entorno cambiante y para que la organización se adapte a este entorno necesita estrategias para el cumplimiento de sus objetivos bajo los siguientes criterios:

- La reingeniería es un modelo organizacional que analiza los procesos y los adapta al entorno utilizando la innovación.
- Aprobar el Plan Estratégico Institucional PEI 2019 - 2025 de la UATF como instrumento de planificación de mediano y largo plazo.
- En la estructuración del PEI se establezcan los lineamientos estratégicos de desarrollo institucional basados fundamentalmente en el Diagnostico Interno y Marco Estratégico definido por Áreas Estratégicas para los próximos siete años.
- Diseñar una nueva estructura orgánica institucional descentralizada tomando como referente las políticas y líneas de acciones del PEI 2019 - 2025.
- Normar y cumplir los preceptos de toda la normativa institucional.

Gráfico N° 74
Percepción sobre Descentralización Administrativa, Académica y Financiera



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

Este resultado deja entrever la necesidad de encarar un proceso de descentralización administrativa, financiera y académica de manera progresiva, sustentada en el crecimiento significativo de la población estudiantil, la existencia de infraestructura dispersa y principalmente por la burocracia marcada acentuada en la institución, lo que se traduce en la delegación de instancias en la toma de decisiones del nivel central a niveles jerárquicos inferiores.

El modelo de administración descentralizada permitirá:

- Aligerar a la MAE la carga de la toma de decisiones.
- Alentar a la toma de decisiones oportunas y la aceptación de autoridad y responsabilidad.
- Otorgar a las instancias inferiores libertad e independencia en la toma de decisiones.
- Agilizar los trámites académico-administrativos.
- Eliminar la burocracia.

Según resultados de la entrevista realizada a las autoridades intermedias del área de gestión institucional, existe consenso en promover la descentralización académica, administrativa y financiera de manera que los estudiantes y docentes principales receptores de los servicios que presta la universidad, tengan acceso rápido, directo y oportuno al servicio requerido.

Lo que se pretende con esta forma de administración es:

- Mejorar la gestión académica, optimizando los esfuerzos y alcanzando mayores niveles de eficiencia y efectividad académica en las diferentes Facultades.

- Agilizar los procesos administrativos y financieros en la toma de decisiones, el financiamiento y la compra de activos y gastos que realicen.
- Delegar responsabilidades a los Decanos y Directores de Carrera como instancias de toma de decisiones de las Facultades.

Según entrevista efectuada al Rector y Director de Planificación Universitaria, refieren que es menester adoptar un modelo de gestión descentralizado, por la burocracia académica, administrativa y financiera que no permiten alcanzar los objetivos, la visión y misión con eficiencia y efectividad, siendo pertinente desarrollar un soporte teórico - conceptual de un modelo de descentralización administrativa, académica y financiera de las unidades académicas y administrativas que permita ubicarla en el marco de profundas transformaciones económicas, políticas y sociales que vive el país. Asimismo establecen ambas autoridades que es importante destacar, que el modelo de descentralización debe ser consensuada en cogobierno, a través de eventos de análisis y discusión, con orientación prospectiva basada en la planificación estratégica y, por supuesto, sostenible en el tiempo y espacio. Finalmente señalan, que para instrumentar la implementación del modelo de descentralización en las unidades académicas y administrativas en la universidad, el Departamento de Planeamiento, Organización y Métodos debe proyectar oportunamente reglamentos y manuales al respecto.

2.4.14. Normativa Institucional.

La normativa que rige la Universidad Autónoma "Tomás Frías" y sobre la cual halla su sustento legal se refleja en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 93
Marco Legal

1	Constitución Política del Estado
2	Ley de Educación Avelino Siñani y Elizardo Pérez de 20 de diciembre de 2010
3	Ley 1178 (SAFCO), de Administración y Control Gubernamentales
4	Ley 2042, de Administración Presupuestaria
5	Ley del Presupuesto General del Estado (Financial)
6	Ley 2341, de Procedimiento Administrativo
7	Decreto Supremo 28421 (modif. DS 28223) Distribución del IDH
8	Decreto Supremo 29322 (modif. DS 28223) Distribución del IDH
9	Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad Boliviana
10	Reglamento del Régimen Académico Docente de la Universidad Boliviana
11	Reglamento del Régimen Estudiantil de la Universidad Boliviana
12	Reglamento del Sistema de Planificación del SUB
13	Estatuto Orgánico de la Universidad Autónoma "Tomás Frías"
14	Resoluciones del Honorable Consejo Universitario
15	Plan de Desarrollo Universitario
16	Otras en el marco de la legislación nacional en materia administrativa, laboral y educativa

Fuente: Elaboración propia

Los reglamentos específicos según los subsistemas de la Ley 1178 de Administración y Control Gubernamentales con los que cuenta la UATF se detallan en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 94
Reglamentos Específicos

N°	Norma	Fecha de Compatibilización	Fecha de Aprobación
1	Reglamento Específico del Sistema de Programación de Operaciones	Compatibilizado en la gestión 2012, s/g nota MEFP/VPCF/DGNGP/UNPE/N° 1271/2011, de f. 30-05-2011	Aprobado S/G RHCN N° 003/2013, de fecha 29-04-2013
2	Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa	Compatibilizado en la gestión 2012, s/g nota MEFP/VPCF/DGNGP/UNPE/N° 553/2012, de f. 21-03-2012	RE-SOA Aprobado S/G RR N° 281-2012, de fecha 16-07-2012.
3	Reglamento Específico del Sistema de Tesorería y Crédito Público	Compatibilizado el RE-SCP en la gestión 2012, s/g nota MEFP/VPCF/DGNGP/UNPE/N° 0162/2012, de f. 23-03-2012. El RE-ST, Compatibilizado en la Gestión 2012 s/g nota MEFP/VPCF/DGNGP/UADN/N° 0598/2012, de f. 02-10-2012	RE-SCP Aprobado S/G RR N° 222/2012, de fecha 30-05-2012. (RE-ST)Aprobado S/G RHCN N° 003/2013, de fecha 29-04-2013
4	Reglamento Específico del Sistema de Contabilidad	Compatibilizado en la gestión 2012, s/g nota MEFP/VPCF/DGNGP/UNPE/N° 272/2012, de f. 17-02-2012	
5	Reglamento Específico del Sistema de Administración de Bienes y Servicios	Compatibilizado en la gestión 2012, s/g nota MEFP/VPCF/DGNGP/UADN/N° 315/2012, de f. 17-08-2012	Aprobado S/G RR N° 329/2012, de fecha 30-08-2012.
6	Reglamento Específico del Sistema de Presupuestos	Compatibilizado en la gestión 2012, s/g nota MEFP/VPCF/DGNGP/UNPE/N° 372/2012, de f. 8-03-2012	Observado por la UATF, Art. 17, Numeral III, inciso b). (Bono de Antigüedad)
7	Reglamento Específico del Sistema de Personal	No se Compatibilizó por controversia en la terminología utilizada: Servidor Público (Formato DGNGP) y Trabajador Universitario	Remitido a la MAE S/g Informe Técnico 031/2018. Su compatibilización está en manos de las Autoridades Superiores

Fuente: Elaboración propia

Sin embargo, el conocimiento que el personal administrativo tiene sobre la normativa (interna y externa) que rige el quehacer universitario, según censo efectuado en diciembre de 2018, es el siguiente:

Cuadro N° 95
Conocimiento de Normativa

	Administrativos		Docentes		Estudiantes	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Pésimo	5	3.3%	7	1.03%	828	6.57%
Malo	7	4.6%	27	3.97%	1423	11.28%
Regular	73	48%	326	47.94%	7042	55.84%
Bueno	57	37.5%	299	43.97%	2876	22.81%
Excelente	9	5.9%	21	3.09%	442	3.50%
No responde	1	0.7%				
Total	152	100%	680	100%	12611	100%

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas.

Esto se debe a la falta de mecanismos de socialización, que tiendan a ser inclusivos y que lleguen al conocimiento de todos los trabajadores universitarios, lo que genera vacíos de conocimiento normativo y con ello la toma de decisiones erróneas o fuera del marco de la ley. Asimismo consultados sobre el conocimiento de los elementos institucionales como Visión, Misión, Valores, Plan Estratégico, Estatuto y otros, se pudo coleccionar la siguiente información:

Cuadro N° 96
Conocimiento de Elementos Institucionales (Visión, Misión, Estatuto y Otros)

	Administrativos		Docentes		Estudiantes	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Pésimo	9	5.9%	6	0.88%	584	4.63%
Malo	7	4.6%	23	3.38%	885	7.02%
Regular	67	44.1%	260	38.24%	6,062	48.07%
Bueno	60	39.5%	353	51.91%	4,372	34.67%
Excelente	7	4.6%	38	5.59%	708	5.61%
No responde	2	1.3%				
Total	152	100%	680	100%	12,611	100%

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas.

Cuyos resultados sobre el conocimiento de los elementos institucionales en los estamentos docente y estudiantil, así como en el sector administrativo, ha sido calificado entre regular y excelente, esto se debe a la falta de socialización de planes a mediano y corto plazo, tanto a nivel institucional, facultativos y/o de Carreras.

2.4.15. Proyectos institucionales

De acuerdo a la Ley 3322 y al Decreto Supremo N° 28421, las Universidades Públicas se beneficiaron con el uso y destino de los recursos provenientes del Impuesto Directo a los Hidrocarburos en las cinco competencias relacionadas a la inversión pública universitaria; posteriormente a partir del año 2009 se emitieron otras disposiciones legales, ampliando las competencias del IDH, asignando recursos a actividades diferentes a la Inversión.

En el cuadro siguiente, se indica los componentes y porcentajes de asignación de los recursos provenientes del IDH:

Cuadro N° 97
Distribución Recursos IDH

Componentes del programa de inversión	Norma	Porcentaje
Infraestructura y Equipamiento Académico	Ley 3322 y D.S. N° 28421	44.65%
Evaluación y Acreditación		
Mejoramiento de la calidad académica		
Investigación		
Interacción social		
Otras competencias		
Seguro Social Universitario estudiantil	D.S. N° 308, de 21/09/2009	
Becas Académicas y Socioeconómicas	D.S. N° 0961, de 18/08/2011	10.00%
Infraestructura Estudiantil	D.S. N° 0961, de 18/08/2011	5.00%
Reposición por Emisión Diplomas de Bachiller	Ley 050 modif. al DS. 2010	
Mantenimiento de Infraestructura	Ley PGE 2010 art. 33	2.50%
Fondo Fomento a la Educación Cívico Patriótica	D.S. N° 859, de 29/04/2011	0.20%
Desconcentración Académica	D.S. N° 1323, de 13/08/2012	8.00%
Extensión Universitaria, Cultura y Deportes para Estudiantes	D.S. N° 1322, de 13/08/2012	5.00%
Compensación por Extensión de Títulos	D.S. N° 1322, de 13/08/2012	2.00%

Fuente: elaboración propia

El porcentaje destinado para proyectos de inversión reduce al 54,6% del total que percibe la Universidad. Por otra parte la caída del precio internacional del petróleo ha repercutido en nuestra universidad, afectando tanto a los proyectos de continuidad como la inscripción de nuevos proyectos. El Cuadro N° 91 resume el presupuesto de inversión aprobado y ejecutado hasta la gestión 2018:

Cuadro N° 98
Presupuesto de Inversión Aprobado y Ejecutado según tipo de Gasto

Gestión	Equipamiento		Infraestructura		Fortalecimiento		Investigación	
	Aprobado	Ejecutado	Aprobado	Ejecutado	Aprobado	Ejecutado	Aprobado	Ejecutado
2012	27,061,748.00	435,690.00	72,618,312.05	2,117,224.00	2,210,844.46	0.00	1,203,098.00	0.00
2013	37,061,282.00	4,032,954.38	63,133,806.54	21,476,278.31	4,352,503.06	419,028.28	859.000.00	0.00
2014	48,373,792.00	29,912,983.00	39,217,118.00	31,665,889.00	3,244,573.00	95,767.00	2,509,879.00	1,915,460.00
2015	27,270,172.00	26,811,702.00	33,555,151.69	27,565,613.93	2,069,361.00	68,984.00	930,053.00	500,719.00
2016	2,645,813.00	1,811,133.00	4,266,341.38	34,858,038.00	3,034,134.98	1,160,871.00	1,053,343.00	309,573.00
2017	2,407,879.00	2,347,983.00	24,879,726.00	23,199,785.00	1,610,525.00	714,941.00	1,703,588.00	45,083.00
2018	1,062,828.00	176,883.00	10,614,081.00	5,033,201.14	1,224,443.76	84,989.32	1,585,908.20	42,022.07

Fuente: Elaboración propia en base a datos del Departamento de Proyectos

La ejecución presupuestaria durante las gestiones 2012 y 2013 es extremadamente baja, a partir de la gestión 2014 la brecha entre el presupuesto de inversión aprobado y ejecutado va cerrándose y a la vez descendiendo debido a las constantes disminuciones en la asignación de recursos IDH.

Para la gestión 2018 la ejecución a octubre alcanza al 36.84% debido a la paralización de algunos proyectos, falta de transferencias para proyectos de convenio y decisiones administrativas.

Con el fin de dotar los instrumentos didácticos fundamentales para el desarrollo del proceso enseñanza aprendizaje, en la gestión 2014 se han adquirido diferentes equipos destinados a laboratorios y gabinetes, según solicitud de unidades académicas, que repercute en el cierre de la brecha entre presupuesto programado y ejecutado para gestiones posteriores; a continuación se presenta el detalle de equipos adquiridos por gestiones:

Cuadro N° 99
Adquisición de Equipos por Gestiones

Gestión	Equip. Computación	Impresoras	Data Display	Proyector Digital	Fotocopiadoras	Total Equipos adquiridos
2012	109	90	6	3	0	208
2013	140	29	14	0	12	195
2014	570	0	0	0	0	570
2015	135	0	0	0	0	135
2016	0	0	159	0	0	159

Fuente: Elaboración propia en base a datos del Departamento de Proyectos

La Dirección de Planificación en la gestión 2014 inició la elaboración de proyectos de equipamiento de gabinetes, en principio a nivel de Facultades, logrando la atención parcial de 5 Facultades y la adquisición de 570 equipos entre computadoras, impresoras, datas display y fotocopiadoras, concluyendo en la gestión 2015 con la atención de solicitudes adicionales de Carreras que no ingresaron en proyectos iniciales.

Debido a la disminución en los recursos IDH, durante las gestiones 2016 y 2017 se ha atendido proyectos de continuidad en infraestructura, investigación y otros, por lo que no existen proyectos de equipamiento de gabinetes para dichas gestiones.

2.4.16. Satisfacción General de la Universidad.

La Universidad al ser una entidad pública, autónoma y de prestación de servicios en educación superior, se encuentra vinculada en forma directa con la sociedad en general, por lo que permanentemente debe buscar mecanismos de mejora en la calidad de los servicios que presta. Por lo señalado, se ha efectuado una consulta respecto de la satisfacción general que se tiene de la Universidad, habiendo obtenido los siguientes resultados:

Cuadro N° 100
Satisfacción General de la Universidad

	Administrativos		Docentes		Estudiantes	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Pésimo	2	1.3%	14	2.06%	576	4.57%
Malo	13	8.6%	27	3.97%	856	6.79%
Regular	78	51.3%	241	35.44%	6124	48.56%
Bueno	50	32.9%	354	52.06%	4324	34.29%
Excelente	8	5.3%	44	6.47%	731	5.80%
No responde	1	0.7%				
Total	152	100%	680	100%	12611	100%

Fuente: Elaboración propia en base a datos de encuesta.

Como se puede observar, el 52.06% del estamento docente, califica como buena la satisfacción general de la Universidad, mientras que el 48.56% del estamento estudiantil califica como regular, al igual que el sector administrativo que en un 51.3% opina que la satisfacción es regular.

Esto se debe a que si bien existe un grado de satisfacción regular de la Universidad, existen también aspectos que se deben mejorar como la prestación de servicios, equipamiento, mejores condiciones laborales, infraestructura y relaciones humanas, aspectos que deben ser superados a futuro en procura de brindar un servicio de educación superior de calidad y excelencia.

Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

2.5 Análisis FODA.

El Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es de uso para un diagnóstico organizacional aplicable al caso de una Institución Universitaria. Este análisis permite la formulación de las estrategias posibles que adopte la institución, con base en la situación actual, para su proyección en el escenario en que se desenvuelve.

La metodología FODA definida por el SUB es lo suficientemente clara en lo que se refiere a la sustentación de la elección de variables que representan Fortalezas y Oportunidades, Debilidades y Amenazas y están estrechamente vinculadas al estado de los indicadores clave de desempeño de la Universidad Autónoma Tomas Frías.

El propósito de esta parte del trabajo es que aplicando la metodología del FODA permita identificar estrategias que a la postre desemboquen en políticas universitarias y esto a su vez permite la formulación del marco estratégico.

2.5.1 Análisis Externo.

El análisis externo adopta el mismo esquema que el establecido para la etapa de análisis de la dimensión interna de la UATF. Para la identificación y definición de las variables externas, inicialmente se ha utilizado la técnica del análisis de tendencias que consiste en evaluar las principales variables del entorno en lo político, social, económico, tecnológico, legal, etc. y su incidencia sobre el desempeño de la Universidad.

El análisis externo tiene como objetivo determinar las Oportunidades y Amenazas respecto del entorno en el cual se desenvuelve la UATF y que afecta de manera significativa a la institución. Para el análisis de estas variables se ha visto por conveniente trabajar con la técnica del Análisis de Tendencias expresadas en las dimensiones política, social, económica, legal, tecnológica, ambiental etc., que a continuación se describen.

2.5.1.1 Análisis de Tendencias e Impactos.

El análisis de tendencias e impactos sigue el análisis propuesto por el anterior Plan Estratégico de Desarrollo Institucional PEDI 2013 - 2017 en el entendido de que el estado de situación de análisis externo en lo esencial no se ha modificado.

a) Análisis de Tendencias e Impactos del Contexto Político.

El análisis de tendencias e impactos para el ámbito político establece los principales síntomas que hacen al Estado Plurinacional de Bolivia. Los hechos claves, las tendencias y sus impactos se observa en el siguiente cuadro.

Cuadro N° 101
Análisis de Tendencias e Impactos del Contexto Político

Hechos Claves	Fuentes de Verificación	Tendencias Observadas	Impactos de las Tendencias
Refundación de un Estado Unitario Social de Derecho Plurinacional Comunitario, libre, independiente, soberano, democrático, intercultural, descentralizado y con autonomías.	Constitución Política del Estado. (Artículo 1)	<ul style="list-style-type: none"> • Profundización del nuevo Estado Plurinacional, Comunitario, Intercultural y con Autonomías. • Profundización en la participación de los movimientos sociales en el ámbito político partidario. 	(+) Interés por la interculturalidad. (-) Injerencia política en la gestión universitaria. (-) Clientelismo político contra el ejercicio profesional. (-) Escaso reconocimiento del profesional universitario.
Estado y Gobierno de carácter Socialista, Populista e Indigenista.	Calderón Fernando, 2011. Los conflictos Sociales en América Latina. PNUD - Fundación UNIR. Bolivia.	<ul style="list-style-type: none"> • Vulneración del sistema institucional de la administración pública por intromisión político- partidaria gubernamental. 	
Incurción de los movimientos sociales al ámbito político- partidario.	Mansilla H.C.F. 2011. Los regímenes populistas latinoamericanos como reproductores de tradiciones autoritarias. CENDES.	<ul style="list-style-type: none"> • Politización de la justicia y judicialización de la política. • Predisposición al clientelismo y Prebendalismo político en contraposición a una sociedad ordenada meritocráticamente. 	
Tribunal Electoral de Bolivia habilita a Evo Morales como Candidato Presidencial	Sentencia 0084/2017 del 28 de noviembre emitida por el Tribunal Constitucional Plurinacional. El referendo en su visión universal: ¿retardación de ejecución del 21F?. Pedro Gareca Perales, Doctor en Derecho Constitucional. (Publicado en Pagina Siete, 12/08/2018)		

Fuente. Elaboración propia.

b) Análisis de Tendencias e Impactos del Contexto Económico.

El contexto de la economía tiene estrecha relación con el ámbito político lo que significa que las tendencias e impactos del contexto económico tienen relación con aspectos de la transformación estatal.

Cuadro N° 102
Análisis de Tendencias e Impactos del Contexto Económico

Hechos Claves	Fuentes de Verificación	Tendencias Observadas	Impactos de las Tendencias
Estatización de la Actividad Económica Estratégica del país.	Fundación Milenio, 2012. Informe Nacional de Coyuntura. Las Estatizaciones en Bolivia.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Concentración de las actividades económicas y del poder económico en el Estado. ▪ Énfasis en la economía originaria comunitaria y relativización de la internacionalización de la Economía. 	(-) Insuficiente desarrollo económico departamental y nacional. (-) Mercado Profesional limitado que dificulta la inserción laboral.
Reconocimiento de un modelo económico plural, basado en formas de organización económica comunitaria, estatal, privada y social cooperativa.	Constitución Política del Estado. (Artículo 306)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inseguridad jurídica para la inversión privada y el derecho propietario. 	(+) Interés en la economía comunitaria y social.
Matriz productiva regional orientada a la explotación de materias primas tradicionales sin procesos de industrialización	Fundación Milenio, 2011. Informe Nacional de Coyuntura. Potosí, la Minería y los precios.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vigencia de un modelo económico primario exportador de minerales e hidrocarburos sin industrialización. 	(+) Existencia de recursos del IDH para inversión en Educación.

Fuente. Elaboración Propia

c) Análisis de Tendencias e Impactos del Contexto Social.

Las tendencias e impactos del contexto social identificados demuestran que en la actualidad no existen cambios significativos que generen optimismo en la reivindicación de sectores sociales históricamente postergados.

Cuadro N° 103
Análisis de Tendencias e Impactos del Contexto Social

Hechos Claves	Fuentes de Verificación	Tendencias Observadas	Impactos de las Tendencias
Reconocimiento de derechos de las naciones, pueblo indígena, originario y campesino.	Constitución Política del Estado Artículo 30.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mejoras no significativas del desarrollo humano a nivel Departamental y del país. ▪ Continuidad de la conflictividad social a nivel Departamental y del país. ▪ Participación de los movimientos sociales funcionales a los fines del Gobierno en el debate público nacional. ▪ Incorporación creciente del enfoque de Género y Generacional en la vida institucional del país. Protección y sanción de delitos Contra el Racismo y toda forma de Discriminación. 	(+) Exigencia de contribución al desarrollo humano departamental y del país. (-) Persistentes conflictos sociales departamentales y del país. (-) Riesgo permanente de intervención gubernamental a la Institucionalidad del Sistema Público. (+) Desarrollo de oportunidades con equidad de género y generacional. (+) Reducción de hechos de Racismo y toda forma de Discriminación.
Múltiples demandas sociales que son canalizadas mediante conflictos de distinta naturaleza.	Fundación UNIR, 2011. Informe de seguimiento y análisis de la conflictividad en Bolivia.		
Débil participación de la sociedad en la elaboración de las Políticas Públicas.	Moreno Daniel, 2009. La marcha nuestra de cada día: Normalización de la protesta.		
Conflicto de intereses entre los ámbitos urbano-rural.	Ayala Rodrigo y otros, 2009. Conflictos: Una Mirada hacia el futuro. FES-ILDES.		
Aprobación de la Ley Contra el Racismo y toda forma de Discriminación.	Ley No. 045. Ley Contra el Racismo y toda forma de Discriminación.		
Aprobación de normativa laboral	Ley 997 de inserción laboral y de ayuda económica para personas con discapacidad. D.S. 1455 Licencia especial para madres, padres o tutores de niños con enfermedades graves		

Fuente: Elaboración Propia

d) Análisis de Tendencias e Impactos del Contexto Cultural.

Un ámbito que sí ha mostrado hechos relevantes es el cultural, pues formalmente como un hecho clave se otorga el reconocimiento de naciones y pueblos indígena originario campesinos y de comunidades interculturales y afro-bolivianos en la vida institucional y legal del país. El siguiente cuadro muestra las tendencias y sus impactos:

Cuadro N° 104
Análisis de Tendencias e Impactos del Contexto Cultural

Hechos Claves	Fuentes de Verificación	Tendencias Observadas	Impactos de las Tendencias
Reconocimiento de naciones y pueblos indígena originario campesinos y de comunidades interculturales y afro-bolivianos.	Constitución Política del Estado. (Artículo 3)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crecimiento de las demandas sociales, políticas y económicas de las nacionales y pueblos indígena originario campesinos y de comunidades interculturales y afro-bolivianos. ▪ Establecimiento de un diálogo de saberes entre los saberes ancestrales y el conocimiento científico universal. ▪ Mayor compromiso social para la Preservación y Conservación del Patrimonio Cultural y Natural del Departamento y del país 	<p>(+) Demandas de inclusión de sectores excluidos que exigen mayor participación en la vida institucional del país.</p> <p>(+) Interés por el reconocimiento de naciones y pueblos indígena originario campesinos y de comunidades interculturales y afro-bolivianos. (+) Interés en el diálogo de saberes: conocimiento ancestral y conocimiento científico.</p> <p>(+) Interés social por la Conservación y preservación del Patrimonio Cultural.</p>
Reconocimiento como derecho de las naciones y pueblos indígena originarios campesinos a que sus saberes y conocimientos tradicionales, su medicina tradicional, sus idiomas, sus rituales y vestimentas sean valorados, respetados y promocionados.	Constitución Política del Estado. (Artículo 30, parágrafo II, punto 9)		
Preservación y Conservación del Patrimonio Cultural y Natural del Departamento	Declaración de la 17° Conferencia General de la UNESCO.		
Creación del Consejo Departamental de Patrimonio Cultural	Ley Departamental N° 112, Ley del Patrimonio Cultural del Departamento de Potosí. Art. 26.		
Creación del Fondo de Fomento del Patrimonio Cultural Boliviano-FONPAC	Ley N° 530, Ley del Patrimonio Cultural Boliviano		

Fuente: Elaboración Propia.

e) Análisis de Tendencias e Impactos del Contexto Educativo.

En el ámbito educativo, se presenta un conjunto de transformaciones que se originan como políticas desde el propio Estado, es el caso de nueva visión de la Educación Superior contenida en la Constitución Política del Estado y la Ley de Educación “Avelino Siñani – Elizardo Pérez”; asimismo, es el propio Sistema Universitario Público Nacional, que a través de la propuesta de un nuevo Modelo Académico del Sistema de la Universidad Boliviana, pretenden corregir las deficiencias del ámbito Educativo.

Cuadro N° 105
Análisis de Tendencias e Impactos del Contexto Educativo

Hechos Claves	Fuentes de Verificación	Tendencias Observadas	Impactos de las Tendencias
Aprobación de una nueva visión de la Educación Superior que incorpora el carácter intracultural, intercultural y plurilingüe, que toma en cuenta conocimientos universales y saberes colectivos de las naciones y pueblos indígena originario campesinos.	Constitución Política del Estado. (Artículo 91, parágrafo I y II)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Resistencia en la implementación de la nueva visión de la Educación Superior. ▪ Propensión al establecimiento de programas de desconcentración académica y la creación y funcionamiento de Universidades e Institutos comunitarios pluriculturales en el área rural. ▪ Gradual incremento de recursos y participación de las Universidad Indígenas en la Educación Superior. ▪ Implementación de la Agencia Plurinacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior Universitaria. 	(+) Interés por la educación intracultural, intercultural y plurilingüe. (+) Interés por el diálogo de saberes: conocimiento ancestral y conocimiento científico. (-) Mayor presencia de Universidades Privadas e Indígenas. (+) Desconcentración de Universidades, carreras y programas de formación académica interculturales en ciudades intermedias y área rural. (+) Colaboración de la Agencia Plurinacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior Universitaria. (+) Adecuación de Planes Curriculares de Formación Universitaria en base al nuevo Modelo Académico del Sistema de la Universidad Boliviana.
Establecimiento de Universidades Indígenas articuladas a la territorialidad y organización de las naciones y pueblos indígenas originario campesinos.	Ley N° 70 Ley de Educación "Avelino Siñani – Elizardo Pérez". (Artículo 60, punto 1)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementación del nuevo Modelo Académico del Sistema de la Universidad Boliviana. 	
Creación de la Agencia Plurinacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior Universitaria.	Ley N° 70 Ley de Educación "Avelino Siñani – Elizardo Pérez". (Artículo 68, parágrafo III)		
Aprobación de la incorporación de mecanismos de participación social de carácter consultivo, de coordinación y asesoramiento. Además de la rendición de cuentas y transparencia en el uso de sus recursos de Universidades.	Constitución Política del Estado. (Artículo 93, parágrafo II y III). Ley de Educación "Avelino Siñani – Elizardo Pérez". (Artículo 68, parágrafo III de la Ley N° 70)		
Aprobación de un nuevo Modelo Académico del Sistema de la Universidad Boliviana.	CEUB, Modelo Académico del Sistema de la Universidad Boliviana, 2015 - 2019.		

Fuente: Elaboración Propia.

f) Análisis de Tendencias e Impactos del Contexto Tecnológico.

Otro ámbito que también muestra profundas transformaciones es el tecnológico. Los hechos claves y los impactos de las tendencias evidencian la decisiva influencia que éste ámbito tiene sobre la Educación Superior. A continuación se presenta el resultado del análisis:

Cuadro N° 106
Análisis de Tendencias e Impactos del Contexto Tecnológico

Hechos Claves	Fuentes de Verificación	Tendencias Observadas	Impactos de las Tendencias
Creciente interés en Redes Nacionales de Ciencia, Tecnología e Innovación en la articulación de investigadores, especialistas y expertos, a través de la conformación de grupos de trabajo temáticos para la generación y actualización de conocimientos, difusión de avances, cooperación interinstitucional, apoyo al sector socio-productivo y elaboración e implementación de proyectos de investigación científica, tecnológica e innovación.	Redes Nacionales de Ciencia, Tecnología e Innovación del Viceministerio de Ciencia y Tecnología del Ministerio de Educación.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Programas de Centros de formación tecnológica, conjuntamente el sector Educación, con el propósito de fortalecer y crear centros de innovación tecnológica para reforzar el sistema educativo técnico,-tecnológico, sobre la base del requerimiento del sector productivo y diseñados para resolver los problemas del sector productivo y la formación de recursos humanos para promover la innovación, la creatividad y el desarrollo de tecnología. ▪ Desarrollo y promoción de una cultura científica a través de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) para promover la apropiación del conocimiento en el marco de la inclusión y la reciprocidad, para hacer que la Ciencia, la Tecnología y la Innovación se constituyan en temas transversales en proyectos trans-sectoriales. <p>El sistema actual de ciencia y tecnología se encuentra débil en la existencia de instrumentos adecuados para fomentar la investigación, la colaboración interuniversitaria, la innovación, la vinculación internacional, la repatriación de talentos humanos y la vinculación entre el sector académico con el sector productivo y con la sociedad.</p>	<p>(+) Avances en TIC's aplicados a la Educación Superior.</p> <p>(+) Virtualización de la Educación Superior.</p> <p>(+) Mayor relacionamiento internacional en el ámbito tecnológico.</p>
Aprovechamiento y creciente uso de las TIC's, en el ámbito de educación superior generando espacios de promoción de investigación de las TIC's y aplicaciones móviles	Dirección General de Tecnología de Información y Comunicación del Viceministerio de Ciencia y Tecnología del Ministerio de Educación.		

Fuente: Elaboración Propia.

g) Análisis de Tendencias e Impactos del Contexto Legal.

El establecimiento de un nuevo ordenamiento jurídico y normativo institucional se considera como el hecho más importante en el contexto legal. La necesidad de la Rendición de Cuentas y la Transparencia en el uso de recursos en las Instituciones Públicas y particularmente en aquellas dedicadas a la Educación Superior se considera como un impacto positivo.

Cuadro N° 107

Análisis de Tendencias e Impactos del Contexto Legal

Hechos Claves	Fuentes de Verificación	Tendencias Observadas	Impactos de las Tendencias
Implementación de un nuevo ordenamiento jurídico y normativo institucional.	Constitución Política del Estado.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Consolidación del nuevo ordenamiento jurídico y normativo institucional. ▪ Consolidación del proceso autonómico y de descentralización. ▪ Consolidación de reglamentos y mecanismos destinados a procesar y sancionar actos de corrupción cometidos por servidores públicos, personas particulares y a sectores de oposición al gobierno. ▪ Consolidación del mecanismo de reducción de la subvención pública asignada a las universidades públicas del sistema. <p>Disconformidad en el Sistema Universitario por su aplicación obligatoria de la restricción del tope salarial</p>	<p>(+) Interés por la Autonomía y Descentralización. (+) Gestión Institucional Pública fundada en la Rendición de Cuentas y la Transparencia en el uso de recursos. (-) Reducción paulatina del presupuesto de las Universidades Públicas por subvenciones del Estado.</p>
Aprobación de normativa específica (Cartas Orgánicas) para la implementación del proceso autonómico y de descentralización.	Ley 031 Ley Marco de Autonomías y Descentralización "Andrés Báñez".		
Vigencia de normativa y mecanismos destinados a prevenir, investigar, procesar y sancionar actos de corrupción cometidos por servidores públicos.	Ley N° 004 Ley de Lucha contra la Corrupción, Enriquecimiento Ilícito e Investigación de Fortunas "Marcelo Quiroga Santa Cruz".		
Promulgación de normativa que reduce el presupuesto de recursos provenientes del I.D.H. destinado a Universidades.	D.S. 961, D.S. 1322, D.S. 1323, Ley 767.		
Promulgación de normativa que propone un sistema de planificación integrada entre el Gobierno en sus distintos niveles y los actores sociales, violatoria de la autonomía universitaria	Ley N° 777 y su decreto Reglamentario.		
Suspensión de la restricción de incremento a la subvención ordinaria a las universidades públicas.	Ley N° 1135 Ley del Presupuesto del Tesoro General del Estado Gestión 2019 (Ley Financiera, Artículo 15)		

Fuente: Elaboración Propia.

h) Análisis de Tendencias e Impactos del Contexto Ambiental.

En éste ámbito el hecho clave se resume en políticas gubernamentales de defensa irrestricta al medio ambiente; sin embargo, en los hechos, existe un sistemático atentado contra el resguardo de áreas protegidas.

Cuadro N° 108

Análisis de Tendencias e Impactos del Contexto Ambiental

Hechos Claves	Fuentes de Verificación	Tendencias Observadas	Impactos de las Tendencias
Surgimiento de una conciencia social de preocupación por la protección y preservación del medio ambiente.	Informe de Contexto Nacional Cambio Climático y Mapeo de Actores – Bolivia.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crecimiento de la conciencia social ambiental. ▪ Agotamiento de los recursos naturales y contaminación agravada del medio ambiente. ▪ Afectación gradual de las actividades agrícolas, pecuarias forestales y la biodiversidad. ▪ Gran cantidad de hectáreas de bosque quemados a causa de los chaqueos descontrolados. ▪ Ampliación de la frontera agrícola a favor de la agroindustria del oriente boliviano. ▪ Ampliación de la colonización de tierras a favor de movimientos que apoyan al gobierno boliviano. 	<p>(+) Diálogo permanente con la sociedad en temas ambientales.</p> <p>(+) Interés creciente por la Conservación y Preservación del Medio Ambiente.</p> <p>(+) Mayor preocupación por la Investigación relacionada con el Cambio Climático y la Contaminación Ambiental.</p>
Contaminación del medio ambiente por la extracción y depredación de los recursos naturales.	Informe del Estado ambiental de Bolivia Diciembre 2010. Liga de Defensa del Medio Ambiente LIDEMA		
Ley 083, 065 que permite la explotación y exploración de la reserva de Tariquia a favor de Petrobras.	Decreto supremo 2366 que permite el desarrollo de actividades hidrocarburíferas dentro de áreas naturales protegidas. Plan de Desarrollo Territorial Integral (PDTI), Diagnostico Consolidado, Distrito Municipal Tariquia y Zonas de Amortiguamiento.		
Los automotores representan una fuente importante de contaminación del aire.	De acuerdo al estudio realizado por el ministerio de medio ambiente y aguas 2013 Proyecto de la agencia Suiza para el desarrollo y cooperación (COSUDE) Reporte de vehículos nacionalizados según la Aduana.		
Desastres ambientales en la Chiquitania y el Amazonas, debido a los incendios forestales que arrasaron los bosques.	Decreto Supremo 26075, sobre Tierras de Producción Forestal permanente. Decreto Supremo 3973, que legaliza las quemas en los departamentos de Santa Cruz, Beni y Pando.		

Fuente: Elaboración Propia

Es necesario aclarar que, el análisis de tendencias se ha realizado con base a la reflexión del Equipo Técnico, teniendo en cuenta en cada uno de los casos, fuentes de verificación.

2.5.1.2 Análisis Externo: Identificación de Oportunidades y Amenazas.

Este análisis ha permitido como siguiente paso, elaborar el Cuadro de Diagnóstico Externo donde se identifican Oportunidades y Amenazas Institucionales, de acuerdo con el siguiente procedimiento:

- a) Las tendencias observadas han sido traducidas en impactos.
- b) Los impactos de las tendencias han sido clasificadas en positivas y negativas.
- c) Las primeras (positivas), se refieren cuando contribuyen a la estabilidad y desarrollo del contexto y las segundas (negativas) por el contrario, sí afectan perjudicialmente al propio contexto.
- d) Estos impactos si son positivos han sido considerados como oportunidades y si son negativos como amenazas

Las oportunidades implican posibilidades de desarrollo y transformación de la Institución, en cambio las amenazas son riesgos y/o dificultades que tienen el potencial de debilitar la existencia misma de la Entidad. Además, como una condición del diagnóstico sistémico, las variables han sido neutralizadas.

