



UNIVERSIDAD
CATÓLICA
BOLIVIANA

**PLAN NACIONAL DE
DESARROLLO UNIVERSITARIO
2024 – 2033**

UNIVERSIDAD CATÓLICA BOLIVIANA "SAN PABLO"

PLAN NACIONAL DE DESARROLLO UNIVERSITARIO 2024 – 2033

UNIVERSIDAD CATÓLICA BOLIVIANA
“SAN PABLO”

2023

Universidad Católica Boliviana "San Pablo"
Depósito Legal N° 4-1-6399-2023
ISBN Obra Independiente: 978-9917-9923-9-4

ISBN: 978-9917-9923-9-4



Reservados todos los derechos conforme a Ley
Primera Edición

Título: Plan Nacional de Desarrollo Universitario 2024-2033
Universidad Católica Boliviana "San Pablo"
Coordinadores Generales:
Vicerrectorado Académico Nacional
Vicerrectorado Administrativo Financiero Nacional

Resolución de Aprobación por la Junta Directiva de la U.C.B:
Res. N° 132/2023
Resolución Rectoral de publicación, difusión e implementación: RN 044/2023

Diagramación:
FOLIO - Unidad de Diseño e impresión
Departamento de Diseño de Sede La Paz

Publicaciones:
U.C.B. Rectorado Nacional

Impresión:
Editora Presencia S.R.L

La Paz, noviembre de 2023

AUTORIDADES NACIONALES

Mons. Oscar Omar Aparicio Céspedes

ARZOBISPO DE COCHABAMBA

GRAN CANCELLER DE LA U.C.B.

Rev. P. José Fuentes Cano

RECTOR NACIONAL DE LA U.C.B.

María Mónica Daza Ondarza Salamanca

VICERRECTORA ACADÉMICA NACIONAL

Marcos Delgadillo Moreira

VICERRECTOR ADMINISTRATIVO FINANCIERO NACIONAL

ÍNDICE

CAPÍTULO 1: ASPECTOS GENERALES Y METODOLÓGICOS

1.1. Antecedentes y marco referencial general	2
1.2. Base estatutaria y estratégica	3
1.3. Base metodológica (metodología)	3
1.4. Estructura-metodología: OKR	5

CAPÍTULO 2: ENFOQUE POLÍTICO INSTITUCIONAL DEL PNDU

2.1. Mandato constitucional	9
2.2. Principios de la U.C.B.	9
2.3. Finalidad y objetivos generales de la U.C.B.	11
2.4. Misión	12
2.5. Visión	12
2.6. Valores	16

CAPÍTULO 3: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

3.1. Proceso histórico	18
3.1.1. Pertenencia de la U.C.B. en el Sistema de la Universidad Boliviana	18
3.1.2. Constitución y naturaleza de la U.C.B. y su pertenencia a la Iglesia Católica	18
3.2. Evaluación del Plan Estratégico Institucional 2014-2020	19
3.2.1. Conclusiones de la Consultora Agencia Qualitas a la Universidad Católica Boliviana San Pablo: Evaluación del Plan Estratégico Institucional 2014-2020	19
3.2.2. Benchmarking (Punto de Referencia)	20
3.2.3. Análisis FODA	21
3.3. Análisis de la educación	23
3.3.1. Problemas Identificados en la Educación Nacional dentro del contexto global	23
3.3.2. Tendencias mundiales de la educación superior en el siglo XXI	27
3.4. Responsabilidad Social de la Educación Superior	28
3.4.1. Acceso, equidad y calidad	29
3.4.2. Internacionalización	29

CAPÍTULO 4: MARCO ESTRATÉGICO

4.1. Identidad católica y servicio de la Pastoral Universitaria	32
4.2. Áreas de desarrollo	34
4.2.1. Área de Desarrollo 1: Interacción Social y Extensión Universitaria	34
4.2.2. Área de Desarrollo 2: Formación y Docencia	35
4.2.3. Área de Desarrollo 3: Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+I)	35
4.2.4. Área de Desarrollo 4: Gestión Institucional	36
4.2.5. Eje Transversal I: Internacionalización	37
4.2.6. Eje Transversal II: Responsabilidad Social Ambiental Universitaria (RSAU)	37
4.3. Políticas de Desarrollo y Objetivos Estratégicos	37
4.4. Resultados de Impacto	38
4.5. Matriz de Planificación del PNDU 2024-2033, y su articulación con los PES 2024-2028	38
4.6. Matriz del PNDU ámbito nacional	39
4.7. Forma de evaluación	48
4.8. Sistema de Medición y Control	49
4.8.1. Evaluación ex ante	50
4.8.2. Evaluación concurrente	51
4.8.3. Evaluación ex post	51

CONSTANTE BÚSQUEDA DE LA VERDAD SIENDO UNIVERSIDAD CATÓLICA EN SALIDA

Los Estatutos de la Universidad Católica Boliviana “San Pablo” (U.C.B.) como misión fundamental declara la constante búsqueda de la verdad. El modelo institucional determina como visión para cumplir esa misión fundamental, el ser fundamentalmente una universidad católica en salida.

Ser universidad en salida, implica que las funciones sustantivas y los ejes transversales declarados en ambos instrumentos sean integrados buscando ser comunidad, para y por la comunidad. Ser católica, es evangelizar llevando el mensaje de amor y caridad como fuerza de comunidad humana y no de esfuerzo particular. Es dar sentido y brújula a nuestra existencia, es comunicar hablando con el corazón en proceso sinodal, dar esperanza frente al desconsuelo, dar valor para enfrentar los miedos, ser agua y sal, dar esperanza para caminar la maravillosa travesía que es la vida misma.

La *Universitas magistrorum et scholarium* es la comunidad universitaria del uno para todos y todos para ese uno, que en ciencia, cultura y arte buscan la verdad comulgando en el *gaudium de veritate*, alegría de la verdad. Saber o ciencia que no tienen sentido alguno sin entender el significado de la transcendencia humana.

Para desarrollar esta comunidad en la universalidad se debe tener un mapa de acción, perfectible, que entre todos los miembros sea modificada, ajustada y valorada en diálogo y comunicación. Se propone como mapa el presente Plan Nacional de Desarrollo Universitario (PN DU), el que busca materializar la misión estatutaria y la visión del modelo institucional. El PN DU fue desarrollado desde, por y para la comunidad, planificada a diez años, con planes estratégicos de cada Sede Académica quinquenales respetando el principio de Universidad Católica Única, Nacional y Descentralizada.

Nuestra Universidad fue distinguida desde mayo del 2023 como universidad erigida por la Santa Sede, bajo decreto emitido por el Dicasterio de la Cultura y Educación, en su equivalencia de universidad pontificia, hoy más que nunca tenemos el deber de ser una verdadera Universidad Católica, buscando que este documento sea ayuda orientadora para el hacer científico y luz de la fe para ser testimonio vivo de Jesucristo, nuestro Maestro y Señor.

La Paz, noviembre 2023

Mons. Oscar Aparicio Céspedes
Arzobispo de Cochabamba
Gran Canciller de la U.C.B

PRESENTACIÓN

Mediante Resolución de Junta Directiva No. 152/2022 del 28 de octubre del 2022, se aprueba el modelo institucional de la Universidad Católica Boliviana “San Pablo” (U.C.B.). Este contempla tanto al modelo académico como al modelo educativo bajo tres funciones sustantivas primarias: formación y docencia, interacción social y extensión universitaria e investigación, desarrollo e innovación (I+D+I), con dos ejes transversales: internacionalización y responsabilidad social ambiental universitaria (RSAU). Las funciones sustantivas y los ejes transversales (III+ II) deben desarrollarse en el marco y espíritu de nuestra identidad católica como sello de la misión y visión (U.C.B., Ests.: Art. 15).

La materialización del modelo institucional, por mandato estatutario, está plasmada en el presente Plan Nacional de Desarrollo Universitario 2024-2033 (PNDU), construido desde las sedes académicas, proyectadas por el Consejo Nacional y presentadas por el Rector Nacional a la Junta Directiva, nivel de dirección y de toma de decisiones (U.C.B., Ests.: Arts. 52, 81, I-f).¹

El PNDU cuenta con mediciones periódicas, mediante la evaluación de los resultados de impacto aportados por los planes estratégicos de sedes (PES) quinquenales y planes operativos anuales (POA) de medición anual. El PNDU cumple un mandato constitucional y se alinea al Plan de Desarrollo Universitario del Sistema de la Universidad Boliviana (SUB),² respetando la autonomía de cada universidad del Sistema, y respetando el Reglamento del Sistema de Planificación (RSP-SUB).

En suma, es un instrumento de gestión académica y administrativa que tiene por objeto materializar el modelo institucional, cumplir la misión y visión, dentro los principios, fines y objetivos de la U.C.B. Por último, está enmarcada en la Constitución Política del Estado (2009) y en la normativa del SUB.

1 Este PNDU, cumpliendo los Estatutos, fue elaborado desde la comunidad académica y bajo la visión estratégica rectoral, teniendo aprobación de Junta Directiva mediante Resolución No 132/23 de fecha 30.10.23. En planificación estratégica, por metodología, los Planes de Desarrollo son diseñados para ser implementados por lustros o en forma quinquenal; sin embargo, dada la naturaleza de la U.C.B., por mandato eclesial, el presente PNDU tiene una duración de una década.

2 La planificación estratégica es un mandato constitucional (Bolivia, CPE: Art. 316). Es función estatal asumir la planificación, como proceso económico-social, con participación y consulta ciudadana. En este marco, la ley 777, establece el sistema de planificación integral del Estado (SPIE). Su objetivo es conducir un proceso de planificación del desarrollo integral del país. El SPIE está estructurado en subsistemas de planificación, inversión pública y financiamiento externo, más el seguimiento y la evaluación integral de planes (Cfr. Bolivia, 2016: Ley 777). El SUB el 2033 publica el Plan de Desarrollo Universitario 2020-2025 (PDU), con un esquema ordenado temporal y temáticamente, definiendo objetivos comunes aprobado por las Universidades del Sistema, entre ellas, la nuestra. Por esto, la planificación estratégica es obligatoria por normativa boliviana y del sistema autonómico. Pero además toda institución de educación superior en la región se somete a la misma.



CAPÍTULO 1

**ASPECTOS GENERALES
Y METODOLÓGICOS**

1.1. Antecedentes y marco referencial general

La U.C.B., en el marco de la Constitución Política del Estado, inició el enfoque de la planificación estratégica el año 2014, año en el cual aprobó su primer Plan Estratégico Institucional 2014-2020 (PEI). El marco constructor contó con el apoyo de la consultora Qualitas, con evaluación a medio término el 2016 y una evaluación final a diciembre del 2020 (Qualitas, 2020).

El PEI 2014-2020 planificó cinco ámbitos estratégicos, 28 directrices y 66 indicadores, asumiendo una ruta crítica para el desarrollo institucional. Desde entonces, ha ido mostrando avances significativos en la gestión académica y administrativa y ha dejado varias experiencias positivas rescatadas en este PNDU, como la instalación de una cultura de planificación estratégica, la generación de instrumentos de seguimiento operacional y el cumplimiento de metas a nivel de eficacia superior a las planteadas vinculadas a un presupuesto anual (Qualitas, 2020).

Sin embargo, como debilidades se encontraron las siguientes: un difícil y largo proceso de implementación (demora de casi tres años), indicadores sobreabundantes, repetitivos y no pertinentes a todas las sedes, proceso de evaluación y control ineficaz, contradicción entre la naturaleza de la planificación y el cumplimiento de actividades (*check list*), centralismo a nivel rectoral, PEI rígido o poco flexible y ausencia de participación de la comunidad. Estas, según la evaluación realizada, deben ser superadas (Qualitas, 2020).

La aprobación de los nuevos Estatutos, mediante Decreto CEP PROT No. 01/21 de 08 de julio, con la declaración de la misión institucional (Art.10), hizo que la Junta Directiva le instruya al Vicerrectorado Académico Nacional (VAN), vía Rector Nacional, dar prioridad a la construcción del Modelo Institucional y luego al Plan Nacional de Desarrollo Universitario (PNDU) o, en su caso, a la formulación de un nuevo Plan Estratégico Institucional, como instrumento de materialización de dicho modelo (Resolución de Junta Directiva de la U.C.B. N° 054/2022 de 30 de mayo del 2022).