Cuadro N° 109
Diagnóstico Externo: Oportunidades y Amenazas

	Oportunidades	Variable Neutralizada	Amenazas	Variable Neutralizada
Político	Interés por la interculturalidad.	Interés por Temas Transversales	Injerencia política en la gestión universitaria.	Injerencia Política
			Cientelismo político contra el ejercicio profesional.	Cientelismo Político
			Escaso reconocimiento del profesional universitario.	Cientelismo Político
Económico	Interés en la economía comunitaria y social.	Interés por Temas Transversales	Insuficiente desarrollo económico departamental y nacional.	Desarrollo Económico
	Existencia de recursos del IDH para inversión en Educación.	Presupuesto de Universidades Públicas	Mercado Profesional limitado que dificulta la inserción laboral.	Mercado Profesional
Social	Exigencia de contribución al desarrollo humano departamental y	Desarrollo Humano	Persistentes conflictos sociales departamentales y	Conflictos Sociales
	Desarrollo de oportunidades con equidad de género y generacional.	Interés por Temas Transversales	Riesgo permanente de intervención gubernamental a la Institucionalidad del Sistema Público.	Injerencia Política
	Reducción de hechos de Racismo y toda forma de Discriminación.	Interés por Temas Transversales		
Cultural	Demandas de inclusión de sectores que exigen mayor participación en la vida institucional del país.	Sectores sociales excluidos		
	Interés por el reconocimiento de naciones y pueblos indígena originario campesinos y de comunidades interculturales y afrobolivianos.	Interés por Temas Transversales		
	Interés por el diálogo de saberes: conocimiento ancestral y científico.	Interés por Temas Transversales		
	Interés social por la Conservación y Preservación del Patrimonio Cultural.	Interés por Temas Transversales		
Educativo	Interés por la educación intracultural, intercultural y plurilingüe.	Interés por Temas Transversales	Mayor presencia de Universidades Privadas e Indígenas.	Universidades Privadas e Indígenas
	Interés por el diálogo de saberes: conocimiento ancestral y conocimiento científico.	Interés por Temas Transversales		
	Desconcentración de Universidades, carreras y programas de formación académica interculturales en ciudades intermedias y área rural.	Desconcentración de Carreras y Programas		
	Colaboración de la Agencia Plurinacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior Universitaria a nivel internacional.	Evaluación y Acreditación de la Educación Superior Universitaria		
	Adecuación de Planes Curriculares de Formación Universitaria al nuevo Modelo Académico del Sistema Universitario.	Modelo Académico del Sistema de la Universidad Boliviana		
Tecnológico	Avances en TIC's aplicados a la Educación Superior.	TIC's aplicados a la Educación Superior		
	Desarrollo de la Virtualización de la Educación Superior.	Virtualización de la Educación Superior		
	Mayor relacionamiento internacional en el ámbito tecnológico.	Relaciones Internacionales		

	Oportunidades	Variable Neutralizada	Amenazas	Variable Neutralizada
Legal	Interés por la Autonomía y Descentralización Territorial.	Interés por Temas Transversales	Reducción paulatina del presupuesto de las Universidades Públicas por subvenciones del	Presupuesto de Universidades Públicas
	Gestión Institucional Pública fundada en la Rendición de Cuentas y la Transparencia en el uso de recursos.	Rendición de Cuentas		
Medioambiental	Diálogo permanente con la sociedad en temas ambientales.	Interés por Temas Transversales		
	Interés creciente por la Conservación y Preservación del Medio Ambiente.	Interés por Temas Transversales		
	Mayor preocupación por la Investigación relacionadas con el Cambio Climático y la Contaminación	Interés por Temas Transversales		

Fuente: Elaboración Propia.

2.5.1.3 Análisis por Área Estratégica: Matriz de Oportunidades y Amenazas.

El análisis de la dimensión externa busca identificar las oportunidades y amenazas, de la Universidad Autónoma “Tomás Frías”, con factores o tendencias externas que influyen en las actividades de cada una de las áreas estratégicas.

a) Área Estratégica Gestión de Formación Profesional de Grado y Postgrado: Matriz de Oportunidades y Amenazas.

A continuación se presenta la matriz de Oportunidades y Amenazas correspondientes al área estratégica de formación profesional de Grado y Postgrado, para éste propósito se toma en cuenta el análisis de tendencias considerado inicialmente.

Cuadro N° 110
Área Estratégica: Gestión de Formación Profesional de Grado y Postgrado
Matriz de Oportunidades y Amenazas

Análisis Externo	
Oportunidades	Amenazas
O1. Posibilidad de convenios institucionales regionales, nacionales e internacionales para fortalecer la formación de Grado y Postgrado O2. Disponibilidad de las TIC's para su aplicación en el PEA. O3. Crecimiento continuo de cursos y programas virtuales en educación superior y Postgrado a nivel nacional. O4. Modelo académico plural con enfoque de gestión curricular de formación basada en competencias, enfoque por objetivos y/u otros. O5. Amplio requerimiento de pasantías por instituciones públicas y privadas. O6. Modelo académico que vincula el Grado con el Postgrado	A1. Creciente competencia por instituciones públicas y privadas en la oferta de formación académica de Grado y Postgrado A2. Pérdida de credibilidad de la sociedad en la Universidad A3. Masificación estudiantil y bachilleres con escasos conocimientos y débil orientación vocacional en la profesionalización A4. Normativa restrictiva para la contratación de docentes de Postgrado A5. Mercado laboral reducido en la demanda de profesionales en el contexto regional

Fuente: Elaboración propia

La matriz toma en cuenta los aspectos relacionados a tendencias del ámbito de educación y tecnológico descritos en el diagnóstico externo (cuadro N° 105), se identificó los factores que inciden a la actividad institucional de manera positiva y negativa: (+) Interés por la educación intracultural, intercultural y plurilingüe, (+) Interés por el diálogo de saberes: conocimiento ancestral y conocimiento científico, (-) Mayor presencia de Universidades Privadas e Indígenas, (+) Desconcentración de Universidades, Carreras y Programas de formación académica interculturales en ciudades intermedias y área rural, (+) Colaboración de la Agencia Plurinacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior Universitaria, (+) Adecuación de Planes Curriculares de Formación Universitaria en base al nuevo Modelo Académico del Sistema de la Universidad Boliviana.

b) Área Estratégica Gestión de Investigación, Ciencia, Tecnología e Innovación: Matriz de Oportunidades y Amenazas.

A continuación se presenta la matriz de Oportunidades y Amenazas correspondiente al área estratégica de Gestión de Investigación, Ciencia, Tecnología e Innovación, se toma en cuenta para éste propósito el análisis de tendencias considerado inicialmente.

Cuadro N° 111
Área Estratégica: Gestión de Investigación, Ciencia, Tecnología e Innovación
Matriz de Oportunidades y Amenazas

Análisis Externo	
Oportunidades	Amenazas
O1. Posibilidades de establecer convenios institucionales a nivel internacional (Universidades Extranjeras).	A1. Expectativa de las organizaciones y sociedad civil local y regional ante la sociedad por el involucramiento activo de la Universidad ante problemas concretos
O2. Demanda creciente de Investigaciones para resolver aspectos concretos en la problemática local, regional y nacional	A2. Reducción del presupuesto por parte del gobierno
O3. Fondos económicos (IDH) para realizar actividades de Investigación	A3. Falta de Institucionalidad de cargos jerárquicos (interinatos) en Investigación
O4. Posibilidad de establecer convenios con empresas privadas, mineras y agencias de cooperación internacional para realizar Investigaciones.	A4. Escasa vinculación entre Investigación - sociedad - gobierno - industria.
O5. Se trabaja a nivel del CEUB el sistema de Carrera y Escalafón del investigador.	A5. Otras Universidades e institutos de Investigación realizan convenios e Investigaciones en nuestro departamento
O6. Demanda de profesionales predispuestos para el emprendimiento de generar Conocimiento	

Fuente: Elaboración propia

En la matriz se describe lo más sustancial en cuanto a Oportunidades y Amenazas identificados en el análisis de tendencias de impacto en el ámbito tecnológico (Cuadro N° 106), que incide institucionalmente a la Universidad para encarar proyectos de índole tecnológico en la educación universitaria: (+) Avances en TIC's aplicados a la Educación Superior, (+) Virtualización de la Educación Superior y (+) Mayor relacionamiento internacional en el ámbito tecnológico.

c) Área Estratégica Gestión de Interacción Social y Extensión Universitaria: Matriz de Oportunidades y Amenazas.

A continuación se presenta la matriz de Oportunidades y Amenazas correspondiente al área estratégica de Gestión de Interacción Social y Extensión Universitaria, se toma en cuenta para éste propósito el análisis de tendencias considerado inicialmente.

Cuadro N° 112
Área Estratégica: Gestión de Interacción Social y Extensión Universitaria
Matriz de Oportunidades y Amenazas

Análisis Externo	
Oportunidades	Amenazas
O1. Creciente demanda del Estado, la Sociedad y la Empresa para actividades de extensión universitaria en términos de formación y capacitación continua.	A1. Universidades Privadas responden más pronto a las demandas del Estado, la Sociedad y la Empresa respecto a las demandas de formación y capacitación continua.
O2. Interés por convenios de instituciones públicas y privadas con la Universidad para realizar trabajos de interacción social universitaria.	A2. Universidades Públicas del SUB ofertan cursos cortos de formación y capacitación continua.
O3. Interés porque la Universidad se involucre en los cambios que nacen a partir del Estado Plurinacional a través del estudio y debate de temas generales y específicos de las Políticas Públicas.	A3. Ausencia de la UATF en la discusión y propuestas de alternativas en la mayor parte de los problemas locales y departamentales.
O4. Interés porque la Universidad proponga Programas y Centros de Extensión Universitaria de servicio a la sociedad	

Fuente: Elaboración propia

En la matriz se describen las Oportunidades y Amenazas identificadas en el análisis de tendencias de impacto en el contexto social (Cuadro N° 103), que incide institucionalmente a la educación universitaria; (+) Exigencia de contribución al desarrollo humano departamental y del país, (-) Persistentes conflictos sociales departamentales y del país, (-) Riesgo permanente de intervención gubernamental a la Institucionalidad del Sistema Público, (+) Desarrollo de oportunidades con equidad de género y generacional, (+) Reducción de hechos de Racismo y toda forma de Discriminación, (+) Demandas de inclusión de sectores excluidos que exigen mayor participación en la vida institucional del país, (+) Interés por el reconocimiento de naciones y pueblos indígena originario campesinos y de comunidades interculturales y afro-bolivianos, (+) Interés por el diálogo de saberes: conocimiento ancestral y conocimiento científico, (+) Interés social por la Conservación y Preservación del Patrimonio Cultural, (+) Avances en TIC's aplicados a la Educación Superior, (+) Virtualización de la Educación Superior, (+) Mayor relacionamiento internacional en el ámbito tecnológico.

d) Área Estratégica Gestión Institucional de Calidad: Matriz de Oportunidades y Amenazas.

A continuación se presenta la matriz de Oportunidades y Amenazas correspondiente al área estratégica de Gestión Institucional de Calidad, se toma en cuenta para éste propósito el análisis de tendencias considerado inicialmente.

Cuadro N° 113
Área Estratégica: Gestión Institucional de Calidad
Matriz de Oportunidades y Amenazas

Análisis Externo	
Oportunidades	Amenazas
<p>Ámbito organizacional</p> <p>O1. Cooperación internacional para la ejecución de proyectos</p> <p>O2. Nuevas alianzas estratégicas a nivel internacional y convenios de cooperación internacional.</p> <p>O3. Instituciones públicas y privadas que reconocen la calidad institucional de la UATF.</p> <p>O4. Interrelación con Universidades del Sistema de la Universidad Boliviana.</p> <p>O5. Demanda de formación profesional, técnica y tecnológica emergente</p> <p>Recursos financieros</p> <p>O6. Relacionamiento Interinstitucional para la consecución de Financiamiento de Programas y Proyectos.</p> <p>Recursos físicos</p> <p>O7. Nuevas tecnologías de Información y comunicación.</p>	<p>Ámbito organizacional</p> <p>A1. Conflictos sociales que interrumpen el desarrollo de actividades de la Institución.</p> <p>A2. Normas nacionales que dificultan el desarrollo de la gestión administrativa de la Institución.</p> <p>A3. Políticas gubernamentales anti autonomistas.</p> <p>A4. Otras instituciones ocupan el lugar de la Universidad (Competencia privada en el área de educación).</p> <p>A5. Ausencia de políticas gubernamentales de generación de empleo para técnicos y profesionales universitarios.</p> <p>A6. Normativa restrictiva para la contratación de docentes de posgrado.</p> <p>Recursos financieros</p> <p>A7. Permanente disminución en asignación de recursos provenientes del Impuesto Directo a los Hidrocarburos y Coparticipación Tributaria (Política financiera restrictiva para la educación superior).</p>

Fuente: Elaboración propia

En la matriz se describe lo más sustancial en cuanto a Oportunidades y Amenazas identificada en el análisis de tendencias e impactos del contexto político (Cuadro N° 101) y contexto legal (Cuadro N° 107), que incide institucionalmente a la Universidad: (+) Interés por la interculturalidad, (-) Injerencia política en la gestión universitaria, (-) Clientelismo político contra el ejercicio profesional, (-) Escaso reconocimiento del profesional universitario, (+) Interés por la Autonomía y Descentralización, (+) Gestión Institucional Pública fundada en la Rendición de Cuentas y la Transparencia en el uso de recursos y (-) Reducción paulatina del presupuesto de las Universidades Públicas por subvenciones del Estado.

2.5.2. Análisis Interno Identificación de Fortalezas y Debilidades

El análisis de la dimensión interna busca identificar las Fortalezas y Debilidades de la Universidad Autónoma "Tomás Frías", con base a los resultados obtenidos en el diagnóstico interno en cada una de las áreas estratégicas.

2.5.2.1. Análisis por Área Estratégica: Matriz de Fortalezas y Debilidades.

Las fortalezas y debilidades de la Universidad Autónoma “Tomás Frías” han sido analizadas por área estratégica que a continuación se detallan:

a) Área Estratégica Gestión de Formación Profesional de Grado y Postgrado: Matriz de Fortalezas y Debilidades.

A continuación se presenta la matriz de Fortalezas y Debilidades correspondiente al área estratégica de formación profesional de Grado y Postgrado.

Cuadro N° 114
Área Estratégica: Gestión de Formación Profesional de Grado y Postgrado
Matriz de Fortalezas y Debilidades

Análisis Interno	
Fortalezas	Debilidades
F1. Oferta de carreras de Grado y programas de Postgrado en base a las demandas de la región y presencia desconcentrada a nivel departamental F2. Oferta de becas académicas y socioeconómicas estudiantiles en todas las carreras y cobertura total al seguro social medico estudiantil. F3. Carreras comprometidas en la calidad académica, actualizan sus rediseños curriculares acorde al modelo académico en la búsqueda de procesos de acreditación a nivel nacional e internacional F4. Plantel docente con capacidades académicas competentes F5. Rediseños curriculares que vinculan la formación de Grado con el Postgrado	D1. Reducido número de carreras con procesos de autoevaluación, plan de mejoramiento y acreditadas. D2. Reducido número de docentes titulares e inestabilidad laboral en el ejercicio de la docencia interina D3. Falta de programas de formación continua para docentes y aplicación de las TIC's en el PEA D4. Menor número de docentes en las carreras con grado académico de Doctor D5. Inexistencia de programas de Postgrado autoevaluados, acreditados y carencia de docentes permanentes D6. Inexistencia de programas virtuales y semipresenciales en Grado y reducidos programas virtuales en Postgrado D7. Pocos programas de Doctorado organizados por Postgrado D8. Reducido número de carreras con rediseños curriculares acorde al modelo académico

Fuente: Elaboración propia

b) Área Estratégica Gestión de Investigación, Ciencia, Tecnología e Innovación: Matriz de Fortalezas y Debilidades

A continuación se presenta la matriz de Fortalezas y Debilidades correspondiente al área estratégica de Gestión de Investigación, Ciencia, Tecnología e Innovación.

Cuadro N° 115
Área Estratégica: Gestión de Investigación, Ciencia, Tecnología e Innovación
Matriz de Fortalezas y Debilidades

Análisis Interno	
Fortalezas	Debilidades
F1. Existencia y/o subsistencia de institutos de Investigación facultativos F2. Existencia de interés de estudiantes que realizan proyectos de Investigación F3. Existencia de algunos docentes interesados en la Investigación científica	D1. No se cuenta con un plan estratégico. D2. La UATF no cuenta con una Unidad de Transferencia de Resultados de Investigación ni participa en un parque tecnológico D3. Escasa asignación de presupuesto para el componente de Investigación, Ciencia, Tecnología e Innovación. D4. Presupuesto reducido y equipamiento limitado en los Institutos de Investigación Facultativos D5. Carencia de docentes Investigadores a tiempo completo en los Institutos de Investigación D6. Escasa presencia intelectual y científica de la UATF en eventos nacionales e internacionales D7. No existen programas de formación en gestión de la Investigación D8. No se cuenta con un protocolo para el registro de publicaciones en revistas indexadas nacionales e internacionales D9. Reducido número de convenios con organismos nacionales empresa privada y agencias de cooperación internacional D10. Reducido número de proyectos de Investigación ejecutados con agencias de cooperación internacional

Fuente: Elaboración propia

c) Área Estratégica Gestión de Interacción Social y Extensión Universitaria: Matriz de Fortalezas y Debilidades

A continuación se presenta la matriz de Fortalezas y Debilidades correspondiente al área estratégica de Gestión de Interacción Social y Extensión Universitaria.

Cuadro N° 116
Área Estratégica: Gestión de Interacción Social y Extensión Universitaria
Matriz de Fortalezas y Debilidades

Análisis Interno	
Fortalezas	Debilidades
F1. Existen Unidades Académicas que desarrollan actividades de extensión por medio de capacitación y asesoramiento. F2. Existe interés por parte de la comunidad universitaria en desarrollar actividades de interacción social. F3. La UATF cuenta con los medios necesarios (Imprenta Universitaria y TVU) para elaborar material y difundir actividades de extensión universitaria. F4. Las Carreras a través de determinadas modalidades de graduación han permitido, a través de convenios, establecer trabajo conjunto con Instituciones Públicas y/o Privadas. F5. Existe organización universitaria para desarrollar actividades extracurriculares como cultura y deportes para una formación integral del estudiante y actividades de recreación en los docentes y administrativos	D1. La UATF no realiza eventos de análisis y debate en temas de políticas públicas. D2. El número de convenios con entidades territoriales autónomas y con sectores productivos no obedece a un plan establecido, sino a la iniciativa de determinadas Unidades Académicas y Administrativas. D3. Los proyectos de interacción social y extensión universitaria que surjan como trabajo de su respectiva Dirección Intermedia son inexistentes. D4. Es escasa la oferta de programas de formación y capacitación profesional continua. D5. De manera organizada y estable no existe oferta de centros y programas de extensión universitaria que presten sus servicios a la sociedad. D6. Falta de políticas claras de interacción social y extensión universitaria en la UATF D7. Ausencia total de recursos humanos con conocimiento específico de las actividades de interacción social universitaria que debe cumplir una Universidad Pública. D8. Ausencia de políticas que vinculen sistemáticamente las actividades de interacción social y extensión universitaria en las Unidades Académicas

Fuente: Elaboración propia

d) Área Estratégica Gestión Institucional de Calidad: Matriz de Fortalezas y Debilidades

A continuación se presenta la matriz de Fortalezas y Debilidades correspondiente al área Estratégica de Gestión Institucional de Calidad.

Cuadro N° 117
Área Estratégica: Gestión Institucional de Calidad
Matriz de Fortalezas y Debilidades

Análisis Interno	
Fortalezas	Debilidades
<p>Ámbito organizacional</p> <p>F1. Membrecía de la UATF en distintas Redes e IES.</p> <p>F2. La UATF cuenta con convenios suscritos con IES del exterior</p> <p>F3. Plan de Desarrollo Institucional como instrumento de gestión</p> <p>F4. Elevado porcentaje en ejecución de P.O.A.</p> <p>F5. Aceptable porcentaje en la ejecución del programa de inversión</p> <p>F6. Democracia Universitaria (cogobierno paritario docente estudiantil.</p> <p>F7. Autonomía Universitaria consagrada en la Constitución Política del Estado.</p> <p>Recursos físicos</p> <p>F8. Infraestructura suficiente</p>	<p>Ámbito Organizacional.</p> <p>D1. Oferta de becas de movilidad estudiantil insuficientes</p> <p>D2. Bajos porcentajes en Facultades, Áreas Administrativas y Centros e Institutos que cuentan con Planes de Desarrollo vigentes</p> <p>D3. Sistema de seguimiento y evaluación del Plan Estratégico en proceso de elaboración.</p> <p>D4. Inexistencia de Procesos de autoevaluación institucional.</p> <p>D5. La UATF no cuenta con un sistema de gestión por resultados.</p> <p>D6. Carencia de un Sistema Integrado de Gestión, Información y Comunicación (en línea).</p> <p>D7. Inexistencia de un sistema de información y comunicación para el soporte de procesos académicos y administrativos</p> <p>D8. Escalafón administrativo inexistente.</p> <p>D9. Escalafón docente y de investigador inexistentes</p> <p>D10. Insatisfacción del personal administrativo por la remuneración percibida.</p> <p>D11. Carencia de programa de formación continua para trabajadores administrativos.</p> <p>D12. Ausencia de políticas de motivación y reconocimiento institucional</p> <p>D13. Estructura organizacional rígida, estática y tradicional</p> <p>D14. Relacionamiento organizacional horizontal y vertical deficiente</p> <p>D15. Falta de actualización y carencia de documentos normativos.</p> <p>D16. Políticas de socialización de normativa Universitaria inexistentes</p> <p>D17. Insuficientes procesos de evaluación y mejoramiento de la calidad en la prestación de servicios.</p> <p>D18. Modelo de administración tradicional, centralizado que impide una adecuada gestión por resultados</p> <p>D19. Inexistencia de observatorios de género, equidad de género</p> <p>D20. Falta de un comité institucional de Derechos Humanos</p> <p>D21. Ausencia de políticas destinadas al desarrollo y fortalecimiento de gestión ambiental</p> <p>D22. Falta de unidades de transparencia y rendición de cuentas</p> <p>D23. La UATF no cuenta con un sistema de gestión de calidad</p> <p>D24. Bajo porcentaje de proyectos ejecutados con recursos de la cooperación internacional</p> <p>Recursos Humanos</p> <p>D25. Inexistencia de oportunidades de desarrollo laboral.</p> <p>D26. Programas de movilidad docente inexistentes</p> <p>D27. Programas de movilidad internacional para trabajador administrativos inexistentes</p> <p>D28. Falta de programas de capacitación para docentes y administrativos.</p> <p>D29. Ausencia de programas de capacitación en normativa interna y externa.</p> <p>D30. Incumplimiento del Régimen Laboral en la UATF</p> <p>Recursos Financieros.</p> <p>D31. Falta de políticas para captación de Recursos Propios</p>

Fuente: Elaboración propia

2.5.3. Análisis FODA por Área Estratégica

La matriz FODA que hace referencia a Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, constituyen un análisis institucional del contexto a nivel interno y externo en cada una de las Áreas Estratégicas que a continuación se detallan.

Cuadro N° 118
Área Estratégica 1: Gestión de Formación Profesional de Grado y Postgrado (FODA)

		Análisis Externo		Oportunidades	Amenazas
		Oportunidades	Amenazas		
Análisis Interno	Fortalezas	POTENCIALIDADES	RIESGOS	O1. Posibilidad de convenios institucionales regionales, nacionales e internacionales para fortalecer la formación de Grado y Postgrado O2. Disponibilidad de las TIC's para su aplicación en el PEA. O3. Crecimiento continuo de cursos y programas virtuales en educación superior y Postgrado a nivel nacional. O4. Modelo académico plural con enfoque de gestión curricular de formación basada en competencias, enfoque por objetivos y/u otros. O5. Amplio requerimiento de pasantías por instituciones públicas y privadas. O6. Modelo académico que vincula el Grado con el Postgrado	A1. Creciente competencia por instituciones públicas y privadas en la oferta de formación académica de Grado y Postgrado. A2. Pérdida de credibilidad de la sociedad en la Universidad A3. Masificación estudiantil y bachilleres con escasos conocimientos y débil orientación vocacional en la profesionalización A4. Normativa restrictiva para la contratación de docentes de Postgrado A5. Mercado laboral reducido en la demanda de profesionales en el contexto regional
	Debilidades	DESAFÍOS	LIMITACIONES	F2, O1, O5: Consolidación de convenios estratégicos a nivel nacional e internacional que coadyuve al bienestar académico estudiantil Cuarta Línea Estratégica: "Fortalecimiento de las condiciones y programas educativos en el Proceso de Enseñanza Aprendizaje para desarrollar satisfacción y bienestar estudiantil de forma integral"	F1, A1: Consolidar la oferta académica con las demandas del contexto socio productivo F1, A3: Ampliación de programas de orientación vocacional a los bachilleres, que posibiliten la mejor elección de la carrera en base a sus aptitudes y contexto F3, A2, A5: Mejora de la calidad educativa de grado en la Universidad a través de la acreditación de las carreras con profesionales competentes en el campo laboral F2, A3: Disponibilidad para el sector estudiantil de mejores condiciones académicas y oportunidades de desarrollo intelectual en base al contexto real y actual Tercera Línea Estratégica: "Potenciamiento de la formación académica universitaria que contribuya al desarrollo nacional" Cuarta Líneas Estratégica: "Fortalecimiento de las condiciones y programas educativos en el Proceso de Enseñanza Aprendizaje para desarrollar satisfacción y bienestar estudiantil de forma integral"
Fortalezas	F1. Oferta de carreras de Grado y programas de Postgrado en base a las demandas de la región y presencia desconcentrada a nivel departamental. F2. Oferta de becas académicas y socioeconómicas estudiantiles en todas las carreras y cobertura total al seguro social médico estudiantil. F3. Carreras comprometidas en la calidad académica, actualizan sus rediseños curriculares acorde al modelo académico en la búsqueda de procesos de acreditación a nivel nacional e internacional. F4. Plantel docente con capacidades académicas competentes. F5. Rediseños curriculares que vinculan la formación de Grado con el Postgrado			D2, D3, D4, O2: Mejora y actualización los conocimientos tecnológicos, programas de formación continua, programas de las TICs en los docentes para el PEA y así mismo elevar la titularización de docentes que garanticen la estabilidad laboral. D1, D6, D8, O4, O5: Consolidación del modelo académico con enfoque plural que promueve a todas las carreras elaboren sus rediseños curriculares, vinculando el grado con el postgrado y con enfoque de gestión curricular de formación basada en competencias, enfoque por objetivos y/u otros, conduciendo a elevar el número de carreras acreditadas a nivel nacional e internacional. D4, D5, D6, D7, O1 y O3: Aprovechar convenios interinstitucionales para incrementar programas de postgrado que posibiliten hacia el proceso de acreditación. Primera Línea Estratégica: "Construcción e implementación de Modelos Académicos con enfoque plural para lograr la excelencia académica" Segunda Línea Estratégica: "Fortalecimiento cognoscitivo de los Docentes para alcanzar un nivel óptimo del proceso de enseñanza aprendizaje"	D1, A1, A5: Diseñar e implementar un Modelo Académico para formar Profesionales de calidad de acuerdo al contexto y demanda laboral. D2, D3, D4, A1, A4: Cualificación del plantel docente con niveles de doctorado y capacitación continua en programas académicos y de su área, competentes ante otras instancias de educación superior.
Debilidades	D1. Reducido número de carreras con procesos de autoevaluación, plan de mejoramiento y acreditadas. D2. Reducido número de docentes titulares e inestabilidad laboral en el ejercicio de la docencia interina D3. Falta de programas de formación continua para docentes y aplicación de las TIC's en el PEA D4. Menor número de docentes en las carreras con grado académico de Doctor D5. Inexistencia de programas de Postgrado autoevaluados, acreditados y carencia de docentes permanentes D6. Inexistencia de programas virtuales y semipresenciales en Grado y reducidos programas virtuales en Postgrado D7. Pocos programas de Doctorado organizados por Postgrado. D8. Reducido número de carreras con rediseños curriculares acorde al modelo académico				

Cuadro N° 119

Área Estratégica 2: Gestión de la Investigación, Ciencia, Tecnología e Innovación (FODA)

		Análisis Externo		Oportunidades	Amenazas
		Oportunidades	Amenazas		
Análisis Interno	<u>Fortalezas</u>	POTENCIALIDADES	RIESGOS	O1. Posibilidades de establecer convenios institucionales a nivel internacional (Universidades Extranjeras. O2. Demanda creciente de Investigaciones para resolver aspectos concretos en la problemática local, regional y nacional. O3. Fondos económicos (IDH) para realizar actividades de Investigación. O4. Posibilidad de establecer convenios con empresas privadas, mineras y agencias de cooperación internacional para realizar Investigaciones. O5. Se trabaja a nivel del CEUB el sistema de Carrera y Escalafón del investigador. O6. Demanda de profesionales predispuestos para el emprendimiento de generar Conocimiento.	A1. Expectativa de las organizaciones y sociedad civil local y regional ante la sociedad por el involucramiento activo de la Universidad ante problemas concretos. A2. Reducción del presupuesto por parte del gobierno. A3. Falta de Institucionalidad de cargos jerárquicos (interinatos) en Investigación A4. Escasa vinculación entre Investigación - sociedad - gobierno - industria. A5. Otras Universidades e institutos de Investigación realizan convenios e Investigaciones en nuestro departamento.
	<u>Debilidades</u>	DESAFÍOS	LIMITACIONES		
Fortalezas	F1. Existencia y/o subsistencia de institutos de Investigación Facultativos	F1, F2, F3 O1, O2, O3, O6: Desarrollar la competitividad de la UATF mediante procesos de investigación científica e innovación Primera Línea Estratégica: “Desarrollar la competitividad de la UATF mediante procesos de investigación científica e innovación”			
	F2. Existencia de interés de estudiantes que realizan proyectos de Investigación				
F3. Existencia de algunos docentes interesados en la Investigación científica					
Debilidades	D1. No se cuenta con un plan estratégico.	D2, D3, D7, D10, D11, O1, O2, O3, O4, O6: Fortalecer los lazos entre la sociedad Estado y Universidad, mediante la transferencia de resultados de investigaciones de impacto en todos los ámbitos de las ciencias Segunda Línea Estratégica: “Fortalecer los lazos entre la Sociedad Estado y Universidad, mediante la transferencia de resultados de investigaciones de impacto en todos los ámbitos de las ciencias”			
	D2. La UATF no cuenta con una Unidad de Transferencia de Resultados de Investigación ni participa en un parque tecnológico				
	D3. Escasa asignación de presupuesto para el componente de Investigación, ciencia, tecnología e Innovación				
	D4. Presupuesto reducido y equipamiento limitado en los Institutos de Investigación facultativos				
	D5. Carencia de docentes investigadores a tiempo completo en los Institutos de Investigación.				
	D6. Escasa presencia intelectual y científica de la UATF en eventos nacionales e internacionales				
	D7. No existen programas de formación en gestión de la Investigación				
	D8. No se cuenta con un protocolo para el registro de publicaciones en revistas indexadas nacionales e internacionales				
	D9. Reducido número de convenios con organismos nacionales empresa privada y agencias de cooperación internacional				
	D10. Reducido número de proyectos de investigación ejecutados con agencias de cooperación internacional				

Cuadro N° 120
Área Estratégica 3: Gestión de la Interacción Social y Extensión Universitaria (FODA)

		Análisis Externo		Oportunidades	Amenazas
		Oportunidades	Amenazas		
Análisis Interno	Fortalezas	POTENCIALIDADES	RIESGOS	<p>O1. Creciente demanda del Estado, la Sociedad y la Empresa para actividades de extensión universitaria en términos de formación y capacitación continua.</p> <p>O2. Interés por convenios de instituciones públicas y privadas con la Universidad para realizar trabajos de interacción social universitaria.</p> <p>O3. Interés porque la Universidad se involucre en los cambios que nacen a partir del Estado Plurinacional a través del estudio y debate de temas generales y específicos de las Políticas Públicas.</p> <p>O4. Interés porque la Universidad proponga Programas y Centros de Extensión Universitaria de servicio a la sociedad.</p>	<p>A1. Universidades Privadas responden más pronto a las demandas del Estado, la Sociedad y la Empresa respecto a las demandas de formación y capacitación continua.</p> <p>A2. Universidades Públicas del SUB ofertan cursos cortos de formación y capacitación continua.</p> <p>A3. Ausencia de la UATF en la discusión y propuestas de alternativas en la mayor parte de los problemas locales y departamentales.</p>
	Debilidades	DESAFÍOS	LIMITACIONES		
Fortalezas	<p>F1. Existen Unidades Académicas que desarrollan actividades de extensión por medio de capacitación y asesoramiento.</p> <p>F2. Existe interés por parte de la comunidad universitaria en desarrollar actividades de interacción social.</p> <p>F3. La UATF cuenta con los medios necesarios (Imprenta Universitaria y TVU) para elaborar material y difundir actividades de extensión universitaria.</p> <p>F4. Las Carreras a través de determinadas modalidades de graduación han permitido, a través de convenios, establecer trabajo conjunto con Instituciones Públicas y/o Privadas.</p> <p>F5. Existe organización universitaria para desarrollar actividades extracurriculares como cultura y deportes para una formación integral del estudiante y actividades de recreación en los docentes y administrativos</p>			<p>Estrategias F.O.:</p> <p>F2, O1: Potenciar la Dirección de Interacción Social y Extensión Universitaria y responder a la demanda del Estado, la Sociedad y la Empresa.</p> <p>F1, O2: Promover la participación de docentes y estudiantes en labores de extensión universitaria e interacción social requeridos por la UATF.</p> <p>F5, O3: Promover convenios orientados al estudio y el debate de las Políticas Públicas en el marco del Estado Plurinacional.</p> <p>Primera Línea Estratégica: <i>“Establecimiento de mecanismos institucionales para la relación entre la Universidad y el Estado, la Sociedad y la Empresa favoreciendo a los sectores más necesitados de la sociedad”</i></p>	<p>Estrategias F.A.:</p> <p>F5, A1.A2: Promover programas y actividades para emprender una formación universitaria integral contemplando la cultura y deportes entre otros.</p> <p>F5, A3: Promover con la organización universitaria existente en el ámbito de la interacción social y extensión universitaria una formación universitaria que incluya compromiso social.</p> <p>Segunda Línea Estratégica: <i>“Establecimiento de una formación universitaria integral que incluya compromiso con las tareas de desarrollo local, regional y nacional, y la promoción de la cultura y el deporte”</i></p>
	Debilidades	<p>D1. La UATF no realiza eventos de análisis y debate en temas de políticas públicas.</p> <p>D2. El número de convenios con entidades territoriales autónomas y con sectores productivos no obedece a un plan establecido, sino a la iniciativa de determinadas Unidades Académicas y Administrativas.</p> <p>D3. Los proyectos de interacción social y extensión universitaria que surjan como trabajo de su respectiva Dirección Intermedia son inexistentes.</p> <p>D4. Es escasa la oferta de programas de formación y capacitación profesional continua.</p> <p>D5. De manera organizada y estable no existe oferta de centros y programas de extensión universitaria que presten sus servicios a la sociedad.</p> <p>D6. Falta de políticas claras de interacción social y extensión universitaria en la UATF</p> <p>D7. Ausencia total de recursos humanos con conocimiento específico de las actividades de interacción social universitaria que debe cumplir una Universidad Pública.</p> <p>D8. Ausencia de políticas que vinculen sistemáticamente las actividades de interacción social y extensión universitaria en las Unidades Académicas</p>			<p>Estrategias D.O.</p> <p>D1, D2, D5, O3, O4: Promover convenios con instituciones públicas y/o privadas para la participación universitaria, con un criterio técnico y profesional, en temas de desarrollo nacional, regional y local.</p> <p>Segunda Línea Estratégica: <i>“Establecimiento de una formación universitaria integral que incluya compromiso con las tareas de desarrollo local, regional y nacional, y la promoción de la cultura y el deporte”</i></p>

Cuadro N° 121
Área Estratégica 4: Gestión Institucional de Calidad (FODA)

				Oportunidades	Amenazas
		Análisis Externo		<p>Ámbito organizacional</p> <p>O1. Cooperación internacional para la ejecución de proyectos</p> <p>O2. Nuevas alianzas estratégicas a nivel internacional y convenios de cooperación internacional.</p> <p>O3. Instituciones públicas y privadas que reconocen la calidad institucional de la UATF.</p> <p>O4. Interrelación con Universidades del Sistema de la Universidad Boliviana.</p> <p>O5. Demanda de formación profesional, técnica y tecnológica emergente</p> <p>Recursos financieros</p> <p>O6. Relacionamiento Interinstitucional para la consecución de Financiamiento de Programas y Proyectos.</p> <p>Recursos físicos</p> <p>O7. Nuevas tecnologías de Información y comunicación.</p>	<p>Ámbito organizacional</p> <p>A1. Conflictos sociales que interrumpen el desarrollo de actividades de la Institución.</p> <p>A2. Normas nacionales que dificultan el desarrollo de la gestión administrativa de la Institución.</p> <p>A3. Políticas gubernamentales anti autonomistas.</p> <p>A4. Otras instituciones ocupan el lugar de la Universidad (Competencia privada en el área de educación).</p> <p>A5. Ausencia de políticas gubernamentales de generación de empleo para técnicos y profesionales universitarios.</p> <p>A6. Normativa restrictiva para la contratación de docentes de posgrado.</p> <p>Recursos financieros</p> <p>A7. Permanente disminución en asignación de recursos provenientes del Impuesto Directo a los Hidrocarburos y Coparticipación Tributaria (Política financiera restrictiva para la educación superior).</p>
		Oportunidades	Amenazas		
Análisis Interno	Fortalezas	POTENCIALIDADES	RIESGOS		
	Debilidades	DESAFÍOS	LIMITACIONES		
Fortalezas	<p>Fortalezas</p> <p>Ámbito organizacional</p> <p>F1. Membrecía de la UATF en distintas Redes e IES.</p> <p>F2. La UATF cuenta con convenios suscritos con IES del exterior</p> <p>F3. Plan de Desarrollo Institucional como instrumento de gestión</p> <p>F4. Elevado porcentaje en ejecución de POA</p> <p>F5. Aceptable porcentaje en la ejecución del programa de inversión</p> <p>F6. Democracia Universitaria (cogobierno paritario docente estudiantil).</p> <p>F7. Autonomía Universitaria consagrada en la Constitución Política del Estado.</p> <p>Recursos físicos</p> <p>F8. Infraestructura suficiente</p>			<p>F1, F2, O1, O2: Potenciar el relacionamiento y cooperación internacional para alcanzar altos estándares mundiales.</p> <p>F3, F7, O5: Desarrollar una cultura de planificación que responda la realidad institucional dentro del marco de la autonomía universitaria.</p> <p>F6, O7: Modernizar los servicios universitarios (TICs) para satisfacer la demanda de la sociedad.</p> <p>Primera Línea Estratégica: "Potenciamiento de la internacionalización de la Universidad para alcanzar altos estándares mundiales"</p> <p>Segunda Línea Estratégica: "Empleo de políticas de planificación, basadas en normativa vigente, dentro del marco de la autonomía universitaria"</p> <p>Tercera Línea Estratégica: "Modernización de los sistemas de gestión universitaria"</p> <p>Cuarta Línea Estratégica: "Potenciamiento de la gestión institucional financiera de la Universidad"</p>	<p>F7, A3, A2: Diseñar normativa Universitaria en el marco de la Autonomía Universitaria</p> <p>F4, F5, A7: Priorizar la asignación de recursos IDH y de coparticipación tributaria</p> <p>Segunda Línea Estratégica: "Empleo de políticas de planificación, basadas en normativa vigente, dentro del marco de la autonomía universitaria"</p> <p>Cuarta Línea Estratégica: "Potenciamiento de la gestión institucional financiera de la Universidad"</p>

Debilidades	<p>Ámbito Organizacional.</p> <p>D1. Oferta de becas de movilidad estudiantil insuficientes</p> <p>D2. Bajos porcentajes en Facultades, Áreas Administrativas y Centros e Institutos que cuentan con Planes de Desarrollo vigentes</p> <p>D3. Sistema de seguimiento y evaluación del Plan Estratégico en proceso de elaboración.</p> <p>D4. Inexistencia de Procesos de autoevaluación institucional.</p> <p>D5. La UATF no cuenta con un sistema de gestión por resultados.</p> <p>D6. Carencia de un Sistema Integrado de Gestión, Información y Comunicación (en línea).</p> <p>D7. Inexistencia de un sistema de información y comunicación para el soporte de procesos académicos y administrativos</p> <p>D8. Escalafón administrativo inexistente.</p> <p>D9. Escalafón docente y de investigador inexistentes</p> <p>D10. Insatisfacción del personal administrativo por la remuneración percibida.</p> <p>D11. Carencia de programa de formación continua para trabajadores administrativos.</p> <p>D12. Ausencia de políticas de motivación y reconocimiento institucional</p> <p>D13. Estructura organizacional rígida, estática y tradicional</p> <p>D14. Relacionamiento organizacional horizontal y vertical deficiente</p> <p>D15. Falta de actualización y carencia de documentos normativos.</p> <p>D16. Políticas de socialización de normativa Universitaria inexistentes</p> <p>D17. Insuficientes procesos de evaluación y mejoramiento de la calidad en la prestación de servicios.</p> <p>D18. Modelo de administración tradicional, centralizado que impide una adecuada gestión por resultados</p> <p>D19. Inexistencia de observatorios de género, equidad de género</p> <p>D20. Falta de un comité institucional de Derechos Humanos</p> <p>D21. Ausencia de políticas destinadas al desarrollo y fortalecimiento de gestión ambiental</p> <p>D22. Falta de unidades de transparencia y rendición de cuentas</p> <p>D23. La UATF no cuenta con un sistema de gestión de calidad</p> <p>D24. Bajo porcentaje de proyectos ejecutados con recursos de la cooperación internacional</p> <p>Recursos Humanos</p> <p>D25. Inexistencia de oportunidades de desarrollo laboral.</p> <p>D26. Programas de movilidad docente inexistentes</p> <p>D27. Programas de movilidad internacional para trabajador administrativos inexistentes</p> <p>D28. Falta de programas de capacitación para docentes y administrativos.</p> <p>D29. Ausencia de programas de capacitación en normativa interna y externa.</p> <p>D30. Incumplimiento del Régimen Laboral en la UATF</p> <p>Recursos Financieros.</p> <p>D31. Falta de políticas para captación de Recursos Propios</p>	<p>D1, D10, O1, O2 Incrementar el número de alianzas estratégicas y proyectos de cooperación internacional para lograr la internacionalización.</p> <p>D2, D6, O5 Desarrollar eventos de capacitación, socialización de normativa y elaboración de planes en todos los niveles organizacionales.</p> <p>D15, O9: Impulsar a una cultura de transparencia y rendición de cuentas</p> <p>D3, D7, D9, O3 Implementar procesos de descentralización y calidad para mejorar el servicio prestado por la Universidad y así mantener el reconocimiento institucional.</p> <p>D4, O7: Aprovechar las nuevas tecnologías para diseñar sistemas de información y comunicación para el soporte de procesos académico-administrativos.</p> <p>D5, D11, D12, O8 Desarrollar procesos administrativos en materia laboral en cumplimiento a normativa nacional.</p> <p>D8, O9: Implementar observatorios de género, Derechos Humanos y medio ambiente, tomando en cuenta las experiencias de las universidades del sistema</p> <p>Primera Línea Estratégica: “Potenciamiento de la internacionalización de la Universidad para alcanzar altos estándares mundiales”</p> <p>Segunda Línea Estratégica: “Empleo de políticas de planificación, basadas en normativa vigente, dentro del marco de la autonomía universitaria”</p> <p>Tercera Línea Estratégica: “Modernización de los sistemas de gestión universitaria”</p> <p>Quinta Línea Estratégica: “Empleo adecuado del sistema de administración de personal”</p> <p>Sexta Línea Estratégica: “Implementación de una cultura de equidad y respeto a los derechos humanos y medio ambiente”</p>	<p>Cuarta Línea Estratégica: “Potenciamiento de la gestión institucional financiera de la Universidad”</p>
-------------	---	--	---

Una vez que se ha establecido los cuadros de la matriz FODA por cada una de las áreas estratégicas se hace necesario, a partir de un estudio previo identificar las Líneas Estratégicas.

Líneas Estratégicas

2.5.4. Identificación de Líneas Estratégicas.

La identificación de líneas estratégicas resulta del análisis cruzado que se hace entre el análisis propiamente interno y externo (FODA), es decir, las fortalezas van a ser consideradas en relación a las oportunidades lo que genera “potencialidades de la institución”; a su vez las fortalezas en relación a las amenazas presentan “riesgos de la institución”. Cuando se considera las debilidades con las oportunidades se identifica los “desafíos de la institución” y de la misma manera si se relaciona debilidades con amenazas se identifica las “limitaciones de la institución”. De éste análisis se deriva las líneas estratégicas que a su vez, y posteriormente, dan lugar a las políticas de desarrollo universitarias.

En consecuencia, las líneas estratégicas identificadas corresponden al análisis realizado en la matriz FODA por área estratégica.

Las Políticas de Desarrollo Universitario se constituyen en mecanismos operativos que van a dar cumplimiento, en determinados plazos y bajo la consecución de metas, a las Líneas Estratégicas identificadas

a) Líneas Estratégicas: Área Gestión de la Formación Profesional de Grado y Postgrado.

Las Líneas Estratégicas identificadas en el área estratégica Gestión de la Formación Profesional de Grado y Postgrado, a continuación se detallan:

- *Primera Línea Estratégica: “Construcción e implementación de Modelos Académicos con enfoque plural para lograr la excelencia académica”*
- *Segunda Línea Estratégica: “Fortalecimiento cognoscitivo de los Docentes para alcanzar un nivel óptimo del proceso de Enseñanza Aprendizaje”*
- *Tercera Línea Estratégica: “Potenciamiento de la formación académica universitaria que contribuya al desarrollo nacional”*
- *Cuarta Línea Estratégica: “Fortalecimiento de las condiciones y programas educativos en el Proceso de Enseñanza Aprendizaje para desarrollar satisfacción y bienestar estudiantil de forma integral”*

La relación de la Línea Estratégica y la Política de Desarrollo Universitario se describe en el siguiente cuadro.

Cuadro N° 122
Relación Líneas Estratégicas y Políticas de Desarrollo Universitario
Área Gestión de la Formación Profesional de Grado y Postgrado

Línea Estratégica	Política de Desarrollo Universitario	Descripción
Primera: Construcción e implementación de Modelos Académicos con enfoque plural para lograr la excelencia académica	1. Aperturar el Modelo Académico de carácter plural con las tendencias y las exigencias de la Educación Superior y recomendaciones de la Reunión Académica Nacional (RAN)	La construcción e implementación de modelos académicos con enfoque plural, permite un mejoramiento en cuanto a las tendencias y exigencias de la educación superior actual; por consiguiente, como política de desarrollo de la UATF es que las unidades académicas aperturen un modelo académico de acuerdo a sus características, aplicando enfoques de gestión curricular de formación basada en competencias, enfoque por objetivos y/u otros (recomendada por la Reunión Académica Nacional- RAN), conduciendo hacia la acreditación y por ende a lograr la excelencia académica.
Segunda: Fortalecimiento cognoscitivo de los Docentes para alcanzar un nivel óptimo del proceso de enseñanza aprendizaje	2. Optimizar el desarrollo Docente para elevar la calidad del proceso enseñanza aprendizaje	El fortalecimiento cognoscitivo de los docentes para alcanzar un nivel óptimo del proceso enseñanza aprendizaje en la educación superior es fundamental. En consecuencia, como política de desarrollo es optimizar el desarrollo docente de la UATF, a través de la actualización de conocimientos tecnológicos, programas de formación continua, TICs, como así mismo mejorar la estabilidad laboral de los docentes, incrementando el número de docentes titulares, elementos que coadyuvaran a elevar la calidad del proceso enseñanza aprendizaje
Tercera: Potenciamiento de la formación académica universitaria que contribuya al desarrollo nacional	3. Asegurar la formación profesional de grado y postgrado de calidad para incrementar y potenciar el capital humano destinado al desarrollo del Estado Plurinacional de Bolivia	El potenciamiento de la formación académica universitaria que contribuye al desarrollo nacional, genera una política de desarrollo en la UATF adoptando una estrategia ofensiva, por que intenta promocionar y ofertar la formación de grado y postgrado en base al contexto regional y las necesidades socio productivas, con el objetivo de formar profesionales idóneos con pertinencia social y la búsqueda continua de la acreditación de las carreras y programas académicos.
Cuarta: Fortalecimiento de las condiciones y programas educativos en el Proceso de Enseñanza Aprendizaje para desarrollar satisfacción y bienestar estudiantil de forma integral	4. Fortalecer el bienestar estudiantil para dotar a los universitarios de condiciones de estudio y equidad	El fortalecimiento de las condiciones y programas educativos en el proceso enseñanza aprendizaje para desarrollar satisfacción y bienestar estudiantil de forma integral, es otra de la líneas estratégicas, que conduce al bienestar estudiantil, dotándoles de adecuadas condiciones de estudio y equidad como política de desarrollo de la UATF. El estamento estudiantil se constituye parte fundamental de cada universidad, por esta situación es centro de atención para mejorar el bienestar de los universitarios, la estrategia adoptada es ofensiva, por considerarse una potencialidad, que proyecte la oferta académica, desde el punto de mejorar el bienestar académico y satisfacción de los estudiantes, propiciando adecuada infraestructura, equipamiento y oportunidades de expandir sus conocimientos mediante la práctica laboral y movilidad estudiantil por convenios interinstitucionales.

Fuente: Elaboración propia

b) Líneas Estratégicas: Área Gestión de la Investigación, Ciencia, Tecnología e Innovación.

Las Líneas Estratégicas identificadas en el área estratégica Investigación, Ciencia, Tecnología e Innovación, a continuación se detallan:

- *Primera Línea Estratégica: “Desarrollar la competitividad de la UATF mediante procesos de investigación científica e innovación”*
- *Segunda Línea Estratégica: “Fortalecer los lazos entre la Sociedad Estado y Universidad, mediante la transferencia de resultados de investigaciones de impacto en todos los ámbitos de las ciencias”*

La relación de la Línea Estratégica y la Política de Desarrollo Universitario se describe en el siguiente cuadro.

Cuadro N° 123
Relación Líneas Estratégicas y Políticas de Desarrollo Universitario
Área Gestión de la Investigación, Ciencia, Tecnología e Investigación.

Línea Estratégica	Política de Desarrollo Universitario	Descripción
Primera: Desarrollar la competitividad de la UATF mediante procesos de investigación científica e innovación	1. Optimizar la planificación, estructura, proceso y financiamiento de la investigación para incrementar el potencial científico y tecnológico de la Universidad Autónoma “Tomás Frías”.	Con el propósito de la búsqueda de desarrollo regional es necesario tomar decisiones entorno al potencial de los recursos naturales y humanos existentes a través de procesos de investigación científica, tecnológica e innovación en concordancia al avance científico del mundo actual.
Segunda: Fortalecer los lazos entre la Sociedad Estado y Universidad, mediante la transferencia de resultados de investigaciones de impacto en todos los ámbitos de las ciencias	2. Optimizar la generación, la transferencia y la difusión de nuevos conocimientos para el desarrollo del Estado Plurinacional de Bolivia	Sobre la base de la tecnología y tomando en cuenta los actores potenciales como la sociedad potencial beneficiario, el estado eje estratégico y la Universidad como gestor en la generación, transferencia y difusión de investigaciones básicas, aplicadas y experimentales.
	3. Difundir los resultados de los procesos de investigación, desarrollo tecnológico e innovación para el aprovechamiento de la sociedad	El origen de una investigación se enmarca a las necesidades y/o insuficiencia advertida, mediante el proceso de investigación se plantea soluciones y alternativas que contribuyan a una mejor calidad de vida, por tanto es fundamental un proceso de difusión de los resultados concretos para el uso de la comunidad.

Fuente: Elaboración propia

c) Líneas Estratégicas: Área Gestión de la Interacción Social y Extensión Universitaria.

Las Líneas Estratégicas identificadas en el área estratégica Interacción Social y Extensión Universitaria, a continuación se detallan:

- *Primera Línea Estratégica: “Establecimiento de mecanismos institucionales para la relación entre la Universidad y el Estado, la Sociedad y la Empresa favoreciendo a los sectores más necesitados de la sociedad”.*
- *Segunda Línea Estratégica: “Establecimiento de una formación universitaria integral que incluya compromiso con las tareas de desarrollo local, regional y nacional, y la promoción de la cultura y el deporte”*

La relación de la Línea Estratégica y la Política de Desarrollo Universitario se describe en el siguiente cuadro.

Cuadro N° 124
Relación Líneas Estratégicas y Políticas de Desarrollo Universitario
Área Gestión de la Interacción Social y Extensión Universitaria

Línea Estratégica	Política de Desarrollo Universitario	Descripción
Primera: Establecimiento de mecanismos institucionales para la relación entre la Universidad y el Estado, la Sociedad y la Empresa favoreciendo a los sectores más necesitados de la sociedad.	<ol style="list-style-type: none"> Potenciar la vinculación y la interacción social de la Universidad Autónoma "Tomás Frías" con su entorno, buscando una correspondencia entre sus productos y servicios con las necesidades, problemas y demandas de la sociedad. Potenciar la Extensión Universitaria para atender la demanda social de los sectores más necesitados de la sociedad. 	La UATF plantea, a través del PEI 2019-2025, como línea estratégica la vinculación de los procesos, los productos y los fines universitarios con las expectativas de respuesta a los problemas y necesidades que exige el Estado, la Sociedad y la Empresa, en particular de aquellos sectores de la población potosina que requiere mayor atención como son grupos vulnerables afectados por la pobreza, la indigencia y la migración. En consideración a ello se plantea dos políticas de desarrollo de potenciamiento a dicha vinculación y de orientación con énfasis a los sectores más necesitados.
Segunda: Establecimiento de una formación universitaria integral que incluya compromiso con las tareas de desarrollo local, regional y nacional, y la promoción de la cultura y el deporte	<ol style="list-style-type: none"> Fortalecer el desarrollo de la cultura y deporte en la comunidad universitaria para la formación integral de las personas y la sociedad. Fortalecer el proceso de la Interacción Social y Extensión Universitaria. 	La UATF plantea en el PEI 2019-2025 una formación universitaria integral que incorpore además de los aspectos de carácter científico, un compromiso social y de involucramiento en actividades culturales y deportivas. En consideración a ello se pretende fortalecer los procesos de interacción social, la cultura y el deporte de las actividades universitarias.

Fuente: Elaboración propia

d) Líneas Estratégicas: Área Gestión Institucional de Calidad.

Las Líneas Estratégicas identificadas en el área estratégica Gestión Institucional de Calidad, a continuación se detallan:

- *Primera Línea Estratégica: Potenciamiento de la internacionalización de la Universidad para alcanzar altos estándares mundiales.*
- *Segunda Línea Estratégica: Empleo de políticas de planificación, basadas en normativa vigente, dentro del marco de la autonomía universitaria.*
- *Tercera Línea Estratégica: Modernización de los sistemas de gestión universitaria.*
- *Cuarta Línea Estratégica: Potenciamiento de la gestión institucional financiera de la Universidad.*
- *Quinta Línea Estratégica: Empleo adecuado del sistema de administración de personal.*
- *Sexta Línea Estratégica: Implementación de una cultura de equidad y respeto a los derechos humanos y medio ambiente.*

La relación de la Línea Estratégica y la Política de Desarrollo Universitario se describe en el siguiente cuadro.

Cuadro N° 125
Relación Líneas Estratégicas y Políticas de Desarrollo Universitario
Área Gestión Institucional de Calidad

Línea Estratégica	Política de Desarrollo Universitario	Descripción
Primera: Potenciamiento de la internacionalización de la Universidad para alcanzar altos estándares mundiales.	1. Internacionalización de la Universidad Autónoma "Tomás Frías" para reposicionarla en estándares mundiales.	Potenciar la internacionalización de la universidad conlleva un esfuerzo permanente de relacionamiento con sus similares y con entidades públicas y privadas nacionales y extranjeras, con miras a incrementar y en definitiva alcanzar altos estándares mundiales. En consideración a ello se plantea una política de internacionalización de la UATF para que esta pueda reposicionarse en estándares mundiales.
Segunda: Empleo de políticas de planificación, basadas en normativa vigente, dentro del marco de la autonomía universitaria.	2. Fortalecimiento de la gestión académica administrativa, financiera y legal de la Universidad Autónoma "Tomás Frías en el marco de la autonomía universitaria y la normativa legal vigente.	Emplear políticas de planificación basadas en normativa vigente, siempre dentro el marco de la autonomía universitaria, permite de gran manera Fortalecer la gestión institucional de la Universidad, en sus diferentes dimensiones. Por lo que se plantea la política de desarrollo del Fortalecimiento de la gestión académica, administrativa, financiera y legal.
Tercera: Modernización de los sistemas de gestión universitaria.	3. Modernización de los sistemas de gestión universitaria para potenciar el desarrollo institucional y el desarrollo de una cultura de transparencia y de rendición de cuentas a la sociedad.	La modernización de los sistemas de gestión utilizados en la universidad, permitirán en gran medida mejorar continuamente los servicios ofertados acorde al avance tecnológico y científico. En consecuencia se plantea la política de modernización de los sistemas de gestión universitaria.
Cuarta: Potenciamiento de la gestión institucional financiera de la Universidad.	4. Fortalecimiento de los resultados de la gestión institucional, financiera, la infraestructura física y el equipamiento para potenciar el desarrollo de la Universidad Autónoma "Tomás Frías".	Potenciar la gestión institucional financiera de la universidad implica una administración eficaz y eficiente de los recursos disponibles, respondiendo además a las necesidades y/o requerimientos de infraestructura y equipamiento de sus diferentes unidades organizaciones. En este antecedente se propone como política de desarrollo el fortalecimiento de la gestión institucional financiera de la universidad.
Quinta: Empleo adecuado del sistema de administración de personal.	5. Fortalecimiento de la gestión del talento humano para el desarrollo del personal académico, investigativo y administrativo de la universidad.	El empleo o adopción de un sistema óptimo de administración de personal, particularmente en lo referente al trabajador, permitirá prestar un adecuado y oportuno servicio a la población. En este sentido se propone como política de desarrollo el fortalecimiento de la gestión del talento humano.
Sexta: Implementación de una cultura de equidad y respeto a los derechos humanos.	6. Promoción de una universidad inclusiva, de equidad y respeto a los derechos humanos.	Implementar una cultura de equidad y respeto a los derechos humanos implica cambios complejos, transformaciones y modo de pensar que deben partir de la universidad y atomizarse en la población. Por lo que la política de desarrollo propone la promoción de una universidad inclusiva.

Fuente: Elaboración propia

PARTE

III

MARCO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL



PARTE III

MARCO ESTRATÉGICO

El marco estratégico considera la definición, determinación de componentes y procedimientos que ordenados de manera lógica establezcan, en definitiva, el Plan Estratégico Institucional de la Universidad Autónoma "Tomás Frías" 2019 - 2025.

3.1 Componentes del Marco Estratégico.

El Marco Estratégico tiene varios componentes que metodológicamente se orientan hacia la concreción de las políticas de desarrollo universitario.

3.1.1 Áreas Estratégicas.

El Reglamento del Sistema de Planificación del Sistema de la Universidad Boliviana define a cuatro áreas estratégicas de gestión:

- Área de Gestión de la Formación Profesional de Grado y Posgrado.
- Área de Gestión de la Investigación, Ciencia, Tecnología e Innovación.
- Área de Gestión de Interacción Social y Extensión Universitaria.
- Área de Gestión Institucional de Calidad.

Estas áreas de gestión representan las funciones sustantivas que tiene una Institución de educación superior y son destinatarias de los recursos que se asignan en la Universidad, por ello se convierten en áreas cuya definición estratégica permite, a futuro, alcanzar los fines determinados en el Plan Estratégico Institucional.

3.1.2 Las Líneas Estratégicas.

Las líneas estratégicas son una derivación del análisis combinado en la matriz FODA cuando se cruzan las fortalezas y debilidades con las amenazas y las oportunidades, estas generan estrategias defensivas, ofensivas, de supervivencia o de orientación. Las líneas estratégicas, conforman grandes conceptos estratégicos en los que debe centrarse una institución y que a la postre guíen en -gran medida- todas las acciones a realizar dentro de la planificación estratégica. Una línea estratégica puede contener varias y distintas políticas de desarrollo universitario y su propósito es orientar estas últimas al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

3.1.3 Las Políticas de Desarrollo.

Las Políticas de Desarrollo marcan las líneas generales de gestión institucional y corresponden a soluciones que emanan del diagnóstico. Las decisiones o cursos de acción que también expresan las políticas de desarrollo pretenden un cambio efectivo en el nivel de desarrollo alcanzado en las áreas estratégicas predefinidas. La definición correcta de Políticas de Desarrollo en el ámbito universitario, es entonces, un aspecto determinante en los aspectos procedimentales futuros.

3.1.4 Los Objetivos Estratégicos.

La consecución de las Políticas de Desarrollo exige la definición de Objetivos Estratégicos desagregados en acciones estratégicas, generalmente de mediano plazo, que la Universidad Autónoma "Tomás Frías" debe alcanzar en el marco de la concreción de las Políticas de Desarrollo propuestas, de tal forma que asegure la transformación universitaria. Asimismo, los Objetivos Estratégicos a tiempo de consolidar la Misión universitaria, intentarán alcanzar la Visión propuesta en el Plan Estratégico Institucional.

3.1.5 Los Indicadores Estratégicos.

Los Indicadores son la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso y nos permite medir el éxito de nuestras acciones. Puede expresarse en términos cuantitativos de unidades o en porcentajes. De esta manera, el sistema de indicadores definidos por el Sistema de la Universidad Boliviana, contribuye a alinear a toda la Universidad hacia una misma meta. Los atributos de estos indicadores de gestión universitaria son específicos, medibles, realizables, realistas y limitados en tiempo.

La definición de indicadores señala que “son unidades de medida de resultados (bienes producidos o servicios prestados) para medir el grado de eficacia en la gestión y para medir el grado de eficiencia en el desarrollo de procesos y uso de los recursos”¹. Los indicadores, asimismo, permiten identificar el logro de los objetivos estratégicos propuestos tanto en las metas de mediano plazo como en las metas anuales. Los indicadores utilizados son básicamente de dos tipos de resultado y de gestión; el primero “comprende las categorías de productos, efectos e impactos que miden la eficacia en el desempeño de las universidades”²; el segundo “comprende las categorías de procesos y de recursos (humanos, físicos y financieros) que miden la eficiencia de la gestión universitaria”³ y contribuyen al logro del primer tipo de indicador.

3.1.6 Resultados Esperados – Productos.

Los Productos Esperados son bienes producidos o servicios prestados por la Universidad, de tal manera que se convierten en un fin a alcanzar para efectos del cumplimiento del Plan Estratégico Institucional y están en estrecha relación con los objetivos estratégicos.

3.1.7 Metas de Mediano Plazo y Anuales.

Las Metas de Mediano Plazo y Anuales “expresan la cuantificación de los indicadores y muestran la cantidad de resultados o productos esperados a la conclusión del período de planificación (metas de mediano plazo) o de acuerdo con su programación anual (metas anuales); para tal efecto pueden ser estimados en valores absolutos o relativos (número, porcentaje o tasa)”⁴.

3.1.8 Unidad Responsable de Meta.

La unidad responsable del cumplimiento de la meta, se encuentra en función a cada indicador definido en el mediano plazo y/o anual, las unidades académicas y administrativas de acuerdo a su afinidad tienen la obligación de cumplir y/o contribuir al logro de las programaciones representadas en cada área estratégica.

3.1.9 Unidades Involucradas en el Cumplimiento de Metas.

Se describe de manera sucinta las unidades académicas y/o administrativas involucradas que apoyan y participan en el logro de las metas programadas en el mediano plazo en función de cada indicador definido en los objetivos estratégicos, los mismos tienen una participación integral y coordinada con las unidades responsables de meta que orienten un cumplimiento eficaz y eficiente de cada indicador programado.

3.1.10 Responsables Operativos de Programas, Proyectos y Actividades.

La programación anual de metas en el mediano plazo, requieren para su cumplimiento que las unidades responsables e involucradas en el cumplimiento de las metas, realicen acciones operativas establecidas en programas, proyectos o actividades, orientados a alcanzar el resultado o producto esperado de cada indicador estratégico.

3.2 Determinación de las Políticas de Desarrollo Universitario por Área Estratégica.

Las Políticas de Desarrollo definidas por Área Estratégica se detallan a continuación.

3.2.1 Políticas de Desarrollo del Área de Gestión de Formación Profesional de Grado y Posgrado.

El área estratégica de Formación de Grado y Postgrado, se establece como una de las áreas importantes que consigna la actividad académica, su contenido ha sido analizada en función a los indicadores establecidos en el Plan de Desarrollo Universitario 2019-2025 del Sistema de la Universidad Boliviana, en el marco del contexto actual en que nuestra Universidad se encuentra, como el enfoque curricular que se aplica en las carreras y programas y el estado de actualización en que se encuentran, el desempeño y desarrollo de la carrera docente en la formación de grado y postgrado, la calidad y pertinencia en

¹Sistema de la Universidad Boliviana. Secretaría Nacional de Desarrollo Institucional. Comisión Técnica Nacional de Gestión – CEUB, Sub-Comisión RENADI. Reglamento del Sistema de Planificación del Sistema de la Universidad Boliviana, Pág. 10.

²Ibidem.

³Ibidem.

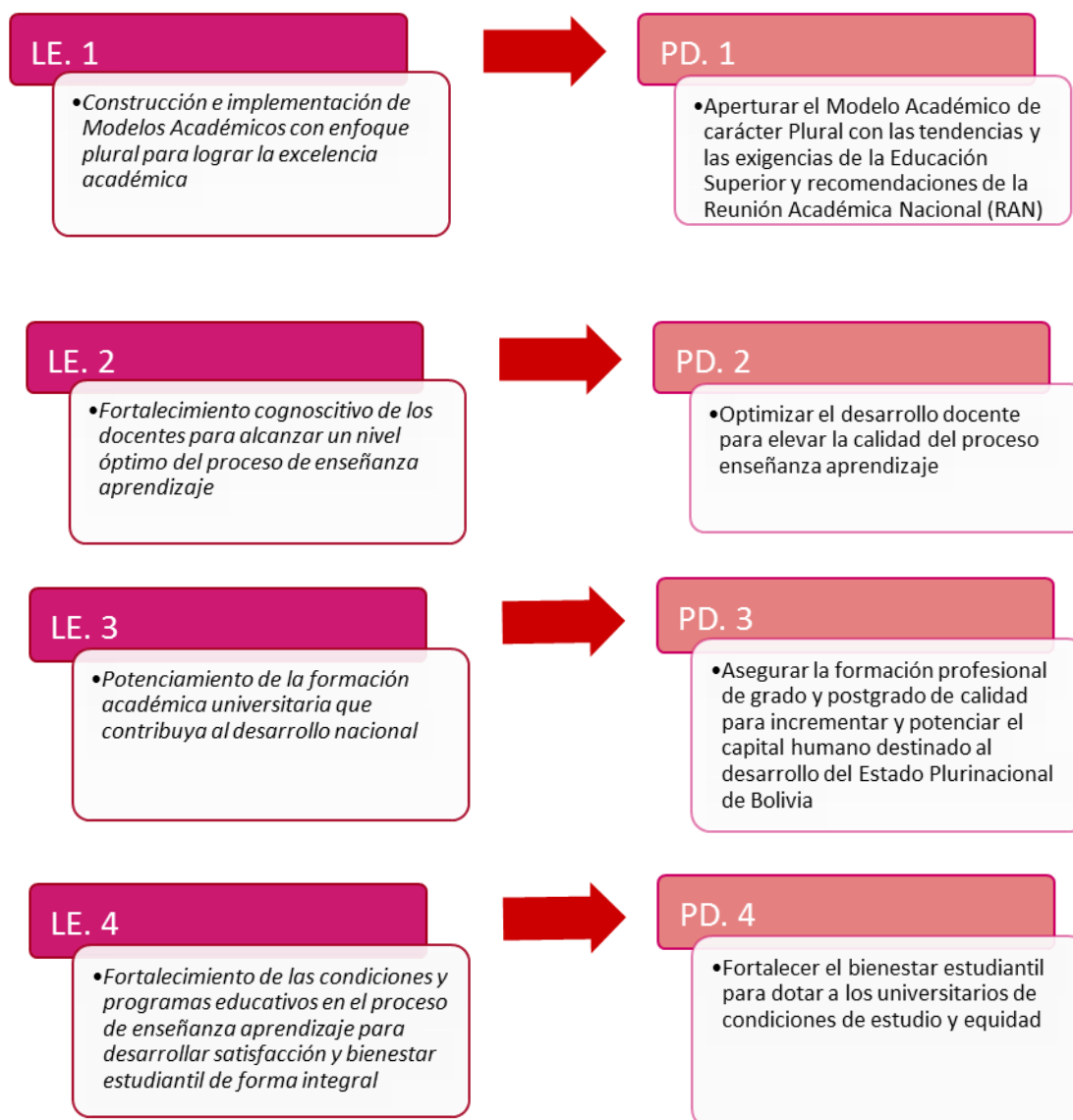
⁴Ibidem, Pág. 10-11.

cuanto a los programas de formación profesional de grado y postgrado, y así también respecto al bienestar y condiciones de estudio y equidad del estamento estudiantil.

Después de un análisis del contexto actual del área de Grado y Postgrado en la UATF, se ha identificado, en base a los factores internos y externos, cuatro Líneas Estratégicas (LE) que orientan a fortalecer la calidad académica de formación de grado y postgrado, con la premisa de afianzar la credibilidad y prestigio universitario ante la sociedad. Estas Líneas Estratégicas son pilares que se orientan y articulan con las Políticas de Desarrollo (PD) de formación de Grado y Postgrado en la UATF como se detalla a continuación:

Esquema N° 5

Políticas de Desarrollo del Área de Gestión de Formación Profesional de Grado y Postgrado



Fuente. Elaboración Propia

Para el cumplimiento de la Política de Desarrollo se definieron Objetivos Estratégicos con sus respectivos indicadores, con la finalidad de mejorar la formación profesional de la Universidad en grado y postgrado, para generar profesionales que respondan al contexto de la región, en base a las exigencias y necesidades de la sociedad. Definidos los indicadores para cada objetivo estratégico, se establecen los resultados o productos esperados hasta la gestión 2025 y se define la programación de metas anuales a alcanzar en función a los resultados propuestos de cada indicador.

Las Políticas de Desarrollo identificadas para el área Gestión de Formación Profesional de Grado y Postgrado se detallan a continuación.

a) Política de Desarrollo No. 1: Aperturar el Modelo Académico de carácter Plural con las tendencias y las exigencias de la Educación Superior y recomendaciones de la Reunión Académica Nacional (RAN)

La tendencia en la educación superior a nivel latinoamericano, se orienta a la aplicación de modelos centrados en el estudiante, como futuro profesional responsable y protagonista, constructor del devenir histórico; por consiguiente un modelo académico tiende a ser viable, sostenible y medible en función a las características de la realidad actual a nivel local, regional y nacional.

La UATF adopta el modelo académico enfoque basado en competencias propuesto por el Sistema de la Universidad Boliviana (SUB), y asimismo, la Resolución emitida en la Reunión Académica Nacional (RAN) llevada a cabo el 26 de octubre de 2018 en la ciudad de Tarija, respecto al modelo académico, manifiesta en su Art. 1° *“Las Carreras y Programas aplicarán el enfoque de Gestión Curricular de Formación Basada en Competencias, Objetivos y/u otros en el marco de los principios, fines y objetivos del Sistema de la Universidad Boliviana y sus normas vigentes”*

Para lograr la Política se tiene los siguientes Objetivos Estratégicos:

Primer Objetivo Estratégico: *Implementar un Modelo Académico y desarrollar currículas con enfoque basado en competencias, enfoque por objetivos y/u otros.*

En su implementación el modelo académico, a través de los diseños y rediseños curriculares de las Carreras y Programas, requiere precisar específicamente el diseño de una micro currícula, misma que conlleva a la forma de desarrollar el plan de estudio, como un mecanismo más cercano al docente y al estudiante programando actividades prácticas que para su aplicación requieren del equipamiento respectivo de gabinetes, laboratorios y otros.

Las Carreras y Programas pueden aplicar el Enfoque de Gestión Curricular de Formación Basada en Competencias o el enfoque por Objetivos y/u otros, según su contexto específico, su naturaleza intrínseca, su objeto de estudio, sus recursos disponibles, la caracterización de su perfil, que entre otros definen el enfoque de gestión curricular más apropiada y practicable, con el propósito de mejorar y asegurar la calidad de la enseñanza aprendizaje.

- **Los Resultados o Productos esperados al 2025:** El 50% de las carreras implementan un modelo académico plural.

Segundo Objetivo Estratégico: *Desarrollar una Gestión Curricular con carácter diversificada para una formación integral, flexible, de calidad y de pertinencia social.*

Instituye desarrollar una Gestión Curricular diversificada para una formación integral, flexible y de calidad y pertinencia social; tomando en cuenta que la Universidad Autónoma “Tomás Frías” se encuentra al servicio de la sociedad, entonces, de acuerdo al contexto actual, se ofertarán carreras nuevas con tendencias de acuerdo a estudios de mercado y demanda social, asimismo, en función a la innovación tecnológica, se pretende implementar carreras y/programas con modalidad de formación virtual y semipresencial como propuesta y desafío institucional en el entorno académico. Por otra parte, la competitividad académica en el campo laboral, exige como formación adicional, brindar al estudiante la continuidad después de obtener el grado de licenciatura mediante programas de diplomado u otro programa de postgrado, en este contexto, la Universidad, a través de los diseños y rediseños curriculares actuales de las carreras y programas prevé la inserción de la vinculación de formación de Grado y Postgrado, y posterior ejecución, de manera que los estudiantes al concluir la malla curricular obtengan su título de licenciatura y el certificado o título de un programa postgradual.

- **Los Resultados o Productos esperados al 2025:** Veintiún (21) carreras y/o programas con rediseños curriculares actualizados, ya sea con enfoque por competencias, por objetivos y/u otros, según características y decisión de las unidades académicas, se establecerán procedimientos académicos de carácter técnico con propuesta formativa virtual y semipresencial de grado en cuatro (4) carreras y/o programas actuales y de nueva creación; asimismo, se estima la creación de tres (3) nuevas carreras y/o programas; por otra parte, veintiún (21) carreras que actualizarán sus diseños curriculares incorporarán en su malla curricular la vinculación de grado con el postgrado, de los cuales siete (7) carreras y/o programas ejecutarán la vinculación de formación de grado con el postgrado previsto en el modelo académico y establecido en la propuesta de Reglamento de Postgrado de la UATF (Lineamientos para la Vinculación de Grado con el Postgrado) que se adjunta en la Parte IV MARCO OPERATIVO, Estrategia de implementación.

b) Política de Desarrollo No. 2: Optimizar el desarrollo docente para elevar la calidad del proceso enseñanza aprendizaje.

En la educación superior, el plantel docente se constituye como factor importante para la formación académica, la enseñanza aprendizaje y por ende la calidad educativa reconocida por la sociedad y el contexto, regional, nacional e incluso a nivel mundial.

Para lograr la Política se tiene los siguientes Objetivos Estratégicos:

Primer Objetivo Estratégico: *Mejorar el desempeño docente a través de una formación y actualización continua de los académicos en el campo pedagógico y de las disciplinas.*

Los docentes se constituyen en actores importantes dentro del proceso académico de la Universidad, por lo que es eminente mejorar el desempeño docente, a través de su formación y actualización continua, en cuanto se refiere a la actividad pedagógica y asimismo en áreas de su disciplina, considerando los avances pedagógicos y tecnológicos. Por otra parte, crear una instancia referida a una junta científica y de capacitación, conformada por decanos, para acordar acciones de capacitación a recursos humanos (docentes universitarios), que en muchos de los casos se convertirán en equipos multidisciplinarios que serán capacitados para resolver por medio de la investigación problemas del entorno social.

- **Los Resultados o Productos esperados al 2025:** Con el propósito de fortalecer al estamento docente, se pretende conformar una junta de decanos que brinden cursos de capacitación y actualización docente de carácter multidisciplinaria, que permitirá contar con recursos humanos actualizados que transmitan conocimientos a estudiantes para ser parte de la solución de problemas del entorno social; para el efecto, se pretende realizar un (1) programa de postgrado cofinanciado para docentes a nivel doctorado y un (1) programa a nivel de maestría y/o especialidad cofinanciados por la institución u otra instancia, de manera que se incremente el número de docentes: treinta (30) con doctorado y sesenta (60) con maestría y/o especialidad; por otra parte, se tiene previsto realizar seis (6) programas de formación continua para docentes organizados por la Universidad, actividades que permitirán fortalecer sus capacidades y por ende mejorar la enseñanza aprendizaje y la calidad académica. Otro aspecto importante, es el interés que tienen los docentes en actualizarse en cuanto a su formación académica relacionado con la innovación tecnológica TIC, didáctica, psicopedagógica; por tanto, se tiene programado incrementar en ciento ochenta (180) el número de docentes capacitados; asimismo, la preparación de los docentes en programas de formación continua en el área de su disciplina se incrementará en ciento ochenta (180) docentes, lo cual es pertinente, habida cuenta que los docentes podrán desarrollar de mejor manera y actualizar sus programas curriculares, de acuerdo al contexto.

Segundo Objetivo Estratégico: *Fortalecer el desarrollo de la Carrera Docente.*

Fortalecer el desarrollo de la carrera Docente, que es el pilar fundamental para la educación superior, contar con profesionales académicos con capacidad y niveles considerables para la enseñanza aprendizaje. La Universidad, en el afán de mejorar las condiciones laborales del estamento docente, promoverá acciones a través de normativas y procedimientos que garanticen la estabilidad laboral y el bienestar respectivo. Establecer y poner en vigencia bajo su reglamentación el escalafón docente, como herramienta que permitirá brindar oportunidades a los docentes para su ascenso de categoría en base a la realización de trabajos de investigación, publicación de libros, artículos científicos, actualización permanente de su asignatura y modernizar los métodos de enseñanza aprendizaje.

- **Los Resultados o Productos esperados al 2025:** Se tiene previsto elaborar un sistema de carrera y escalafón docente en la gestión 2025, instrumento que permitirá reglamentar la formación profesional y académica del docente, con el propósito de alcanzar mejores condiciones y jerarquización académica para regentar la docencia. Por otro lado, el número de docentes titulares en las carreras y programas es importante incluso para la acreditación a nivel nacional e internacional; por otra parte, se pretende incrementar en treinta y tres (33) el número de docentes titulares.

c) Política de Desarrollo No. 3: Asegurar la formación profesional de Grado y Postgrado de calidad para incrementar y potenciar el capital humano destinado al desarrollo del Estado Plurinacional de Bolivia.