El VAN trabajó en la construcción del modelo institucional como marco general y fundamental, con plena participación de todas las instancias de la comunidad universitaria. Éste fue aprobado por la Junta Directiva en su sesión del 28 de octubre del 2022 (Resolución de Junta Directiva de la U.C.B. N° 152/2022). Es este instrumento y la visión declarada en él, nuestro marco y documento base para la construcción del PNDU.

El PNDU, como instrumento de planificación estratégica, es liderado por el Rector Nacional y los Rectores de Sede. Estas autoridades, en los diferentes Consejos Nacionales, desde el mes de noviembre del 2022 hasta noviembre del 2023, han analizado, reflexionado y proyectado el presente documento junto con la comunidad universitaria.

1.2. Base estatutaria y estratégica

Los Estatutos de la U.C.B. sobre el Plan Nacional de Desarrollo Universitario determinan lo siguiente:

Art. 85. I. Son competencias y atribuciones del Rectorado Nacional, ejercidas por el Rector Nacional, las siguientes: ...i) Presentar a la Junta Directiva el Plan Estratégico Institucional (P.E.I.) y/o el Plan Nacional de Desarrollo Universitario (PNDU) de la Universidad para su aprobación, contruidos en forma coordinada y participativa con las Sedes y si corresponde también con participación de las UPPAE's (U.C.B., 2021).

Es un instrumento de planificación estratégica, a cargo del líder de la institución. A nivel nacional, el Rector Nacional y, a nivel de Sede, los Rectores de cada Sede Académica son quienes deben comandar su implementación. Todos bajo una sola visión, conforme a lo aprobado por la Junta Directiva, presidida por el Gran Canciller, así:

Art. 81. Son competencias y atribuciones de la Junta Directiva las siguientes: f) Aprobar el Plan Estratégico Institucional (P.E.I.) y/o el Plan Nacional de Desarrollo Universitario (PNDU) presentado por el Rectorado Nacional, construido desde las Sedes y proyectado por el Consejo Nacional (U.C.B., 2021).

La evaluación del PEI 2014-2020, que se extendió hasta el año 2023, extrajo lo mejor de dicha experiencia. En esta, se determinó que la Junta Directiva, en coordinación con el Rectorado Nacional, tomen la decisión de no seguir con un PEI como metodología. Más bien, por la naturaleza de la institución católica de educación superior, se decide cambiar de metodología por la de planificación por objetivos y resultados de impacto. Este cambio permite asumir un Plan Nacional de Desarrollo Universitario (PNDU).

La U.C.B., por ser universidad única, es nacional, con una sola personería jurídica, permitiendo las particularidades de cada sede, bajo el principio de Universidad Única, Nacional y Descentralizada (U.C.B., 2021).

El PNDU es un instrumento de planificación estratégica adoptado para el desarrollo sistemático y ordenado de las funciones principales de la U.C.B. Primero, prioriza las áreas estratégicas de desarrollo; segundo, toma en cuenta las políticas de desarrollo, pensando en la particularidad y singularidad de la institución. Tercero, plantea los objetivos estratégicos de largo alcance que deben establecer las estrategias como cursos de acción para cumplir los resultados de impacto que garanticen nuestra función social y razón de ser.

1.3. Base metodológica (metodología)

Este documento fue construido en forma coordinada y participativa con las Sedes. Establece acciones estratégicas para la ejecución de las actividades curri-

culares académicas de docencia- formación, investigación, desarrollo e innovación, extensión universitaria e interacción social junto a la internacionalización y la responsabilidad universitaria social y ambiental. Todas están animadas por los servicios pastorales, ayudando al fermento de la identidad institucional conforme a reglamentos.

El VAN convocó a la primera reunión de elaboración del Plan Nacional de Desarrollo Universitario (PNDU), en fechas 30 y 31 de enero del 2023 en la Sede Académica de Santa Cruz. Contó con la participación de Vicerrectorados Nacionales, Administradores Nacionales con sus equipos estratégicos, Rectores de Sede, Directores Académicos de Sede, Directores Administrativos Financieros de Sede, Presidente de la Facultad de Teología, Decana de la Facultad de Enfermería "Elizabeth Seton", y los encargados de Planificación estratégica de cada Sede Académica de la U.C.B.

En este primer encuentro, se realizó la validación de la evaluación del PEI 2014-2020. Cada Sede expuso los avances sobre sus Planes Estratégicos de Sede (PES) y los parámetros financieros estratégicos. En plenaria, se realizó el análisis del FODA de la U.C.B., se expusieron los resultados de auditoría externa e interna como matriz base de construcción de este documento y, por último, se validaron las Áreas de Desarrollo del PNDU contextualizando el nuevo rol de la educación superior en los nuevos escenarios mundiales pospandemia.

Posteriormente los equipos técnicos del VAN y el Vicerrectorado Administrativo Financiero Nacional (VAFN) elaboraron la validación del FODA. Para ello, se empleó la prueba Accionable, Cuantitativo, Comparativo, Divisional (AQCD) y se estableció las evidencias correspondientes para cada ítem. Con este insumo y considerando el análisis de los principales criterios evaluados por los más importantes *ratings* y *rankings* a nivel mundial, se elaboró la propuesta de objetivos estratégicos, en miras de la visión institucional que permita cumplir nuestra misión.

En un trabajo de equipos estratégicos, tanto el VAN, mediante Consejos Académicos Nacionales (marzo 2023 y abril 2023), como el VAFN, con sesiones conjuntas con las Sedes, Cochabamba, La Paz, Santa Cruz y Tarija (abril, mayo y junio de 2023), realizaron el análisis de modelos integrales de procesos de administración estratégica y del modelo integral para la formulación de estrategias, auditorías externas y auditorías internas. Con esto, se revalida por tercera vez el FODA por cada Sede, para identificar una matriz interna y externa única y común. Se establecen de forma objetiva la matriz de situación de cada Sede, su formulación de estrategia y su balance estratégico, permitiendo que cada Sede plantee su matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (metodología PEYEA).

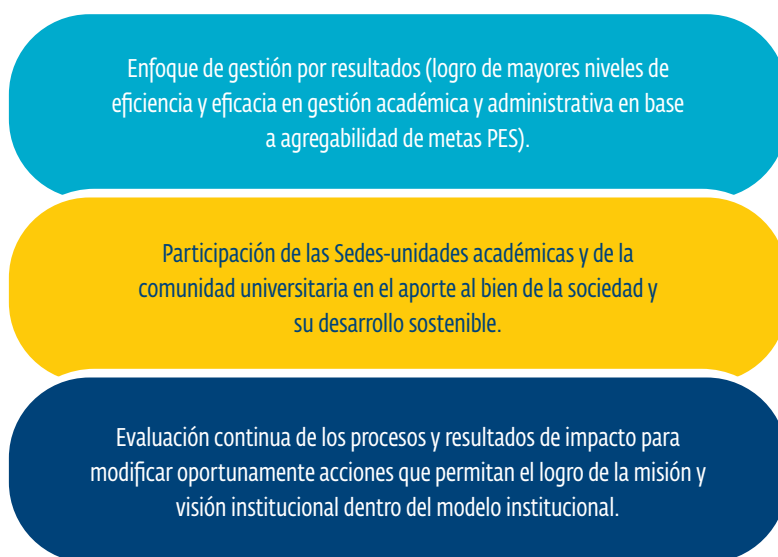
La Vicerrectora Académica Nacional, desde el mes de febrero de 2023 hasta octubre del 2023, en las diferentes sesiones, presentó progresivamente cada avance del PNDU tanto al Consejo Nacional, como a la Junta Directiva, y cumplió con el mandato de presentar el documento final a la Junta Directiva en sesión ordinaria del mes de julio del 2023.

El documento, enviado previamente a cada Sede y trabajado bajo metodologías científicas y participativas, sustenta objetivos estratégicos identificados que tienen el visto bueno de los Rectores de Sede (12 de mayo del 2023) y que fueron avalados por el Consejo Nacional de septiembre del 2023, cumpliendo así los Estatutos U.C.B. Además de ello, cada Junta de Sede emitió un criterio formal sobre el presente documento gozando de las resoluciones de conformidad de cada una de ellas.

1.4. Estructura-metodología: OKR

La estructura del PNDU responde a los enfoques del Plan de Desarrollo Universitario 2021-2025 del Sistema de la Universidad Boliviana (SUB), lo que se expresa en la figura 1.

FIGURA 1: Enfoques del Plan de Desarrollo Universitario 2021-2025



Fuente: Elaboración propia.

Nuestro PNDU 2024-2033 asume la metodología *Objectives and Key Results* (OKR, por sus siglas en inglés), que, desde la década de los años noventa, es implementada por compañías como Google, Zynga o LinkedIn. Su característica principal es la de tener resultados medibles o cuantificables por porcentajes, números o binarios. La persona debe dar lo mejor de sí para lograrlos; para ello, deben ser acordados y no impuestos, deben ser públicos y estar constantemente actualizados, ser flexibles, pero con seguimiento rígido (Library, 2012).

La metodología OKR sirve para medir crecimiento, no se puede aplicar para controlar o castigar si el porcentaje no es aceptable. Son resultados de acciones o tareas y ayudan a tener un mejor análisis. Para ello, serán simples, y aplicarán máximo cinco tareas en forma trimestral o anual. Como metodología, construye un sistema de medición que nos permitirá cuantificar, medir,

monitorear y evaluar el progreso de los equipos de trabajo enfocados en Áreas de Desarrollo de alto rendimiento.

Los OKR tienen las siguientes características:

- Método de establecimiento de objetivos para mejorar el rendimiento e impulsar cambios.
- Requiere alinear el compromiso y el enfoque
- Áreas específicas de mejora para enfocarse
- Frecuentemente establecido adaptativo y reevaluado
- Todos conocen la importancia de lograr los objetivos en conjunto
- Liderazgo de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba

Adaptando los OKR a las necesidades de la Universidad, declaramos el siguiente esquema de planificación control y evaluación:

FIGURA 2: Modelo OKR U.C.B.

	1				2				3				4				
ÁREAS DE DESARROLLO	INTERACCIÓN SOCIAL Y EXTENSIÓN UNIVERSITARIA				FORMACIÓN Y DOCENCIA				INVESTIGACIÓN, DESARROLLO E INNOVACIÓN Y EMPRENDEDURISMO				GESTIÓN INSTITUCIONAL				
POLÍTICA DE DESARROLLO	PD1				PD2				PD3				PD4				
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OE1	OE2	OE3	OE4	OE1	OE2	OE3	OE4	OE1	OE2	OE3	OE4	OE1	OE2	OE3	OE4	OE5
RESULTADOS DE IMPACTO	RI 1	RI 1	RI 1	RI 1	RI 1	RI 1	RI 1	RI 1	RI 1	RI 1	RI 1	RI 1	RI 1	RI 1	RI 1	RI 1	RI 1
	RI 2				RI 2	RI 2	RI 2	RI 2	RI 2	RI 2							RI 2
	RI 3				RI 3				RI 3	RI 3							
	RI 4				RI 4				RI 4								
					RI 5												
					RI 6												
					RI 6												
				RI 7													
ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS (Planes de Acción por sede e institucionales)	ESTRATEGIA DE SEDE																
	AE 1	AE 1	AE 1	AE 1	AE 1	AE 1	AE 1	AE 1	AE 1	AE 1	AE 1	AE 1	AE 1	AE 1	AE 1	AE 1	AE 1
	AE 2	AE 2	AE 2	AE 2	AE 2	AE 2	AE 2	AE 2	AE 2	AE 2	AE 2	AE 2	AE 2	AE 2	AE 2	AE 2	AE 2
	AE 3	AE 3	AE 3	AE 3	AE 3	AE 3	AE 3	AE 3	AE 3	AE 3	AE 3	AE 3	AE 3	AE 3	AE 3	AE 3	AE 3
	AE 4	AE 4	AE 4	AE 4	AE 4	AE 4	AE 4	AE 4	AE 4	AE 4	AE 4	AE 4	AE 4	AE 4	AE 4	AE 4	AE 4
AE 5	AE 5	AE 5	AE 5	AE 5	AE 5	AE 5	AE 5	AE 5	AE 5	AE 5	AE 5	AE 5	AE 5	AE 5	AE 5	AE 5	

Fuente: Elaboración propia

Áreas de Desarrollo (PNDU): responden a las tres principales funciones sustantivas de la educación superior con soporte en la gestión institucional. Son pilares fundamentales del PNDU y orientan la definición de las políticas de desarrollo y los objetivos estratégicos.