Esta política de desarrollo es una de las funciones sustantivas de la Universidad para orientar y reorientar la educación de formación profesional de grado y postgrado hacia la excelencia y calidad, desde una perspectiva de insertar en el mercado profesionales comprometidos con mejorar las condiciones de vida de la sociedad y la búsqueda de desarrollo regional y nacional.

Para lograr la Política se tienen los siguientes Objetivos Estratégicos:

Primer Objetivo Estratégico: *Desarrollar programas de formación profesional de Grado con calidad y pertinencia social en las diferentes áreas de la ciencia.*

Se enmarca en el desarrollo adecuado de programas en base al contexto regional, se brinda mayores oportunidades de diversificación en las áreas de conocimiento, y los nuevos programas orientados en base a las necesidades de las regiones, posibilitan escenarios donde los profesionales se encuentren representados y contextualizados de los problemas en base a su realidad.

- **Los Resultados o Productos esperados al 2025:** Incremento de la matrícula en 28% en el acceso a la formación profesional de grado, estas condiciones contemplan la infraestructura disponible actual y proyectada, el número de docentes actual y el crecimiento de los titulados. En la oferta académica, se proyecta incrementar tres nuevas carreras y/o programas llegando a un total de (53) carreras y/o programas, el incremento del número de titulados del nivel de Licenciatura y el incremento del número de Titulados del nivel Técnico, se estima una proyección de crecimiento en 14% y 35% respectivamente; por otra parte, se fortalecerá la desconcentración universitaria en provincia con un (1) programa o carrera nueva ofertada. La UATF pretende contar con un sistema de seguimiento de graduados en la gestión 2020 y consolidar su aplicación a partir de un sistema general en cada una de las carreras y programas o en su caso gradualmente logrando en 50% de implementación hasta el 2025.

Segundo Objetivo Estratégico: *Asegurar la calidad académica de los programas profesionales de Grado.*

Establecer en cada una de las carreras y programas de la UATF, el proceso de autoevaluación, como una forma de saber cuál la situación real en la que se encuentra las carreras en las 10 áreas que serán evaluadas, lo cual garantizará su continuidad con procesos de planes de mejoramiento, búsqueda de acreditación y garantizar la calidad académica permanente.

- **Los Resultados o Productos esperados al 2025:** Se estima alcanzar a veinte ocho (28) carreras y/o programas autoevaluadas y con plan de mejoramiento, catorce (14) carreras de grado acreditadas a nivel nacional, se pretende contar con cinco (5) carreras acreditadas a nivel internacional y consagrar el nivel de calidad de formación de grado en la UATF.

Tercer Objetivo Estratégico: *Desarrollar programas de formación postgradual de excelencia, respondiendo con calidad y pertinencia a las demandas y necesidades de la sociedad.*

La formación de grado es uno de los pilares fundamentales para desarrollar distintas capacidades intelectuales y humanas, pero, el camino es más amplio debido a una realidad compleja y dinámica, por lo que se requiere de formación más especializada y concreta en distintas áreas de conocimiento, debido a ello la Universidad tiene el desafío de generar programas postgraduales que contribuyan con la generación de conocimientos que las regiones y la sociedad demanden en base a sus necesidades.

- **Los Resultados o Productos esperados al 2025:** Se estima la programación anual de cincuenta (50) programas entre nuevos y de gestiones anteriores en base a las demandas del mercado y exigencias de la sociedad; se pretende ofertar hasta el 2025 veintiún (21) programas virtuales en diferentes áreas de conocimiento; asimismo, en programas de postgrado se pretende alcanzar un incremento del 80% de titulación del nivel Doctorado y a nivel de Maestría o Especialidad el 100% de titulación, por otra parte, el número de investigaciones científicas, tecnológicas, sociales y humanísticas en programas de Posgrado (Tesis), se pretende alcanzar a ciento veinte investigaciones en cada gestión haciendo un total de ochocientos cuarenta (840) investigaciones hasta el 2025.

Cuarto Objetivo Estratégico: *Asegurar la calidad académica de los programas de Postgrado.*

Es necesario garantizar la calidad y continuidad de los programas de postgrado, propiciando infraestructura adecuada, docentes permanentes con grado académico a la altura de los programas y consolidarlos con acreditación para una mayor sostenibilidad y demanda por los profesionales.

- **Los Resultados o Productos esperados al 2025:** Dos (2) programas de postgrado autoevaluados en las gestiones 2021 y 2023, así también se estima un (1) programa de continuidad de postgrado acreditado a nivel nacional como resultado óptimo del inicio de acreditaciones, se estima también un (1) programa de continuidad acreditado a nivel internacional.

d) Política de Desarrollo No. 4: Fortalecer el bienestar estudiantil para dotar a los universitarios de condiciones de estudio y equidad.

Política fundamental y enmarcada a mejorar las condiciones de bienestar estudiantil y otorgar todas las oportunidades disponibles y necesarias para elevar la calidad del conocimiento teórico práctico, generando competencias en torno al contexto regional y compromiso ético social; asimismo, contribuye a mejorar el promedio de calificaciones, incrementar la satisfacción, reducir el abandono y la permanencia estudiantil en la universidad.

Para lograr la Política se tiene los siguientes Objetivos Estratégicos:

Primer Objetivo Estratégico: *Optimizar la otorgación de becas a los estudiantes para premiar a los mejores y para dotar de condiciones a estudiantes de escasos recursos económicos.*

Es preciso el apoyo continuo al estamento estudiantil, con la oferta continua de becas académicas y socioeconómicas para estudiantes con buen desempeño académico y/o estudiantes con bajos recursos económicos, mejorando las condiciones de estudio en aspectos de infraestructura y oportunidades de desarrollo intelectual práctico en instituciones estratégicas de convenio interinstitucional, con el propósito de formar profesionales competentes en base a las demandas del contexto.

- **Los Resultados o Productos esperados al 2025:** Para los próximos siete años se programa constante las becas socioeconómicas (2.310 becas) y las becas académicas (1.780 becas) otorgadas anualmente en función a la línea base de la gestión 2018, toda vez que de acuerdo a información de las últimas gestiones no hubo incremento alguno; en todo caso, el factor importante para el incremento será el presupuesto institucional en cada gestión, con el propósito de brindar mayores oportunidades y se mejoren las condiciones de apoyo a estudiantes de bajos recursos. Por otra parte, se incrementará en 12% el porcentaje de estudiantes afiliados al Seguro Social Médico Estudiantil, por tanto tomando en cuenta la línea base 83% (gestión 2018) con el incremento se tiene programado una cobertura de afiliación de los estudiantes del 95% hasta la gestión 2025.

Segundo Objetivo Estratégico: *Mejorar el rendimiento académico de los estudiantes universitarios de Grado.*

Se centra en modernizar el proceso enseñanza - aprendizaje por medio de plataformas virtuales, donde los docentes deben ser los que compartan conocimientos y experiencias, de manera tal que entren al contexto moderno de tecnologías como son las TICs, identificar las condiciones actuales del desempeño académico de los estudiantes, a través del mismo se definen acciones para mejorar el rendimiento académico estudiantil en cuanto a calidad de conocimiento adquirido y tiempo de permanencia en la universidad en una carrera.

- **Los Resultados o Productos esperados al 2025:** Incrementar el internet de banda ancha y veloz para beneficio de estudiantes y entrar a la era de la modernización por medio de las TICs, esta forma de enseñanza permitirá incrementar en 12% al promedio de calificación de los estudiantes (47 puntos, gestión 2018), de esa manera elevar el rendimiento académico, asimismo, influirá en la disminución de la tasa de abandono en 6%, para el efecto se tiene previsto la elaboración y aplicación de normativa sobre el seguimiento académico que contribuirá a la reducción de este indicador.

3.2.2 Políticas de Desarrollo del Área de Gestión de Investigación, Ciencia, Tecnología e Innovación.

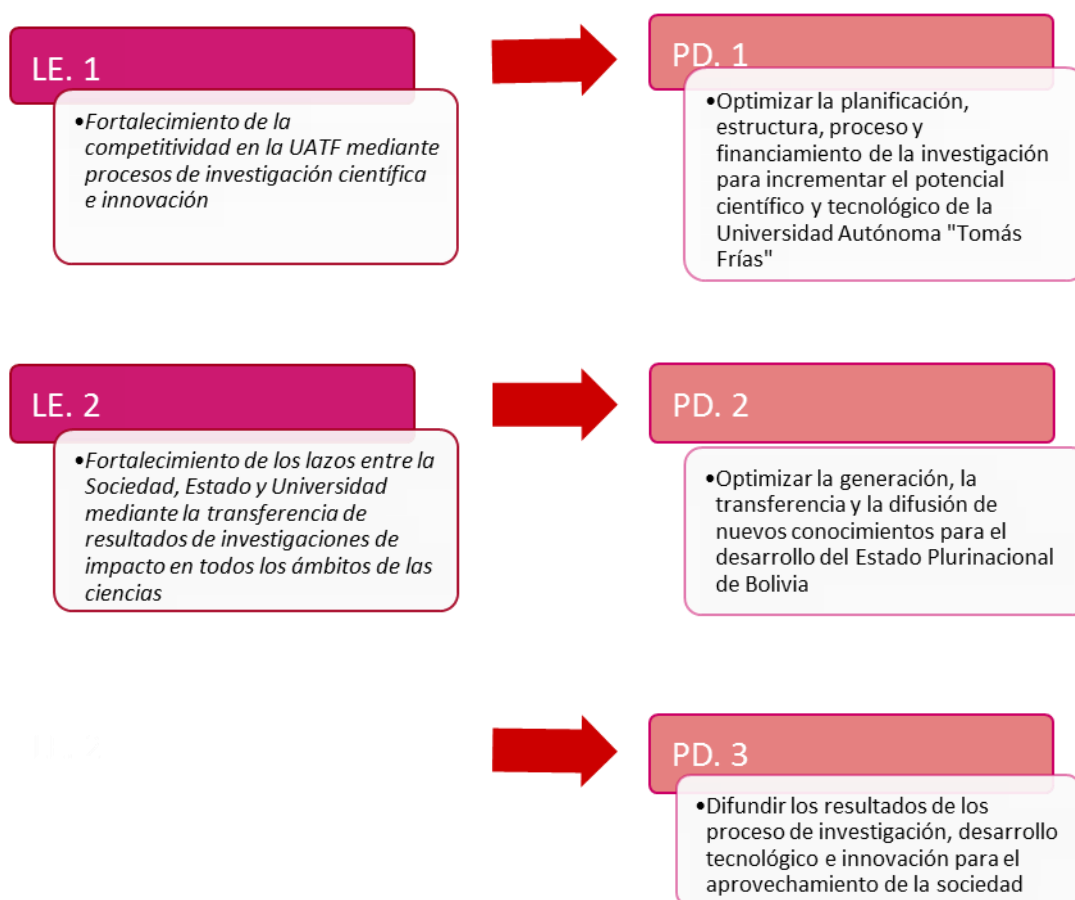
El área estratégica de Gestión de la Investigación, Ciencia, Tecnología e Innovación, ha identificado muchas debilidades, más que fortalezas; de acuerdo a la batería de indicadores establecidos en el Plan de Desarrollo Universitario 2019-2025 para procesos de planificación institucional universitaria, en un contexto de muchas oportunidades como son la evolución de las TICs, los nuevos sistemas de

articulación entre docencia e investigación, el desarrollo tecnológico aplicado a la investigación como los SIG entre otros, el desarrollo de redes nacionales e internacionales de investigación, donde ya no existen barreras físicas para relacionarse con investigadores de otros países y regiones y un contexto muy favorable de las agencias de cooperación multilateral y bilateral orientados hacia el fortalecimiento de los sistemas e iniciativas de investigación científica y transferencia de resultados a la sociedad.

En este sentido, después de un análisis profundo de la realidad investigativa en la UATF, se ha identificado en base a los factores internos y externos, Líneas Estratégicas (LE) que orientan el quehacer investigativo, tecnológico y científico y son básicamente potenciar la investigación y transferir este conocimiento a la sociedad, el Estado y las empresas, a su vez, estas Líneas Estratégicas son pilares que se orientan y articulan con las Políticas de Desarrollo (PD) en cuanto a investigación, ciencia, tecnología e innovación en la UATF, así tenemos:

Esquema N° 6

Políticas de Desarrollo del Área de Gestión de Investigación, Ciencia, Tecnología e Innovación



Fuente. Elaboración Propia

Las Políticas de Desarrollo identificadas para el área de Gestión de Investigación, Ciencia, Tecnología e Innovación, se detallan a continuación.

a) Política de Desarrollo No. 1: Optimizar la planificación, estructura, proceso y financiamiento de la investigación para incrementar el potencial científico y tecnológico de la Universidad Autónoma "Tomás Frías".

El reconocimiento de una Universidad Pública pasa inexcusablemente por el estado y el desarrollo de la investigación científica que es el medio para producir nuevos conocimientos que resuelvan antiguos y nuevos problemas de sus propias funciones y de su entorno. Por tanto, estos nuevos conocimientos deben ser parte de la formación profesional a través de los procesos de enseñanza aprendizaje, ser parte de los fines y acciones que se desarrollan en aquellas instancias o unidades propias de la labor investigativa como son la Dirección de Investigación Científica y Tecnológica (DICyT) y los Institutos de

investigación Facultativos y también debe ser parte de las actividades de interacción social y extensión universitaria de tal manera que el Estado, la sociedad, la Empresa y las Instituciones Públicas y Privadas encuentren asideros a sus demandas en las labores de investigación universitaria.

Para lograr la Política se tiene los siguientes Objetivos Estratégicos:

Primer Objetivo Estratégico: Fortalecer la planificación y estructura organizacional del proceso de investigación.

Se orienta a un ajuste en la estructura organizacional de la DICyT con un alto enfoque al proceso de planificación – gestión buscando la eficiencia y eficacia en el proceso de investigación, logrando generar conocimiento en diferentes disciplinas.

- **Los Resultados o Productos esperados al 2025:** Contar con un Plan Estratégico de Investigación hasta 2020 y su implementación desde 2021 llegando al menos a un 85% de ejecución hasta 2025, esto a su vez implica también el funcionamiento al 100% de los Institutos de Investigación en cada una de las facultades (12) hasta 2022, la implementación de una Unidad de Transferencia de Investigaciones (UTRI) en coordinación con la Dirección de Interacción Social y Extensión Universitaria y la participación de la UATF en al menos un (1) parque tecnológico; asimismo, diseñar e implementar el Sistema de Carrera y Escalafón del Investigador, aspecto crucial para el desarrollo de este pilar estratégico de la Universidad Autónoma “Tomás Frías”.

Segundo Objetivo Estratégico: Asegurar el soporte financiero para el desarrollo del proceso de investigación.

Hace referencia a la necesidad urgente de fortalecer la investigación con recursos, resulta claro que la transformación de los procesos investigativos debe acompañarse irremediamente de recursos.

- **Los Resultados o Productos esperados al 2025:** En cuanto a lo financiero se propone que se exija el cumplimiento de la norma referida a la asignación de 10% del presupuesto de IDH destinado a tareas de investigación a lo que se suma un 5% del Presupuesto General de la UATF por año, destinado a Investigación; asimismo, el Fondo de Desarrollo Tecnológico e Innovación (FDTI) creado e implementado.

Tercer Objetivo Estratégico: Fortalecer los recursos humanos para el desarrollo del proceso de investigación.

Se establece la necesidad que el personal ligado a la investigación científica tenga que ser necesariamente cualificado en temas de gestión investigativa y de la formulación de proyectos de investigación científica.

- **Los Resultados o Productos esperados al 2025:** En el 2022 cada facultad deberá contar con un Investigador a Tiempo Completo y su crecimiento se proyectará para el 2025 con veinte ocho (28) Investigadores a Tiempo Completo. Este indicador es clave, ya que potenciará la investigación desde las Unidades Facultativas, determinando de alguna manera que sesenta (60) investigadores a tiempo completo publican artículos en revistas indizadas, así como también sesenta (60) investigadores participarán en eventos científicos nacionales e internacionales; se estima tres (3) programas en Gestión de la Investigación concretados; ciento sesenta y seis (166) estudiantes anualmente se benefician con beca de investigación; así también, doce (12) investigadores extranjeros en proyectos de investigación, hasta el 2025.

b) Política de Desarrollo No. 2: Optimizar la generación, la transferencia y la difusión de nuevos conocimientos para el desarrollo del Estado Plurinacional de Bolivia.

La concreción de la segunda política de desarrollo va a posibilitar la generación, transferencia y difusión de nuevos conocimiento para el desarrollo del país. Es evidente en la historia de la investigación universitaria que algunas investigaciones de reconocida valía solo han cumplido su exigencia como medio de obtención de título académico sin intentar la transferencia y la difusión de estos conocimientos.

Para lograr la Política se tiene los siguientes Objetivos Estratégicos que deberá cumplir en éste caso la DICyT en colaboración con cada uno de los Centros de Investigación Facultativos:

Primer Objetivo Estratégico: Desarrollar procesos de investigación de impacto y reconocimiento internacional.

Implica desarrollar procesos de investigación de impacto y reconocimiento internacional, lo que significa impulsar la publicación de trabajos científicos de investigación y que estas sean transferidas a la sociedad civil, empresas y Estado para impulsar un desarrollo y crecimiento sostenible.

- **Los Resultados o Productos esperados al 2025:** Diecisiete (17) artículos y/o publicaciones en revistas arbitradas e indexadas de circulación internacional (Science, Nature, Science Citation Endex-Expanded, Social Science Citation Index, etc.), acumulado hasta 2025, sesenta (60) artículos publicados en revistas indexadas locales y nacionales, diez (10) citas a los trabajos publicados de los académicos en publicaciones indexadas.

Segundo Objetivo Estratégico: Desarrollar proyectos de investigación estratégicos de alto impacto a partir de las demandas regionales y nacionales que contribuyan al desarrollo económico y social sustentable.

Si bien está ligado al anterior tiene especificidades bien concretas y a su vez desafíos para las diferentes Unidades Académicas.

- **Los Resultados o Productos esperados al 2025:** Veinticinco (25) contratos y convenios nacionales empresa - estado - universidad suscritos y veinticuatro (24) Proyectos de investigación ejecutados con cooperación internacional, además de quince (15) Proyectos de I+D+i ejecutados en el área de ingeniería, tecnología, agrarias y ciencias puras, quince (15) proyectos de investigación ejecutados en el área de Ciencias Económicas, Administrativas y Financieras - Humanísticas, Políticas y Sociales y diez (10) proyectos de investigación en el área de salud ejecutados, hasta 2025.

c) Política de Desarrollo No. 3: Difundir los resultados de los procesos de investigación, desarrollo tecnológico e innovación para el aprovechamiento de la sociedad.

La presente política de desarrollo hace hincapié en una particular forma de hacer investigación que tiene relación con el desarrollo tecnológico e innovación, es decir, se trata de investigación aplicada muy relacionada con todo lo que significa infraestructura económica y social, que contribuirá a establecer una relación más estrecha entre la Universidad - Estado, Universidad - Sociedad y Universidad - Empresa

Para lograr la Política se tiene el siguiente Objetivo Estratégico:

Objetivo Estratégico: Desarrollar una Red Nacional de información, registro y difusión científica y tecnológica.

Consiste en la articulación formal de la DICyT con el Sistema Nacional Universitario de Ciencia y Tecnología – SINUCYT donde se registren todas las investigaciones, libros, artículos y producción intelectual de los investigadores de la UATF.

- **Los Resultados o Productos esperados al 2025:** Cuarenta (40) revistas semestrales facultativas virtuales con código ISSN digital y gestionadas en OJS publicadas, noventa y siete (97) libros publicados con depósito legal, código de barras, QR, ISBN, diez (10) documentos científicos editados (catálogos, series, proceedings, handbooks) y finalmente al menos diez (10) patentes registradas.

3.2.3 Políticas de Desarrollo del Área de Gestión de Interacción Social y Extensión Universitaria.

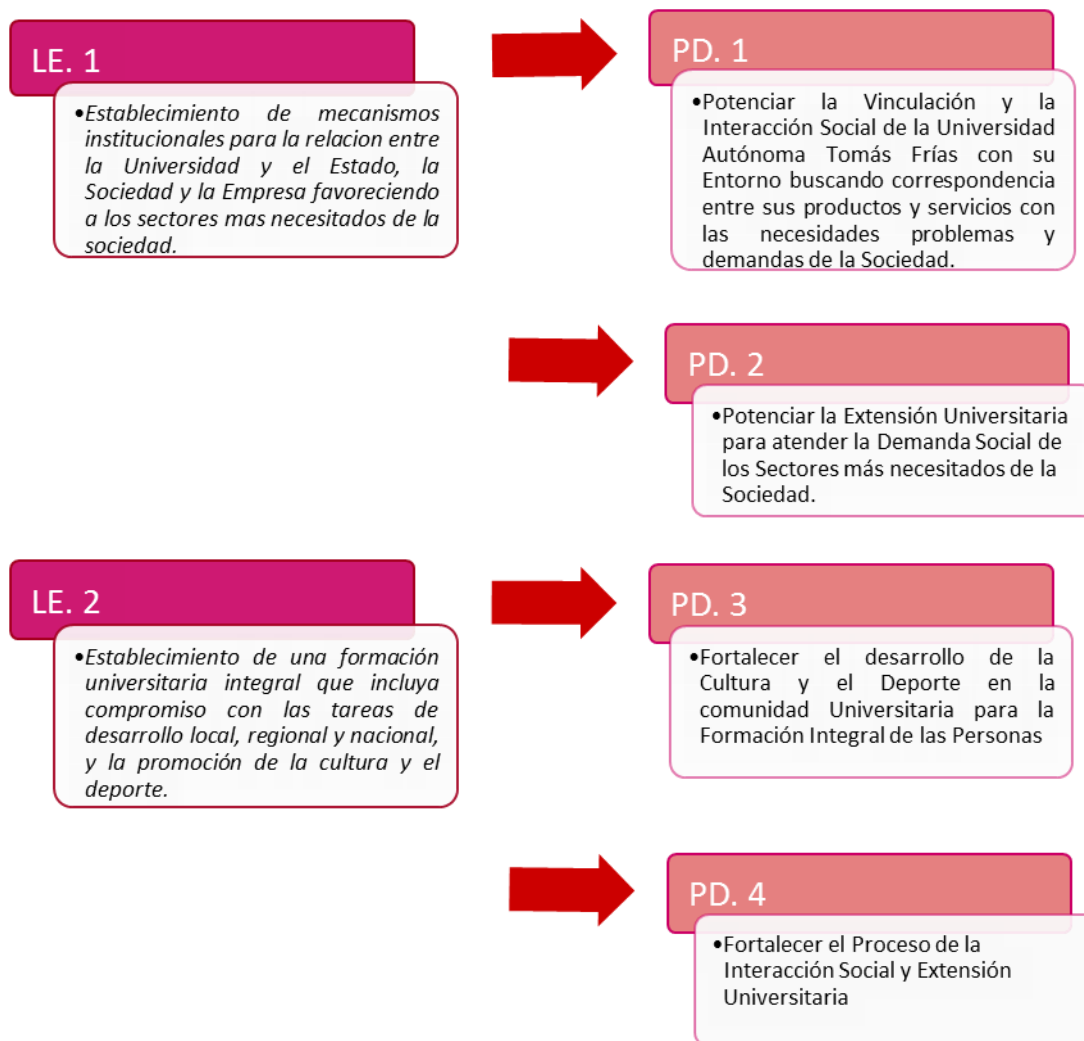
En el Área de Gestión de Interacción Social y Extensión Universitaria las políticas de desarrollo universitario identificados para su intervención son los siguientes:

- Potenciar la vinculación y la interacción social de la Universidad Autónoma “Tomás Frías” con su entorno, buscando una correspondencia entre sus productos y servicios con las necesidades, problemas y demandas de la sociedad.
- Potenciar la Extensión Universitaria para atender la demanda social de los sectores más necesitados de la sociedad.
- Fortalecer el desarrollo de la cultura y el deporte en la comunidad universitaria para la formación integral de las personas
- Fortalecer el proceso de la Interacción Social y Extensión Universitaria en la Universidad Autónoma “Tomás Frías”.

El diagnóstico muestra un estado de atraso y postergación del área estratégica Interacción Social y Extensión Universitaria, las Líneas Estratégicas (LE) identificadas son referentes que desembocan operativamente en Políticas de Desarrollo Universitario, su cumplimiento permitirá, en un mediano plazo, reorientar el trabajo que se hace actualmente y generar credibilidad institucional de una función sustantiva universitaria como la es la Interacción Social y Extensión Universitaria.

Las Líneas Estratégicas vinculadas a sus respectivas Políticas de Desarrollo Universitario del Área Estratégica Interacción Social y Extensión Universitaria, son las siguientes:

Esquema N° 7
Políticas de Desarrollo del Área de Gestión de Interacción Social y Extensión Universitaria



Fuente. Elaboración Propia.

- a) Política de Desarrollo No. 1: Potenciar la Vinculación y la Interacción Social de la Universidad autónoma “Tomás Frías” con su Entorno buscando correspondencia entre sus productos y servicios con las necesidades problemas y demandas de la Sociedad.**

La primera Política de Desarrollo vincula las actividades de Interacción Social y Extensión Universitaria con las demandas, necesidades y problemas planteadas por el Estado, la Sociedad y la Empresa. La concreción de esta política de desarrollo requiere del cumplimiento de los siguientes objetivos estratégicos:

Primer Objetivo Estratégico: *Desarrollar eventos, convenios y proyectos de interacción social.*

Hace referencia al desarrollo de eventos, convenios y proyectos de interacción social que permiten vincular nuestra Universidad con su entorno.

- **Los Resultados o Productos esperados al 2025:** Veinte y seis (26) eventos de análisis, discusión y debate orientados a la formulación de políticas públicas, dieciocho (18) convenios con Entidades Territoriales Autónomas (Gobernaciones, Municipios y otros), diecinueve (19) convenios suscritos con sectores productivos, empresas y organizaciones sociales, nueve (9) Proyectos de interacción social desarrollados.

Segundo Objetivo Estratégico: Fortalecer la difusión y transferencia de conocimientos hacia los sectores urbanos y rurales para mejorar su calidad de vida.

El fin es difundir y transferir conocimientos hacia los sectores urbanos y rurales para que mejoren su calidad de vida, éste objetivo permite cumplir con el propósito de pertinencia social que debe tener una Universidad Pública.

- **Los Resultados o Productos esperados al 2025:** Doce (12) ferias científicas facultativas, transferencia de seis (6) resultados de investigación a la sociedad; así mismo, la Universidad cuenta con una Editorial Universitaria y dos (2) medios de comunicación en la UATF.

Los indicadores mencionados se orientan a distintos tipos de transferencia de conocimiento hacia los sectores urbanos y rurales.

b) Política de Desarrollo No. 2: Potenciar la Extensión Universitaria para atender la demanda social de los sectores más necesitados de la sociedad.

Para concretizar esta política se plantea un objetivo estratégico que se refiere a desarrollar programas de servicio a la comunidad, este tipo de servicios son de asesoramiento, orientación, capacitación y formación.

Primer Objetivo Estratégico: Desarrollar programas de servicio a la comunidad.

Hace referencia a desarrollar diferentes programas como la orientación profesional, la formación continua para profesionales y técnicos entre otros que respondan a las necesidades que se demanda dentro de la comunidad universitaria, para desenvolver habilidades relacionadas con el conocimiento, comunicación, confianza y compromiso.

- **Los Resultados o Productos esperados al 2025:** Siete (7) programas de orientación profesional, siete (7) Programas de Formación Continua para profesionales y técnicos, siete (7) Programas de calificación y certificación de mano de obra, siete (7) Centros que prestan servicios a la sociedad, siete (7) Programas de Extensión de Servicio a la Comunidad.

c) Política de Desarrollo No. 3: Fortalecer el desarrollo de la Cultura y el Deporte en la comunidad Universitaria para la Formación Integral de las Personas.

La tercera política de desarrollo consiste en fortalecer actividades de cultura y deporte que son actividades importantes para la formación integral de la persona.

Para lograr la Política se tiene el siguiente Objetivo Estratégico:

Primer Objetivo Estratégico: Fomentar la creación artística y la actividad cultural en la Universidad, en el marco de un proceso de interacción con la sociedad.

Desarrollar programas culturales para fomentar la creación artística contribuye al desarrollo humano que es fundamental para el desarrollo integral de todo individuo.

- **Los Resultados o Productos esperados al 2025:** Veintiocho (28) programas y eventos culturales desarrollados.

Segundo Objetivo Estratégico: Promover la actividad deportiva en la comunidad universitaria con sentido de integración con la sociedad.

Desarrollar actividades deportivas constituye un elemento importante para la integración de la comunidad universitaria con la sociedad, fortaleciendo vínculos y fomentando un esparcimiento saludable.

- **Los Resultados o Productos esperados al 2025:** Diez (10) eventos deportivos desarrollados a nivel institucional y participación de la Universidad en olimpiadas nacionales en sus diferentes estamentos.

d) Política de Desarrollo No. 4: Fortalecer el Proceso de la Interacción Social y Extensión Universitaria.

Por último, la cuarta política de desarrollo tiende a Fortalecer el proceso de la Interacción Social y Extensión Universitaria, ya que constituyen funciones fundamentales con diferentes actividades hacia la comunidad con el acercamiento de la Universidad a la sociedad. Aquí, en principio cabe hacer la distinción entre Interacción Social y Extensión Universitaria. La Interacción Social Universitaria se define como: “ Una función fundamental del Sistema de la Universidad Boliviana que requiere de procesos debidamente planificados, organizados, dirigidos y controlados, a efecto de que la acción universitaria permita una relación recíproca entre la Universidad y la sociedad; verificando y retroalimentando su pertinencia y calidad en el contexto externo institucional. Dicha función se realizará en estrecha relación con la investigación científica y tecnológica la formación de profesionales y la oferta de servicios”⁵

En cuanto a Extensión Universitaria se define como: “La acción que las Universidades del Sistema de la Universidad Boliviana planifican, organizan, dirigen y controlan, con la finalidad de promocionar el desarrollo y difusión de actividades científicas, culturales, deportivas, productivas y otras que contribuyan al desarrollo integral y sostenible de la sociedad Boliviana”⁶.

Para lograr la Política se tienen los siguientes Objetivos Estratégicos:

Primer Objetivo Estratégico: *Asegurar los recursos humanos para la interacción social y la extensión universitaria*

Es fundamental contar con personal capacitado en el área; importancia de contar con recursos humanos, presupuestos, entre otros, para desarrollar actividades de Interacción Social y Extensión Universitaria que ha de verse como el acercamiento de la Universidad a la sociedad, con el fin de contribuir y mejorar la calidad de la comunidad universitaria.

- **Los Resultados o Productos esperados al 2025:** (800%) de incremento de recurso humano asignado a programas de Interacción Social y Extensión Universitaria, doce (12) estudiantes becarios en programas/proyectos de Interacción Social y Extensión Universitaria.

Segundo Objetivo Estratégico: *Asegurar el soporte financiero para la Interacción Social y Extensión Universitaria*

Tiene relación con asegurar el soporte financiero para la Interacción Social y Extensión Universitaria, reconociendo el desarrollo continuo y adecuado para contribuir con la comunidad.

- **Los Resultados o Productos esperados al 2025:** El presupuesto de la Universidad asignado a actividades de Interacción Social y Extensión Universitaria se mantendrá constante en 5%.

Tercer Objetivo Estratégico: *Incorporar la Interacción Social y Extensión Universitaria en la currícula de grado y posgrado.*

Tiene relación con incorporar la Interacción Social y Extensión Universitaria en la currícula de grado y posgrado, permitiendo fortalecer el intercambio de experiencias y construcción de conocimientos dentro de la comunidad universitaria.

Los Resultados o Productos esperados al 2025: Veinticuatro (24) carreras cuentan con asignación de carga horaria (docentes) para actividades de Interacción Social, Veinticuatro (24) carreras con diseños curriculares con asignación de carga horaria para Interacción Social y Extensión Universitaria.

Cuarto Objetivo Estratégico: *Promover una cultura de gestión ambiental.*

La educación ambiental es pilar fundamental de la generación de cambios de actitud y aptitud y de lograr un equilibrio entre el ser humano y su entorno. Se requiere del apoyo de casi todas las disciplinas, por lo que la resolución de los problemas ambientales debe contar con la participación activa de la Universidad en su conjunto.

- **Los Resultados o Productos esperados al 2025:** Cinco (5) eventos institucionales de gestión ambiental con soporte científico y tecnológico organizado anualmente y cinco (5) Publicaciones, uno por gestión a partir de la gestión 2021 sobre gestión ambiental. Pretende que la Universidad asuma

⁵Reglamento General de Interacción Social Extensión Universitaria

⁶Reglamento General de Interacción Social Extensión Universitaria

compromiso con la gestión ambiental y coadyuve a solventar los problemas que ponen en riesgo el desarrollo sostenible. En tal sentido, se debe reflexionar sobre su cultura ambiental que determina el comportamiento organizacional.

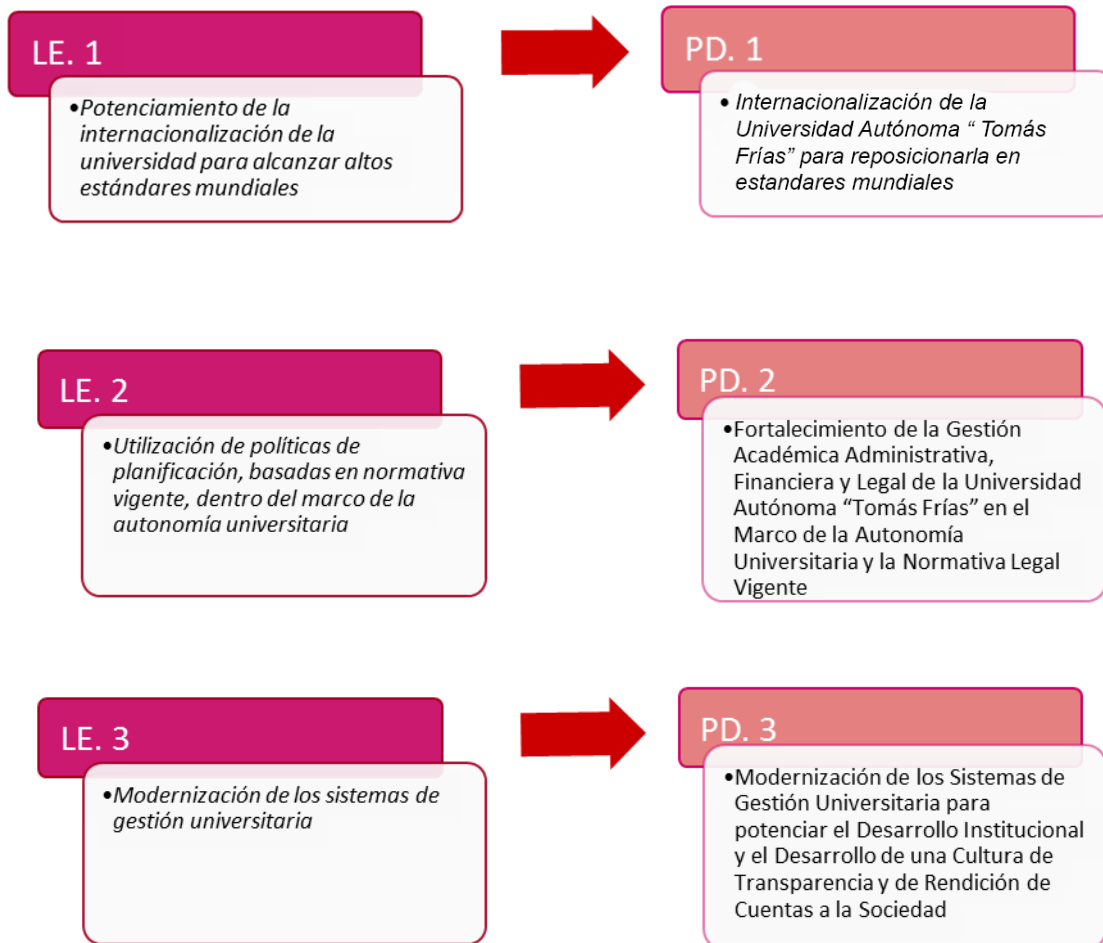
3.2.4 Políticas de Desarrollo del Área de Gestión Institucional de Calidad.

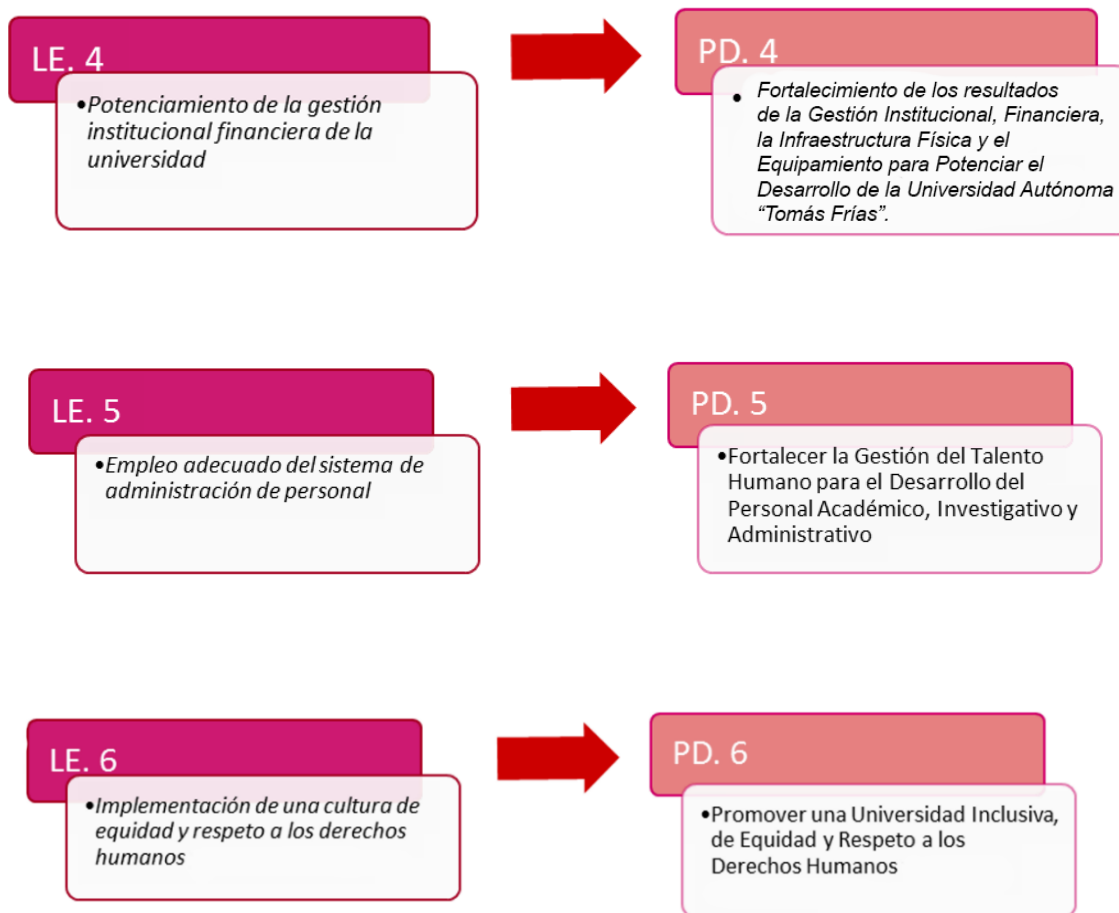
La gestión institucional, implica impulsar la administración de la institución académica hacia determinadas metas a partir de una planificación en los ámbitos de la internacionalización, de la gestión académica administrativa financiera, legal infraestructura física y equipamiento, la modernización de los sistemas de gestión, fortalecimiento de la gestión del talento humano y promoción de una universidad inclusiva de equidad y respeto a los derechos humanos y medio ambiente.

Después de un análisis de la realidad del área de Gestión Institucional de Calidad en la UATF, se ha identificado en base a los factores internos y externos, las Líneas Estratégicas (LE), a su vez, estas Líneas Estratégicas son pilares que se orientan y articulan con las Políticas de Desarrollo (PD) en cuanto a Gestión Institucional de Calidad en la UATF:

Esquema N° 8

Políticas de Desarrollo del Área de Gestión Institucional de Calidad





Fuente. Elaboración Propia

Las Políticas de Desarrollo identificadas para el área Gestión Institucional de Calidad, se detallan a continuación.

a) Política de Desarrollo No. 1: Internacionalización de la Universidad Autónoma "Tomás Frías" para repositonarla en estándares mundiales.

Hablar de la Internacionalización de la Universidad, es posicionarla en altos estándares educativos y de calidad, adaptando los procesos vigentes a las exigencias internacionales, la internacionalización no debe reducirse o ser entendida –únicamente- por el intercambio o movilidad docente y estudiantil, sino que debe abarcar a todos los niveles académico administrativos de la universidad. Sin embargo, en nuestro contexto, la internacionalización se ha limitado específicamente al intercambio estudiantil mediante convenios y redes, por lo que corresponde reorientar criterios con el fin de aplicar un verdadero proceso de internacionalización de la UATF.

Para lograr la Política se tienen los siguientes Objetivos Estratégicos:

Primer Objetivo Estratégico: Fortalecer el relacionamiento y la cooperación internacional de la Universidad Autónoma "Tomás Frías" del sistema con organismos y universidades del exterior.

La búsqueda de mayores convenios y redes para el relacionamiento de la UATF con otras universidades, constituye el punto de partida para la internacionalización de nuestra entidad, que permitirá a futuro alcanzar altos estándares educativos, administrativos, de investigación e interacción.

- **Los Resultados o Productos esperados al 2025:** La internacionalización en la Universidad Autónoma "Tomás Frías" no ha logrado completar su fase total, sin embargo, existen indicios de este proceso con la movilidad estudiantil, por lo que resulta importante diseñar una estrategia que permita el aprovechamiento máximo de la internacionalización en busca de calidad institucional y profesionales competitivos en contextos internacionales. Sin embargo, al tratarse de un proceso relativamente nuevo para la Universidad Autónoma "Tomás Frías" se proyecta una implementación progresiva de

la estrategia pretendiendo llegar al 100% de su implementación al 2025; asimismo, la implementación de este objetivo permitirá incrementar en un 100% el número de convenios con IES del exterior, en un 100% la participación en redes de IES, lograr el incremento del 300% en alianzas estratégicas al 2025, incrementar en 600% las ponencias en eventos internacionales a partir de la gestión 2020, incrementar en 350% el número de congresos, seminarios y conferencias internacionales, La Dirección de Relaciones Nacionales e Internacionales en la UATF fortalecida, Implementar al 100% un sistema de monitoreo y evaluación de las actividades de internacionalización.

Segundo Objetivo Estratégico: *Asegurar la movilidad docente, estudiantil y administrativa para optimizar el aprendizaje institucional, el intercambio de buenas prácticas y la ejecución de proyectos con la cooperación internacional, en el marco del desarrollo académico, investigativo y la interacción.*

Es menester procurar mayores espacios para la suscripción de convenios que permitan en definitiva ampliar el número de plazas para movilidad docente, estudiantil y administrativa.

- **Los Resultados o Productos esperados al 2025:** Permitirá incursionar en programas de movilidad docente (grado y posgrado) logrando un incremento de 600% en docentes, 700% en administrativos movilizados e incrementar en un 100% la movilidad estudiantil, por otra parte, se incrementará en un 100% los proyectos financiados con cooperación internacional.

b) Política de Desarrollo No. 2: Fortalecimiento de la Gestión Académica Administrativa, Financiera y Legal de la Universidad Autónoma “Tomás Frías” en el Marco de la Autonomía Universitaria y la Normativa Legal Vigente.

La planificación estratégica es un proceso sistemático que permite alcanzar resultados u objetivos deseados. En el caso concreto, el primer plan estratégico aprobado data del período 2013 - 2017 sin que se haya dado pleno cumplimiento al mismo, por lo que es necesario contar con un Plan estratégico Institucional que permita la UATF a mediano plazo conocer con precisión su contexto interno y externo, que le permitirá visualizar y fortalecer su gestión en el ámbito académico, administrativo y legal.

Fortalecer la gestión académica, administrativa financiera y legal, implica pensar y desarrollar una cultura de planificación que permita visualizar y orientar a nuestra institución hacia un futuro deseado, en armonía con la normativa nacional y en el marco de la autonomía universitaria.

Para lograr la Política se tiene el siguiente Objetivo Estratégico:

Primer Objetivo Estratégico: *Fortalecer el desarrollo de una cultura de planificación, de control de gestión y de evaluación Universitaria.*

Desarrollar una cultura de planificación, significa involucrar a todos los actores internos de la Universidad, de tal manera que sea el común denominador para la utilización de instrumentos de planificación, control de gestión y evaluación universitaria en los distintos niveles organizacionales de la UATF.

- **Los Resultados o Productos esperados al 2025:** La formulación del Plan Estratégico Institucional UATF 2019 - 2025 responde a las directrices de planificación del Sistema de la Universidad Boliviana. La búsqueda de la calidad institucional requiere de procesos de planificación y evaluación, por lo que se puede afirmar que para contribuir al logro de esta política debemos contar con el 100% de Facultades con Plan de Desarrollo Facultativo, con el 50% de áreas administrativas con planes de desarrollo, 50% de Centros e Institutos con Planes de Desarrollo, siete (7) informes de seguimiento y evaluación del PEIU, sesenta (60) informes de evaluación a Planes de Desarrollo Facultativos, factores que permitirán a nuestra entidad ingresar a procesos de autoevaluación, en la gestión 2025 se pretende iniciar la etapa de organización de los procesos de Autoevaluación Institucional.

c) Política de Desarrollo No. 3: Modernización de los Sistemas de Gestión Universitaria para potenciar el Desarrollo Institucional y el Desarrollo de una Cultura de Transparencia y de Rendición de Cuentas a la Sociedad.

La globalización y el avance a pasos gigantes de la tecnología, genera la necesidad constante de modernizar los sistemas de gestión universitaria, con el fin de mejorar los servicios prestados y diversificar la enseñanza-aprendizaje, que en definitiva permitirá encarar un proceso de institucional de gestión de calidad y de resultados. Asimismo, habiendo identificado la descentralización académica,

administrativa y financiera como elemento principal de potenciamiento de desarrollo institucional, urge la necesidad de incorporar esta forma de administración al sistema de gestión actual de la UATF.

La modernización constituye el punto de partida para lograr el desarrollo institucional, que conjuntamente una cultura de transparencia y rendición de cuentas permitirán cumplir con este propósito, para la consecución de este fin, se deben tomar en cuenta una diversidad de indicadores que juntos permitirán implementar una modernización institucional progresiva y sistemática.

Para lograr la Política se tienen los siguientes Objetivos Estratégicos:

Primer Objetivo Estratégico: *Implementar los Sistemas de Gestión por Resultados y Gestión de la Calidad para la mejora continua de la Universidad Autónoma "Tomás Frías".*

Aplicar un modelo de gestión por resultados y gestión de calidad en la UATF es de gran importancia, por cuanto obliga a la búsqueda constante de la calidad en los servicios de educación superior que presta, evitando el estancamiento y generando un constante progreso institucional para alcanzar altos estándares educativos.

- **Los Resultados o Productos esperados al 2025:** La adopción de un sistema de gestión de resultados en la UATF se dificulta por las características múltiples de las unidades académicas y administrativas, por lo que su elaboración conlleva un análisis y estudio previo en todos sus niveles que se hará hasta la gestión 2020 y su implementación en 40% hasta la gestión 2025. Una estructura orgánica flexible, dinámica e innovadora, será implementada a partir de la gestión 2023. El diseño del sistema de gestión de la calidad conlleva varios ejes temáticos que requieren de un estudio minucioso que será elaborado e implementado hasta la gestión 2022. La gestión de calidad se materializa a través de la creación de una Dirección de Gestión de Calidad, o de una reestructuración organizacional, pudiendo -en el caso de la UATF- la Dirección de Evaluación y Acreditación hacerse cargo de dicha labor, por la afinidad de sus funciones, situación que será definida en la gestión 2023.

Segundo Objetivo Estratégico: *Implementar procesos de descentralización y calidad para mejorar los servicios prestados y mantener el reconocimiento institucional.*

Este proceso permitirá delegar responsabilidad y toma de decisiones a niveles organizacional inferiores, lo que trae consigo la eliminación o disminución de la burocracia actualmente marcada en nuestra institución.

- **Los Resultados o Productos esperados al 2025:** Elaborar el modelo de descentralización en la UATF.

Tercero Objetivo Estratégico: *Usar eficientemente las tecnologías de información y comunicación para el soporte a los procesos académicos y administrativos, y el desarrollo de la educación virtual.*

El modelo de gestión por resultados y de gestión de calidad trae implícito la idea de modernización de la institución, a través de las tecnologías de información y comunicación.

- **Los Resultados o Productos esperados al 2025:** La UATF diseñará hasta el 2021, un sistema integral de información y comunicación en línea, que permita potenciar el desarrollo institucional y su correspondiente implementación hasta el 2025 en un 100%.

Cuarto Objetivo Estratégico: *Implementar los Sistemas de Transparencia y Rendición de Cuentas.*

Como nuevos criterios en la implementación de sistemas de transparencia y rendición de cuentas que le permitirán mejorar la calidad institucional. La UATF cuenta con la Unidad de Tecnologías (DATA CENTER) adecuadamente equipada, la cual no satisface la demanda de servicios e información, por lo que es menester reorientar y replantear adecuadamente los canales de modernización.

- **Los Resultados o Productos esperados al 2025:** El sistema de transparencia es otro de los elementos que coadyuvan a mejorar el desarrollo institucional, que, en caso concreto al no contar con dicho sistema comprometen a la UATF incorporar en sus procesos, por lo que el 2021 nuestra casa de Estudios Superiores contará y aplicará el sistema.

d) Política de Desarrollo No. 4: Fortalecimiento de los resultados de la Gestión Institucional, Financiera, la Infraestructura Física y el Equipamiento para Potenciar el Desarrollo de la Universidad Autónoma “Tomás Frías”.

El aspecto Financiero constituye sin duda alguna una variable importante y determinante para la sostenibilidad y crecimiento de cualquier estructura organizativa, y no podría ser de diferente manera en el caso de la UATF, por cuanto permite dotar de una adecuada infraestructura y mayor equipamiento para el eficiente desarrollo de sus actividades académico-administrativas y en definitiva cumplir con sus objetivos y metas esperados.

Los niveles de eficacia, eficiencia y sostenibilidad financiera se miden por el cumplimiento de metas programadas en planes de corto y mediano plazo además de la capacidad financiera de recaudación de recursos propios y la capacidad de gasto de la Institución en todas sus fuentes de financiamiento.

Para lograr la Política se tienen los siguientes Objetivos Estratégicos:

Primer Objetivo Estratégico: *Lograr mayores niveles de eficacia, eficiencia y de sostenibilidad financiera.*

La eficacia y la eficiencia son factores que direccionan adecuadamente el cumplimiento de objetivos de una organización.

- **Los Resultados o Productos esperados al 2025:** El Plan Estratégico Institucional Universitario 2019 - 2025 cumplirá sus metas en un 100% al 2025, considerando posibles riesgos de índole económico, administrativo y logístico que dificulten su cumplimiento. La Universidad Autónoma “Tomás Frías” frente a los recursos limitados y las crecientes demandas en las últimas gestiones se han presentado ejecución del POA - presupuesto elevando, por lo que la ejecución programada por gestiones hasta el 2025 se mantendrá relativamente constante hasta el 85%; asimismo, alcanzar el 70% de ejecución del programa de inversión, en lo que respecta a la ejecución presupuestaria anual se pretende llegar al 85%. La generación de recursos propios es indispensable para la sostenibilidad financiera de la Institución en su conjunto, sin embargo, ésta se debe operativizar a iniciativa de las carreras y facultades, lo que dificulta proyectar un incremento mayor al 15% hasta la gestión 2025.

Segundo Objetivo Estratégico: *Fortalecer la infraestructura física y el equipamiento para potenciar el desarrollo institucional.*

Siendo la sostenibilidad financiera un complemento ideal para que nuestra Casa de Estudios Superiores pueda contar con más y mejor infraestructura y equipamiento para el cumplimiento de sus fines.

- **Los Resultados o Productos esperados al 2025:** En lo que respecta a los indicadores de inversión hasta el 2025 se prevé 100% de ejecución del plan maestro de inversión en infraestructura física, 75% de ejecución de Proyectos de Inversión Académicos con recursos IDH y 100% de ejecución del Plan Maestro de inversión en equipamiento, estos guardan relación con diferentes variables que obstaculizan la ejecución de proyectos de inversión.

e) Política de Desarrollo No. 5: Fortalecimiento de la Gestión del Talento Humano para el Desarrollo del Personal Académico, Investigativo y Administrativo de la Universidad.

La dinámica organizacional actual, demanda un planteamiento nuevo en el manejo del talento humano, en este antecedente es que los enfoques de talento humano basados en sistemas de gestión vienen tomando vigencia como estrategia para afrontar los retos de las instituciones u organizaciones, orientadas al desarrollo del recurso humano para un mejor desenvolvimiento y aprovechamiento de sus capacidades por parte de la organización. Extremo del que la UATF no puede abstraerse, sino afrontar de manera directa para obtener mejores resultados en el desempeño laboral a nivel académico, administrativo e investigativo, aspecto determinante y clave para lograr el alcance de las metas y objetivos institucionales.

El fortalecimiento en la gestión del talento humano para el desarrollo del personal académico, investigativo y administrativo de la Universidad tiene la necesidad de potenciar las capacidades, asegurar y categorizar el desarrollo del personal docente, investigador y administrativo. Con la administración integral del talento humano en la Universidad se dará inicio a la incorporación adecuada del personal docente y administrativo, por ello, entre más coherente sea el proceso de selección del personal de la universidad mejor será la calidad de la educación que se ofertará.

Para lograr la Política se tienen los siguientes Objetivos Estratégicos:

Primer Objetivo Estratégico: *Potenciar las capacidades de las autoridades, el personal docente, los investigadores y los administrativos de la Universidad Autónoma “Tomás Frías”.*

La capacitación del personal es un aspecto determinante para potenciar las capacidades y aptitudes de quienes dirigen, trabajan y educan en nuestra entidad, lo que garantiza una exitosa gestión institucional.

- **Los Resultados o Productos esperados al 2025:** 100% de autoridades cuentan con un curso universitario (mínimamente de 100 horas académicas y aprobación obligatoria) en gestión universitaria para las gestiones 2019 - 2025, asimismo el 100% de administrativos que participan en cursos de actualización propiciados por la Universidad, también se prevé siete (7) cursos o talleres de motivación y compromiso institucional ejecutado hasta el 2025, con ello se pretende realizar un estudio que tiende a mejorar la productividad y calidad universitaria.

Segundo Objetivo Estratégico: *Asegurar y categorizar el desarrollo del personal docente, los investigadores y los administrativos.*

Un adecuado reconocimiento a la labor que desempeña el personal docente, administrativo e investigadores, traducido en escalafones que reflejen sus capacidades, conocimientos, méritos y responsabilidades y que en definitiva motiven a la permanente superación individual.

- **Los Resultados o Productos esperados al 2025:** La Universidad Autónoma “Tomás Frías” cuenta con el sistema de carrera y escalafón administrativo diseñado, implementado y actualizado hasta la gestión 2023, con esto propone constituirse en un instrumento de la gestión personal que permite que los funcionarios, de acuerdo con los principios de igualdad, mérito, rendimiento y capacidad puedan gozar de estabilidad.

f) Política de Desarrollo No. 6: Promoción de una Universidad Inclusiva, de Equidad y Respeto a los Derechos Humanos.

Una Universidad inclusiva es una entidad plural, justa y equitativa, que adapta y flexibiliza sus procesos a fin de incluir a la pluralidad en su seno.

La Universidad tiene entre sus objetivos fundamentales la transformación de la sociedad a partir de la política del Buen Vivir que contiene la base de la plurinacionalidad, la interculturalidad y la inclusión. Un significado especial adquiere la equidad de género para la comprensión y el respeto de los derechos humanos, los conceptos de equidad, equidad de género y su aporte práctico se resume en la estrategia de equidad de género sustentada en principios para su gestión sobre la base de la igualdad de derechos humanos.

Para lograr la Política se tienen los siguientes Objetivos Estratégicos:

Primer Objetivo Estratégico: *Fomentar el respeto a los derechos humanos, la equidad de género, y a las personas con capacidades especiales.*

El respeto a los Derechos Humanos, la equidad de género, a personas con capacidades especiales, entre otros, son las directrices que nuestra entidad debe considerar e incluir en todos sus ámbitos organizacionales, con el fin de transformarse en una Universidad Inclusiva

- **Los Resultados o Productos esperados al 2025:** Las Unidades u Observatorios Institucionales de equidad, el comité institucional de derechos humanos y el observatorio de género serán implementados para contribuir al proceso de inclusión social, educativa y profesional en los diferentes estamentos institucionales, orientadas a la equidad y buscando la máxima calidad. Seis (6) eventos de fomento al respeto a los derechos humanos, equidad de género y personas con capacidades especiales serán organizados uno anualmente a partir de la gestión 2020.

3.3 Programación de Metas Anuales.

3.3.1. Área Estratégica: Gestión de la Formación Profesional de Grado y Postgrado.

INDICADOR ESTRATÉGICO (INDICADOR DE IMPACTO)				Cod RE	RESULTADO (PRODUCTO ESPERADO) 2025	Línea Base 2018	PROGRAMACIÓN ANUAL DE METAS								UNIDAD RESPONSABLE DE META	UNIDADES INVOLUCRADAS EN EL CUMPLIMIENTO DE METAS	RESPONSABLES OPERATIVOS DE PROGRAMAS, PROYECTOS Y ACTIVIDADES	
Cod In	Descripción	TIPO	CATEG.		Descripción		Año	Año	META DE MEDIANO PLAZO	Año	Año	Año	Año	Año				META DE MEDIANO PLAZO
							2019	2020	2019-2020	2021	2022	2023	2024	2025				2021-2025
POLÍTICA DE DESARROLLO 1. Aperturar el Modelo Académico de carácter Plural con las tendencias y las exigencias de la Educación Superior y recomendaciones de la Reunión Académica Nacional																		
Objetivo Estratégico 1. Implementar un Modelo Académico y Desarrollar currículas con Enfoque Basado en Competencias, Enfoque por Objetivos y/u otros																		
1	% de implementación del modelo académico en las carreras	GESTIÓN	PROCESO	1	50% de las carreras implementan un Modelo Académico plural	Se enmarca el modelo académico del Sistema de la Universidad Boliviana (SUB)	0	0	0	10%	10%	10%	10%	10%	50%	Vicerrectorado y Dirección de Servicios Académicos (DSA)	Dirección de Servicios Académicos, Carreras y Programas	DSA, CARRERAS Y PROGRAMAS <i>Actividad:</i> Implementar el modelo académico a través de los diseños micro curriculares
Objetivo Estratégico 2. Desarrollar una Gestión Curricular diversificada para una formación integral, flexible, de calidad y de pertinencia social																		
1	N° de carreras y programas académicos con diseños curriculares actualizados flexibles y pertinentes	GESTIÓN	PROCESO	1	21 carreras académicas con diseños y rediseños curriculares actualizados incrementados		21	3	3	6	3	3	3	3	15	Dirección de Servicios Académicos (Departamento de Gestión Curricular)	Departamento de Gestión Curricular, Carreras	CARRERAS Y PROGRAMAS <i>Actividad:</i> Elaboración de sus diseños y rediseños curriculares

2	N° de carreras y programas académicos con propuestas formativas virtuales y semipresenciales de grado.	GESTIÓN	PROCESO	1	4 carreras y/o programas incursionan la oferta formativa virtual y semipresencial de grado bajo esta modalidad.	0	0	1	1	1	0	1	0	1	3	Dirección de Servicios Académicos (DSA)	Vicerrectorado, DSA, Facultades, Carreras y Programas	FACULTADES, CARRERAS, PROGRAMAS <i>Programas:</i> Elaboración de un programa de formación virtual y semipresencial
3	N° de nuevas carreras y programas académicos creados con base a las necesidades del contexto y del futuro	GESTIÓN	PROCESO	1	3 carreras y/o programas académicos nuevos se incrementaron creados con base a las necesidades del contexto y del futuro.	2	1	0	1	0	1	0	1	0	2	Vicerrectorado Dirección de Servicios Académicos (DSA)	Vicerrectorado, DSA, Facultades	VICERRECTORADO DSA, FACULTADES <i>Proyecto:</i> Elaboración e implementación del Proyecto para la creación de carreras y/o programas en la UATF
4	Número de carreras con vinculación de formación de Grado y Postgrado	GESTIÓN	PROCESO	1	21 carreras y/o programas académicas con vinculación de formación de Grado y Postgrado incrementados (programados en diseños y rediseños curriculares)	21	3	3	6	3	3	3	3	3	15	Dirección de Servicios Académicos (Departamento de Gestión Curricular)	Carreras y/o Programas, Departamento de Gestión Curricular	CARRERAS Y/O PROGRAMAS <i>Actividad:</i> Diseños y Rediseños Curriculares incorporan la vinculación de grado con el postgrado
5	Número de carreras con vinculación de formación de Grado y Postgrado implementados	GESTIÓN	PROCESO	1	7 carreras y/o programas académicos con vinculación de formación de Grado y Postgrado implementados o ejecutados	0	1	1	2	1	1	1	1	1	5	Direcciones de Carrera, DSA, Postgrado	Carreras y/o programas, Departamento de Gestión Curricular	CARRERAS Y/O PROGRAMAS, POSTGRADO <i>Actividad:</i> Coordinación para la aplicación del documento lineamientos de vinculación de grado con el postgrado

POLÍTICA DE DESARROLLO 2. Optimizar el desarrollo docente para elevar la calidad del proceso enseñanza aprendizaje**Objetivo Estratégico 1. Mejorar el desempeño docente a través de una formación y actualización continua de los académicos en el campo pedagógico y de las disciplinas**

1	N° de Programas de Posgrado para docentes a nivel Doctorado financiados	GESTIÓN	PROCESO	1	1 Programa de Postgrado de Doctorado cofinanciado para docentes	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	Dirección de Posgrado	Rectorado y Vicerrectorado (FUD) Carreras y Programas	DIRECCIÓN DE POSTGRADO, CARRERAS Y PROGRAMAS <i>Programa:</i> Formulación y ejecución del Programa de Doctorado para 20 docentes de grado (cofinanciado)
2	N° de Académicos (docente o investigador) con grado de Doctor	RESULTADO	PRODUCTO	1	30 docentes o investigadores con grado de Doctor se han incrementado	43	0	0	0	0	12	0	0	18	30	Direcciones de Carrera y Programas	Departamento de personal, Carreras, Programas	CARRERAS Y/O PROGRAMAS <i>Actividad:</i> La aplicación del escalafón docente promoverá e incentivará a los docentes realizar programas de Doctorado
3	N° de Programas de Posgrado para docentes a nivel Maestría financiados	GESTIÓN	PROCESO	1	1 Programa de Maestría para docentes ha sido cofinanciado para docentes	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	Dirección de Posgrado	Rectorado y Vicerrectorado (FUD) Carreras y Programas	DIRECCIÓN DE POSTGRADO, CARRERAS Y PROGRAMAS <i>Programa:</i> Formulación y ejecución del Programa de Maestría para 30 docentes de grado (cofinanciado)
4	N° de Académicos (docente o investigador) con grado de Maestría y/o Especialidad	GESTIÓN	RECURSOS HUMANOS	1	60 académicos con grado de Maestría se han incrementado	503	0	0	0	0	10	10	10	30	60	Direcciones de Carrera y Programas	Departamento de personal, Carreras, Programas	CARRERAS Y/O PROGRAMAS <i>Actividad:</i> La aplicación del escalafón docente promoverá e incentivará a los docentes realizar Programas de Maestría

5	N° de Programas de Formación Continua para docentes organizados	GESTIÓN	PROCESO	1	6 programas de Formación Continua para docentes organizado por la Universidad ha sido realizado	0	0	1	1	1	1	1	1	1	5	Vicerrectorado Dirección de Posgrado	Vicerrectorado Dirección de Postgrado Carreras y Programas	DIRECCIÓN DE POSTGRADO, CARRERAS Y PROGRAMAS <i>Programa:</i> Formulación e implementación de Programas de Formación continua para docentes de grado
6	N° de docentes que participan en Programas de Formación Docente (TIC, Didáctica Psicopedagogía)	GESTIÓN	RECURSOS HUMANOS	1	180 docentes se incrementan participando en Programas de Formación Docente (TIC, Didáctica, Psicopedagogía)	25	0	30	30	30	30	30	30	30	150	Dirección de Posgrado, Direcciones de Carrera y Programas	Vicerrectorado Dirección de Postgrado, Carreras, Programas	DIRECCIÓN DE POSTGRADO, CARRERAS Y PROGRAMAS <i>Programas:</i> Formulación e implementación de Programas de Formación Docente (TIC, Didáctica, Psicopedagogía)
7	N° de docentes que participan en Programas de Formación Continua en el área de su disciplina	GESTIÓN	RECURSOS HUMANOS	1	180 docentes se incrementan participando en Programas de Formación Continua en el área de su disciplina	35	0	30	30	30	30	30	30	30	150	Dirección de Posgrado Direcciones de Carrera y Programas	Vicerrectorado Dirección de Postgrado, Carreras, Programas	POSTGRADO, CARRERAS Y PROGRAMAS <i>Programas:</i> Formulación e implementación de Programas de Formación continua (en el área de su disciplina)

Objetivo Estratégico 2. Fortalecer el desarrollo de la Carrera Docente																		
1	La Universidad cuenta con un Sistema de Carrera y Escalafón Docente	GESTION	PROCESO	1	Se cuenta con 1 sistema de Carrera y Escalafón Docente en la UATF	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	Departamento de Personal	DAF, Facultades, Federación Universitaria de Docentes	DEPTO. DE PERSONAL <i>Actividad:</i> Diseño e implementación de un sistema de Carrera y Escalafón docente en la UATF
2	N° de docentes ordinarios titulares	GESTIÓN	RECURSOS HUMANOS	1	33 docentes ordinarios titulares se incrementan	241	9	4	13	4	4	4	4	4	20	Vicerrectorado , Decanaturas Académicas	Vicerrectorado Dirección Administrativa Financiera	DECANATURAS, CARRERAS, PROGRAMAS <i>Actividad:</i> En función al presupuesto se incrementará el número de docentes titulares
POLÍTICA DE DESARROLLO 3. Asegurar la formación profesional de Grado y Posgrado de calidad para incrementar y potenciar el capital humano destinado al desarrollo del Estado Plurinacional de Bolivia																		
Objetivo Estratégico 1. Desarrollar programas de Formación Profesional de Grado con calidad y pertinencia social en las diferentes áreas de la ciencia																		
1	% de Incremento de la Matricula de Grado	RESULTADO	PRODUCTO	1	28 % de Incremento de la matrícula en el acceso a la formación profesional de grado	27% incremento entre 2012 y 2018	4%	4%	8%	4%	4%	4%	4%	4%	20%	Vicerrectorado , Dirección de Servicios Académicos	Dirección de Servicios Académicos (DSA), Facultades, Carreras y Programas	DSA, DECANATURAS, CARRERAS Y PROGRAMAS <i>Actividad:</i> Elaboración e implementación de cursos de nivelación y orientación vocacional, pruebas psicotécnicas para estudiantes .de secundaria
2	N° de Carreras y programas académicos ofertadas	GESTIÓN	PROCESO	1	53 carreras y programas ofertados en la UATF hasta el 2025	50	51	51	51	51	52	52	53	53	53	Rectorado Vicerrectorado Dirección de Servicios Académicos	Vicerrectorado, Facultades, Dirección de Servicios Académicos y Carreras	VICERR. DIRECC. DE SERVICIOS ACADÉM. <i>Proyecto:</i> Según la creación de carreras y/o programas nuevos, las mismas se constituyen en

																		oferta académica
3	Incremento del número de Titulados del nivel de Licenciatura	RESULTADO	PRODUCTO	1	Incremento del número de titulados a nivel licenciatura de 7.97% a 14%.	7.97% (1396 Titulados a nivel Licenciatura)	2%	2%	4%	2%	2%	2%	2%	2%	10%	Facultades y Carreras y/o Programas	Departamento de Títulos, Facultades, Carreras y/o Programas	CARRERAS Y/O PROGRAMAS <i>Actividad:</i> Diseñar e implementar actas y certificación de notas electrónicas para agilizar el trámite de titulación. Monitoreo académico por la DSA
4	Incremento del número de Titulados del nivel Técnico	RESULTADO	PRODUCTO	1	35% de incremento del número de titulados del nivel Técnico	92 titulados a nivel Técnico o Medio Superior	5%	5%	10%	5%	5%	5%	5%	5%	25%	Facultades y Carreras	Departamento de Títulos, Facultades, Carreras y/o Programas	CARRERAS Y/O PROGRAMAS <i>Actividad:</i> Diseñar e implementar actas y certificación de notas electrónicas para agilizar el trámite de titulación. Monitoreo académico por la DSA
5	Nº de Programas /Carreras académicas desconcentradas en provincia	GESTIÓN	PROCESO	1	Se fortalece la desconcentración universitaria en provincia con 1 Carrera y/o Programa nueva ofertada en la formación de grado.	10	0	0	0	0	0	0	0	1	1	Vicerrectorado Dirección de Servicios Académicos (DSA)	Vicerrectorado (DSA), Facultades	VICERRECTORADO Y FACULTADES <i>Proyecto:</i> Elaboración e implementación del Proyecto para la creación de 1 carrera y/o programa en sedes desconcentradas en provincia

6	Sistema de seguimiento de Graduados	GESTIÓN	PROCESO	1	La UATF cuenta con un sistema de seguimiento de graduados elaborado y su aplicación en un 50% de las carreras y/o programas.	0	0	Sistema de seguimiento elaborado	Sistema de seguimiento o elaborado	10%	20%	30%	40%	50%	50% Implementado	Dirección de Servicios Académicos (DSA)	Vicerrectorado, DSA, Carreras y Programas	CARRERAS Y PROGRAMAS <i>Actividad:</i> Elaboración e implementación de un sistema de seguimiento a graduados
Objetivo Estratégico 2. Asegurar la calidad académica de los programas profesionales de Grado																		
1	Nº de Carreras académicas Autoevaluadas y con Plan de Mejoramiento	GESTIÓN	PROCESO	1	Se cuenta con 28 Carreras y/o programas académicas Autoevaluadas y con Plan de Mejoramiento incrementados	2	4	4	8	4	4	4	4	4	20	Dirección de Evaluación y Acreditación (DEAU), Carreras y/o Programas	Carreras y/o programas, Dirección de Evaluación de Acreditación (DEAU)	CARRERAS Y/O PROGRAMAS <i>Actividad:</i> Según normativa, asesoramiento técnico de la DEAU, y conformación de los comités de autoevaluación en las carreras y/o programas se concluirá la Autoeval. y Plan de Mejor. Elab. Instrumentos de normativa legal Universitaria para procesos de autoevaluación plan de mejoramiento
2	Nº de Carreras de Grado Acreditadas a nivel Nacional	RESULTADO	PRODUCTO	1	Se cuenta con 14 Carreras acreditadas de la UATF a nivel nacional incrementado	2	1	1	2	2	2	2	3	3	12	Dirección de Evaluación y Acreditación, Carreras	Carreras Dirección de Evaluación y Acreditación (DEAU)	DEAU, CARRERAS <i>Proyectos:</i> Elaborarán las carreras Proyectos de Acreditación a nivel nacional con asesoramiento de la DEAU. Elab. Instrumentos de normativa legal Universitaria para procesos de acreditación a nivel

																		nacional
3	Nº de Carreras de Grado Acreditadas a nivel Internacional	RESULTADO	PRODUCTO	1	Se ha acreditado 5 Carreras de la UATF a nivel internacional incrementado	1	1	0	1	1	0	1	1	1	4	Dirección de Evaluación y Acreditación (DEAU), Carreras	Carreras Dirección de Evaluación de Acreditación	DEAU, CARRERAS <i>Proyecto:</i> Las carreras y Programas elaborarán Proyectos de Acreditación a nivel internacional con asesoramiento técnico de la Dirección de la DEAU Elab. Instrumentos de normativa legal universitaria para procesos de acreditación a nivel internacional
Objetivo Estratégico 3. Desarrollar programas de formación posgradual de excelencia, respondiendo con calidad y pertinencia a las demandas y necesidades de la sociedad																		
1	Nº de Programas de Postgrado	GESTIÓN	PROCESO	1	Se cuenta con 350 Programas de Posgrado entre nuevos y de gestiones anteriores (50 por gestión)	32 programados	50 programados	50 programados	100 programados	50 programados	50 programados	50 programados	50 programados	50 programados	250 programados	Dirección de Posgrado	Vicerrectorado, Dirección de Postgrado	VICERRECTORADO Y POSTGRADO Actividad: Según planificación anual y el contexto se estiman Programas de Postgrado entre nuevos y de gestiones anteriores en cada gestión
2	Nº de Programas de Posgrado con oferta virtual	GESTIÓN	PROCESO	1	Se cuenta con 21 Programas de Posgrado en la modalidad virtual hasta el 2025	0	0	6	6	3	3	3	3	3	15	Dirección de Posgrado	Vicerrectorado, Dirección de Postgrado	VICERRECTORADO Y POSTGRADO Actividad: Según planificación anual y el contexto se elaborarán nuevos Programas de Postgrado en modalidad virtual en cada gestión

3	% de incremento de la titulación del nivel Doctorado	RESULTADO	PRODUCTO	1	80% de incremento de titulación de los Programas de Doctorado aperturados en las gestiones 2019 al 2021 (el incremento variara desde el 2023 hasta el 2024)	4 Titulados gestión 2018	0%	0%	0%	0%	0%	0%	30%	50%	80%	Dirección de Posgrado	Vicerrectorado, Dirección de Postgrado, Departamento de Títulos	DIRECCIÓN DE POSTGRADO <i>Actividad:</i> La Direcc. de Postgrado promoverá normativas que fortalezcan la titulación de los Programas de Doctorado en coordinación con el departa. de títulos
4	% de titulación de los niveles de Maestría o Especialidad en programas de posgrado	RESULTADO	PRODUCTO	1	100% de titulación en los niveles de Maestría y/o Especialidad de Postgrado, este porcentaje variara cada gestión hasta el 2025	45 Titulados Gestión 2018	20%	30%	50%	10%	10%	10%	10%	10%	50%	Dirección de Posgrado	Vicerrectorado, Dirección de Postgrado, Departamento de Títulos	DIRECCIÓN DE POSTGRADO <i>Actividad:</i> La Dirección de Postgrado promoverá normativas que fortalezcan la titulación de los Programas de Maestría y/o Especialidad en coordinación con el Depto. de Títulos
5	Nº de investigaciones científicas, tecnológicas, sociales y humanísticas en programas de Posgrado (Tesis)	GESTIÓN	PROCESO	1	840 investigaciones científicas de los Programas de Postgrado 120 trabajos de investigación (tesis) por gestión	152 (Línea base 2017)	120	120	240	120	120	120	120	120	600	Dirección de Posgrado	Dirección de Postgrado	DIRECCIÓN DE POSTGRADO <i>Actividad:</i> La Dirección de Postgrado promoverá normativa que facilite e incremente los trabajos de investigación o tesis de los estudiantes concluido los Programas de Postgrado

Objetivo Estratégico 4. Asegurar la calidad académica de los programas de Posgrado

1	Nº de Programas de Posgrado autoevaluados	GESTIÓN	PROCESO	1	2 Programas de Posgrado Autoevaluados en la gestión 2021 y 2023	0	0	0	0	1	0	1	0	0	2	Dirección de Posgrado	Vicerrectorado, Dirección de Postgrado	VICERRECTORADO, DIRECCIÓN DE POSTGRADO <i>Actividad:</i> Elaboración e implementación de normativa en función a las predisposiciones del CUB para la Autoevaluación de Programas de Postgrado
2	Nº de Programas de continuidad Posgrado acreditados a nivel nacional	RESULTADO	PRODUCTO	1	1 Programa de continuidad de Posgrado acreditado a nivel nacional	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	Dirección de Posgrado	Vicerrectorado, Dirección de Postgrado	VICERRECTORADO, DIRECCIÓN DE POSTGRADO <i>Actividad:</i> Elaboración e implementación de normativa en función a las predisposiciones del CUB para la Acreditación de Programas a nivel nacional
3	Nº de Programas de continuidad de Postgrado acreditados a nivel internacional	RESULTADO	PRODUCTO	1	1 Programa de continuidad de Postgrado acreditados a nivel internacional	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	Dirección de Posgrado	Vicerrectorado, Dirección de Postgrado	VICERRECTORADO, DIRECCIÓN DE POSTGRADO <i>Actividad:</i> Elaboración e implementación de normativa en función a las predisposiciones del CUB para la Acreditación de Programas a nivel internacional

POLÍTICA DE DESARROLLO 4. Fortalecer el bienestar estudiantil para dotar a los universitarios de condiciones de estudio y equidad

Objetivo Estratégico 1. Optimizar la otorgación de becas a los estudiantes para premiar a los mejores y para dotar de condiciones a estudiantes de escasos recursos económicos