Políticas de Desarrollo (PNDU): son decisiones declaradas en el modelo institucional y en el marco del SUB y se enmarcan en la función que debe realizar la U.C.B. según su misión y visión por mandato constitucional, desarrollando los macroobjetivos de las funciones sustantivas y de la gestión institucional, que deben ser visualizados por los dos ejes transversales en cada una de ellas de forma estratégica.

Objetivos Estratégicos (PNDU): son el conjunto de propósitos de mediano plazo que se deben cumplir a lo largo del desarrollo del PNDU. Permiten resultados de impacto para materializar la misión y cumplir la visión institucional. Contribuyen a las políticas de desarrollo y son redactados en torno al factor estratégico.

Resultados de Impacto (PNDU-Indicadores Nacionales): son metas estratégicas en plazo y porcentaje que permiten la medición periódica de avance hacia el cumplimiento de Objetivos Estratégicos. Son los productos medibles y cuantificables de impacto conforme a indicadores estratégicos.

Plan Estratégico de Sede (PES): instrumento de planificación estratégica de cada Sede adoptado para el desarrollo sistemático y ordenado de las funciones principales de la U.C.B. de forma quinquenal y planificado en forma anual.

Actividades Estratégicas (PES): son actividades macro, resultantes del proyecto estratégico de Sede, que conllevan un sinnúmero de tareas y acciones que permiten el cumplimiento de los resultados de impacto y el logro de los objetivos estratégicos.

Tareas o Acciones (PES): son operaciones concretas del proyecto estratégico de Sede, que implican cambio, actividad y movimiento que permiten el cumplimiento de las actividades estratégicas. Son medibles mensual, trimestral o anualmente.

Indicadores Estratégicos de Sede (PES): son unidades de medida definidas por la Sede, que permiten medir el grado de eficacia y de gestión, grado de eficiencia en el desarrollo de procesos y uso de recursos y el logro de objetivos. Miden el desempeño y posibilitan ajustes al final de cada gestión, sobre la base de catálogos básicos de indicadores propios de dos tipos: de resultado y de gestión.

Planes Estratégicos Facultativos y/o Planes de Programas o Carreras: un instrumento de planificación estratégica adoptado por cada Facultad o Programa Académico según Carreras, para el desarrollo sistemático y ordenado de las funciones principales de la U.C.B.

Planes Operativos Anuales (POA): sirve para concretar metas que la Sede, mediante la Facultad o programa quiere alcanzar en un año. Se construyen con base en los PEF y se concentran en la Sede, lo que da como resultado el presupuesto anual de cada Sede. Los POAs también son aplicables a la unidad nacional como resultado del Plan Estratégico Nacional. Permite a cada miembro de la comunidad saber actuar con estadísticas, indicadores y metas evaluables.

CAPÍTULO 2

**ENFOQUE POLÍTICO
INSTITUCIONAL DEL
PNDU**

2.1. Mandato constitucional

La Constitución Política del Estado (CPE) establece:

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. Las universidades públicas podrán negociar empréstitos con garantía de sus bienes y recursos, previa aprobación legislativa. II. Las universidades públicas constituirán, en ejercicio de su autonomía, la Universidad Boliviana, que coordinará y programará sus fines y funciones mediante un organismo central, de acuerdo con un plan de desarrollo universitario. III. Las universidades públicas estarán autorizadas para extender diplomas académicos y títulos profesionales con validez en todo el Estado (Constitución Política del Estado, 2009).

2.2. Principios de la U.C.B.

Los principios de la U.C.B. establecidos en los Estatutos son:

Art.14. La Universidad Católica Boliviana “San Pablo” desarrolla sus actividades basadas en los siguientes principios acordes al Magisterio de la Iglesia:

- a) Respeto a la vida - Provida: defensa de la vida desde su concepción hasta la muerte natural.
- b) Respeto a la Dignidad de todo ser humano: el respeto absoluto al otro por el solo hecho de su existencia humana; en permanente diálogo fraterno, actitud responsable y cultura de paz.
- c) Dimensión trascendente de la vida: desarrollo espiritual de la Fe, razonando con rigor, obrando con rectitud y prestando mejor servicio a la sociedad y a la Iglesia.
- d) “Veritas in Caritate”: la Verdad en justicia social y libertad nace y se desarrolla de la fuente interior de la Caridad, es el pensar, vivir y actuar como cualidad de ser Comunidad católica social.
- e) Ecología integral: en cuidado y protección de la naturaleza, de la casa común y en respeto al pluralismo cultural, siendo inclusivos.
- f) Promoción de la familia: al ser la familia la célula base de la sociedad, en ella se expresa el amor de Dios a la humanidad y a la Iglesia; la promoción de la familia es preocupación permanente de la U.C.B.

- g) Solidaridad: participación y apoyo de unos con otros en la Comunidad Universitaria, superando el individualismo con ética cristiana, inclusión, coherencia, amabilidad y respeto.
- h) Búsqueda del Bien Común: en la formación de los docentes y estudiantes, en todo accionar de la U.C.B., el interés colectivo social común primará sobre el interés particular o individual.
- i) Subsidiariedad: lo que puede hacer la persona no debe ser hecho por la comunidad, y lo que puede hacer la comunidad más pequeña no debe ser hecho por la comunidad de rango superior, en miras a la justicia social y la equidad.
- j) Profesionalidad: la U.C.B asume académica y competentemente con solvencia, excelencia e idoneidad la formación profesional, mediante la renovación, innovación y proyección social, buscando formar seres humanos íntegros, idóneos y emprendedores, con ética profesional y responsables de sí mismos, comprometidos con la transformación de la sociedad. En este proceso cada estudiante es responsable de su formación, existiendo libertad de cátedra, con respeto del carácter católico institucional.
- k) Investigación ética: permanente diálogo entre la Fe y la razón-cultura valiéndose de los avances científicos y tecnológicos para el bien de la persona y la sociedad, en visión orgánica de la realidad con absoluto respeto de la vida y dignidad de todo ser humano.
- l) Complementariedad e Inclusión: armonización de cualidades y competencias distintas para el logro de objetivos comunes vinculados a la realidad que se pretende transformar, en trabajo colaborativo y participativo, respetando al otro para generar consensos en miras al bien común. La institución crea, acoge, se hace parte, incorpora, adscribe y/o afilia unidades, proyectos y/o programas académicos especiales al ser Universidad Social en salida.
- m) Principio de Universidad Nacional, Única y Descentralizada: bajo la unidad de políticas estratégicas, estándares de calidad y administración general, con descentralización en la toma de decisiones, en respeto a las características propias de cada Sede.
- n) Jerarquía, Participación y Coordinación: a mayor jerarquía mayor servicio y humildad. Todos los miembros de la comunidad deben participar contribuyendo en la solución de sus problemas de modo responsable y en vistas al bien común, en actitud de servicio y diálogo fraterno, coordinando toda actividad y respetando jerarquías.
- o) Responsabilidad Social: todos los miembros de la Comunidad prestan servicio desinteresado, de alta calidad humana, ética, idoneidad académica y profesional con sensibilidad social, asumiendo la consecuencia de sus actos, aportando esperanza frente a la incertidumbre y frente a los miedos o temores del mundo contemporáneo.

- p) Cultura de Paz: Los miembros de la U.C.B. como parte de la Iglesia no oran solamente para pedir el don de la paz, sino que se comprometen con su construcción empleando medios alternativos para la solución pacífica de los conflictos (U.C.B., 2021).

2.3. Finalidad y objetivos generales de la U.C.B.

La finalidad de la U.C.B. establecida en los Estatutos de la U.C.B. es:

La finalidad de la Universidad Católica Boliviana “San Pablo” es la promoción del desarrollo de los saberes y la cultura en permanente diálogo entre la Fe y la razón-cultura; contribuyendo en la construcción de una sociedad libre, pacífica, de respeto a la dignidad humana, de justicia social, solidaria, incluyente y defensora de la ecología integral; mediante la investigación ética, la enseñanza especializada y la formación integral de sus estudiantes, preparándolos para el desempeño de funciones de alta responsabilidad en la sociedad, en una cultura de paz, para que sean testimonio de vida y Fe; aporta también con innovación científica y tecnológica, comunicación y conservación de saberes a fin de dar respuestas a los problemas del mundo contemporáneo, y prestando servicios con presencia pública, social, continua, universal del pensamiento católico (U.C.B., Ests.: Art. 11).

En el artículo 12 de los Estatutos se establecen los objetivos generales de la Universidad Católica Boliviana “San Pablo”, los cuales son:

- a) La búsqueda constante de la Verdad aportando certeza y sabiduría frente a las incertidumbres del mundo contemporáneo, mediante la investigación y la innovación científica y tecnológica con prioridad ética sobre la técnica, primacía de la persona sobre las cosas y superioridad del espíritu sobre la materia.
- b) Convertirse en Unidad Viva que garantice de forma institucional una presencia cristiana, en actividades de formación integral que permita a sus profesionales ejercer en forma íntegra su ciencia o disciplina, aportando soluciones éticas, sostenibles y democráticas a los problemas de la sociedad, desarrollándose en diferentes culturas mediante la especialización de los saberes en contribución para una comunidad libre, justa, solidaria, incluyente, pacífica, de respeto absoluto a la dignidad humana y siendo ecológicamente integral.
- c) Inspiración cristiana como Comunidad Universal en fidelidad al mensaje católico según los mandatos de la Iglesia; en reflexión continua sobre la integración de los saberes, en diálogo constante entre la Fe y razón-cultura, con preocupación ética, perspectiva teológica y filosófica.
- d) Prestar institucionalmente servicios al Pueblo de Dios y a la familia, en responsabilidad social, velando por la dignidad humana, la justicia social, la paz, la solidaridad, la inclusión, la libertad y la ecología integral (U.C.B., 2021).

De la finalidad declarada y los objetivos estatutarios, se tiene establecidas las funciones sustantivas de la U.C.B., siendo éstas las áreas de desarrollo del PNDU: formación y docencia, interacción social y extensión universitaria e investigación, desarrollo e innovación (I+D+I), bajo el método de diálogo permanente entre Fe, ciencias y culturas.

2.4. Misión

La U.C.B. declara como misión fundamental:

La constante búsqueda de la verdad mediante la investigación, la conservación y la comunicación del saber para el bien de la sociedad. La Universidad Católica participa en esta misión aportando sus características específicas y su finalidad (EcE, 1990, núm. 30; Ests. 2021, Art. 10).