1	Nº de Becas socioeconómicas otorgadas anualmente	GESTIÓN	PROCESO	1	Se incrementará las Becas socioeconómicas en función al crecimiento de la matrícula estudiantil y presupuesto disponible en cada gestión	2310	2310	2310	2310	2310	2310	2310	2310	2310	2310	Vicerrectorado Dirección Administrativa y Financiera (DAF)	Vicerrectorado, Dirección Adm. Financiera, (DAF) Bienestar Universitario, Carreras y/o Programas	CARRERAS Y/O PROGRAMAS <i>Actividad:</i> Las posibles variaciones en el número de becas estarán sujetas en función al presupuesto
2	Nº de Becas académicas otorgadas anualmente	GESTIÓN	PROCESO	1	Se incrementará las Becas académicas en función al crecimiento de la matrícula estudiantil y presupuesto disponible en cada gestión	1780	1780	1780	1780	1780	1780	1780	1780	1780	1780	Vicerrectorado Dirección Administrativa y Financiera	Vicerrectorado, DAF, Direcc. de Relaciones Nacionales e Internacionales, Bienestar Universitario, Carreras y/o Programas	VICERRECTORADO DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA, CARRERAS Y/O PROGRAMAS <i>Actividad:</i> Las posibles variaciones en el número de Becas estarán sujetas en función al presupuesto
3	% de estudiantes afiliados al Seguro Social Médico Estudiantil	GESTIÓN	PROCESO	1	12% de incremento de los estudiantes matriculados se encuentran afiliados al Seguro Social Universitario Estudiantil (SSUE)	83%	1%	1%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	10%	Rectorado, Dirección Administrativa Financiera	Rectorado, Dirección Administrativa Financiera, Data center	RECTORADO, DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA <i>Actividad:</i> Según aplicación de la normativa y registro estadístico de estudiantes en Data Center en cada gestión el número de estudiantes regulares se benefician con el Seguro Social Universitario Estudiantil

Objetivo Estratégico 2. Mejorar el rendimiento académico de los estudiantes universitarios de Grado																		
1	% de incremento en el promedio de calificaciones de los estudiantes	GESTIÓN	PROCESO	1	1,71% de incremento promedio por gestión del promedio de calificaciones (12% acumulado al 2025)	47 puntos promedio de calificación	1%	1%	1%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	Dirección de Servicios Académicos	Dirección de Servicios Académicos Carreras y Programas	CARRERAS y PROGRAMAS <i>Actividad:</i> Elaboración y aplicación de políticas internas de las unidades académicas en el seguimiento académico estudiantil
2	% de disminución de la tasa de abandono	RESULTADO	PRODUCTO	1	6% de disminución de la tasa de abandono	8%	0.5%	0.5%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	5%	Dirección de Servicios Académicos, Carreras y/o Programas	Vicerrectorado, Dirección de Servicios Académicos, Carreras y Programas	CARRERAS y PROGRAMAS <i>Actividad:</i> Elaboración y aplicación de normativa sobre seguimiento académico para la reducción de la tasa de abandono

3.3.2. Área Estratégica: Gestión de la Investigación, Ciencia, Tecnología e Innovación

INDICADOR ESTRATÉGICO (INDICADOR DE IMPACTO)				Cod RE	RESULTADO (PRODUCTO ESPERADO) 2025 Descripción	Línea Base 2018	PROGRAMACIÓN ANUAL DE METAS									UNIDAD RESPONSABLE DE META	UNIDADES INVOLUCRADAS EN EL CUMPLIMIENTO DE METAS	RESPONSABLES OPERATIVOS DE PROGRAMAS, PROYECTOS Y ACTIVIDADES
Cod In	Descripción	TIPO	CATEG.				Año	Año	META DE MEDIANO PLAZO 2019-2020	Año	Año	Año	Año	Año	META DE MEDIANO PLAZO 2021-2025			
POLÍTICA DE DESARROLLO 1. Optimizar la planificación, estructura, proceso y financiamiento de la investigación para incrementar el potencial científico y tecnológico de la Universidad Autónoma "Tomás Frías"																		
Objetivo Estratégico 1. Fortalecer la planificación y estructura organizacional del proceso de investigación																		
1	Plan de Investigación, Ciencia, Tecnología e Innovación	GESTIÓN	PROCESO	1	Plan de Investigación, Ciencia, Tecnología e Innovación diseñado e implementado	No se cuenta con un Plan de Investigación	1	1	PICTI diseñado y aprobado	10%	15%	15%	20%	25%	85% de ejecución del PICTI	DICyT	DPU Institutos Facultativos de Investigación (IFIs)	PERSONAL DE DICyT <i>Actividad:</i> Elaboración del plan de investigación
2	Nº de Institutos de investigación especializados	GESTIÓN	PROCESO	1	12 facultades cuentan con un Instituto de investigación especializados	8	8	8	8	2	2	-	-	-	4	DICyT	IFIs Facultades Carreras, Programas	DICyT <i>Programa:</i> Programa de fortalecimiento de IFIs
3	Unidad de Transferencia de Resultados de Investigación (UTRI)	GESTIÓN	PROCESO	1	Unidad de Transferencia de Resultados de Investigación (UTRI) creada, implementada y en funcionamiento	La UATF no tiene UTRI	0	1	UTRI creada	10%	15%	15%	20%	25%	UTRI Creada y 85% implementada y en Funcionamiento	DICyT	Vicerrectorado IFIs DISU	DICyT <i>Proyecto:</i> Proyecto de creación de una UTRI en la UATF
4	Parque tecnológico	GESTIÓN	PROCESO	1	La Universidad participa de al menos 1 Parque Tecnológico hasta 2025	No se participa de ningún parque tecnológico	Acuerdos y convenios	Acuerdos y convenios	Plan de participación en parques tecnológicos	10%	15%	15%	20%	25%	La UATF participa activamente en un parque tecnológico con el 85% de implementación	DICyT	Rectorado Vicerrectorado Facultades Carreras IFIs	DICyT <i>Proyecto:</i> Proyecto de participación en Parques Tecnológicos

5	Sistema de Carrera y Escalafón del Investigador	GESTIÓN	PROCESO	1	Sistema de Carrera y Escalafón del Investigador diseñado e implementado	No existe sistema de carrera ni escalafón del investigador	Diseño del sistema de carrera y escalafón	Sistema de carrera y escalafón Aprobado	Sistema de carrera y escalafón del investigador diseñado y aprobado	10%	10%	10%	20%	30%	Sistema de carrera y escalafón del investigador implementado en 80% en la UATF	DICyT	Rectorado Vicerrectorado DAF	DICyT y DEPTO. DE PERSONAL <i>Actividad:</i> Diseño e implementación de un sistema de carrera y escalafón del investigador en la UATF
Objetivo Estratégico 2. Asegurar el soporte financiero para el desarrollo de procesos de investigación																		
1	% del Presupuesto destinado a la investigación	GESTIÓN	RECURSOS HUMANOS	1	10% del IDH + 5% del presupuesto de la UATF es destinado a la investigación	Presupuesto variable en base a previsiones	10% del IDH	10% del IDH	10% del IDH consolidado para investigación	10% del IDH más 5% de la U	10% del IDH más 5% de la U	10% del IDH más 5% de la U	10% del IDH más 5% de la U	10% del IDH más 5% de la U	10% del IDH más 5% de la UATF	DICyT	Rectorado Vicerrectorado DAF	DICyT y DAF <i>Actividad:</i> Gestión de presupuestos
2	Fondo de Desarrollo Tecnológico e Innovación (FDTI)	GESTIÓN	PROCESO	1	Fondo de Desarrollo Tecnológico e Innovación (FDTI) concretada	No se cuenta con un FDTI	Diseño del FDTI	Aprobación y creación del FDTI	FDTI diseñado y aprobado	10%	15%	20%	30%	25%	FDTI creado, en funcionamiento e implementado en 100%	DICyT - VR	Rectorado Vicerrectorado DAF	DICyT - VICERRECTORADO <i>Proyecto:</i> Creación e implementación de un FDTI
Objetivo Estratégico 3. Fortalecer los recursos humanos para el desarrollo del proceso de investigación																		
1	N° de Investigadores a tiempo completo	GESTIÓN	RECURSOS HUMANOS	1	Incrementar de 1 a 28 Investigadores a tiempo completo hasta 2025	1	0	0	0	4	12	-	12	-	28	DICyT	Rectorado Vicerrectorado Facultades Carreras IFIs	DICyT <i>Programa:</i> Programa de implementación de Investigadores a tiempo completo
2	N° de programas de formación en Gestión de la Investigación	GESTIÓN	PROCESO	1	Al menos 3 programas en Gestión de la Investigación concretados	0	0	1	1	-	1	-	1	-	2	DICyT	Vicerrectorado Postgrado	DICyT <i>Programa:</i> Implementación de programas de formación en gestión de la investigación

3	Nº de investigadores que participan en eventos científicos nacionales e internacionales	GESTIÓN	RECURSOS HUMANOS	1	60 investigadores participan en eventos científicos nacionales e internacionales	0	0	8	8	4	12	12	12	12	52	DICyT	Vicerrectorado IFIs DISU	DICyT Programa: Apoyo a la participación de investigadores en eventos nacionales e internacionales
4	Nº de estudiantes beneficiados con becas de investigación	GESTIÓN	PROCESO	1	1162 estudiantes se benefician con una beca de investigación (166 anualmente)	166	166	166	332	166	166	166	166	166	830	DICyT	DAF Presupuestos Vicerrectorado	DICyT Actividad: Elaboración del Plan de fortalecimiento de estudiantes investigadores considerado presupuesto disponible
5	Nº de investigadores extranjeros en proyectos de investigación	GESTIÓN	RECURSOS HUMANOS	1	12 investigadores extranjeros en proyectos de investigación, hasta 2025	3	1	1	2	2	2	2	2	2	10	DICyT	DAF Presupuestos Vicerrectorado	DICyT, FACULTADES E INSTITUTOS Actividad: Visitas de investigadores extranjeros en el marco de convenios
6	Nº de investigadores que publican artículos en revistas indizadas	GESTIÓN	RECURSOS HUMANOS	1	60 Investigadores a tiempo completo publican artículos en revistas indizadas	1	0	8	8	4	12	12	12	12	52	DICyT	IFIs Facultades Carreras, Programas	DICyT, FACULTADES E INSTITUTOS Actividad: Implementación de un plan de incentivos no monetarios

POLÍTICA DE DESARROLLO 2. Optimizar la generación, la transferencia y la difusión de nuevos conocimientos para el desarrollo del Estado Plurinacional de Bolivia

Objetivo Estratégico 1. Desarrollar procesos de investigación de impacto y reconocimiento internacional

1	Nº de artículos y/o publicaciones en revistas arbitradas e indexadas de circulación internacional (Science, Nature, Science Citation)	RESULTADO	PRODUCTO	1	17 artículos publicados en revistas arbitradas e indexadas de circulación internacional (Science, Nature, Science Citation Endex-Expanded, Social Science)	0	0	0	0	3	3	3	4	4	17	DICyT	IFIs Facultades Carreras, Programas	DICyT, FACULTADES E INSTITUTOS Actividad: Implementación de un plan de incentivos no monetarios
---	---	-----------	----------	---	--	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-------	-------------------------------------	--

	Endex-Expanded, Social Science Citation Index, etc.)				Citation Index, etc.), hasta 2025													
2	Nº de artículos publicados en revistas indexadas locales y nacionales	RESULTADO	PRODUCTO	1	60 artículos publicados en revistas indexadas locales y nacionales	0	0	8	8	4	12	12	12	12	52	DICyT	IFIs Facultades Carreras, Programas	DICyT, FACULTADES E INSTITUTOS <i>Actividad:</i> Implementación de un plan de incentivos no monetarios
3	Nº de citas a los trabajos publicados de los académicos en publicaciones indexadas.	RESULTADO	PRODUCTO	1	10 citas a los trabajos publicados de los académicos en publicaciones indexadas.	0	0	0	0	1	2	2	2	3	10	DICyT	IFIs Facultades Carreras, Programas	DICyT, FACULTADES E INSTITUTOS <i>Actividad:</i> Implementación de un plan de incentivos no monetarios
Objetivo Estratégico 2. Desarrollar proyectos de investigación estratégicos de alto impacto a partir de las demandas regionales y nacionales que contribuyan al desarrollo económico y social sustentable																		
1	Nº de contratos y convenios nacionales Empresa-Estado-Universidad	GESTIÓN	PROCESO	1	25 contratos y convenios nacionales Empresa-Estado-Universidad suscritos	7	2	2	4	3	3	5	5	5	21	DICyT	Rectorado Vicerrectorado	DICyT, DIRECC. RELACIONES NACIONALES E INTERNACIONALES, FACULTADES E INSTITUTOS <i>Actividad:</i> Firma de convenios y contratos nacionales

2	Nº de Proyectos de investigación ejecutados con cooperación internacional	GESTIÓN	PROCESO	1	24 Proyectos de investigación ejecutados con cooperación internacional	4	2	2	4	2	3	3	5	7	20	DICyT – DRNI - VR	Rectorado Vicerrectorado DRNI	DICyT, DIRECC. RELACIONES NACIONALES E INTERNACIONALES, FACULTADES E INSTITUTOS <i>Actividad:</i> Firma de convenios y contratos con cooperación internacional para previsiones de gestión de contrapartes
3	Nº de Proyectos de I+D+i ejecutados en el área de tecnología y agrarias	GESTIÓN	PROCESO	1	15 Proyectos de I+D+i ejecutados en el área de tecnología, agrarias y ciencias puras, hasta 2025	2	1	2	3	2	2	2	3	3	12	DICyT	Facultades de Agronomía, Geología, Minería, Tecnología y Ciencias Puras	DICyT - DRNI-VR, GESTOR DEL FONDO <i>Actividad:</i> Fondo para proyectos de I+D+i en el área de Tecnología, Agrarias, Ingeniería y Ciencias Puras
4	Nº de proyectos en el área de Ciencias Económicas, Administrativas y Financieras-Humanísticas, Políticas y Sociales	GESTIÓN	PROCESO	1	15 proyectos de investigación ejecutados en el área de Ciencias Económicas, Administrativas y Financieras-Humanísticas, Políticas y Sociales, hasta 2025	0	1	2	3	2	2	2	3	3	12	DICyT	Facultades de Ciencias Económicas, Sociales y Humanísticas y Derecho	DICyT - DRNI-VR, GESTOR DEL FONDO <i>Actividad:</i> Fondo para proyectos de investigación en las áreas Económicas, Administrativas, Humanísticas, Políticas y Sociales
5	Nº de proyectos de investigación en el área de salud	GESTIÓN	PROCESO	1	10 proyectos de investigación en el área de salud ejecutados hasta 2025	0	1	1	2	1	1	2	2	2	8	DICyT	Facultades de Medicina y Ciencias de la Salud	DICyT - DRNI-VR, GESTOR DEL FONDO <i>Actividad:</i> Fondo para proyectos de investigación en las áreas de Medicina y Ciencias de la Salud

POLÍTICA DE DESARROLLO 3. Difundir los resultados de los procesos de investigación, desarrollo tecnológico e innovación para el aprovechamiento de la sociedad																		
Objetivo Estratégico 1. Desarrollar una Red Nacional de información, registro y difusión científica y tecnológica																		
1	Nº de revistas semestrales facultativas virtuales con código ISSN digital y gestionadas en OJS	GESTIÓN	PROCESO	1	40 revistas semestrales facultativas virtuales con código ISSN digital y gestionadas en OJS	0	0	2	2	4	6	8	10	10	38	DICyT	Decanaturas	INSTITUTOS DE INVESTIGACIÓN FACULTATIVAS Actividad: Elaboración de revistas semestrales virtuales publicadas
2	Nº de libros publicados con depósito legal, código de barras, QR, ISBN	RESULTADO	PRODUCTO	1	Al menos 97 libros publicados con depósito legal, código de barras, QR, ISBN	No se tiene registro de este indicador	3	3	6	13	16	18	20	24	91	DICyT	Decanaturas Carreras, Programas	INSTITUTOS DE INVESTIGACIÓN FACULTATIVAS, DOCENTES Actividad: Actos de presentación y socialización de los libros
3	Nº de documentos científicos editados (catálogos, series, proceedings, handbooks)	RESULTADO	PRODUCTO	1	10 documentos científicos editados (catálogos, series, proceedings, handbooks)	0	0	1	1	1	2	2	2	2	9	DICyT	Decanaturas	INSTITUTOS DE INVESTIGACIÓN FACULTATIVAS DOCENTES Actividad: Actos de presentación y socialización de los documentos científicos
4	Nº de patentes registrados	RESULTADO	PRODUCTO	1	10 patentes registrados	2	0	1	1	1	2	2	2	2	9	DICyT	Vicerrectorado	DECANATURAS Actividad: Registro de patentes ante el Servicio Nacional de Propiedad Intelectual

3.3.3. Área Estratégica: Gestión de la Interacción Social y Extensión Universitaria

INDICADOR ESTRATÉGICO (INDICADOR DE IMPACTO)				Cod RE	RESULTADO (PRODUCTO ESPERADO) 2025 Descripción	Línea Base 2018	PROGRAMACIÓN ANUAL DE METAS									UNIDAD RESPONSABLE DE META	UNIDADES INVOLUCRADAS EN EL CUMPLIMIENTO DE METAS	RESPONSABLES OPERATIVOS DE PROGRAMAS, PROYECTOS Y ACTIVIDADES
Cod In	Descripción	TIPO	CATEG.				Año 2019	Año 2020	META DE MEDIANO PLAZO 2019-2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025	META DE MEDIANO PLAZO 2021-2025			
POLÍTICA DE DESARROLLO1. Potenciar la vinculación y la Interacción Social de la Universidad Autónoma "Tomás Frías" con su entorno, buscando una correspondencia entre sus productos y servicios con las necesidades, problemas y demandas de la sociedad.																		
Objetivo Estratégico 1. Desarrollar eventos, convenios y proyectos de interacción social.																		
1	Nº de eventos de análisis, discusión y debate orientados a la formulación de políticas públicas	GESTIÓN	PROCESO	1	26 eventos de análisis, discusión y debate orientados a la formulación de políticas públicas organizados anualmente	0	2	4	6	4	4	4	4	4	20	Dirección de Interacción Social y Extensión Universitaria (DISEU)	Facultades de la UATF	CARRERAS <i>Proyecto:</i> Análisis y Debate en Políticas Públicas
2	Nº convenios con Entidades Territoriales Autónomas (Gobernaciones, Municipios y otros)	GESTIÓN	PROCESO	1	18 convenios de la UATF con Entidades Territoriales Autónomas (Gobernaciones, Municipios y otros)	0	0	1	1	2	3	3	4	5	17	Dirección de Interacción Social y Extensión Universitaria (DISEU)	Dirección de Relaciones Nacionales e Internacionales	CARRERAS <i>Programa:</i> Fortalecimiento de Extensión Universitaria con las ETAs
3	Nº de convenios suscritos con sectores productivos, empresas y organizaciones sociales	GESTIÓN	PROCESO	1	19 convenios suscritos con sectores productivos, empresas y organizaciones sociales al 2025	0	0	1	1	2	3	3	4	6	18	Dirección de Interacción Social y Extensión Universitaria (DISEU)	Dirección de Relaciones Nacionales e Internacionales	CARRERAS <i>Programa:</i> Fortalecimiento de Extensión Universitaria con Empresas y Organ. Sociales

4	Nº de Proyectos de Interacción Social desarrollados	GESTIÓN	PROCESO	1	9 Proyectos de Interacción Social ejecutados al 2025	0	1	1	2	1	1	1	2	2	7	Dirección de Interacción Social y Extensión Universitaria (DISEU)	Facultades de la UATF	CARRERAS: <i>Programa:</i> Vinculación de Extensión Universitaria con su Entorno.
Objetivo Estratégico 2. Fortalecer la difusión y transferencia de conocimientos hacia los sectores urbanos y rurales para mejorar su calidad de vida.																		
1	Nº de Feria institucional Científica y Tecnológica desarrolladas anualmente	GESTIÓN	PROCESO	1	7 Ferias institucionales Científicas y Tecnológica desarrolladas anualmente	0	1	1	2	1	1	1	1	1	5	Dirección de Interacción Social y Extensión Universitaria (DISU)	Dirección de Investigación, Ciencia y Tecnología (DICyT)	INSTITUTOS DE INVESTIGACIÓN, CARRERAS <i>Proyecto:</i> Ferias Científicas Locales
2	Nº de Resultados del proceso de Investigación transferidos a la Sociedad.	RESULTADO	PRODUCTO	1	Se ha transferido 6 resultados de investigación a la sociedad	0	0	1	1	1	1	1	1	1	5	Dirección de Interacción Social y Extensión Universitaria (DISEU)	Dirección de Investigación, Ciencia y Tecnología (DICyT)	INSTITUTOS DE INVESTIGACIÓN, CARRERAS <i>Proyecto:</i> Transferencia de Investigación
3	Editorial Universitaria	GESTIÓN	PROCESO	1	La Universidad cuenta con una Editorial Universitaria	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	Dirección de Interacción Social y Extensión Universitaria (DISEU)	Vicerrectorado Dirección Administrativa y Financiera (DAF)	IMPRESA UNIV. <i>Proyecto:</i> Implementación de una Editorial Universitaria
4	Nº de medios de comunicación	GESTIÓN	PROCESO	1	Se cuenta con 2 medios de comunicación en la UATF: Radio Universitaria y un Diario Universitario (de publicación semanal)	0	1	0	1	0	1	0	0	0	1	Dirección de Interacción Social y Extensión Universitaria (DISEU)	Vicerrectorado Dirección Administrativa y Financiera (DAF)	DIRECCIÓN DE INTERACCIÓN SOCIAL Y EXTENSIÓN UNIVERSITARIA (DISEU) <i>Proyecto:</i> Implementación de una Radio Universitaria. Proyecto de Implementación de un Semanario Universitario

POLÍTICA DE DESARROLLO 2. Potenciar la Extensión Universitaria para atender la demanda social de los sectores más necesitados de la sociedad.

Objetivo Estratégico 1. Desarrollar programas de servicio a la comunidad.

1	Programas de Orientación Profesional	GESTIÓN	PROCESO	1	Se han ejecutado 7 Programas de Orientación Profesional	0	1	1	2	1	1	1	1	1	5	Dirección de Servicios Académicos (DSA)	Decanaturas de las Facultades de la UATF	CARRERAS UATF Programa: Orientación Profesional por Áreas de Conocimiento
2	Nº de Programas de Formación Continua para Profesionales y Técnicos	GESTIÓN	PROCESO	1	Se ha ejecutado 7 programas de formación continua	0	1	1	2	1	1	1	1	1	5	Dirección de Interacción Social y Extensión Universitaria (DISEU)	Decanaturas Facultades de la UATF	CARRERAS Programa: Formación Continua en áreas de conocimiento
3	Nº de Programas de Calificación y Certificación de Mano de Obra.	GESTIÓN	PROCESO	1	Se ha ejecutado 7 programas de certificación de mano de obra	0	1	1	2	1	1	1	1	1	5	Dirección de Interacción Social y Extensión Universitaria (DISEU)	Decanaturas Facultades de la UATF	CARRERAS Programa: Calificación y certificación de mano de obra
4	Nº de Centros que prestan servicios a la sociedad	RESULTADO	PRODUCTO	1	Se han implementado 7 Centros de Servicio Universitario a la Sociedad.	0	1	1	2	1	1	1	1	1	5	Dirección de Interacción Social y Extensión Universitaria (DISEU)	Facultades de la UATF	CARRERAS Programa: Centros de Servicios Universitarios.
5	Nº de Programas de Extensión de Servicio a la Comunidad	GESTIÓN	PROCESO	1	Se han implementado 7 programa de extensión y servicio a la comunidad.	0	1	1	2	1	1	1	1	1	5	Dirección de Interacción Social y Extensión Universitaria (DISEU)	Facultades de la UATF	CARRERAS Programa: Capacitación y Asistencia Técnica a la Comunidad.

POLÍTICA DE DESARROLLO 3. 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 1. Fomentar la creación artística y la actividad cultural en la Universidad, en el marco de un proceso de interacción con la sociedad																		
1	N° de programas y eventos culturales desarrollados	GESTIÓN	PROCESO	1	28 Programas y eventos culturales desarrollados al 2025	4	4	4	8	4	4	4	4	4	20	Dirección de Interacción Social y Extensión Universitaria (DISEU)	Facultades de la UATF	CARRERAS Programa: Eventos Culturales
Objetivo Estratégico 2. Promover la actividad deportiva en la comunidad universitaria con sentido de integración con la sociedad																		
1	N° de eventos deportivos desarrollados	GESTIÓN	PROCESO	1	10 eventos deportivos desarrollados (institucionales-olimpiadas nacionales)	2	1	2	3	1	2	1	2	1	7	Dirección de Interacción Social y Extensión Universitaria (DISEU)	Facultades de la UATF	CARRERAS Programa: Eventos Deportivos
POLÍTICA DE DESARROLLO 4. Fortalecer el proceso de la Interacción Social y Extensión Universitaria.																		
Objetivo Estratégico 1. Asegurar los recursos humanos para la Interacción Social y la Extensión Universitaria.																		
1	% de incremento de recurso humano asignado a Programas de interacción social y extensión universitaria	GESTIÓN	RECURSOS HUMANOS	1	800% de incremento de recurso humano asignado a Programas de Interacción Social y Extensión Universitaria	1	100%	100%	200%	100%	100%	100%	100%	200%	600%	Dirección de Interacción Social y Extensión Universitaria (DISEU)	Vicerrectorado UATF, Dirección Administrativa y Financiera (DAF)	DISEU Proyecto: Fortalecimiento de la DISEU
2	N° de estudiantes becarios en Programas/Proyectos de interacción social y extensión universitaria	GESTIÓN	PROCESO	1	Se tiene 12 Becarios hasta el 2025 en la Dirección de Interacción Social y Extensión Universitaria (DISEU)	0	1	1	2	2	2	2	2	2	10	Dirección de Interacción Social y Extensión Universitaria	Vicerrectorado UATF, Dirección Administrativa y Financiera (DAF)	DISEU Proyecto: Fortalecimiento de la DISEU

Objetivo Estratégico 2. Asegurar el soporte financiero para la Interacción Social y Extensión Universitaria																		
1	% del presupuesto universitario asignado a actividades de interacción social y extensión universitaria	GESTIÓN	RECURSOS FINANCIEROS	1	5% presupuesto de la Universidad asignado a actividades de interacción social y extensión universitaria (se mantendrá constante)	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	Dirección de Interacción Social y Extensión Universitaria	Dirección Administrativa y Financiera (DAF)	CARRERAS Y PROGRAMAS ACADÉMICOS <i>Actividad:</i> Las carreras y programas programaran actividades deportivas y culturales anualmente
Objetivo Estratégico 3. Incorporar la Interacción Social y Extensión Universitaria en la currícula de Grado y Posgrado																		
1	N° de Carreras que cuentan con asignación de carga horaria (docentes) para actividades de interacción social	GESTIÓN	PROCESO	1	24 Carreras cuentan con asignación de carga horaria (docentes) para actividades de interacción social	0	2	2	4	4	4	4	4	4	20	Dirección de Servicios Académicos	Decanaturas de las Facultades de la UATF	CARRERAS Y PROGRAMAS ACADÉMICOS <i>Actividad:</i> Reunión Pre-sectoriales Carreras de la UATF
2	N° de Carreras con diseños curriculares con asignación de carga horaria para interacción social y extensión universitaria	GESTIÓN	PROCESO	1	24 Carreras con diseños curriculares con asignación de carga horaria para interacción social y extensión universitaria	0	2	2	4	4	4	4	4	4	20	Dirección de Servicios Académicos	Decanaturas de la UATF	CARRERAS Y PROGRAMAS ACADÉMICOS <i>Actividad:</i> Reunión Pre-sectoriales Carreras de la UATF
Objetivo Estratégico 4. Promover una cultura de gestión ambiental																		
1	N° de eventos Institucionales de gestión ambiental con soporte científico y tecnológico Organizados anualmente	GESTIÓN	PROCESO	1	5 eventos institucionales de gestión ambiental con soporte científico y tecnológico organizados.	0	0	0	0	1	1	1	1	1	5	Dirección de Servicios Académicos, Carrera de Medio Ambiente, Facultad Ciencias de la Salud.	Dirección de Servicios Académicos, Carreras y Facultades.	DIRECCIÓN DE SERVICIOS ACADÉMICOS <i>Actividad:</i> Organización de eventos institucionales de gestión ambiental

2	N° de publicaciones sobre gestión ambiental	GESTIÓN	PROCESO	1	5 Publicaciones sobre gestión ambiental.	0	0	0	0	1	1	1	1	1	5	Dirección de Servicios Académicos e Institutos de Investigación Facultativos	Dirección de Servicios Académicos, Carreras y Facultades.	DIRECCIÓN DE SERVICIOS ACADÉMICOS <i>Actividad:</i> Apoyo a la publicación sobre gestión ambiental.
---	---	---------	---------	---	--	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	--	---	--

3.3.4. Área Estratégica: Gestión Institucional de Calidad

INDICADOR ESTRATÉGICO (INDICADOR DE IMPACTO)				Cod RE	RESULTADO (PRODUCTO ESPERADO) 2025	Línea Base 2018	PROGRAMACIÓN ANUAL DE METAS								UNIDAD RESPONSABLE DE META	UNIDADES INVOLUCRADAS EN EL CUMPLIMIENTO DE METAS	RESPONSABLES OPERATIVOS DE PROGRAMAS, PROYECTOS Y ACTIVIDADES		
Cod In	Descripción	TIPO	CATEG.				Descripción	Año	Año	META DE MEDIANO PLAZO 2019-2020	Año	Año	Año	Año				Año	META DE MEDIANO PLAZO 2021-2025
								2019	2020		2021	2022	2023	2024				2025	
POLÍTICA DE DESARROLLO 1. Internacionalización de la Universidad Autónoma "Tomás Frías" para reposicionarla en estándares mundiales.																			
Objetivo Estratégico 1. Fortalecer el relacionamiento y la cooperación internacional de la Universidad Autónoma "Tomás Frías" con organismos y Universidades del exterior.																			
1	Estrategia de internacionalización de la UATF	GESTIÓN	PROCESO	1	Estrategia de internacionalización diseñada, aprobada e implementada al 100%.	ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN DISEÑADA	ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN APROBADA	10%	10%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	90%	Dirección de Relaciones Nacionales e Internacionales	Carreras, Programas y Facultades	DIRECCIÓN DE RELACIONES NACIONALES E INTERNACIONALES <i>Programa:</i> internacionalización universitaria y cooperación internacional
2	% de incremento de convenios con IES del exterior.	GESTIÓN	PROCESO	1	100% de incremento en el Nº de convenios con IES del exterior suscritos	6 UNICENTRO, UNESPAR, UNSa, UNJBG, VLIRUSO y KU Leuven, Universidad Nacional de La Plata	17%	17%	34%	17%	17%	16%	16%	0%	66%	Dirección de Relaciones Nacionales e Internacionales	Rectorado y Dirección de Relaciones Nacionales e Internacionales	DIRECCIÓN DE RELACIONES NACIONALES E INTERNACIONALES <i>Actividad:</i> Gestión de Convenios	
3	% de incremento de participaciones en REDES de IES.	GESTIÓN	PROCESO	1	100% de incremento de participaciones en REDES de IES	4 (CRISCOS, ZICOSUR, MARCA Y UNIVERSIDAD DE JUJUY)	0	0	0	25%	25%	25%	0%	25%	100%	Dirección de Relaciones Nacionales e Internacionales	Carreras, Programas y Facultades	DIRECCIÓN DE RELACIONES NACIONALES E INTERNACIONALES <i>Actividad:</i> Gestión de Membresías	
4	% de incremento alianzas estratégicas.	GESTIÓN	PROCESO	1	300% de incremento en alianzas estratégicas al 2025	0	0	100% (1)	100% (1)	0	100% (1)	0	100% (1)	0	200% (2)	Dirección de Relaciones Nacionales e Internacionales	Rectorado y Dirección de Relaciones Nacionales e Internacionales	FACULTADES Y CARRERAS <i>Actividad:</i> Gestión de Convenios	

5	% de incremento de ponencias en eventos internacionales.	GESTIÓN	PROCESO	1	600 % de incremento de ponencias en eventos internacionales.	0	0	100% (1)	100% (1)	100% (1)	100% (1)	100% (1)	100% (1)	100% (1)	500% (1)	Dirección de Relaciones Nacionales e Internacionales y Dirección de Investigación Científica y Tecnológica	DICyT, Institutos de Investigación, Facultades, Carreras	DIRECCIÓN DE RELACIONES NACIONALES E INTERNACIONALES <i>Actividad:</i> Presentación de Ponencias en eventos internacionales
6	% de incremento de congresos, seminarios y conferencias internacionales organizadas por la Universidad.	GESTIÓN	PROCESO	1	350% de incremento de congresos, seminarios y conferencias internacionales organizadas por la Universidad.	2 (EMALCA, Y CARRERA AGROINDUSTRIAL)	50%	50%	100%	50%	50%	50%	50%	50%	250%	Dirección de Relaciones Nacionales e Internacionales	Carreras, Programas y Facultades	FACULTADES Y CARRERAS <i>Actividad:</i> Organización de congresos, seminarios y conferencias internacionales
7	N° de Direcciones de Relaciones Internacionales de las universidades fortalecidas.	GESTIÓN	PROCESO	1	Una Dirección de Relaciones Nacionales e Internacionales en la UATF fortalecida	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	Dirección de Relaciones Nacionales e Internacionales	Rectorado y Dirección Administrativa y Financiera	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA <i>Actividad:</i> Asignación presupuestaria para membresía en redes
8	Sistema de monitoreo y evaluación de las actividades de internacionalización de la UATF.	GESTIÓN	PROCESO	1	Sistema de monitoreo y evaluación de las actividades de internacionalización elaborado e implementado al 100%	No se cuenta con sistema de monitoreo y evaluación	Sistema elaborado	50%	50%	50%	0%	0%	0%	0%	50%	Dirección de Relaciones Nacionales e Internacionales	Dirección de Relaciones Nacionales e Internacionales	DIRECCIÓN DE RELACIONES NACIONALES E INTERNACIONALES <i>Actividad:</i> Diseño de sistema de monitoreo y evaluación

Objetivo Estratégico 2. Asegurar la movilidad docente, estudiantil y administrativa para optimizar el aprendizaje institucional, el intercambio de buenas prácticas y la ejecución de proyectos con la cooperación internacional, en el marco del desarrollo académico, investigativo y la interacción

1	% de incremento de Docentes de grado y posgrado que participan en programas de movilidad internacional.	GESTIÓN	RECURSOS HUMANOS	1	600% de incremento de docentes que participan en programas de movilidad internacional	0	(5 pers.)	100% (5 pers.)	100%	100% (5 pers.)	100% (5 pers.)	100% (5 pers.)	100% (5 pers.)	100% (5 pers.)	500%	Dirección de Relaciones Nacionales e Internacionales	Carreras y Programas	DIRECCIÓN DE RELACIONES NACIONALES E INTERNACIONALES Y CARRERAS <i>Actividad:</i> Proceso de selección y asignación de recursos.
2	% de incremento de estudiantes de grado y posgrado que participan en programas de movilidad internacional.	GESTIÓN	PROCESO	1	100% de incremento de estudiantes que participan en programas de movilidad estudiantil	12	0%	25%	25%	0%	25%	0%	25%	25%	75%	Dirección de Relaciones Nacionales e Internacionales	Carreras y Programas	DIRECCIÓN DE RELACIONES NACIONALES E INTERNACIONALES Y CARRERAS <i>Actividad:</i> Asignación de becas
3	% de incremento del personal administrativo directivo, profesional y técnico que participa en programas de movilidad.	GESTIÓN	RECURSOS HUMANOS	1	700% de incremento en trabajadores administrativos directivos, profesional y técnico que participan en programas de movilidad	0	100% (1 pers.)	100% (1 pers.)	200% (2 pers.)	100% (1 pers.)	100% (1 pers.)	100% (1 pers.)	100% (1 pers.)	100% (1 pers.)	500% (5 pers.)	Dirección de Relaciones Nacionales e Internacionales y Departamento de Personal.	Departamento de Personal	DIRECCIÓN DE RELACIONES NACIONALES E INTERNACIONALES Y DEPARTAMENTO DE PERSONAL <i>Actividad:</i> Proceso de selección y asignación de recursos.
4	% de incremento de proyectos ejecutados con financiamiento de la cooperación internacional.	GESTIÓN	PROCESO	1	100% de incremento en el N° de proyectos ejecutados con financiamiento de la cooperación internacional.	3	0%	33%	33%	0%	33%	0%	34%	0%	67%	Dirección de Relaciones Nacionales e Internacionales y Dirección de Planificación Universitaria	Departamento de Proyectos	DEPARTAMENTO DE PROYECTOS Y UNIDADES SOLICITANTES <i>Actividad:</i> Ejecución de proyectos

POLÍTICA DE DESARROLLO 2. Fortalecer la gestión académica, administrativa, financiera y legal de las Universidad Autónoma "Tomás Frías" en el marco de la Autonomía universitaria y la normativa nacional vigente.