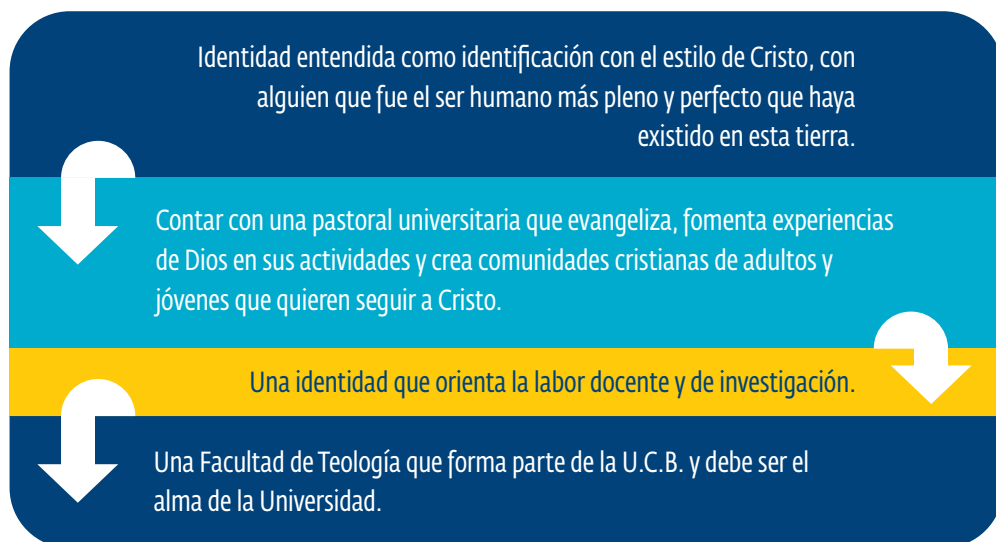
2.5. Visión

La visión de la U.C.B. es la siguiente:

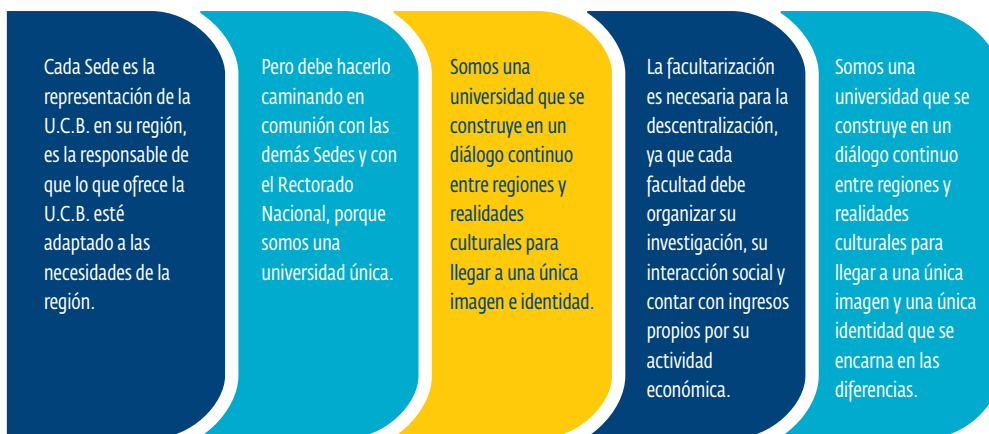
Ser universidad católica en salida, que desde su identidad investiga éticamente, forma integralmente profesionales de calidad y brinda educación para la vida, interactuando socialmente en internacionalización, con responsabilidad social ambiental, aportando agentes de cambio humanistas para el desarrollo sostenible de la humanidad (U.C.B., Modelo Institucional, 2022).

El marco del PNDU es la visión institucional aprobada por la Junta Directiva en el modelo institucional. Esta visión ha sido construida por el Rector Nacional bajo los siguientes diez pilares:

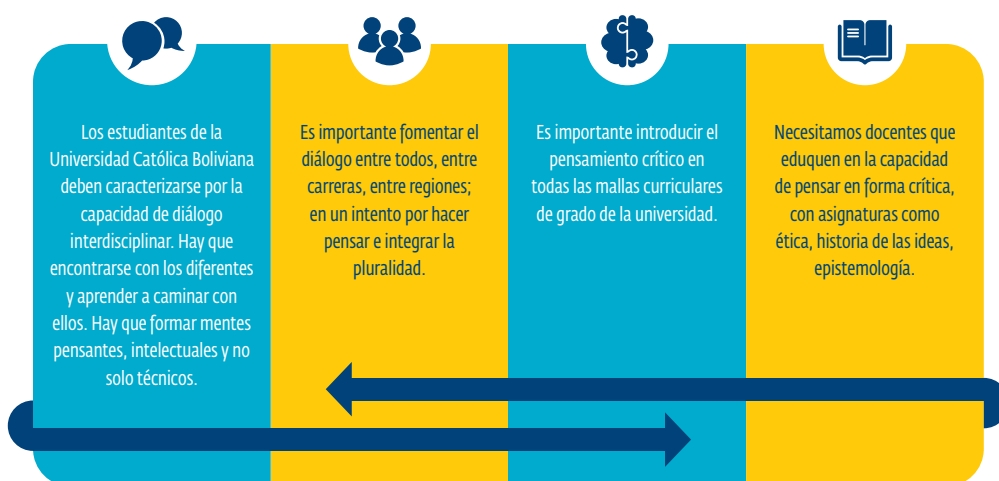
PILAR 1: Una universidad con identidad cristiana.



PILAR 2: Una universidad única.



PILAR 3: Una universidad que educa a personas que piensan.



PILAR 4: Una universidad con la mejor calidad académica posible.



PILAR 5: Universidad que educa valores para el cambio de Bolivia.



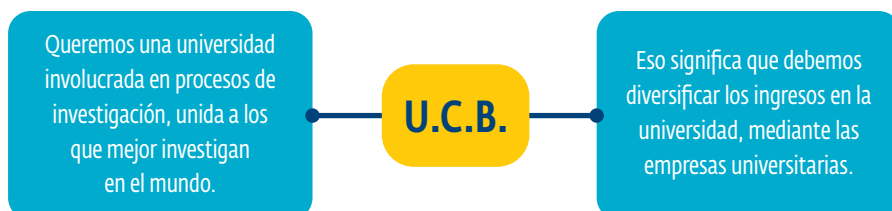
PILAR 6: Una Universidad que opta por el cuidado de la vida y la Casa Común.

Somos fieles seguidores de la visión de la Encíclica "Laudato Si", del Papa Francisco.

El miembro de la familia universitaria de la U.C.B. cuida la vida humana y la casa común con la misma pasión.



PILAR 7: Universidad que investiga.



PILAR 8: Universidad que sirve en la sociedad en la que se inserta.



Es necesario que en la universidad los estudiantes estén en contacto con proyectos sociales, con la Iglesia, con el mundo de la empresa, las organizaciones sociales y las instituciones estatales.

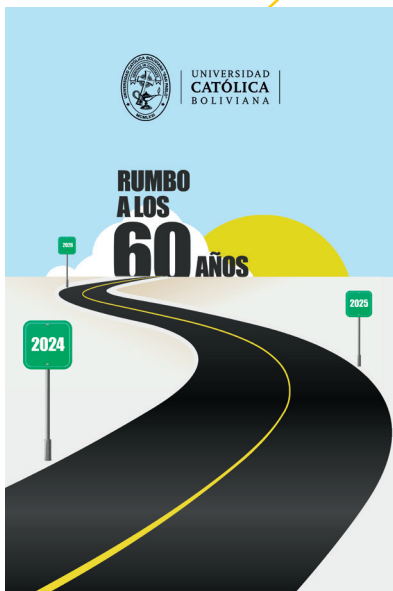


El servicio social debe ser organizado e impulsado por cada facultad, de forma que cada año académico cuente con su propia actividad social para los estudiantes.



En ciudades como El Alto o el Plan tres mil de Santa Cruz, lugares de desarrollo de Bolivia, debemos ofrecer títulos técnicos superiores.

PILAR 9: Universidad con memoria histórica.



Construir un objetivo y campaña de cara a los 60 años de la U.C.B. El 2026 la universidad cumplirá 60 años.

Hay que programar actividades de cara a los 60 años que ayuden a recuperar la importancia de la U.C.B. en la historia de Bolivia.

En determinados lugares de la Universidad debemos tener homenajes y recuerdos conmemorativos sobre los personajes que han ido haciendo posible la historia de la Universidad.

PILAR 10: Universidad con compromiso y comunicación eficiente.

Necesitamos personal administrativo y docente con compromiso.

Esto no se improvisa, sino que necesita formación que ayude al personal a identificarse con la U.C.B.

Para lograr una universidad con compromiso necesitamos comunicarnos mejor.

Es necesario mejorar la comunicación interna de la Universidad, porque, si no nos comunicamos en forma veraz, no se logrará hacer comunidad. Se debe fomentar el diálogo y la información veraz para todos.

Debemos contar con una comunicación rápida y veraz sobre lo que sucede y también hay que comunicar con la sociedad boliviana lo que la universidad hace, como principio de responsabilidad social.

No se trata de comunicar una imagen invirtiendo dinero, sino de comunicar con verdad lo que hacemos para que todos puedan conocer a la U.C.B., ya que la universidad es servidora de la sociedad.

Los diez pilares pueden resumirse de la siguiente manera: investigar éticamente, formar integralmente e interactuar dialógicamente desde nuestra identidad para el desarrollo sostenible de la humanidad.

2.6. Valores

En el marco de nuestros Estatutos declaramos los siguientes valores:

FIGURA 3: Valores U.C.B.



CAPÍTULO 3

**DIAGNÓSTICO
ESTRATÉGICO**

3.1. Proceso histórico

3.1.1. PERTENENCIA DE LA U.C.B. EN EL SISTEMA DE LA UNIVERSIDAD BOLIVIANA

La U.C.B. participó el año 1978 de la creación del Comité Ejecutivo de la Universidad Boliviana (CEUB)³, órgano de coordinación, planificación y programación de las actividades que realiza la Universidad Boliviana. Desde entonces, forma parte del Sistema de la Universidad Boliviana (SUB).

El XIII Congreso de la Universidad Boliviana, llevado a cabo en la Universidad Autónoma Tomás Frías, en Potosí, en mayo del 2022, determinó que la U.C.B. al igual que sus pares, pasaría de ser considerada como de régimen especial, a ser universidad integrada al sistema, debiendo constar esta denominación en el nuevo Estatuto Orgánico del SUB⁴.

3.1.2. CONSTITUCIÓN Y NATURALEZA DE LA U.C.B. Y SU PERTENENCIA A LA IGLESIA CATÓLICA

Sobre la constitución y naturaleza de la U.C.B., los Estatutos establecen:

La Universidad Católica Boliviana “San Pablo” (U.C.B.) es una persona jurídica canónica de Derecho Público que pertenece a la Iglesia Católica en Bolivia, erigida por la Conferencia Episcopal Boliviana (C.E.B.) el 16 de julio de 1966, con el parecer favorable de la Santa Sede. Al ser Universidad Católica su autoridad eclesial competente es la C.E.B. (U.C.B., Ests.: Art. 1).

Por Ley N°1545 de 21 de marzo de 1994 es reconocida como Institución de Derecho Público que goza de autonomía académica y económica, forma parte del Sistema de la Universidad Boliviana (S.U.B.) para la coordinación de sus actividades, en especial en el ámbito académico; está plenamente facultada para extender certificados de notas, diplomas académicos y títulos profesionales en provisión nacional sin restricción ni limitación alguna (U.C.B., Ests.: Art. 2).

La personalidad jurídica canónica de la Universidad Católica Boliviana “San Pablo”, sus documentos regulatorios y su pertenencia a la Iglesia Católica se encuentran certificados de acuerdo al “Anexo” de las Notas Reversales suscritas el 3 de agosto de 1993 entre la Santa Sede y el Gobierno de Bolivia, aprobadas y ratificadas por la Ley N°1644 del 11 de julio de 1995. Incluyen toda modificación presente o futura (U.C.B., Ests.: Art. 4).

3 Entre el 11 y el 16 de diciembre de 1978, se efectuó, en Cochabamba, el V Congreso Nacional de Universidades, donde se constituyó el Comité Ejecutivo, como su organismo central, encargado de coordinar, planificar, programar y relacionar las actividades académicas, administrativas y financieras de la educación superior (CEUB, s.f., párr. 6).