Objetivo Estratégico 1. Fortalecer el desarrollo de una cultura de planificación, de control de gestión y de evaluación Universitaria

1	Plan Estratégico Institucional (PEI).	GESTIÓN	PROCESO	1	Plan Estratégico Institucional (PEI) articulado al PDU y en vigencia	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	Dirección de Planificación	Unidades Académicas y Administrativas	DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN <i>Actividad:</i> Elaboración del Plan Estratégico Institucional de la UATF
2	% de Facultades que cuentan con Planes de Desarrollo Facultativo (PDF).	GESTIÓN	PROCESO	1	100% de las Facultades cuentan con Planes de Desarrollo Facultativo (PDF) vigentes y articulados al PEI	0	0%	100%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	Dirección de Planificación	Facultades y Departamento de Planeamiento, Organización y Métodos	FACULTADES Y DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN <i>Actividad:</i> Elaboración Planes de Desarrollo Facultativos
3	% de Áreas Administrativas que cuentan con Planes de Desarrollo del Área.	GESTIÓN	PROCESO	1	50% de Áreas Administrativas cuentan con Planes de Desarrollo	0	0%	25%	25%	25%	0%	0%	0%	0%	25%	Dirección de Planificación	Direcciones Intermedias y Departamento de Planeamiento, Organización y Métodos	DIRECCIONES INTERMEDIAS Y DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN <i>Actividad:</i> Elaboración Planes de Desarrollo Áreas Administrativas
4	% de Centros e Institutos que cuentan con Planes de Desarrollo.	GESTIÓN	PROCESO	1	50% de Centros e Institutos de investigación e interacción social cuentan con Planes de Desarrollo	0	0%	0%	0%	25%	0%	0%	0%	25%	50%	Dirección de Planificación	Institutos y Departamento de Planeamiento, Organización y Métodos	INSTITUTOS DE INVESTIGACIÓN Y DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN <i>Actividad:</i> Elaboración Planes de Desarrollo de Institutos de Investigación
5	Nº de informes anuales de seguimiento y evaluación del PEI.	GESTIÓN	PROCESO	1	7 informes de seguimiento y evaluación del PEI elaborado	Sistema elaborado	1	1	2	1	1	1	1	1	5	Dirección de Evaluación y Acreditación	Direcciones Intermedias	DIRECCIÓN DE EVALUACIÓN Y ACREDITACIÓN: <i>Actividad:</i> Elaboración de informes de Seguimiento y evaluación PEI

6	Nº de informes de evaluación anual de los Planes de Desarrollo Facultativo.	GESTIÓN	PROCESO	1	60 informes de evaluación de Planes de Desarrollo Facultativo (12 informes anuales)	0	0	0	0	12	12	12	12	12	60	Dirección de Evaluación y Acreditación	Dirección de Evaluación y Acreditación	DIRECCIÓN DE EVALUACIÓN Y ACREDITACIÓN <i>Actividad:</i> Elaboración de Informes de Evaluación
7	Nº de Procesos de autoevaluación institucional trianualmente.	GESTIÓN	PROCESO	1	Procesos de autoevaluación institucional	0	0	0	0	0	0	0	0	Etapa de organización	1	Dirección de Evaluación y Acreditación	Dirección de Evaluación y Acreditación	DIRECCIÓN DE EVALUACIÓN Y ACREDITACIÓN <i>Actividad:</i> Organización del proceso de autoevaluación institucional
POLÍTICA DE DESARROLLO 3. Modernización de los sistemas de gestión universitaria para potenciar el desarrollo institucional y el desarrollo de una cultura de transparencia y de rendición de cuentas a la sociedad.																		
Objetivo Estratégico 1. Implementar los Sistemas de Gestión por Resultados y Gestión de la Calidad para la mejora continua de la Universidad Autónoma "Tomás Frías"																		
1	Sistema de Gestión por Resultados.	GESTIÓN	PROCESO	1	La UATF cuenta un sistema de gestión por resultados implementado al 40%	0	0	GESTIÓN PARA EL EVENTO DE CAPACITACIÓN DESARROLLADA	GESTIÓN PARA EL EVENTO DE CAPACITACIÓN DESARROLLADA	SISTEMA DE GESTIÓN POR RESULTADOS ELABORADO	10%	10%	10%	10%	40%	Dirección de Planificación y Dirección Administrativa y Financiera	Departamento de Planeamiento, Organización y Métodos y DAF	DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA <i>Proyecto:</i> Implementación Sistema de Gestión por resultados
2	Estructura organizacional flexible, dinámica e innovadora.	GESTIÓN	PROCESO	1	Estructura organizacional propuesta por Congreso Interno Universitario	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	Consejo Universitario	Comisión	DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN UNIVERSITARIA: <i>Actividad:</i> Proponer temática de Estructura organizacional al Congreso Interno
3	Sistema de Gestión de la Calidad.	GESTIÓN	PROCESO	1	Sistema de Gestión de la Calidad diseñado e implementado al 100%	0	0	Sistema de calidad diseñado	Sistema de calidad diseñado	50%	50%	0	0	0	100%	Dirección de Planificación y Dirección de Evaluación y Acreditación	Dirección de Planificación y Dirección de Evaluación y Acreditación	DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN UNIVERSITARIA Y DIRECCIÓN DE EVALUACIÓN Y ACREDITACIÓN UNIVERSITARIA <i>Proyecto:</i> Implementación Sistema de Gestión de

4	Dirección de Gestión de la Calidad.	GESTIÓN	PROCESO	1	Dirección de Gestión de la Calidad implementada	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	Dirección de Planificación y Dirección de Evaluación y Acreditación	Departamento de Personal	la Calidad DEPARTAMENTO DE PERSONAL <i>Actividad:</i> Reestructuración organizacional
Objetivo Estratégico 2. Implementar procesos de descentralización y calidad para mejorar los servicios prestados y mantener el reconocimiento institucional																		
1	Modelo de descentralización.	GESTIÓN	PROCESO	1	Modelo de descentralización elaborado	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	Direcciones Intermedias	Dirección de Planificación Universitaria	DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN UNIVERSITARIA <i>Proyecto:</i> descentralización académica, administrativa y financiera
Objetivo Estratégico 3. Usar eficientemente las tecnologías de información y comunicación para el soporte de los procesos académicos y administrativos, y el desarrollo de la educación virtual																		
1	Sistema Integrado de Gestión, Información y Comunicación (en línea).	GESTIÓN	PROCESO	1	La UATF cuenta con un Plan de Integración de Gestión, Información y Comunicación (en línea) diseñado e implementado al 100%	1 Sistema de Información académica	0	0	0	Plan Diseñado	20%	20%	20%	40%	100%	Dirección de Servicios Académicos y Dirección de Planificación	Data Center	DATA CENTER <i>Actividad:</i> Elaboración Plan de Integración de gestión, información y comunicación en línea
Objetivo Estratégico 4. Implementar los Sistemas de Transparencia y Rendición de Cuentas																		
1	Sistema y Unidades de Transparencia.	GESTIÓN	PROCESO	1	Unidad de Transparencia creada y sistema diseñado e implementado	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	Rector	Departamento de Personal	DEPARTAMENTO DE PERSONAL <i>Actividad:</i> Reestructuración organizacional

POLÍTICA DE DESARROLLO 4. Fortalecimiento de los resultados de la gestión institucional, financiera, la infraestructura física y el equipamiento para potenciar el desarrollo de la Universidad.

Objetivo Estratégico 1. Lograr mayores niveles de eficacia, eficiencia y de sostenibilidad financiera

1	% de cumplimiento de Metas del Plan Estratégico Institucional (PEI).	GESTIÓN	PROCESO	1	86% de cumplimiento de Metas del Plan Estratégico Institucional (PEI)	0	80%	80%	80%	80%	85%	85%	90%	90%	86%	Dirección de Planificación Universitaria y Dirección de Evaluación y Acreditación	Direcciones Intermedias, Carreras y Programas	DIRECCIONES INTERMEDIAS <i>Actividad:</i> cumplimiento de metas por áreas organizacionales
2	% Ejecución del POA.	GESTIÓN	PROCESO	1	85% Ejecución del POA	87.14%	60%	65%	65%	70%	75%	80%	85%	85%	85%	Dirección Administrativa y Financiera y Unidades Académicas	Unidades Académicas y Administrativas	CARRERAS, FACULTADES Y UNIDADES ADMINISTRATIVAS <i>Actividad:</i> cumplimiento de objetivos y ejecución de recursos
3	% Ejecución del Programa de Inversión.	GESTIÓN	PROCESO	1	70% Ejecución del Programa de Inversión	50.00%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	Departamento de Proyectos	Unidades Académicas y Administrativas	FACULTADES, CARRERAS DEPARTAMENTO DE PROYECTOS <i>Actividad:</i> Ejecución proyectos de inversión
4	% de Ejecución presupuestaria anual.	GESTIÓN	PROCESO	1	85% de Ejecución presupuestaria anual	80.33%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	Dirección Administrativa y Financiera	Dirección Administrativa y Financiera	CARRERAS, FACULTADES Y UNIDADES ADMINISTRATIVAS <i>Actividad:</i> Ejecución financiera de recursos asignados
5	% de incremento en la generación de Recursos Propios.	GESTIÓN	RECURSOS FINANCIEROS	1	15% de incremento en la generación de Recursos Propios	5878375,21	0%	5%	5%	0%	5%	0%	5%	0%	10%	Dirección Administrativa y Financiera y Departamento de Proyectos (DPU)	Facultades, Carreras y Programas	FACULTADES Y CARRERAS <i>Actividad:</i> Identificación de estrategias para captación de recursos propios

Objetivo Estratégico 2. Fortalecer la infraestructura física y el equipamiento para potenciar el desarrollo institucional																		
1	% de ejecución del Plan Maestro de inversión en Infraestructura física.	GESTIÓN	RECURSOS FÍSICOS	1	100% de ejecución del Plan Maestro de inversión en Infraestructura física	0	Plan Maestro Elaborado		Plan Maestro Elaborado	20%	20%	20%	20%	20%	100%	Departamento de Proyectos	Departamento de Proyectos, Departamento de Infraestructura y unidades solicitantes	DEPARTAMENTO DE PROYECTOS <i>Programa:</i> Implementación Plan Maestro de Infraestructura
2	% de ejecución de Proyectos de Inversión Académicos con recursos IDH.	GESTIÓN	PROCESO	1	75% de ejecución de Proyectos de Inversión Académicos con recursos IDH	44%	45%	50%	50%	55%	60%	65%	70%	75%	75%	Departamento de Proyectos y Carreras	Departamento de Proyectos, departamento de infraest. y unidades solicitantes	DEPARTAMENTO DE PROYECTOS <i>Programa:</i> Ejecución proyectos de Inversión Académicos
3	% de ejecución del Plan Maestro de inversión en equipamiento.	GESTIÓN	RECURSOS FÍSICOS	1	100% de ejecución del Plan Maestro de inversión en equipamiento	0	Plan Maestro Elaborado		0%	20%	20%	20%	20%	20%	100%	Departamento de Proyectos	Departamento de Proyectos, Departamento de Infraest. y unidades solicitantes	DEPARTAMENTO DE PROYECTOS <i>Programa:</i> Implementación Plan Maestro de Equipamiento
POLÍTICA DE DESARROLLO 5. Fortalecimiento de la gestión del talento humano para el desarrollo del personal académico, investigativo y administrativo de la Universidad.																		
Objetivo Estratégico 1. Potenciar las capacidades de las autoridades, el personal docente, los investigadores y los administrativos de la Universidad Autónoma "Tomás Frías"																		
1	% de autoridades con un curso universitario (mínimamente de 100 horas académicas y aprobación obligatoria) en Gestión Universitaria.	GESTIÓN	RECURSOS HUMANOS	1	100% de autoridades cuentan con un curso universitario (mínimamente de 100 horas académicas y aprobación obligatoria) en Gestión Universitaria.	0	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	Departamento de Personal	Departamento de Personal	DEPARTAMENTO DE PERSONAL <i>Programa:</i> Programa de capacitación continua a autoridades

2	% de personal administrativo que participan de cursos de actualización propiciados por la Universidad.	GESTIÓN	RECURSOS HUMANOS	1	100% de personal administrativo que participan de cursos de actualización propiciados por la Universidad	10%	10%	10%	20%	15%	15%	15%	15%	20%	80%	Dirección Administrativa y Financiera y Departamento de Personal	Departamento de Personal	DEPARTAMENTO DE PERSONAL <i>Actividad:</i> Organización y desarrollo de cursos de actualización para administrativos.
3	Nº talleres y/o cursos de motivación y compromiso institucional ejecutados.	GESTIÓN	PROCESO	1	7 Cursos o talleres de motivación y compromiso institucional ejecutados	0	1	1	2	1	1	1	1	1	5	Departamento de personal	Departamento de Personal	DEPARTAMENTO DE PERSONAL <i>Actividad:</i> Organización y desarrollo de cursos o talleres de motivación para administrativos.
Objetivo Estratégico 2. Asegurar y categorizar el desarrollo del personal docente, los investigadores y los administrativos																		
1	Sistema de Carrera y escalafón administrativo.	GESTIÓN	PROCESO	1	Sistema de Carrera y escalafón administrativo diseñado.	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	Departamento de Personal	Departamento de Personal, Dirección Administrativa y Financiera	DEPARTAMENTO DE PERSONAL <i>Actividad:</i> Diseño de Sistema de carrera y escalafón administrativo.
POLÍTICA DE DESARROLLO 6. Promoción de una Universidad inclusiva, de equidad y respeto a los derechos humanos.																		
Objetivo Estratégico 1. Fomentar el respeto a los derechos humanos, la equidad de género, y a las personas con capacidades especiales																		
1	Unidades u Observatorios Institucionales de Equidad.	GESTIÓN	PROCESO	1	Observatorio Institucional de equidad implementado	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	Departamento de Personal y Carrera de Trabajo Social, Derecho.	Departamento de Personal	DEPARTAMENTO DE PERSONAL <i>Actividad:</i> Reasignación de funciones e implementación de observatorio institucional

2	Comité Institucional de Derechos Humanos.	GESTIÓN	PROCESO	1	Comité Institucional de Derechos Humanos implementado	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	Secretaría General y Asesoría Jurídica	Carrera de Derecho	ASESORÍA JURÍDICA <i>Actividad:</i> Reasignación de funciones e implementación de Comité institucional de derechos humanos
3	Observatorio de género.	GESTIÓN	PROCESO	1	Observatorio de género implementado	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	Departamento de personal y Carrera de Trabajo Social	Departamento de Personal	DEPARTAMENTO DE PERSONAL <i>Actividad:</i> Reasignación de funciones e implementación de observatorio de género	
4	Nº de eventos de fomento al respeto a los derechos humanos, equidad de género y personas con capacidades especiales.	GESTIÓN	PROCESO	1	6 Eventos de fomento al respeto a los derechos humanos, equidad de género y personas con capacidades especiales organizados	0	0	1	1	1	1	1	1	1	5	Dirección de Interacción Social y Extensión Universitaria , Departamento de personal y Asesoría Jurídica	Departamento de Personal	DEPARTAMENTO DE PERSONAL <i>Actividad:</i> Organización de eventos de fomento a los Derechos Humanos, equidad de género y personas con capacidades diferentes	

PARTE --- IV

MARCO OPERATIVO



PARTE IV

MARCO OPERATIVO

El Marco Operativo del Plan Estratégico Institucional 2019-2025 de la Universidad Autónoma “Tomás Frías” se define como un conjunto de decisiones de carácter institucional que deben acompañar la propuesta realizada en el Marco Estratégico, es decir, que la programación de metas anuales y la identificación de las unidades académicas y administrativas responsables, involucradas y operadoras de dichas metas requieren de otro conjunto de acciones a nivel institucional que le permita asegurar los objetivos estratégicos y por ende las políticas de desarrollo universitario.

Los componentes del Marco Operativo son los siguientes:

- Estructura Organizacional
- Presupuesto Plurianual
- Estrategia de Financiamiento
- Sistema de Seguimiento y Evaluación

A continuación se desarrolla cada uno de estos componentes.

4.1 Estructura Organizacional.

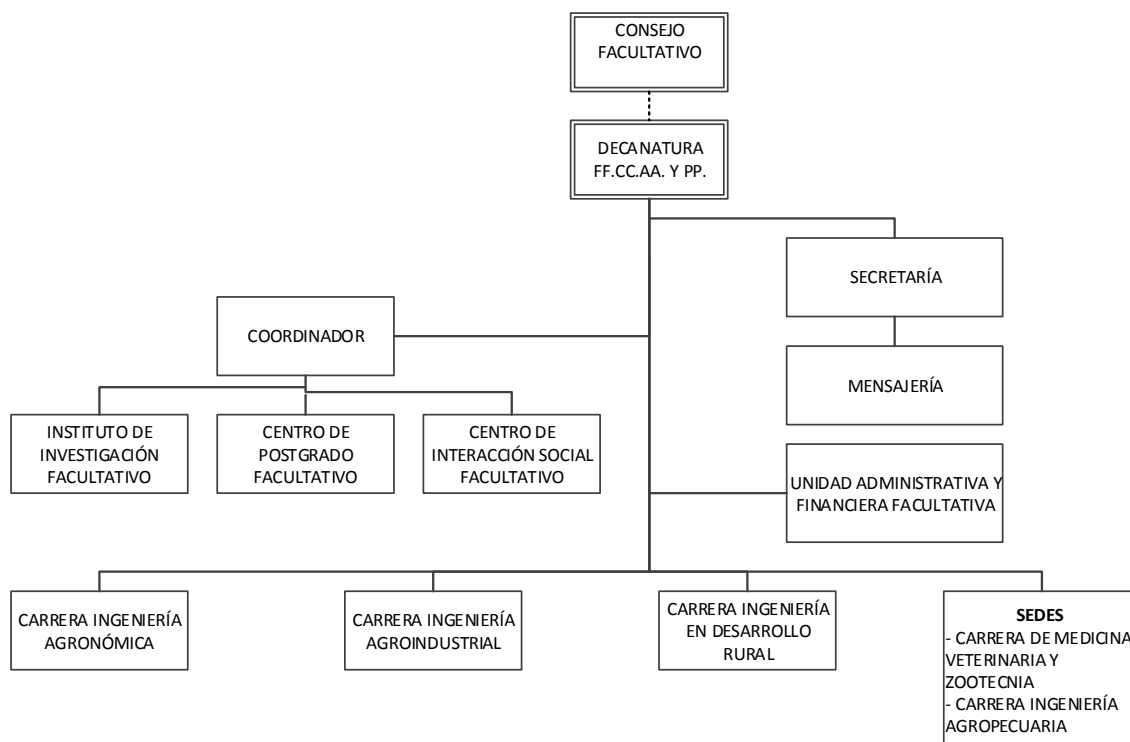
Uno de los propósitos de política universitaria que persigue la Universidad Autónoma “Tomás Frías” tiene que ver con un Modelo de Descentralización Académica, Administrativa y Financiera. Se ha decidido por la importancia de éste modelo un estudio particular que se llevará a cabo una vez que se apruebe el Plan Estratégico Institucional 2019-2025. En esa perspectiva, la presente propuesta de estructura orgánica institucional tiene un carácter orientador que será ampliada a mayor profundidad y, por ende, validada en los resultados que arribe dicho estudio.

El propósito de éste acápite, entonces, es orientar algunos ajustes que deben adoptarse en la estructura orgánica, en vista a la urgencia de constituir un modelo de descentralización académica, administrativa y financiera en miras a cumplir con la programación anual de metas establecida por el Plan Estratégico Institucional.

A manera de diagnóstico se ha evidenciado que las Direcciones Intermedias y Unidades Administrativas cuentan con un conjunto de procedimientos que alimentan la burocracia de trámites universitarios, es el caso por ejemplo de los procesos de matriculación, de registro de materias, la obtención de títulos universitarios y otros que provocan una considerable pérdida de tiempo para quienes realizan estos trámites. Asimismo, se ha evidenciado que la estructura organizacional de la Universidad Autónoma “Tomás Frías” funciona bajo un modelo centralizado y vertical en la toma de decisiones académicas, administrativas y financieras. Para salvar esta situación es necesario trasladar las decisiones hacia instancias descentralizadas como es el caso de las Unidades Facultativas que son en definitiva el espacio universitario donde se desarrolla la vida universitaria.

El Modelo de Descentralización Académica, Administrativa y Financiera propone que cada Unidad Facultativa tenga un Centro de Postgrado Facultativo (CPGF), decisión y proceso que ya está en curso por el Reglamento de Postgrado aprobado con la Resolución del Consejo de Postgrado No. 11/2016; un Instituto de Investigación Facultativo (IIF)—en la actualidad funcionan 8 Institutos de Investigación sobre un total de 12 Facultades— y un Centro de Interacción Social Facultativo (CISF). En el ámbito Administrativo y Financiero se establece la creación de una Unidad Administrativa y Financiera Facultativa (UAFF), lo que le permitirá un manejo más ágil y eficiente de los recursos económicos. Este modelo de descentralización se muestra en el siguiente esquema.

Esquema N° 10 Organigrama Modelo de Descentralización Facultativo



Fuente: Elaboración propia

En este esquema se aprecia el Centro de Postgrado Facultativo (CPGF), el Instituto de Investigación Facultativo (IIF), Centro de Interacción Social Facultativo (CISF) estas instancias, pueden ser administradas académicamente por un Coordinador Facultativo. Asimismo, se crea una Unidad Administrativa y Financiera Facultativa (UAFF) a cargo de personal competente que administrará los recursos institucionales, propios y otros captados de fuentes externas por la Unidad Facultativa, en el marco de sus competencias y la normativa legal vigente.

4.1.1 Secretaría de Coordinación Institucional.

En la actualidad la estructura organizacional de la Universidad tiene las siguientes instancias de coordinación.

- **Nivel Superior:** Conformado por el Honorable Consejo Universitario a nivel institucional y Consejos Facultativos y Consejos de Carrera a nivel académico, responsables de la formulación de políticas y estrategias orientadas a asegurar una gestión universitaria eficiente y transparente, promoviendo el desarrollo institucional y académico de la Universidad, con el propósito de elevar los niveles académicos, de investigación e interacción social.
- **Nivel Ejecutivo:** Conformado por la Máxima Autoridad Ejecutiva (Rector) y la Máxima Autoridad Académica (Vicerrector) en el área administrativa, y los Decanos en el área académica, quienes aplican políticas y toman decisiones estratégicas para el funcionamiento de la Universidad de acuerdo con los lineamientos definidos en el nivel superior directivo.
- **Nivel de Asesoramiento:** Conformado por Secretaría General, Asesoría Jurídica, Auditoría Interna, quienes constituyen unidades de staf del nivel ejecutivo y cumplen funciones de carácter consultivo y/o asesoramiento, no ejercen autoridad lineal sobre las demás unidades.

- **Nivel Operativo:** Conformado por las Direcciones Intermedias, Direcciones de Carrera y Unidades Académicas y Administrativas, donde se ejecutan los procesos necesarios en relación al desarrollo académico y administrativo.

El PEI 2019-2025 de la UATF propone la creación de una Secretaría de Coordinación Institucional a nivel de Dirección Intermedia. El propósito principal que debe cumplir la Secretaría de Coordinación Institucional es facilitar las actividades de la Máxima Autoridad Ejecutiva (Rector) de la Universidad Autónoma "Tomás Frías" en las múltiples labores que cumple a diario y en su relacionamiento con las unidades que operan a nivel ejecutivo, de asesoramiento y operativo. Por tanto, la Secretaría de Coordinación Institucional de la UATF es una instancia técnica, de asesoramiento y de coordinación dependiente del Rector.

La estructura orgánica propuesta contempla:

- i) Unidad de Coordinación Técnica
- ii) Unidad de Relacionamiento

A continuación se establece los fines que tienen ambas unidades.

i) Unidad de Coordinación Técnica.

Conformada por un equipo multidisciplinario (Abogado, Auditor y Economista) cuyo fin es el apoyo técnico en todas las actividades y compromisos académicos, administrativos, nacionales e internacionales que el Rector tiene como Máxima Autoridad Ejecutiva de la Universidad Autónoma "Tomás Frías".

ii) Unidad de Relacionamiento.

Conformada por un Relacionador Público, cuyas actividades se trasuntan en la organización y preparación de ceremonias protocolares y promover canales de comunicación del Rector con la Comunidad Universitaria y con el pueblo.

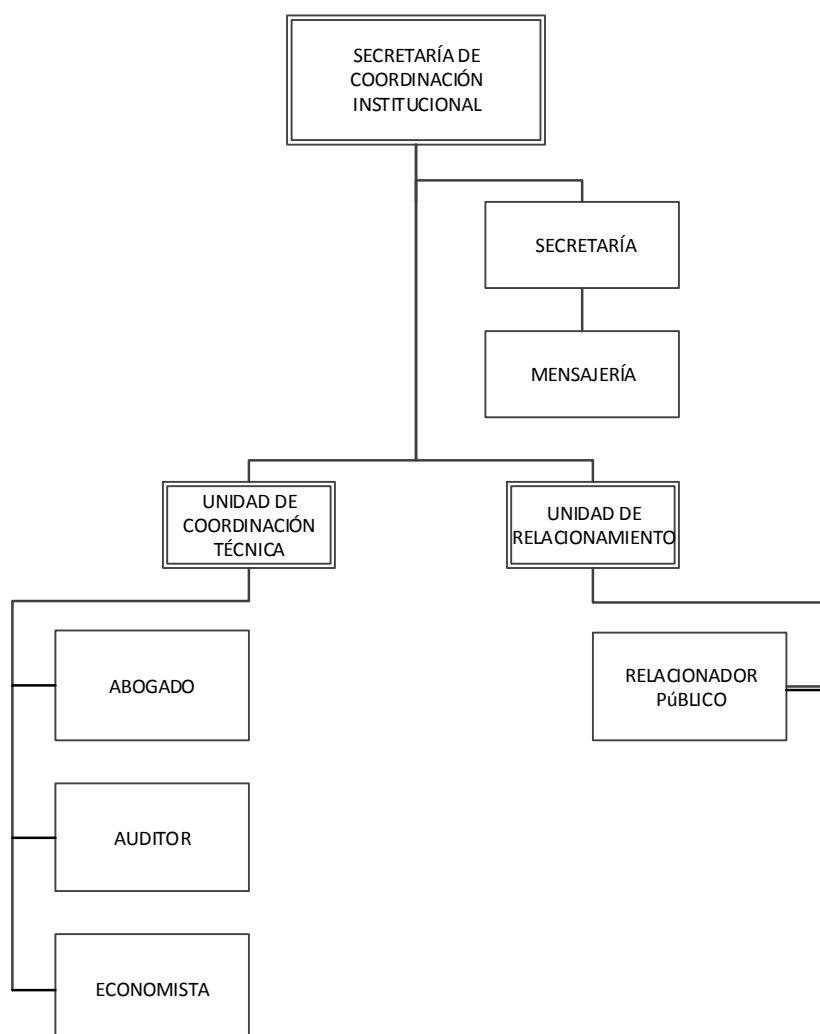
Las actividades de la Secretaría de Coordinación Institucional estarán apoyadas también por Personal de Apoyo conformada por una Secretaria y un Mensajero.

De manera específica serán funciones de la Secretaría de Coordinación Institucional de la UATF las siguientes:

- Planificar, organizar, dirigir, programar y coordinar las actividades administrativas del Rector, con las diferentes unidades académicas y administrativas.
- Hacer seguimiento de los trabajos pendientes que tienen las Unidades Académicas y Administrativas de la UATF con el Rectorado.
- Apoyar técnica y administrativamente en la canalización y/o implementación de los proyectos especiales promovidos ante entidades del Estado Plurinacional así como entidades de Cooperación Internacional.
- Citar a los Directores Intermedios y/o funcionarios de la UATF, a sesiones ordinarias y extraordinarias, así como a todas las sesiones que disponga el Rectorado.
- Coordinar con la Secretaria General la elaboración de Resoluciones del HCU y otras disposiciones universitarias de competencia del Rector.
- Colaborar en la atención de situaciones que requieren el pronunciamiento o decisión directa del Señor Rector.
- Coordinar el desarrollo de ceremonias protocolares y otras actividades en donde participe el Rector, a fin de responder a los requerimientos de la población.
- Proponer canales de comunicación de la UATF, que tienda a dar presencia a ésta y a mantener oportuna y convenientemente informada a la comunidad potosina sobre la labor universitaria.

- Elaborar y proponer mecanismos que permitan recoger las inquietudes e intereses de la comunidad universitaria para asegurar la respuesta del Rector, ante las situaciones y necesidades emergentes como es el caso de la prevención de conflictos.
- Coordinar las acciones políticas, técnicas y administrativas del Rector con las Direcciones Intermedias
- Coordinar reuniones con las Direcciones Intermedias
- Promover, coordinar, supervisar y elaborar informes sobre el desempeño de la gestión universitaria por resultados.
- Recibir, revisar y tramitar los expedientes que deben ser autorizados por el Rector y refrendados por Secretaría General.
- Coordinar y viabilizar espacios de diálogo y concertación en conflictos académicos, administrativos o de cualquier otra índole en los que tenga o deba tener directa participación la MAE.
- Coordinar y viabilizar la elaboración y/o actualización, hasta su aprobación, de la normativa institucional.
- Mantener flujo de información y comunicación con las distintas unidades organizacionales de la UATF.
- Solicitar documentación pertinente con carácter prioritario o urgente para la toma de decisiones oportunas de la MAE.

Esquema N° 11
Organigrama Secretaría de Coordinación Institucional



Fuente: Elaboración propia

4.1.2 Dirección de Desarrollo Institucional.

La Dirección de Desarrollo Institucional propone como fin la transformación universitaria de manera organizada, planificada y sistemática. Los elementos centrales de esta Dirección Intermedia son los referidos a los procesos de planeamiento de la gestión universitaria, la elaboración y actualización de normativa interna que contribuya a la organización y los métodos de implementación; finalmente, las actividades referidas a la planificación e implementación de proyectos de infraestructura y equipamiento.

Se ratifica la propuesta del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2013-2017 de la Universidad Autónoma "Tomás Frías" para la creación de la Dirección de Desarrollo Institucional, esta idea responde a un análisis de las necesidades de gestión universitaria por resultados y de una cultura de planificación universitaria.

La Dirección de Desarrollo Institucional tendrá cuatro departamentos que son:

- i) Departamento de Organización y Métodos.
- ii) Departamento de Planeación, Monitoreo y Evaluación.
- iii) Departamento de Proyectos.
- iv) Departamento de Infraestructura.

A continuación se presenta los fines y funciones de cada Departamento considerado.

i) Departamento de Organización y Métodos.

El Departamento de Organización y Métodos se encarga de delinear la organización interna de la UATF mediante la elaboración de normativa interna y reglamentos específicos para cada actividad, enmarcados en las normas nacionales y reglamentos del Sistema de la Universidad Boliviana.

ii) Departamento de Planeamiento, Monitoreo y Evaluación.

El Departamento de Planeamiento, Monitoreo y Evaluación tiene como funciones asesorar y apoyar técnicamente la elaboración de Planes Estratégicos Institucionales (PEI) de las Unidades Académicas y de las Unidades Administrativas; otra de sus funciones es el seguimiento y la evaluación de dichos planes institucionales; elaboración de Planes Operativas Anuales (POAs) y su respectiva evaluación. Se incorpora en este Departamento un Técnico Estadístico para la sistematización de la información estadística.

iii) Departamento de Proyectos.

El Departamento de Proyectos es responsable de la formulación, elaboración de proyectos y programación de Presupuesto de Inversión; la coordinación y seguimiento de la ejecución financiera y física de los proyectos en Equipamiento, Infraestructura, Investigación y fortalecimiento Institucional; así como la gestión y planificación de los recursos recibidos del Tesoro General del Estado-Impuesto Directo a los Hidrocarburos y de otros recursos gestionados en convenios Interinstitucionales suscritos. Otra función importante es el asesoramiento a las diferentes unidades para la programación y ejecución de sus proyectos con recursos propios.

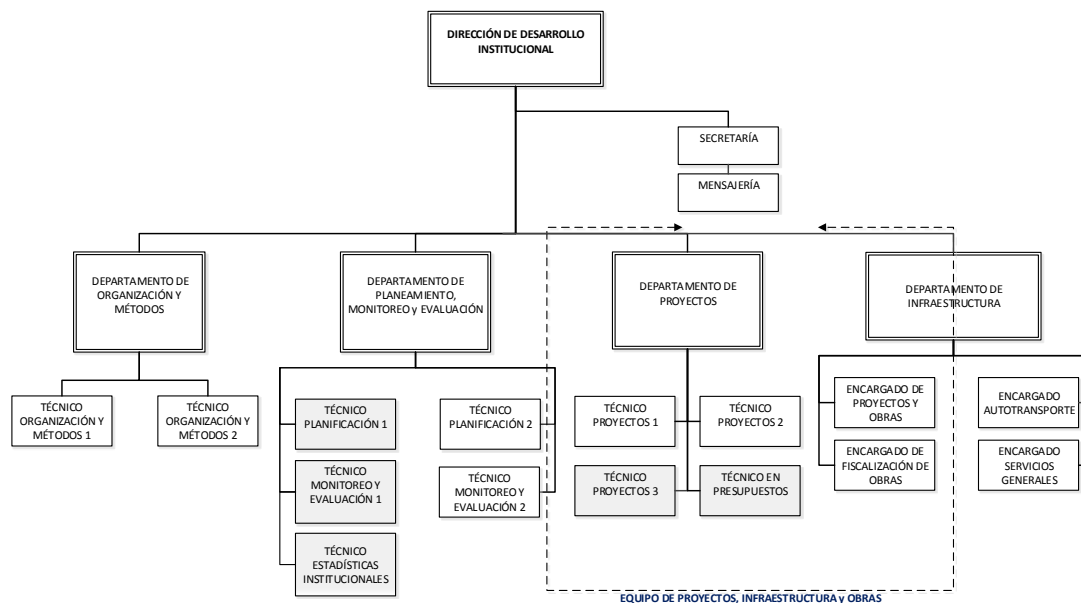
iv) Departamento de Infraestructura.

El actual Departamento de Infraestructura dependiente de la Dirección Administrativa y Financiera, dado la naturaleza de sus actividades afines con el espectro de la formulación de Proyectos, pasará a depender de la Dirección de Desarrollo Institucional, ya propuesto en el PEDI 2013-2017.

De esa manera, el Departamento de Infraestructura, ya como dependiente de la Dirección de Desarrollo Institucional, estará orientado a mejorar y fortalecer el diseño arquitectónico, la elaboración y seguimiento de proyectos en la parte de ingeniería y la ejecución de inversión en proyectos de infraestructura de las unidades académicas y administrativas de la Universidad Autónoma "Tomás Frías".

En el siguiente esquema se representa el Organigrama de la Dirección de Desarrollo Institucional.

Esquema N° 12 Organigrama Dirección de Desarrollo Institucional



Fuente: Elaboración propia

4.1.3 Dirección de Investigación Científica y Tecnológica (DICyT).

Con una nueva visión y enfoque sobre la investigación, ciencia, tecnología e innovación se propone trabajar con una estructura orgánica acorde a los desafíos planteados en el PEI 2019-2025, UATF. La nueva estructura combinalos aspectos de descentralización de la investigación hacia las facultades con una DICyT de visión clara del desarrollo interno de la investigación universitaria y de la articulación que debe tener, como respuesta a las necesidades presentadas por su entorno; en consecuencia, se propone la creación de tres Unidades.

- i) Unidad de Transferencia de Resultados de Investigación
- ii) Unidad de Formación en Investigación Científica Profesional
- iii) Unidad de Innovación

i) Unidad de Transferencia de Resultados de Investigación (UTRI).

La Unidad de Transferencia de Resultados de Investigación Universitaria es una estructura de interfase de la Universidad cuya tarea es dinamizar las relaciones entre el entorno científico universitario y los sectores socio-económicos con el propósito de establecer el relacionamiento de la investigación con el desarrollo. En esta perspectiva identifica y propone líneas de investigación internas y externas, las primeras en relación a las necesidades de desarrollo universitario y las segundas en relación a las necesidades de desarrollo regional y local. En definitiva la UTRI promueve, facilita y materializa los resultados de la investigación y desarrollo entre las Universidades, el Estado, la Sociedad y la Empresa.

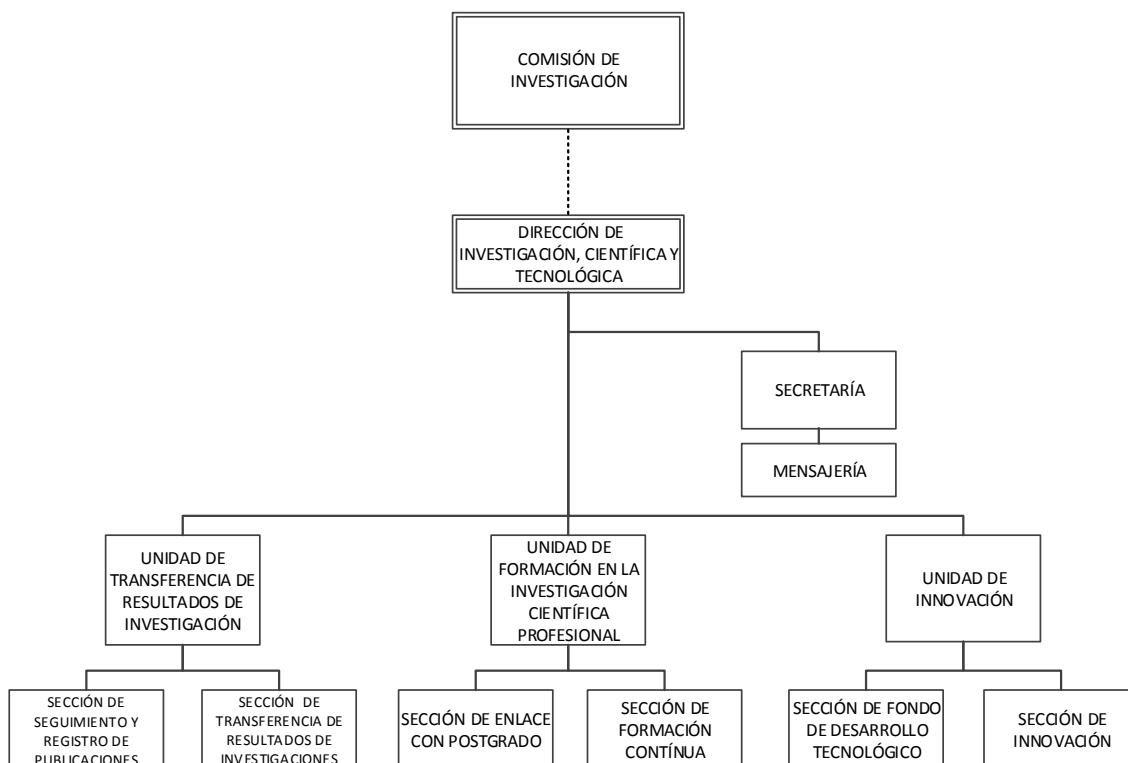
ii) Unidad de Formación en Investigación Científica Profesional.

La Unidad de Formación en Investigación Científica Profesional, tiene como fin formar y capacitar al estamento docente en investigación científica profesional, de tal manera que desarrolle capacidades para proponer proyectos de investigación a su entorno, o en su caso, tenga el suficiente conocimiento para presentarse en equipos de investigación a convocatorias Nacionales e Internacionales de Investigación Científica.

iii) Unidad de Innovación.

La Unidad de Innovación tiene como propósito proporcionar soluciones teóricas y aplicadas, fundadas en la innovación a los problemas internos y externos a la Universidad. Está planteada la posibilidad, como es el caso de otras Universidades, de realizar consultorías y vender servicios de innovación científica y tecnológica a empresas públicas y privadas.

Esquema N° 13
Organigrama Dirección de Investigación, Científica y Tecnológica



Fuente: Elaboración propia

4.1.4 Dirección de Interacción Social y Extensión Universitaria.

La Dirección de Interacción Social y Extensión Universitaria, en el diagnóstico interno ha mostrado una situación de estancamiento, porque no cumple prácticamente ninguno de los indicadores sobre los cuales se evalúa su desempeño. En esa circunstancia se propone fortalecer dicha Dirección Intermedia organizándose en tres Unidades:

- i) Unidad de Servicios de Extensión Universitaria
- ii) Unidad de Gestión e Interacción Social
- iii) Unidad de Observatorios.