4 El XIII Congreso Nacional de Universidades realizado en Tarija el año 2023.

3.2. Evaluación del Plan Estratégico Institucional 2014-2020

3.2.1. CONCLUSIONES DE LA CONSULTORA AGENCIA QUALITAS A LA UNIVERSIDAD CATÓLICA BOLIVIANA SAN PABLO: EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2014-2020

Mediante informe de fecha 4 de diciembre del 2020, la Agencia Qualitas en su informe de Evaluación del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2014-2020 de la U.C.B. establece como principales hallazgos los siguientes:

- La evaluación del PEI da cuenta de un proceso progresivo y de la efectiva instalación de una cultura de evaluación y planificación estratégica, expresada en un esfuerzo significativo de la comunidad universitaria en torno al mandato que se expresa en el PEI. Recomendado: no abandonar la ruta que ha iniciado en el PEI 2014-2020 y extraer las enseñanzas de cara a un nuevo ciclo.
- Los mecanismos de implementación y seguimiento instalados son valiosos y se deberían conservar y fortalecer, haciendo los ajustes que demande la próxima planificación estratégica.
- La expresión del PEI solo en directrices representa el problema de que define un solo nivel, sin jerarquía. Esto lleva a su vez a que, en las directrices, se expresen elementos que son propios de un nivel de concreción inferior. En ese sentido, se recomienda hablar de directrices, objetivos estratégicos y estrategias principales.
- En lo que concierne a la Visión, es importante cautelar la brevedad de estas declaraciones.
- En el caso de las universidades, el proceso de planificación estratégica tiene especificidades; si bien no existen metodologías y formatos definidos para el diseño de la estrategia de desarrollo (Pedraja-Rejas & Rodríguez-Ponce, 2015), en el caso de las universidades, se espera que, al menos, se pueda dar cuenta de estrategias para:
 - ♦ Atraer y retener buenos académicos.
 - ♦ Atraer y retener buenos estudiantes.
 - ♦ Hacer pertinente el currículo.
 - ♦ Disponer de la infraestructura y equipamiento que demande la docencia y la investigación.
 - ♦ Tener procesos pedagógicos efectivos y de calidad.
 - ♦ Mejorar la posición de los egresados en la sociedad.
 - ♦ Mejorar cualitativa y cuantitativamente la producción de conocimiento.
 - ♦ Estrechar la vinculación con las necesidades de la sociedad.
 - ♦ Poseer sostenibilidad económica.
 - ♦ Llevar a cabo una gestión institucional más eficiente.

- La U.C.B. ha tenido un ciclo de desarrollo estratégico que recoge los elementos enumerados, además de uno especial, que esté anclado en el sello institucional. En ese sentido, hay un proceso estratégico apropiado a la realidad de una universidad.
- Se observa que el PEI podría fortalecerse en el área curricular, de progresión estudiantil y de posición de los egresados, lo cual ya fue detectado en la evaluación del año 2016 (Qualitas, 2020).
- En cuanto al sello institucional, una manera de hacerlo más patente es que se exprese, por así decirlo, al interior de las funciones sustantivas y no sólo como un objetivo aparte y aislado. De ese modo, por ejemplo, la pertinencia del currículum en una universidad católica debería considerar una formación humanista anclada en las prescripciones que la Iglesia ha fijado en documentos normativos.
- Se hace alusión a la positiva valoración general expresada por los Rectores sobre el PEI. No obstante, surgen algunas observaciones que representan un significativo desafío para este ciclo que se inicia, que pueden resumirse en las siguientes preguntas: ¿Cómo hacer una planificación estratégica de la U.C.B. que, a la vez, recoja de modo más preciso las especificidades regionales? ¿Cómo se puede implementar la estrategia y su control de manera más flexible? (Qualitas, 2020).

3.2.2. BENCHMARKING (PUNTO DE REFERENCIA)

Se emprendió un proceso de comparación y evaluación en la práctica del desarrollo del PEI de la UCB con otras organizaciones similares y referentes con el objetivo principal de identificar las mejores prácticas, procesos y nomenclatura utilizadas para ser aplicados de manera adaptada a la universidad.

Las universidades seleccionadas, con base en su nivel de referencia en América Latina y el acceso a sus documentos estratégicos, fueron las siguientes:

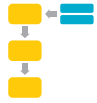
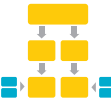

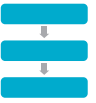
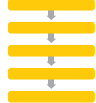

- Universidad Católica de Chile
- Universidad de Chile
- Tecnológico de Monterrey
- Universidad Pontificia Javeriana
- CEUB

Los datos fueron recolectados recurriendo a fuentes de información secundarias que correspondieron a páginas institucionales de estas organizaciones, fruto de lo cual se analizaron los siguientes componentes:

- Denominación del instrumento
- Denominación de las líneas estratégicas
- Número de líneas estratégicas
- Estructura
- Tiempo de vigencia del plan (años)

Como fruto de este análisis se tiene siguiente matriz que se presenta en la tabla 1.

TABLA 1: Comparación del PEI de la UCB con organizaciones similares

	UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE	UNIVERSIDAD DE CHILE	TECNOLÓGICO DE MONTERREY	UNIVERSIDAD JAVERIANA	COMITÉ EJECUTIVO DE LA UNIVERSIDAD BOLIVIANA	UNIVERSIDAD CATÓLICA BOLIVIANA
DENOMINACIÓN DEL INSTRUMENTO	Plan de desarrollo	Plan de desarrollo institucional	Plan estratégico	Planeación universitaria	Plan nacional de desarrollo universitario	Plan Nacional de Desarrollo Universitario
DENOMINACIÓN DE LAS LÍNEAS ESTRATÉGICAS	Ejes de desarrollo	Objetivos estratégicos	Iniciativas estratégicas	Megas	Área estratégica	Áreas de desarrollo
CANTIDAD DE LÍNEAS ESTRATÉGICAS	10	5	7	6	4	4
ESTRUCTURA						
TIEMPO DE VIGENCIA DEL PLAN (AÑOS)	5 2020 - 2025	9 2017 - 2026	5 2020 - 2025	3 2021 - 2023	4 2021 - 2025	10 2024 - 2034

Fuente: Elaboración propia.

3.2.3. ANÁLISIS FODA

El análisis FODA de la U.C.B. fue construido con el apoyo de las Sedes y fue validado mediante la prueba AQCD, con la cual se verifica que cada una de las variables establecidas cumple con las características que se presentan en la figura 4.

FIGURA 4: Variables del análisis FODA de la U.C.B.



Fuente: Elaboración propia.

De esta manera, aquellas variables que cumplen con estos criterios son efectivamente las que podemos evidenciar.

Finalmente, con base en la matriz validada, se establecieron las evidencias para cada variable, que son resumidas a continuación:

Como fortalezas (internas): prestigio académico, sistema fuerte de desarrollo curricular, múltiples convenios internacionales, personal académico especializado, miembro de la Federación de Universidad Católicas, Centro Interuniversitario de Desarrollo y varias redes internacionales. Alta oferta de asignaturas interseces y amplia experiencia universitaria. Alto rendimiento en el aseguramiento de la calidad educativa. Más de la mitad de los programas académicos con acreditación nacional e internacional y todos evaluados. Alto reconocimiento por parte de los empleadores. Implementación de modalidad virtual en grado y posgrado. Universidad parte del Sistema de la Universidad Boliviana. Programas exitosos de extensión. Programas para el adulto mayor. Patrimonio sólido y bajo nivel de endeudamiento.

Como debilidades (internas): Mucho esfuerzo de las Sedes de forma aislada y poco impacto. Ausencia de sistemas únicos, concentrados y de fácil acceso. Insuficientes recursos en software e inteligencia artificial (IA). El exceso de funciones académicas y administrativas descuidan la evangelización (alegría del testimonio de la Buena Nueva). Muchos convenios y acuerdos no son activados. Falta de integración entre programas de grado y posgrado. Falta de sistematización en las investigaciones y ausencia de un sistema de investigación, publicación y difusión e impacto. Carencia de bienestar estudiantil y sistema sólido de becas e incentivos. Carencia de evaluación de satisfacción del estudiante. Ineficiente comunicación interna y externa. Procesos burocráticos e ineficientes. Ausencia de diversificación de ingresos. Desactualización de normativas. Insuficientes recursos tecnológicos. Ausencia de gestión del talento humano. Ausencia de carrera docente y administrativa, supernumerarios. Ausencia de marketing nacional. Ausencia de evaluación de desempeño al personal administrativo.

Como oportunidades (externas): Vivir la identidad católica. Modalidad virtual e híbrida de alta demanda. Nuevos oficios, demanda de técnicos. Varios requerimientos de la Iglesia y sus obras como servicio y fuentes de otros ingresos. Ecología Integral como demanda y como inversión. Interés de universidades con prestigio para firmar convenios y realizar internacionalización. Demanda de formación para la vida. Alta demanda de financiadores externos para investigación ética. Graduados con alto prestigio y desempeño profesional. Requerimientos de diversificación hacia la industria. Múltiples infraestructuras de Obras de la Iglesia que pueden ser empleadas según nuestras necesidades. Liquidez del sistema financiero para préstamos.

Como amenazas (externas): competencia agresiva. Mercado global y nacional altamente competitivo. Tasas crecientes de deserción estudiantil. Situación económica incierta con tendencia de recesión. Conflictos bélicos, pandemias e inestabilidad financiera global. Inversión alta de la competencia en la infraestructura.

3.3. Análisis de la educación

3.3.1. PROBLEMAS IDENTIFICADOS EN LA EDUCACIÓN NACIONAL DENTRO DEL CONTEXTO GLOBAL

El contexto de la transformación del Estado Nación al Estado Plurinacional Autónomo impulsó el modelo académico del SUB 2014, que defiende la autonomía universitaria lograda en la reforma constitucional 2009 (Arts. 80, 91 y 92 y concordantes), reconociendo la existencia de tendencias mundiales centradas en paradigmas holísticos de formación especializada, procesos inter y transdisciplinarios, con valorización de saberes ancestrales, en concomitancia con los ocho Objetivos del Milenio de la ONU; aplicando tendencias latinoamericanas como los modelos centrados en el estudiante, con ofertas académicas especializadas, buscando un perfil de egreso de profesionales responsables y protagonistas del devenir histórico (SUB, 2014). Por lo expuesto, el SUB asume la Planificación Estratégica para materializar este modelo.

En el diagnóstico realizado por cada una de las universidades del sistema⁵, y expresados en la II-XIII RAN (UAGRM: marzo 2023) se tiene como fortalezas resultados aceptables en la formación de competencias especializadas o profesionalizantes, con esmero en el perfil de egreso declarado, considerando que las universidades generan espacios internos suficientes para que miles de jóvenes puedan alcanzar madurez y se preparen para un ejercicio de ciudadanía responsable. Como debilidades, se reconoce que no se cuenta con espacios suficientes de inserción laboral, considerando que el 86,2% de la población económicamente activa subsiste del empleo informal (*Economy*, 2022), con tasas bajas de empleabilidad; también se reconoce que no se ha logrado aún la integración de grado con posgrado, casi ningún avance en la integración de la educación secundaria con la universitaria y de esta con el desempeño laboral. Aparentemente, algunas universidades no logran aplicar el enfoque de formación basada en competencias (FBC), manteniendo aún un modelo pedagógico por objetivos, entre otras políticas no cumplidas pero aprobadas en la II Conferencia Nacional Ordinaria de Universidades (2014, UMSA). La U.C.B., desde el 2011, viene implementando con mucho esfuerzo la FBC; queda pendiente la construcción de una cultura de evaluación de competencias.

En los últimos años, como es de conocimiento general, se marca un punto de inflexión en la educación superior, debido a factores no controlados ni previstos como enfermedades pandémicas (Covid-19), guerras (Federación Rusa y Ucrania desde febrero del 2022 y ataques entre Israel y Palestina 2023), mercados mundiales derrumbados, compras y rescates de bancos y entidades financieras europeas y norteamericanas, el cambio climático a nivel global, problemas políticos en la región, desarrollo del Big data, la inteligencia artificial (IA), nuevas formas de discriminación, ausencia de inclusión social, asimetrías económicas entre varones y mujeres en el mundo laboral y en el liderazgo, creci-

5 Cfr. Diagnósticos del Modelo Académico UMSS 2022. Diagnóstico FODA de la U.C.B. Modelo Institucional 2022 matriz de validación AQCD. (U.C.B. 2022. Modelo Institucional 2022, PNDU 2023). Modelo Educativo del CEUB 2023.

miento de la pobreza frente al crecimiento de transnacionales que concentran la economía mundial y que son depredadoras con los recursos naturales de nuestros Estados, no inversión en investigación ni en desarrollo, ausencia de diálogo y de escucha atenta, absolutismos y relativismos con carencias de políticas de Estados entre otros.

Todos estos problemas obligan a las universidades del SUB a repensar su accionar en un entorno geopolítico y socioambiental en el que debe ejercer su rol de función social vital para la población boliviana.

En el contexto internacional, se aceleran las tecnologías, imponiendo cambios en las modalidades educativas, que van desde la virtualidad, la enseñanza híbrida, la modalidad a distancia y ahora también las herramientas como las holográficas remotas. Esto acerca más las realidades regionales e internacionales como identificadores de contextos próximos afectables y que también impactan nuestros contextos nacionales y locales (World Higher Education Conference, WHEC, 2022).

Lo antes señalado nos lleva a cuestionar la eficacia de los programas académicos, los procesos formativos, el modelo pedagógico y hasta el propio propósito de la educación superior, entendiéndolo que en cualquier momento el mercado laboral se puede paralizar, lo cual puede provocar que ya no sea confiable la oferta-demanda.

Cientos de universidades en el mundo han tenido que someterse a una abrupta transformación digital en la educación superior; pasaron de tener los programas académicos de grado al cien por ciento de presencialidad desarrollado en sus campus, que implicaron, enormes presupuestos en infraestructura y equipamiento, a crear en pocos días campus cien por ciento virtuales: instalaron plataformas digitales con inversiones no previstas; impusieron nuevas modalidades pedagógicas con clases sincrónicas y asincrónicas; cambiaron en muy poco tiempo la tendencia de forma favorable a las tecnologías, con saltos cualitativos en décadas de desarrollo tecnológico e innovación curricular; e ingresaron a la industria E-tech, en la cual el centro no solo es el estudiante sino también el docente especialista y pedagogo que debe adquirir nuevas competencias tecnológicas (Kaplan, 2021).

Las grandes lecciones aprendidas desde la pandemia por el Covid-2019 llevan al SUB y a la U.C.B., desde marzo del 2020, a asumir una actitud resiliente, colaborativa, solidaria y abierta. Permiten el desarrollo de la internacionalización, repensar en problemas globales y en el nuevo rol de la universidad boliviana en su responsabilidad social ambiental universitaria (RSAU) para la construcción de una aldea global.

Esto obliga al mejoramiento de la calidad educativa, con programas formativos abiertos, flexibles, con salidas intermedias y un aprendizaje a lo largo de la vida. De esta manera, se amplía el concepto de comunidad universitaria, estrechando lazos transfronterizos, abriendo webinarios, seminarios *on line* globales, clases espejo, COIL y toda esfera de interacción abierta con pares internacionales y redes de investigación global, pero, sobre todo, en colaboración

interna entre todas las universidades del SUB, dejando la competencia por el Principio de Solidaridad Humana.

A partir de esta nueva realidad, los gobiernos demandan de la universidad avances tecnológicos, aportes para la solución de problemas medio ambientales (Carta Verde), seguridad alimentaria, derechos digitales y políticas para la sociedad (Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños, CELAC, 2023).

Por ello, el modelo institucional de la U.C.B. está asumiendo el modelo educativo del SUB y buscará en los próximos años centrarse en la interacción social desde la quintuple hélice: empleabilidad (universidad, Estado, industria, comunidad y medio ambiente + tecnologías), investigación científica, desarrollo e innovación (creación de conocimiento) y formación integral humanista (calidad educativa y humana).

La Tercera Conferencia Mundial sobre Educación Superior realizada en Barcelona (UNESCO, 2022) concluye que se debe fortalecer la ruta global marcada por el ODS 4 (Educación de Calidad), dentro del contexto de la región Latinoamericana y el Caribe después del Covid-19; esto requiere modelos educativos que piensen en equidad, inclusión y pluralismo en educación superior; calidad y relevancia de los programas; movilidad académica; gobernanza; financiación de la educación superior; producción de datos y conocimiento; cooperación internacional para fortalecer sinergias y el futuro de la educación superior (WHE, 2022).

Por otra parte, se ha presentado la propuesta de sumar a los 17 ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenibles), el “+1”, relativo a la preservación de las culturas como motor de desarrollo. Las universidades del SUB y concretamente la U.C.B. jugará un rol central en los próximos años, debiendo desarrollar las competencias necesarias en los profesionales, para la preservación del patrimonio cultural boliviano, bienes culturales, las propias culturas ancestrales y las lenguas originarias.

Para ello, será necesario asumir acciones estratégicas como la creación de institutos de preservación del patrimonio y de lenguas e idiomas originarios; integrar en la currícula los procesos de enseñanza- aprendizaje en lenguas originarias y castellano, promoviendo la elaboración y defensa de trabajos de grado y posgrado bilingües.

La Declaración por la Cultura (2022) señala que solo mediante la cultura las personas descubren su humanidad común y son ciudadanos libres, y es la universidad la que debe tener todas las competencias y experiencia necesaria para cumplir con este objetivo (Declaración por la Cultura: reforzar la lucha contra el tráfico ilícito de bienes culturales; la cultura como motor de desarrollo, 2022).

La U.C.B., desde su autonomía integral, aporta desde su propia especificidad y según sus propios medios su modelo institucional centrado en el ser humano y su felicidad mediante procesos dialógicos. Por ello, nuestro PNDU determina las áreas estratégicas a ser desarrolladas.

El cambio de paradigma del modelo académico por el modelo institucional apuesta por la formación integral humanista en valores y principios, bajo el

enfoque correlacional basado en competencias para la vida y el trabajo, la formación centrada en habilidades y las capacidades de empoderamiento para la autoempleabilidad (emprendedurismo).

Este potencia el desarrollo de competencias genéricas o de empoderamiento (en los programas de grado) y la profundización de las competencias específicas por áreas de conocimiento o de especialización en la profesión (para el posgrado). A la vez flexibiliza el currículum para dar lugar a programas académicos cortos con un tronco común en los primeros ciclos, salidas intermedias y modalidades de titulación conectadas al posgrado.

De esta manera, se avanza en la formación a lo largo de la vida, con opción no solo de salidas intermedias sino de reconocer aprendizajes no formales mediante la validación de competencias.

En este sentido, se apuesta por la generación de conocimientos mediante la investigación ética, el desarrollo e innovación tecnológica y una interacción social de doble vía que permite la validación de competencias y el aprendizaje colaborativo con apertura de la Universidad a la realidad.

Esto amerita reflexionar sobre la nueva misión y visión de la U.C.B., centrada en tres funciones sustantivas: formación y docencia integral humanista, investigación, desarrollo e innovación e interacción social y extensión universitaria, con dos ejes transversales: internacionalización y responsabilidad social ambiental universitaria (RSAU) bajo un modelo de gestión institucional eficiente. Con esta perspectiva, es posible conformar una verdadera universidad en salida con plena autonomía integral, bajo el fermento de la evangelización como servicio pastoral.

La Universidad, al ser parte del SUB, debe contar con un PNDU que responda al contexto, incluso que lo transforme con valentía y veracidad denunciando verdades incómodas de ser necesario.

Este plan se formula bajo un modelo institucional que garantice la autonomía universitaria en su plenitud, generando espacios que logren convertirla en una universidad en salida y que logren incidir en políticas públicas para el florecimiento del país, la región y la humanidad.

El Pacto Educativo Global promovido por el Papa Francisco el año 2020 demanda asumir siete compromisos:

- Poner a la persona en el centro: contra la cultura del descarte, poner en el centro de todo proceso educativo a la persona para hacer emerger su especificidad y su capacidad de estar en relación con los demás.
- Escuchar la voz de los niños, adolescentes y jóvenes para construir juntos un futuro de justicia y de paz, una vida digna de toda persona.
- Promover a la mujer. Favorecer la plena participación de las niñas y las jóvenes en la educación.

- Tener a la familia como primer e indispensable sujeto educador.
- Abrirse a la acogida. Educar y educarnos en la acogida, abriéndonos a los más vulnerables y marginados.
- Renovar la economía y la política. Estudiar nuevas formas de entender la economía, la política, el desarrollo y el progreso al servicio del hombre y de toda la familia humana en la perspectiva de ecología integral.
- Cuidar la casa común. Custodiar y cultivar nuestra casa común, protegiendo sus recursos, adoptando estilos de vida más sobrios y apostando por las energías renovables y respetuosas del medio ambiente. La educación hoy es coeducación o no es educación.

La Declaración de Bologna (1999) promocionó el sistema europeo de enseñanza superior en todo el mundo, mediante la adopción de un sistema de titulaciones fácilmente comprensible y comparable, mediante el reconocimiento de créditos académicos, para promocionar la obtención de empleo y la competitividad del sistema de educación superior europeo a través de la movilidad y de la cooperación para el aseguramiento de la calidad.

El proyecto Tuning-América Latina (2004-2006), del cual formó parte la U.C.B., pretendió el mismo objetivo, a través de una iniciativa de las universidades para iniciar un diálogo que permita intercambiar información y mejorar la colaboración entre las instituciones de educación superior, favoreciendo el desarrollo de la calidad, de la efectividad y de la transparencia. Las 62 instituciones de educación superior pertenecientes a 18 países latinoamericanos identificaron puntos de referencia común en diferentes áreas del conocimiento, que están orientados a reconocer las titulaciones en la región y otras regiones del mundo, a través de la identificación de competencias y créditos académicos.

El 4 de octubre del 2023, se da a conocer la Exhortación Apostólica *Laudate Deum* (Alaben a Dios) del Papa Francisco, sobre la crisis climática. La U.C.B., mediante su eje transversal de responsabilidad universitaria ambiental y social (RSAU), obligando a que en cada Sede tomemos acciones concretas en los planes estratégicos y actividades del PNDU.

3.3.2. TENDENCIAS MUNDIALES DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN EL SIGLO XXI

Las tendencias sobre educación universitaria a nivel internacional están marcadas por:

- Gestión de la calidad, entendida como el conjunto de acciones y herramientas que tienen como objetivo evitar posibles errores o desviaciones en el servicio educativo.
- Consolidación de la sociedad del conocimiento para llevar al máximo el aprendizaje, estimular la creatividad y la invención y desarrollar la capacidad para iniciar el cambio y enfrentarse a él.

- La armonización de los sistemas educativos a través del establecimiento de competencias comunes entre carreras con denominaciones iguales o similares y de créditos académicos requeridos para el logro de dichas competencias.
- Énfasis en competencias que permiten desarrollar un aprendizaje más activo centrado en el estudiante y fundamentalmente orientado a la práctica profesional, pero también hacia habilidades para la vida.
- Fortalecimiento del desempeño docente, mejorando sus capacidades, condiciones de empleo y evaluación del desempeño docente.
- Aprendizaje a lo largo de la vida orientada al reciclaje profesional y la adaptación a las necesidades laborales, sociales y personales altamente cambiantes en la actualidad.
- Empleo de la educación a distancia con todas las variantes que potencian la formación y la hacen accesible a distintas poblaciones.
- Las Tecnologías de Información y Comunicación, Tecnologías para el Aprendizaje y Conocimiento y Tecnologías para el Empoderamiento y la Participación que facilitan los procesos de adquisición, transmisión e intercambio de información, así como también la participación y el empoderamiento de las personas.
- El reconocimiento de títulos que se basan en vínculos de confianza entre las instituciones de educación superior.
- La internacionalización que enriquece la experiencia universitaria y la abren a las distintas problemáticas que afectan al mundo.
- La articulación con el nivel secundario y con el posgrado, facilitando la transitabilidad entre los distintos niveles formativos.

3.4. Responsabilidad Social de la Educación Superior

Dentro de su Modelo Institucional, la U.C.B. asume como eje transversal la Responsabilidad Social Ambiental Universitaria (RSAU) y se constituye en un agente de cambio en el marco de su identidad católica, priorizando la atención efectiva de los componentes social y ambiental en su propio accionar.

En cuanto al componente social, la U.C.B. aporta a la conformación de un tejido social capaz de generar relaciones saludables y favoreciendo la convivencia armónica en comunidad, promoviendo el respeto a la persona.

En este sentido, en el marco de la mística del modelo institucional, la U.C.B. fomenta conductas y valores prosociales, entendidos como la capacidad del ser humano centrada en beneficiar a las demás personas, grupos o metas sociales

sin esperar nada a cambio, contando con la identidad, creatividad e iniciativas de las personas implicadas, sus circunstancias y necesidades reales.