A continuación se establece los fines y las principales funciones que deben cumplir dichas Unidades:

i) **Unidad de Servicios de Extensión Universitaria.**

La Unidad de Servicios de Extensión Universitaria tendrá como propósito principal la administración del Museo Universitario, la Imprenta Universitaria, la Televisión Universitaria y el Coliseo Universitario.

ii) **Unidad de Gestión e Interacción Social.**

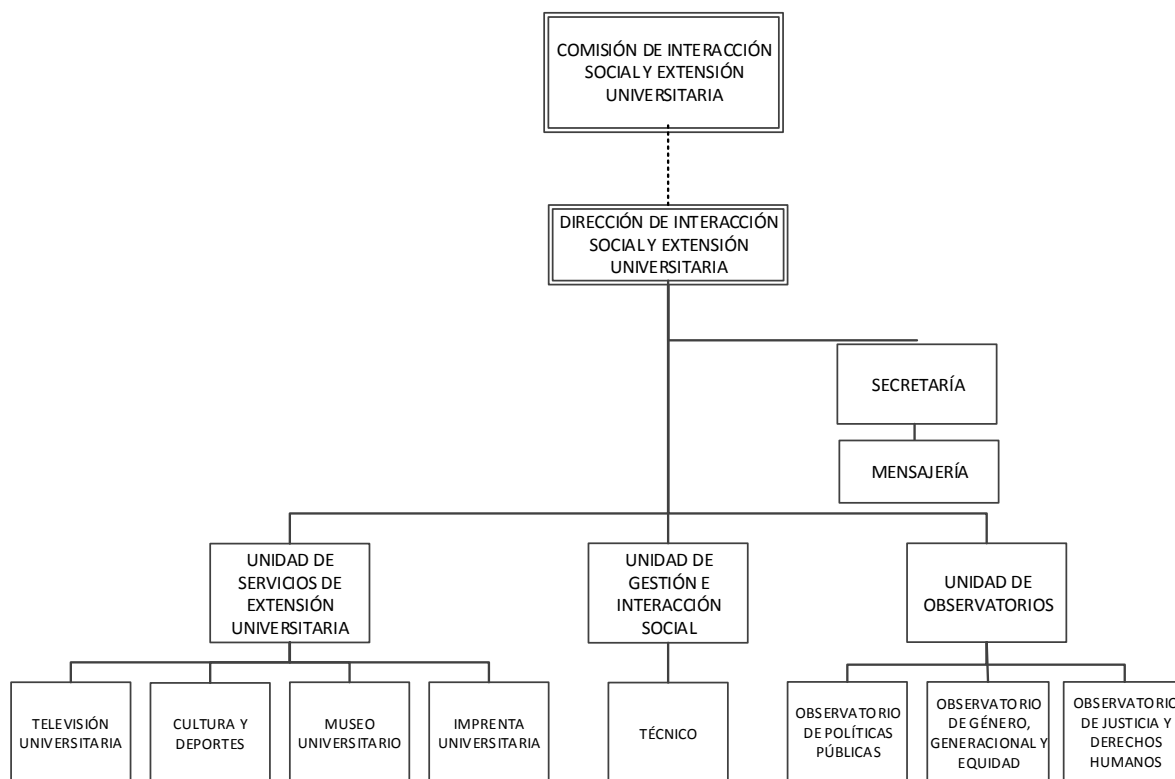
La Unidad de Gestión en Interacción Social tendrá dos fines principales: un primer fin generar y concretar lazos contractuales y de convenio con instituciones y organizaciones del entorno que pertenezcan al Estado, a la Sociedad, o a la Empresa. Un segundo fin proponer formación continua en el ámbito profesional, técnico y administrativo de tal forma que se establezca una política concreta de actualización de conocimientos y capacidades ofertadas desde dicha Dirección Intermedia. Estos dos fines darán paso a dos secciones al interior de la Unidad de Gestión e Interacción Social.

iii) **Unidad de Observatorios.**

La Unidad de Observatorios en su creación obedece a recomendaciones que realiza el Sistema Universitario Boliviano, en estas circunstancias se define un Observatorio como un mecanismo y

herramienta que promueve la participación universitaria en temas concretos, participación que se hace en convenios de trabajo con organismos públicos y privados interesados en temas afines. Se considera en términos de propuesta un Observatorio de Políticas Públicas, otro Observatorio de Género, Generacional y Equidad y un tercer Observatorio de Justicia y Derechos Humanos.

Esquema N° 14 Organigrama Dirección de Interacción Social y Extensión Universitaria



Fuente: Elaboración propia

4.1.5 Dirección de Evaluación y Acreditación Académica.

La Dirección de Evaluación y Acreditación Académica realiza las tareas de evaluación en el ámbito académico de tal manera que trabaja evaluativamente sobre procesos de gestión curricular, rediseños curriculares, evaluación docente, procesos de acreditación, etc. En cambio la evaluación de los procesos de planificación institucional son tareas específicas de la Dirección de Planificación Universitaria.

Se propone fortalecer la Dirección de Evaluación y Acreditación Académica para el logro de la programación de metas propuestas en el presente documento. Las Unidades propuestas son:

- i) Unidad de Innovación para la Gestión Curricular
- ii) Unidad de Evaluación Académica
- iii) Unidad de Acreditación

A continuación se identifican los fines de cada uno de estas Unidades.

i) Unidad de Innovación para la Gestión Curricular.

La Unidad de Innovación para la Gestión Curricular, será responsable de modernizar los procesos y resultados que implican los rediseños curriculares que nacen en la Dirección de Servicios Académicos y más concretamente en su Departamento de Gestión Curricular, en esa perspectiva, colaborará con la virtualización de los procesos de enseñanza-aprendizaje de las Carreras y los Programas, usando las Tecnologías de Información y Comunicación. Finalmente, prestará apoyo a la implementación de un modelo académico propio en el contexto de las carreras de la UATF, combinando cuando corresponda un modelo basado en competencias, un modelo por objetivos, por resolución de problemas y otros.

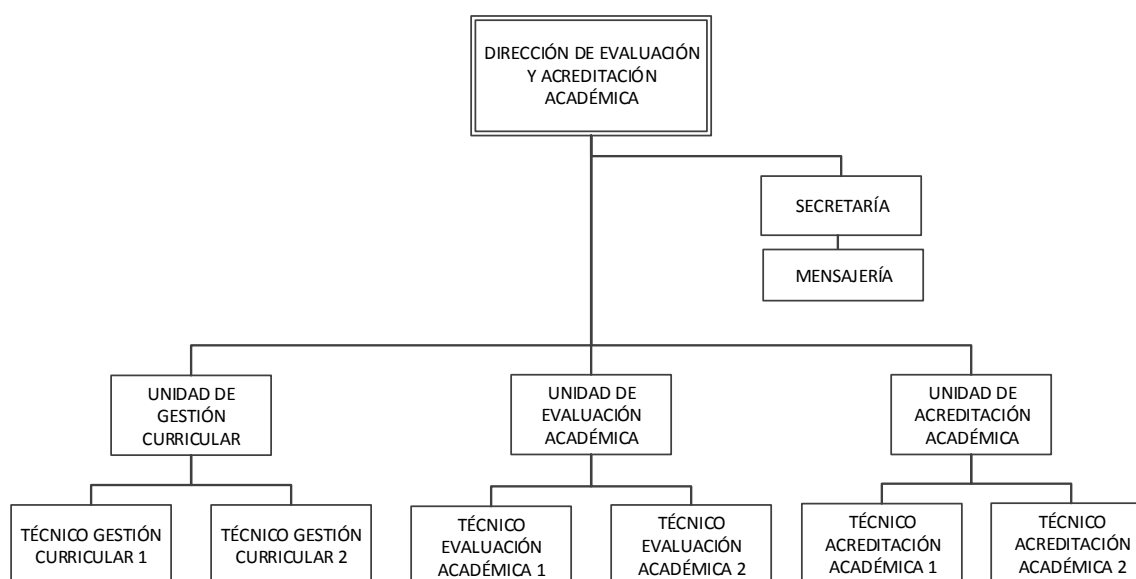
ii) Unidad de Evaluación Académica.

La Unidad de Evaluación Académica tiene el propósito de impulsar y asesorar los procesos de evaluación de las unidades académicas, convirtiendo esta actividad en un proceso continuo, de tal manera que se mida el cumplimiento de los resultados o de los objetivos en términos de eficacia y de eficiencia. Este proceso se hace necesario en tanto sea la base técnica necesaria para la acreditación.

iii) Unidad de Acreditación Académica.

La Unidad de Acreditación Académica, constituye el apoyo técnico y logístico imprescindible para gestionar la acreditación de las Carreras de la UATF a nivel nacional en el Comité Ejecutivo de la Universidad Boliviana y ante organismos internacionales como es el caso del MERCOSUR, la UNAN y otros.

Esquema N° 15
Organigrama Dirección de Evaluación y Acreditación Académica



Fuente: Elaboración propia.

4.1.6 Dirección de Postgrado.

En el caso de la Dirección de Postgrado tiene un Reglamento Aprobado mediante Resolución del Consejo de Postgrado No. 11/2016, documento normativo que está orientado a la descentralización del Postgrado hacia las Unidades Facultativas, aspecto que coincide con la propuesta de un Modelo de Descentralización Académica, Administrativa y Financiera.

4.2 Presupuesto Plurianual.

Con el propósito de operativizar financieramente el Plan Estratégico Institucional 2019-2025, se ha establecido un presupuesto plurianual por área estratégica que no contempla gastos de funcionamiento y gastos de inversión propios del presupuesto universitario, sino que se ha considerado un presupuesto para financiar aquellos proyectos y actividades que exigen las metas programadas anualmente en cada una de las áreas estratégicas cuya fuente debe ser externa: nacional o internacional, debiendo el Rector, Vicerrector y las autoridades desde las respectivas Unidades Académicas y Administrativas realizar las gestiones correspondientes.

El resumen del presupuesto plurianual por cada área estratégica se puede observar en el cuadro N° 126 y a continuación de manera detallada en los cuadros por áreas estratégicas:

Cuadro N° 126

Resumen del Presupuesto Plurianual por Área Estratégica

No.	Área Estratégica	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Total Monto en Bs.	%
1	Formación Profesional de Grado y Postgrado	380,000.00	460,000.00	820,000.00	590,000.00	820,000.00	820,000.00	2,600,000.00	6,490,000.00	5%
2	Investigación Ciencia, Tecnología e Innovación	904,045.00	919,045.00	904,045.00	969,048.00	869,050.00	884,051.00	785,716.00	6,235,000.00	5%
3	Interacción Social y Extensión Universitaria	27,500.00	1,030,500.00	650,500.00	350,500.00	350,500.00	366,500.00	367,500.00	3,143,500.00	3%
4	Gestión Institucional de Calidad	18,450,128.00	11,002,597.61	9,326,596.10	19,067,006.38	22,135,488.73	21,843,873.07	7,328,709.77	109,154,399.66	87%
	Total	19,761,673.00	13,412,142.61	11,701,141.10	20,976,554.38	24,175,038.73	23,914,424.07	11,081,925.77	125,022,899.66	Total
	%	16%	11%	9%	17%	19%	19%	9%	100%	100%

Fuente. Elaboración Propia.

4.2.1 Presupuesto Plurianual: Área Estratégica Gestión de la Formación Profesional de Grado y Postgrado.

AE	P	OE	I	Meta	Operador	Total	Presupuesto por año Bs.						
							2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
1	1	1	1	50% de Implementación del modelo académico	DSA, CARRERAS Y PROGRAMAS Actividad: Implementar el modelo académico a través de los diseños micro curriculares.	500,000.00	0.00	0.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00
1	1	1	2	21 carreras académicas con diseños y rediseños curriculares actualizados incrementados	CARRERAS Y PROGRAMAS Actividad: Elaboración de diseños y rediseños curriculares.	210,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00
1	1	2	1	4 carreras y/o programas incursionan la oferta formativa virtual y semipresencial de grado bajo esta modalidad.	FACULTADES, CARRERAS, PROGRAMAS Programa: Elaboración de un programa de formación virtual y semipresencial.	200,000.00	0.00	50,000.00	50,000.00	0.00	50,000.00	0.00	50,000.00
1	2	1	1	1 programa de Postgrado de Doctorado cofinanciado para docentes	DIRECCIÓN DE POSTGRADO, CARRERAS Y PROGRAMAS Programa: Formulación y ejecución del Programa de Doctorado para docentes de grado (cofinanciado).	1,000,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1,000,000.00
1	2	1	3	1 programa de Postgrado de Maestría cofinanciado para docentes	DIRECCIÓN DE POSTGRADO, CARRERAS Y PROGRAMAS Programa: Formulación y ejecución del Programa de Maestría para docentes de grado (cofinanciado).	500,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	500,000.00
1	2	1	5	6 programas de Formación Continua para docentes organizado por la Universidad ha sido realizado	DIRECCIÓN DE POSTGRADO, CARRERAS Y PROGRAMAS Programa: Formulación e implementación de programas de formación continua para docentes de grado.	1,080,000.00	0.00	180,000.00	180,000.00	180,000.00	180,000.00	180,000.00	180,000.00

1	3	2	1	Se cuenta con 28 carreras y/o programas académicas Autoevaluadas y con Plan de Mejoramiento	CARRERAS Y/O PROGRAMAS Actividad: Asesoramiento técnico de la DEAU, y conformación de los comités de autoevaluación en las carreras y/o programas, se concluirá la Autoevaluación y Plan de Mejoramiento. Elaboración de Instrumentos de normativa legal Universitaria para procesos de autoevaluación y plan de mejoramiento.	840,000.00	120,000.00	120,000.00	120,000.00	120,000.00	120,000.00	120,000.00	120,000.00
1	3	2	2	Se cuenta con 14 carreras acreditadas de la U.A.T.F. a nivel nacional.	DEAU, CARRERAS Proyectos: Elaborarán las carreras Proyectos de Acreditación a nivel nacional con asesoramiento de la DEAU. Elaboración de Instrumentos de normativa legal Universitaria para procesos de acreditación a nivel nacional.	1,120,000.00	80,000.00	80,000.00	160,000.00	160,000.00	160,000.00	240,000.00	240,000.00
1	3	2	3	Se ha acreditado 5 carreras de la U.A.T.F. a nivel internacional.	DEAU, CARRERAS Proyectos: Elaborarán las Carreras Proyectos de Acreditación a nivel internacional con asesoramiento técnico de la Dirección de Evaluación y Acreditación. Elaboración de Instrumentos de normativa legal Universitaria para procesos de acreditación a nivel internacional.	750,000.00	150,000.00	0.00	150,000.00	0.00	150,000.00	150,000.00	150,000.00
1	3	4	1	2 programas de postgrado Autoevaluados en la gestión 2021 y 2023	VICERRECTORADO, DIRECCIÓN DE POSTGRADO Actividad: Elaboración e implementación de normativa en función a la predisposición del CEUB para la Autoevaluación de programas de postgrado.	60,000.00	0.00	0.00	30,000.00	0.00	30,000.00	0.00	0.00
1	3	4	2	1 Programa de continuidad de Postgrado acreditado a nivel nacional	VICERRECTORADO, DIRECCIÓN DE POSTGRADO Actividad: Elaboración e implementación de normativa en función a la predisposición del CEUB para la Acreditación de programas a nivel nacional.	80,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	80,000.00

1	3	4	3	1 Programa de continuidad de Postgrado acreditados a nivel internacional	VICERRECTORADO, DIRECCIÓN DE POSTGRADO Actividad: Elaboración e implementación de normativa en función a la predisposición del CEUB para la Acreditación de programas a nivel internacional.	150,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	150,000.00
Total						6,490,000.00	380,000.00	460,000.00	820,000.00	590,000.00	820,000.00	820,000.00	2,600,000.00

4.2.2 Presupuesto Plurianual: Área Estratégica de Gestión Investigación Ciencia, Tecnología e Innovación.

AE	P	OE	I	Meta	Operador	Total	Presupuesto por año Bs.						
							2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
2	1	1	2	12 facultades cuentan con un Instituto de investigación especializados	DICyT Programa: Fortalecimiento de IFIs	500,000.00	125,000.00	125,000.00	125,000.00	125,000.00	0.00	0.00	0.00
2	1	1	3	Unidad de Transferencia de Resultados de Investigación (UTRI) creada, implementada y en funcionamiento	DICyT Proyecto: Creación de una UTRI en la UATF	500,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00
2	1	1	4	La Universidad participa de al menos 1 Parque Tecnológico hasta 2025	DICyT Proyecto: Participación en parques tecnológicos	1,000,000.00	142,857.00	142,857.00	142,857.00	142,857.00	142,857.00	142,858.00	142,857.00
2	1	2	2	Fondo de Desarrollo Tecnológico e Innovación (FDTI) concretada	DICyT-VICERRECTORADO Proyecto : Creación e Implementación de un FDTI	1,100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00	200,000.00	200,000.00	200,000.00	200,000.00
2	1	3	2	Al menos 3 programa en Gestión de la Investigación concretados	DICyT Programa: Implementación de programas de formación en gestión de la investigación	45,000.00	0.00	15,000.00	0.00	15,000.00	0.00	15,000.00	0.00
2	1	3	3	60 investigadores participan en eventos científicos nacionales e internacionales	DICyT Programa: Apoyo a la participación de investigadores en eventos nacionales e internacionales	270,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00
2	1	3	5	12 investigadores extranjeros en proyectos de investigación, hasta 2025	DICyT, FACULTADES E INSTITUTOS Programa: Visitas de investigadores extranjeros en el marco de convenios	270,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00
2	2	2	2	24 Proyectos de investigación ejecutados con cooperación internacional	DICyT, DIRECCIÓN DE RELACIONES NACIONALES E INTERNACIONES, FACULTADES E INSTITUTOS Actividad: Firma de convenios y contratos con cooperación Internacional para provisiones de gestión de contrapartes	500,000.00	83,333.00	83,333.00	83,333.00	83,333.00	83,334.00	83,334.00	0.00

2	2	2	3	15 Proyectos de I+D+i ejecutados en el área de tecnología y agrarias y ciencias puras, hasta 2025	DICyT, DIRECCIÓN DE RELACIONES NACIONALES E INTERNACIONES, VICERRECTORADO Y GESTOR DEL FONDO Actividad: Creación de fondo para proyectos de I+D+i en el área de tecnología, agraria, ingeniería y ciencias puras	500,000.00	71,428.00	71,428.00	71,428.00	71,429.00	71,429.00	71,429.00	71,429.00
2	2	2	4	15 proyectos de investigación ejecutados en el área de Ciencias Económicas, Administrativas y Financieras- Humanísticas, Políticas y Sociales, hasta 2025	DICyT, DIRECCIÓN DE RELACIONES NACIONALES E INTERNACIONES, VICERRECTORADO Y GESTOR DEL FONDO Actividad: Creación de fondo para proyectos de investigación en las áreas económicas, administrativas, humanísticas, políticas y sociales	500,000.00	71,428.00	71,428.00	71,428.00	71,429.00	71,429.00	71,429.00	71,429.00
2	2	2	5	10 proyectos de investigación en el área de salud ejecutados hasta 2025	DICyT, DIRECCIÓN DE RELACIONES NACIONALES E INTERNACIONES, VICERRECTORADO Y GESTOR DEL FONDO Actividad: Creación de fondo para proyectos de investigación en las áreas de medicina y ciencias de la salud	500,000.00	71,428.00	71,428.00	71,428.00	71,429.00	71,429.00	71,429.00	71,429.00
2	3	1	2	40 revistas semestrales facultativas virtuales con código ISSN digital	INSTITUTOS DE INVESTIGACIÓN FACULTATIVOS Actividad: Elaboración de revistas semestrales virtuales publicadas	350,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00
2	3	1	5	10 patentes registrados	DECANATURAS Actividad: Registro de patentes ante el Servicio Nacional de Propiedad Intelectual	200,000.00	28,571.00	28,571.00	28,571.00	28,571.00	28,572.00	28,572.00	28,572.00
Total						6,235,000.00	904,045.00	919,045.00	904,045.00	969,048.00	869,050.00	884,051.00	785,716.00

4.2.3 Presupuesto Plurianual: Área Estratégica Gestión de Interacción Social y Extensión Universitaria.

AE	P	OE	I	Meta	Operador	Total	Presupuesto por año Bs.						
							2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
3	1	1	1	26 eventos de análisis, discusión y debate orientados a la formulación de políticas públicas organizados anualmente	CARRERAS Proyecto: Análisis y Debate en Políticas Públicas	26,000.00	2,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00
3	1	1	4	9 proyectos de Interacción social ejecutados al 2025	CARRERAS Programa: Vinculación de Extensión Universitaria con su Entorno.	105,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00
3	1	2	1	7 ferias institucionales científicas y tecnológica desarrolladas anualmente	INSTITUTOS DE INVESTIGACIÓN Y CARRERAS Proyecto: Ferias Científicas Nacionales	1,800,000.00		300,000.00	300,000.00	300,000.00	300,000.00	300,000.00	300,000.00
3	1	2	4	La Universidades cuenta con una Editorial Universitaria	IMPRESA UNIVERSITARIA Proyecto: Implementación de una Editorial Universitaria	700,000.00		400,000.00	300,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00
3	1	2	5	Se cuenta con 2 medios de comunicación en la UATF: Radio Universitaria y un Diario Universitario (de publicación semanal)	DISEU Proyecto: Implementación Radio Universitaria	140,000.00		140,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
					DISEU Proyecto: Implementación de un Semanario Universitario	140,000.00		140,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
3	2	1	2	Se ha ejecutado 7 programas de formación continua	CARRERAS Programa: Formación Continua en áreas de conocimiento.	32,000.00	0.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	8,000.00	8,000.00
3	2	1	3	Se ha ejecutado 7 programas de certificación de mano de obra	CARRERAS Programa: Calificación y certificación de mano de obra.	32,000.00	0.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	8,000.00	8,000.00
3	2	1	5	Se han implementado 7 Centros de Servicio Universitario a la Sociedad.	CARRERAS Programa: Centros de Servicios Universitarios.	7,000.00	0.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	2,000.00

3	2	1	6	Se han implementado 7 programas de extensión y servicio a la comunidad.	CARRERAS Programa: Capacitación y Asistencia Técnica a la Comunidad	32,000.00	0.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	8,000.00	8,000.00
3	3	1	1	28 programas y eventos culturales desarrollados al 2025	CARRERAS Programa: Eventos Culturales	28,000.00	0.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	6,000.00	6,000.00
3	3	2	1	10 eventos deportivos desarrollados (institucionales – olimpiadas nacionales)	CARRERAS Programa: Eventos Deportivos	28,000.00	0.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	6,000.00	6,000.00
4	6	2	1	5 eventos institucionales de gestión ambiental con soporte científico y tecnológico organizados.	DIRECCIÓN DE SERVICIOS ACADÉMICOS Actividad: Organización de eventos institucionales de gestión ambiental	49,000.00	7,000.00	7,000.00	7,000.00	7,000.00	7,000.00	7,000.00	7,000.00
4	6	2	2	5 Publicaciones sobre gestión ambiental.	DIRECCIÓN DE SERVICIOS ACADÉMICOS Actividad: Apoyo a las publicaciones sobre gestión ambiental.	24,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00
Total						3,143,500.00	27,500.00	1,030,500.00	650,500.00	350,500.00	350,500.00	366,500.00	367,500.00

4.2.4 Presupuesto Plurianual: Área Estratégica Gestión Institucional de Calidad.

AE	P	OE	I	Meta	Operador	Total	Presupuesto por año Bs.						
							2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
4	1	1	1	Estrategia de internacionalización diseñada, aprobada e implementada al 100%.	DIRECCIÓN DE RELACIONES NACIONALES E INTERNACIONALES Programa: Internacionalización universitaria y cooperación internacional	42,000.00	0.00	7,000.00	7,000.00	7,000.00	7,000.00	7,000.00	7,000.00
4	1	1	5	600% de incremento de ponencias en eventos internacionales.	DIRECCIÓN DE RELACIONES NACIONALES E INTERNACIONALES Actividad: Presentación de Ponencias en eventos internacionales	70,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00
4	1	1	6	350% de incremento de congresos, seminarios y conferencias internacionales organizadas por la Universidad.	FACULTADES Y CARRERAS Actividad: Organización de congresos, seminarios y conferencias internacionales	49,000.00	7,000.00	7,000.00	7,000.00	7,000.00	7,000.00	7,000.00	7,000.00
4	1	1	7	Una Dirección de Relaciones Nacionales e Internacionales en la UATF fortalecida	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA Actividad: Asignación presupuestaria para membresía en redes	98,000.00	14,000.00	14,000.00	14,000.00	14,000.00	14,000.00	14,000.00	14,000.00
4	1	2	1	600% de incremento de docentes que participarán en programas de movilidad docente	DIRECCIÓN DE RELACIONES NACIONALES E INTERNACIONALES Y CARRERAS Actividad: Proceso de selección y asignación de recursos.	105,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00
4	1	2	3	700% de incremento en Trabajadores administrativos directivos, profesional y técnico que participan en programas de movilidad internacional	DIRECCIÓN DE RELACIONES NACIONALES E INTERNACIONALES Y DEPARTAMENTO DE PERSONAL Actividad: Proceso de selección y asignación de recursos.	10,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00
4	2	1	1	Plan Estratégico Institucional Universitario (PEIU) articulado al PDU y en vigencia	DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN Actividad: Elaboración del Plan Estratégico Institucional de la UATF	86,000.00	86,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

4	2	1	2	100% de las Facultades cuentan con Planes de Desarrollo Facultativo (PDF) vigentes y articulados al PEIU	FACULTADES Y DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN Actividad: Elaboración Planes de Desarrollo Facultativos	144,000.00	144,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
4	2	1	3	50% de Áreas Administrativas cuentan con Planes de Desarrollo	DIRECCIONES INTERMEDIAS Y DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN Actividad: Elaboración Planes de Desarrollo Áreas Administrativas	40,000.00	40,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
4	2	1	4	50% de Centros e Institutos de investigación e interacción social cuentan con Planes de Desarrollo	INSTITUTOS DE INVESTIGACIÓN Y DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN Actividad: Elaboración Planes de Desarrollo de Institutos de Investigación	70,000.00	70,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
4	3	2	1	Modelo de descentralización elaborado	DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN UNIVERSITARIA Proyecto: Descentralización académica, administrativa y financiera	50,000.00	50,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
4	3	3	1	La UATF cuenta con un Plan de Integración de Gestión, Información y Comunicación (en línea) diseñado e implementado al 80%	DATA CENTER Actividad: Elaboración Plan de Integración de gestión, información y comunicación en línea	1,500,000.00	500,000.00	500,000.00	500,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00
4	4	2	1	100% de ejecución del Plan Maestro de inversión en Infraestructura física	DEPARTAMENTO DE PROYECTOS Programa: Implementación Plan Maestro de Infraestructura	73,561,09.86	17,069,657.96	5,110,599.50	1,838,832.40	2,842,000.00	6,650,000.00	5,250,000.00	4,800,000.00
4	4	2	2	75% de ejecución de Proyectos de Inversión Académicos con recursos IDH	DEPARTAMENTO DE PROYECTOS Programa: Ejecución proyectos de Inversión Académicos	7,458,910.60	442,970.04	3,089,477.04	1,682,770.08	2,039,285.28	204,408.16	0.00	0.00

4	4	2	3	100% de ejecución del Plan Maestro de inversión en equipamiento	DEPARTAMENTO DE PROYECTOS Programa: Implementación Plan Maestro de Equipamiento	25,869,899.20	0.00	2,248,021.07	5,250,493.62	4,131,221.10	5,226,580.57	6,539,373.07	2,474,209.77
Total						109,154,399.66	18,450,128.00	11,002,597.61	9,326,596.10	19,067,006.38	22,135,488.73	21,843,873.07	7,328,709.77

4.3 Estrategia de Financiamiento.

El Plan Estratégico Institucional 2019- 2025 de la Universidad Autónoma “Tomás Frías” para su implementación y cumplimiento de la programación de metas anuales, en cada una de sus áreas estratégicas, requiere de recursos presupuestarios durante la temporalidad del Plan Estratégico Institucional.

La asignación presupuestaria de las unidades depende de las variaciones de las fuentes de financiamiento con las que cuentan, siendo las principales fuentes el Tesoro General de la Nación (TGN) y los Impuestos Directo a los Hidrocarburos (IDH), asimismo, las Unidades Académicas disponen de recursos propios que pueden apalancar sus gastos de inversión. El cumplimiento de algunas metas programadas requiere el uso de las fuentes mencionadas, sin embargo, otras metas programadas en el Plan Estratégico Institucional, requieren de otro tipo de fuentes de carácter externo como la Unidad de Proyectos Especiales – Ministerio de la Presidencia (UPRE), la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP), Gobierno Autónomo Departamental de Potosí, Gobiernos Autónomos Municipales y otras.

En concreto, el Presupuesto Plurianual programado en este PEI 2019-2025, tal como se observa en el cuadro resumen N° 126, así como en las matrices por áreas de este capítulo, es para la gestión de financiamiento ante entidades externas. En ese sentido, emplear las estrategias de financiamiento externo será responsabilidad de las Autoridades Universitarias Superiores y de cada director correspondiente a las Unidades Académicas y Administrativas. Asimismo, la consecución de dicho financiamiento depende de los recursos que exigen las metas programadas anualmente en el Plan Estratégico Institucional.

4.4 Sistema de Seguimiento y Evaluación.

El Sistema de Seguimiento y Evaluación del Plan Estratégico Institucional 2019-2025 de la Universidad Autónoma “Tomás Frías” se regirá a lo establecido en el Reglamento del Sistema de Planificación del Sistema de la Universidad Boliviana que en la parte pertinente señala lo siguiente:

Artículo 30 (Del Seguimiento y Evaluación).

- III. *Para el desarrollo de los procesos de evaluación del cumplimiento del Plan de Desarrollo Universitario (PDU), de los Planes Estratégicos Institucionales Universitarios (PEIU), de los Planes Operativos Anuales (POA) y de los distintos tipos de Proyectos, el Sistema de la Universidad Boliviana (SUB) se regirá de acuerdo a un Reglamento Específico de Evaluación, que contemple las escalas y criterios de evaluación, así como los indicadores de eficacia y eficiencia, y los indicadores de economicidad y efectividad, éstos dos últimos sí correspondiese, para cada una de las áreas estratégicas. El indicado reglamento también comprenderá los medios de verificación de los objetivos y resultados por los distintos planes y proyectos. El Reglamento de Evaluación del SUB deberá ser aprobado por una Conferencia Nacional de Universidades en el plazo de 120 días a partir de la fecha de aprobación del presente reglamento.*

A convocatoria del Presidium del XIII Congreso Nacional de Universidades, el 08 de agosto del 2019, en la ciudad de Pando, se llevó a cabo la Primera Conferencia Nacional Extraordinaria de Universidades del Sistema de la Universidad Boliviana, en dicha oportunidad se aprobó el Reglamento del Sistema de Planificación del Sistema de la Universidad Boliviana, mediante Resolución No. 03/2019, documento legal que regula y norma la metodología, estructura y construcción del Plan Estratégico Institucional de las Universidades del sistema. A partir de esta fecha se tiene un plazo de 120 días para la formulación y aprobación del Reglamento de Evaluación del Sistema de la Universidad Boliviana, de tal manera que una vez se apruebe dicho documento, el mismo deberá ser apropiado y contextualizado para una futura formulación del Sistema de Seguimiento y Evaluación de planes de la Universidad Autónoma “Tomás Frías”.

PARTE

V

**CONCLUSIONES Y
RECOMENDACIONES**



PARTE V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES.

- La Secretaría Nacional de Desarrollo Institucional del Comité Ejecutivo de la Universidad de Bolivia ha desarrollado con acierto un Sistema de Planificación del Sistema de la Universidad Boliviana, que acoge a un conjunto de documentos técnicos como el Reglamento del Sistema de Planificación del Sistema de la Universidad Boliviana, el Plan de Desarrollo Universitario 2019-2025, los Lineamientos para la Formulación del Plan Estratégico Institucional, el Sistema y Catálogo Básico de Indicadores del Sistema de la Universidad Boliviana documentos que han sido la base metodológica, teórica y técnica para la formulación del Plan Estratégico Institucional 2013-2017 de la Universidad Autónoma “Tomás Frías”.
- El Plan Estratégico Institucional 2019-2025, Universidad Autónoma “Tomás Frías” no es técnicamente la continuidad del Plan Estratégico de Desarrollo Universitario 2013-2017 por las siguientes razones: primero, porque, éste último, no fue implementado por las ex autoridades universitarias pese a estar aprobado por el Honorable Consejo Universitario; segundo, la base metodológica, teórica y técnica es distinta: el Plan Estratégico de Desarrollo Universitario 2013-2017 fue elaborado bajo el Modelo de Gestión del Cuadro de Mando Integral y el Plan Estratégico Institucional 2019-2025 es formulado desde un Enfoque de Gestión por Resultados.
- En el Diagnóstico Institucional se ha verificado que las Unidades Académicas y las Unidades Administrativas funcionan sin una cultura de planificación universitaria, su gestión básicamente responde y atenúa las demandas universitarias que se presentan en la coyuntura y que se expresan formalmente y a través de los Planes Anuales Operativos.
- Se ha verificado que una de las grandes debilidades institucionales es la falta de información documental y estadística debidamente registrada y clasificada. La concentración de la información estadística en una unidad técnica, sin apoyo de personal bajo contrato permanente, significa obtener una información estadística de baja calidad, inoportuna y por tanto de escasa credibilidad.
- La desinstitucionalización de las Direcciones Intermedias, cuyos Directores no acceden por concurso universitario, muestran que el trabajo realizado no cumple, en la mayoría de los casos, con el logro de indicadores propuestos por el Sistema Universitario Boliviano en cada una de las áreas estratégicas definidas en el Plan Estratégico Institucional.
- En el Área Estratégica de Formación Profesional de Grado y Postgrado, si bien los procesos de autoevaluación, evaluación y acreditación tiene un importante avance, una mayoría de las Carreras no trabaja en estos propósitos, consecuencia de ello es que los resultados de acreditación nacional e internacional alcanza a un pequeño número de carreras. La implementación de un sistema de escalafón al ámbito de la docencia, la investigación y la administración fundada en la meritocracia permitirá mejor la calidad de sus servicios.
- En el Área Estratégica de Gestión de la Investigación, Ciencia, Tecnología e Innovación se concluye que la mayoría de los indicadores propuestos para esta área no se cumplen. Son muchas las razones que explican este estado de situación de la investigación científica, entre las principales podemos citar a la escasa claridad con lo fines y los medios de una función sustantiva como es la investigación científica; no existe soporte de recursos económicos suficientes para emprender labores que se enmarquen en lo exigido por el

Sistema de Universidad Boliviana; la Dirección de Investigación, Ciencia y Tecnología (DICyT) no cuenta con apoyo técnico especializado, el trabajo desarrollado responde a iniciativas aisladas de algunos docentes investigadores, no se ha logrado vincular la investigación universitaria con las demandas de desarrollo nacional, regional y local.

- El Área Estratégica de Gestión de la Interacción Social y Extensión Universitaria muestra un estado crítico en su funcionamiento por cuanto su labor no cumple con la mayoría de los indicadores propuestos para valorar su situación. Se ha identificado un cambio permanente de los Directores Intermedios en esta área estratégica, un absoluto desconocimiento de los fines y de los medios que exige esta función sustantiva universitaria, una escasa asignación presupuestaria, una falta de personal cualificado complementa el escenario crítico de esta área. En estas circunstancias, el necesario relacionamiento de la Universidad con el Estado, la Sociedad y la Empresa es notoriamente escasa.
- El Área Estratégica de Gestión Institucional de Calidad muestra la necesidad de implementar institucionalmente una Gestión por Resultados, de tal forma que las Unidades Académicas y las Unidades Administrativas puedan ser objeto de seguimiento y evaluación, los resultados que se desprendan de este tipo de gestión permitirá fortalecer y/o reencausar aquellos procesos universitarios que sean necesarios de intervención. En este propósito, colabora la innovación de la gestión universitaria a través de la implementación paulatina de una administración electrónica que facilite y regule todos los procesos universitarios. La internacionalización y una mayor visibilidad de la Universidad Autónoma "Tomas Frías" en el ámbito universitario nacional sigue siendo una tarea pendiente por cuanto los alcances logrados son absolutamente insuficientes. Los procesos de institucionalización académico-administrativo que garantizan una meritocracia en el ejercicio de las funciones asumidas son escasos y la mayor parte de las veces obedecen a criterios de lealtad a un poder ejercido.
- El Modelo de Descentralización Académica, Administrativa y Financiera, que será validado por un estudio particular, propone como orientación general una descentralización de las funciones sustantivas y de los recursos hacia las Unidades Facultativas, instancia natural de la vida universitaria, que permitirá una simplicidad y agilidad de los procesos universitarios, con la certeza de un mayor logro en los resultados que se esperan.
- El Marco Estratégico del presente plan institucional es un mecanismo técnico y factible que permitirá la transformación universitaria hacia horizontes de calidad de sus funciones sustantivas, en consideración a ello se agrupan en las cuatro áreas estratégicas un conjunto de indicadores que deben necesariamente cumplirse para valorar el avance de la Universidad Autónoma "Tomas Frías". El compromiso de las Autoridades Universitarias y de la Comunidad Universitaria para la implementación, seguimiento y evaluación del Plan Estratégico Institucional 2019-2025 permitirá avizorar mejores tiempos para esta Casa de Estudios Superiores.
- El Marco Operativo contempla la reestructuración de la estructura orgánica universitaria en el marco del Modelo de Descentralización Académica, Administrativa y Financiera. Asimismo, establece un presupuesto para aquellas actividades y proyectos que sean susceptibles de financiamiento externo, para ello emite criterios respecto de una estrategia financiera y finalmente se acoge a un Sistema de Seguimiento y Evaluación a ser aprobado por el CEUB.

RECOMENDACIONES.

- El Plan Estratégico Institucional 2019-2025 es una herramienta de Gestión por Resultados que debe ser socializado en todas las Unidades Académicas y Unidades Administrativas de tal modo que las autoridades universitarias aseguren su respectiva implementación, seguimiento y evaluación a cargo de la Dirección de Planificación Universitaria. Consecuentemente prioridad debe ser la formulación de planes estratégicos de dichas unidades en conformidad a la metodología y los alcances establecidos en el Plan Estratégico Institucional 2019-2025.
- Para el logro de las políticas, los objetivos y las metas declaradas en el Marco Estratégico se recomienda un proceso de institucionalización de las Direcciones Intermedias, el ejercicio del cargo exige de competencias profesionales idóneas que el cuoteo político no ha sabido garantizar.
- Se recomienda una reestructuración total del sistema de información estadística, las Unidades involucradas deben trabajar en la disposición inmediata de una información estadística que debe ser publicada semestral y anualmente.
- Se recomienda por su urgencia convocar a un Estudio del Modelo de Descentralización Académica, Administrativa y Financiera de la Universidad Autónoma “Tomás Frías”.
- La importancia de la institucionalización del cargo universitario debe alcanzar al estamento docente a través de los Exámenes de Competencia y a través de Concurso de Méritos en el sector administrativo de tal manera que se reestablezca un derecho laboral que ha sido agravado en algunas Unidades Académicas y Administrativas
- Debe declararse como política institucional la autoevaluación, la evaluación y la acreditación de todas las Unidades Académicas, asignando los recursos económicos necesarios para este propósito.
- Se recomienda que las Unidades Académicas y las Unidades Administrativas implementen a la brevedad posible el uso de las tecnologías de información y comunicación, de tal manera que los procesos universitarios sean más eficientes y eficaces.
- La reestructuración orgánica, la formulación de un Plan Estratégico, la calificación de sus funcionarios y la dotación de recursos necesarios debe alcanzar urgentemente a las Direcciones Intermedias, en particular a la Dirección de Investigación, Ciencia y Tecnología y a la Dirección de Interacción Social y Extensión Universitaria, ésto posibilitará un trabajo fructífero de la Universidad con el Estado, la Sociedad y la Empresa
- Se recomienda la implementación gradual de un Modelo de Gestión de Resultados en correspondencia a las directrices que emanan del Sistema de Planificación del Sistema de la Universidad Boliviana, documentos que han sido aprobados el 8 y 9 de agosto del 2019 en la Primera Conferencia Nacional Extraordinaria de Universidades del Sistema de la Universidad Boliviana llevada a cabo en la ciudad de Cobija, Pando.