La conducta prosocial está motivada por la empatía y la preocupación por el bien común. En este sentido, la inclusión como principio y valor en la comunidad universitaria resalta la alteridad y la persona.

En cuanto al componente ambiental, la U.C.B. desarrolla programas para minimizar el impacto de su actividad en el medio ambiente, bajo el principio de ecología integral. Lo hace mediante la implementación del concepto de economía de colores en los programas académicos y campus de cada Sede y UPPAE.

Estos programas también inciden en las funciones sustantivas de interacción social, extensión universitaria, investigación, desarrollo e innovación y formación-docencia, en estrecha relación con la internacionalización, para contribuir a mejorar la calidad de vida de todos y el cuidado de la casa común, en el marco de los documentos del Magisterio de la Iglesia, entre ellos de forma enunciativa y no limitativa *Laudato Sí* (Alabado Seas) y *Laudate Deum* (Alaben a Dios).

3.4.1. ACCESO, EQUIDAD Y CALIDAD

El acceso en la educación superior es la posibilidad de incorporarse a un nivel determinado del sistema educativo de calidad acreditable, en el que se debe considerar tanto a los estudiantes que ingresan al sistema como a los que se postulan.

Para alcanzar el éxito educativo, debe haber una igualdad de proporción entre equidad y calidad. La equidad educativa implica una inclusión que da atención a la diversidad, minimizando las diferencias de cualquier índole y asegurando el mayor rendimiento académico de todos los estudiantes. Por otra parte, la calidad es entendida a partir del cumplimiento efectivo y responsable con lo dispuesto en cada función sustantiva y en correspondencia con la identidad católica.

Todo esto debe ser entendido desde la identidad católica a través de la solidaridad que, desde el Pacto Global Educativo, nos dice lo siguiente:

La formación adecuada y la educación, como dimensión transversal a los problemas de la vida sociopolítica, es hoy día un compromiso prioritario para la Iglesia. (...) Es por esto, que he querido lanzar un llamamiento mundial, para reconstruir un Pacto global sobre educación, un paso adelante, que forme para la paz y la justicia, que forme para la acogida entre los pueblos y la solidaridad universal, además de tener en cuenta el cuidado de la “casa común” (Francisco, 2019).

3.4.2. INTERNACIONALIZACIÓN

La Internacionalización para la U.C.B., como se señala en el Modelo Institucional, está inmersa en todas las funciones sustantivas; siendo un eje transversal, que tiene la finalidad de desarrollar competencias interculturales para formar y preparar ciudadanos sensibles ante diversas problemáticas y realidades en un mundo globalizado y multicultural.

La experiencia de Internacionalización se hace efectiva mediante convenios, alianzas estratégicas, redes y membresías internacionales, movilidad estudiantil, docente, movilidad del investigador y del administrativo; así como la internacionalización en casa, la internacionalización del currículo, la internacionalización de la investigación y las dobles titulaciones, entre otras.

Pilar 1: Movilidad: oportunidades de desplazamiento entrante y saliente: estudiantil, docente, investigador y administrativo en las modalidades presencial o virtual.

Pilar 2: El mundo en la U.C.B.: acciones que permiten construir un campus internacionalizado, mediante la generación de diferentes espacios de intercambio cultural.

Pilar 3: Internacionalización de la investigación: visibilización y fortalecimiento de la investigación científica, contribuyendo a la construcción de vínculos y alianzas internacionales.

Pilar 4: Redes y afiliaciones internacionales: participación de la U.C.B. en redes y membresías que permitan una colaboración activa en el intercambio de conocimiento y el establecimiento de oportunidades de trabajo conjunto.

Pilar 5: Posicionamiento internacional: estrategias de *marketing* internacional que permiten trascender fronteras con oportunidad de crear campus o sedes académicas internacionales para el posicionamiento global.

Pilar 6: Lineamientos de internacionalización: modelo de internacionalización como mecanismo que se modifica y evoluciona conforme a las necesidades y cambios del entorno.

CAPÍTULO 4

MARCO ESTRATÉGICO

4.1. Identidad católica y servicio de la Pastoral Universitaria

El corazón de todos los componentes del modelo del Plan Nacional de Desarrollo Universitario es la identidad católica, entendida como la identificación con el estilo de Cristo.

La identidad católica es, en su esencia, vivencial. Está plasmada en una forma de ser, pensar, reflexionar, trascender y actuar como parte de una filosofía de vida abierta, sinodal, respetuosa y con sentido de integralidad a la cual concurren de forma comprometida estudiantes, docentes, investigadores y administrativos de la U.C.B.

En este sentido, la Pastoral Universitaria tiene un servicio especial en la U.C.B., que se expresa en su propio Plan Estratégico de Pastoral 2021-2031, que contiene las siguientes líneas estratégicas y objetivos.

Línea estratégica: formación y anuncio del *kerigma*

Objetivo 1: Fomentar actividades evangelizadoras y de formación para que la comunidad universitaria asuma un compromiso cristiano al estilo de Jesús.

Línea estratégica: misión con innovación

Objetivo 2: Reavivar el sentido profético y misionero de la comunidad universitaria con iniciativas creativas y efectivas.

Línea estratégica: sinodalidad

Objetivo 3: Acrecentar en la comunidad universitaria el testimonio de comunión y la integración en la pastoral de conjunto, participando corresponsablemente en la misión evangelizadora de la Iglesia.

Línea estratégica: cultura de paz

Objetivo 4: Practicar la cultura de paz y la transformación pacífica de conflictos como fruto del amor cristiano.

Línea estratégica: espiritualidad

Objetivo 5: Acompañar a la comunidad universitaria en el encuentro personal con Cristo y facilitar la celebración de la Fe cristiana.

Línea estratégica: cuidado integral de la creación

Objetivo 6: Generar conciencia de respeto y cuidado de la Casa Común que incide positivamente en el entorno con el paradigma de la Ecología Integral.

Se reconoce a la Pastoral Universitaria como la presencia de la Iglesia en la Universidad, que realiza su misión evangelizadora a través del diálogo permanente entre la fe, las ciencias y las culturas.

Para alcanzar esta misión, la Pastoral Universitaria brinda servicios de acompañamiento espiritual, promoción de la cultura de paz, promueve el paradigma de la ecología integral e impulsa el sentido misionero de los miembros de la Universidad en la Iglesia y en la sociedad.

Es así que la Pastoral Universitaria no es la acción del Departamento de Pastoral, quien la anima y coordina, sino que se convierte en la acción organizada y corresponsable de todos los miembros y estructuras de la Universidad, trascendiendo sus enfoques, planes, servicios, sus modos de ser y proceder.

La U.C.B. vive su identidad católica a través de las áreas de desarrollo, área de soporte y transversales. La figura 4 ilustra estas áreas.

FIGURA 5: Áreas de la identidad católica



4.2. Áreas de desarrollo

Las áreas de desarrollo del Plan Nacional de Desarrollo Universitario están alineadas al modelo institucional, como se observa en la figura 5.

FIGURA 6: Áreas de desarrollo del Plan Nacional de Desarrollo Universitario



Fuente: Elaboración propia

Las áreas de desarrollo son: Formación y Docencia, Investigación, Desarrollo e Innovación e Interacción Social y Extensión Universitaria, en el marco de la identidad católica que guía y sustenta el accionar en cada una de ellas, que a su vez son transversalizadas por los ejes de Internacionalización y de Responsabilidad Social Ambiental Universitaria.

El soporte de todo este sistema es la Gestión Institucional, cuyos lineamientos y bases para su operativización son emitidos por el ámbito nacional de la Universidad.

4.2.1. ÁREA DE DESARROLLO 1: INTERACCIÓN SOCIAL Y EXTENSIÓN UNIVERSITARIA

La Interacción Social y Extensión Universitaria tiene como principal propósito vincular la vida académica con la sociedad, asegurando de esta forma la empleabilidad y la transferencia de saberes.

Se articula de manera dinámica con las otras funciones sustantivas (formación y docencia, investigación, desarrollo e innovación), ya que la formación profesional y la investigación científica cumplen sus objetivos mientras sean útiles a la sociedad y logren que sus graduados, además de insertarse al mercado laboral, tengan capacidad de transformarlo.

La U.C.B. es un organismo vivo de alta sensibilidad que, a través de alianzas estratégicas entre Estado, sociedad, empresa, obras de la iglesia, comunidad y

medio ambiente genera procesos de interacción social desarrollando proyectos, acciones y servicios de extensión universitaria para mejorar la calidad de vida y ayudar al progreso de la humanidad.

Es importante resaltar que ambas desarrollan el principio de universidad en salida a través de su propio campo de acción. La interacción social remite a procesos de doble impacto: de la universidad al contexto y de este en su influencia con la universidad. La extensión universitaria es unidireccional de la universidad al contexto.

Es importante hacer notar que la acción social propia de la pastoral tiene un carácter particular y distintivo de esta función sustantiva.

4.2.2. ÁREA DE DESARROLLO 2: FORMACIÓN Y DOCENCIA

Se refiere a los niveles de grado y posgrado como comunidad de educación superior, pero también a la formación a lo largo de la vida y a la extensión en nivelación formativa entre la educación regular y la universidad. En este sentido, se orienta a lograr el perfil del estudiante definido en los estatutos de la U.C.B. :

Los estudiantes de la U.C.B. tendrán una formación integral de excelencia basada en una educación de desarrollo humanístico cultural y formación profesional especializada, con el deber de buscar la verdad y su significado, asumiendo la obligación de pensar, sentir y actuar con alegría como líderes calificados y testigos de Cristo en la vida profesional. Asimismo, sobresaldrán por su alta calidad humana, ética, profesional y académica, con sensibilidad y responsabilidad social (U.C.B., Ests: Art. 36).

Para el SUB, según su modelo educativo 2023, la función sustantiva de Formación y Docencia se sustenta en tres principios: primero, formación integral; segundo, formación de excelencia; tercero, formación a lo largo de la vida (SUB 2022, III Conferencia Extraordinaria UMSS julio 2023-Modelo Educativo: 2023). En nuestro modelo, estos principios se explicarán desde la formación integral, desde el enfoque basado en competencias complejas o relacionales.

Para la U.C.B., la función sustantiva de formación y docencia, siguiendo los principios del SUB, se organiza en cuatro componentes: formación integral, dimensión curricular, gestión de la calidad académica y docencia, todas relacionadas con las otras funciones sustantivas y los ejes transversales en coherencia con la identidad católica.

4.2.3. ÁREA DE DESARROLLO 3: INVESTIGACIÓN, DESARROLLO E INNOVACIÓN (I+D+I)

La U.C.B., en sus nuevos Estatutos, prioriza la investigación como un componente esencial de su identidad que, a la Luz del Evangelio, debe contribuir en la incidencia de la U.C.B. en la sociedad, bajo la característica propia de aportar pensamiento desde el diálogo, la fe, las ciencias y las culturas, con fundamentos éticos de ecología integral, libertad y justicia social.

La Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+I) deben considerarse como el motor generador de la dinámica productiva que configura los procesos universitarios en su totalidad, atendiendo a la transformación del conocimiento mediante el desarrollo de las culturas, en la dialéctica entre lo disciplinar de la ciencia y lo transdisciplinar de su aplicación a la solución de los problemas sociales (teoría-práctica-contexto-praxis).

La investigación se encuentra estrechamente relacionada con los procesos de desarrollo e innovación. Están conceptualizados como la forma de acción práctica sobre la base de la creatividad. El conocimiento crea productos, servicios o procesos que son nuevos para las organizaciones (empresariales, públicas, sociales, culturales, educativas, etc.). Esto permite mejorar significativamente sus prácticas y procesos de producción o provisión ya existentes (al utilizar menores recursos de manera más eficiente y competitiva) y logra aumentar su valor.

Pero este no es solo económico, también permite intervenir en un contexto social, con legitimidad y reconocimiento (que le genera autoridad y liderazgo), aportando al bienestar y al desarrollo de una determinada comunidad, pero en respeto de la Creación.

La Investigación, el Desarrollo y la Innovación son concebidos de forma integrada, con el fin de responder a problemas complejos contemporáneos:

...la dignidad de la persona, el respeto de la vida humana. La promoción de la justicia para todos, la calidad de la vida personal y familiar, la inclusión de las personas más vulnerables, la protección de la naturaleza en aporte a una ecología integral, la búsqueda de la paz y la estabilidad política, la búsqueda de una distribución más equitativa y justa de los recursos del mundo y de un nuevo ordenamiento económico y político que sirva para mejorar a la comunidad boliviana a nivel nacional e internacional (...) la investigación ética y enseñanza universitaria se deben orientar a estudiar en profundidad las raíces y causas de los graves problemas de nuestro tiempo, prestando especial atención a sus dimensiones morales, éticas y religiosas... (U.C.B., Ests.: Art 17).

4.2.4. ÁREA DE DESARROLLO 4: GESTIÓN INSTITUCIONAL

Los Estatutos de la U.C.B. establecen una estructura institucional fundamentada en el concepto de universidad única, nacional y descentralizada, cumpliendo el principio de subsidiariedad.

El sentido de ser nacional y descentralizada es comprendido en el espíritu Eclesial. La Iglesia Universal es posible en Iglesia Local, la Iglesia es única en el mundo entero. Lo propio sucede en la relación de la U.C.B. a nivel nacional con las Sedes y UPPAEs.

La gestión institucional es el soporte en el que se desarrollan las funciones sustantivas y los ejes transversales del modelo institucional, que permite a nuestra universidad cumplir su misión y visión institucional. Está definida bajo el

concepto de modelo, porque permite establecer estructuras mínimas para que la U.C.B. opere en condiciones de eficiencia y sostenibilidad.

Para establecer el modelo de Gestión Institucional de la U.C.B., se identifica la jerarquía normativa y naturaleza jurídica en el marco de su pertenencia al SUB, su principio rector como modelo de gestión, su estructura académica, entre otros artículos que se encuentran en nuestros estatutos.

Este conlleva sistemas y subsistemas de soporte como el modelo académico-administrativo y financiero, el sistema normativo, el de tecnologías y comunicación y el de gestión del talento humano, todos en base a comunicación eficaz interna y externa. Estas acciones son lideradas por el ámbito nacional.

4.2.5. EJE TRANSVERSAL I: INTERNACIONALIZACIÓN

Para la U.C.B., la internacionalización es un eje transversal y está inmerso en todas las funciones sustantivas. Aporta a la oferta de una educación de excelencia que permita desarrollar competencias interculturales para formar y preparar ciudadanos sensibles ante diversas problemáticas y realidades de un mundo global y multicultural.

La Universidad ofrece a la comunidad universitaria la experiencia de internacionalización a través de convenios, alianzas estratégicas, redes y membresías internacionales, movilidad estudiantil, docente, del investigador y del administrativo, la internacionalización en casa, la internacionalización del currículo, dobles titulaciones y la internacionalización de la investigación.

4.2.6. EJE TRANSVERSAL II: RESPONSABILIDAD SOCIAL AMBIENTAL UNIVERSITARIA (RSAU)

El modelo de Responsabilidad Social Ambiental Universitaria parte del compromiso que tiene la U.C.B. ante la sociedad y ante sí misma, en el marco de su identidad católica, constituyéndose en un agente de cambio.

En este sentido, las funciones sustantivas y ejes transversales permitirán el logro de los diferentes tipos de impacto que se desea lograr con la RSAU, en sus dos componentes: social y ambiental. Estos deben ser medidos a través de resultados de impacto planteados para cada uno de ellos.

4.3. Políticas de Desarrollo y Objetivos Estratégicos

Las políticas de desarrollo determinadas en el punto 1.4 de este documento, se refieren a los macro-objetivos estratégicos, que son cuatro, al igual que las áreas de desarrollo.

Las políticas de desarrollo son macro y se encuentran en concordancia con las políticas de desarrollo planteadas en el Plan de Desarrollo Universitario del Sistema de la Universidad Boliviana (2021-2025), cuyas decisiones programadas

guardan el accionar del SUB durante la vigencia del mismo y se enmarcan en los productos que el SUB genera.

Para la U.C.B., las políticas de desarrollo son declaraciones generales, porque cada una está contemplada y desarrollada en el planteamiento de los objetivos estratégicos.

Para el SUB, los objetivos estratégicos son el efecto que la institución debe lograr durante la vigencia del PNDU, buscando cumplir la misión y alcanzar la visión del SUB, contribuyendo a las políticas identificadas y viabilizando la ejecución del PNDU.

En la U.C.B., los objetivos estratégicos se determinan en los resultados de impacto y en las actividades estratégicas de cada Sede, debido a su propia naturaleza, donde cada Sede Académica aporta al logro de nuestra misión y visión.

4.4. Resultados de Impacto

Los resultados de impacto son las metas medibles que permiten medir el logro de los objetivos y el avance de las áreas de desarrollo.

4.5. Matriz de Planificación del PNDU 2024-2033, y su articulación con los PES 2024-2028

Para cada una de las Áreas, se declaran políticas de desarrollo, objetivos estratégicos a nivel nacional y resultados de impacto nacionales, a los que cada Sede, mediante la elaboración de su proyecto estratégico de Sede (PES), se alinea formulando actividades estratégicas que permiten el cumplimiento de los resultados de impacto, y el logro de los objetivos estratégicos. Las actividades estratégicas tienen más de una acción o tarea.

En el marco de los Estatutos y del Modelo Institucional, bajo el principio de Universidad Única Nacional, Descentralizada, cada Sede definirá y elaborará su propio proyecto estratégico. Desde su propio análisis y la situación de contexto, establecerá a qué objetivos específicos del PNDU aportará indicando las actividades estratégicas y tareas con las que contribuirá. No es obligatorio incluir en el PES la totalidad de los objetivos específicos del PNDU.

El ámbito nacional será el encargado de la planificación, monitoreo y evaluación del Área de Desarrollo de Gestión Institucional.

La figura 7 presenta la plantilla de planificación, donde se aprecia la estructura de formulación de la planificación a nivel nacional, de Sede y UPPAE.

FIGURA 7: Plantilla de planificación nivel nacional, de Sede y UPPAE



Fuente: Elaboración propia.

4.6. Matriz del PNDU ámbito nacional

En la figura 8 se presenta un resumen de los componentes de la Matriz del PNDU en el ámbito nacional:

FIGURA 8: Resumen del PNDU



Fuente: Elaboración propia.

Las cuatro Áreas de Desarrollo, los objetivos estratégicos y los resultados de impacto pueden ser fortalecidos, complementados y ampliados en función a la necesidad de los Planes Estratégicos de Sede (PES) que respondan a la estrategia abordada en su FODA. Los PES deben construirse sobre la base de los Planes Estratégicos y de Facultad y ser operativizados anualmente mediante los POAs.

Los PES deben alinearse para aportar al cumplimiento de los objetivos estratégicos, las políticas de desarrollo y los resultados de impacto del PNDU; de esta forma, se puede contribuir al logro de la misión y visión institucional.

A continuación, se presenta inextenso en la Tabla 2 las políticas de desarrollo, los objetivos estratégicos y resultados de impacto para cada área de desarrollo consensuados entre el VAN el VAFN enmarcados por lo establecido en el CEUB y aprobados en instancias de Junta de Sede.

TABLA 2: Áreas de Desarrollo, los objetivos estratégicos y los resultados de impacto

ÁREA DE DESARROLLO: INTERACCIÓN SOCIAL Y EXTENSIÓN UNIVERSITARIA		
POLÍTICAS DE DESARROLLO (PD) IS+EU	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (OE) IS+EU	RESULTADOS DE IMPACTO (RI) IS+EU
<p>PD1: Desarrollar de forma paulatina, sostenible y sustentable, según el Modelo Institucional, instancias o dependencias institucionales de relacionamiento social y extensión universitaria en internacionalización, vinculadas a las tres funciones sustantivas en ecología integral fortalecimiento de la empleabilidad, respondiendo a las necesidades del contexto o a la transformación positiva del mismo en correspondencia mutua, aportando al mejoramiento de la calidad de vida de sectores urbanos y rurales.</p>	<p>OE1. Promover e impulsar la vinculación y cooperación recíproca con instituciones de la sociedad civil y eclesial, urbana y rural, nacionales e internacionales con servicios y acciones enmarcadas en la misión de la U.C.B. de toda naturaleza, que mejore la calidad de vida de las poblaciones atendidas, fomente la empleabilidad de los graduados y materialice el Modelo Institucional, en identidad católica.</p>	<p>RI.1.1.1. A partir de la gestión 2024, se implementa la unidad de empleabilidad y seguimiento a graduados de la U.C.B., con el apoyo de plataformas tecnológicas, y la bolsa de trabajo, mejorando la empleabilidad en cantidad y calidad de los titulados de grado y posgrado en forma sostenible y medible al 2033, preferentemente en puestos gerenciales.</p>
		<p>RI.1.1.2. A partir de la gestión 2025, se tiene consolidado el sistema de relaciones que registra y facilita la implementación de prácticas preprofesionales, talleres de formación integral desde el humanismo-cristiano, internacionalización del currículo, trabajos de grado, servicio social estudiantil y actividades de intercambio cultural y concientización medio ambiental en el ámbito nacional e internacional y otros medios, entablando relaciones sostenibles con empleadores, organizaciones de la sociedad civil y obras de la iglesia.</p>
		<p>RI.1.1.3. A partir de la gestión 2024, de forma paulatina y sostenible hasta el 2033, se incrementan las acciones institucionales para mejorar los medios de medición de empleabilidad de graduados y que, de forma proporcional a la demanda de profesionales de cada programa académico en el mercado, los graduados de la U.C.B. cuenten con oportunidades dignas de trabajo y/o emprendimiento propio.</p>
		<p>RI.1.1.4. A partir de la gestión 2024 se implementa el sistema de información y seguimiento a convenios institucionales de Sede y ámbito Nacional en interrelación con todas las funciones sustantivas y ejes transversales del Modelo Institucional y con relación a todos los objetivos estratégicos, nutriendo el sistema de relacionamiento con empleadores.</p>

ÁREA DE DESARROLLO: INTERACCIÓN SOCIAL Y EXTENSIÓN UNIVERSITARIA

POLÍTICAS DE DESARROLLO (PD) IS+EU	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (OE) IS+EU	RESULTADOS DE IMPACTO (RI) IS+EU
	<p>OE2. Fortalecer los vínculos de la U.C.B. con la sociedad en su conjunto, por medio de actividades de extensión universitaria (actividades académicas, culturales, artísticas, deportivas etc.) en el marco de nuestra identidad; en sectores urbanos y rurales, nacionales e internacionales en RSAU, fortaleciendo la formación integral y en participación de todos los estamentos universitarios y graduados.</p>	<p>RI.1.2.1: En forma paulatina y sostenible desde 2026, se extienden en todas las sedes académicas los programas de educación a lo largo de la vida como UPAM, UPTE, UDAM u otros generacionales, el servicio social estudiantil, los talleres y cursos de cultura, arte y deportes, y se implementa paulatinamente el Proyecto Social que preste servicio a sectores vulnerables en RSAU y bajo modelos de internacionalización introducidos desde los diseños y rediseños curriculares, promoviendo la participación de todos los estamentos universitarios y graduados.</p>
	<p>OE3. Fomentar el sentido de pertenencia y compromiso integrando a los graduados y titulados a la comunidad universitaria, a través de acciones participativas en diferentes ámbitos.</p>	<p>RI.1.3.1. A partir de la gestión 2025, se crea y desarrolla paulatinamente la "Comunidad Alumni"; se vincula a graduados con la U.C.B. en programas de formación bajo el concepto de aprendizaje a lo largo de la vida, <i>fundraising</i>, participación en redes internacionales, apoyo de becas y otros aportes en diferentes áreas del desarrollo en interacción social, programas de extensión e innovación y otros.</p>
	<p>OE4. Fomentar la sostenibilidad y sustentabilidad de forma transversal, vinculando acciones al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y el Pacto Educativo Global (PEG), cumpliendo nuestra misión y visión institucional.</p>	<p>RI.1.4.1. A partir de la gestión 2024, se implementa la oficina de observación, análisis y mercadeo de la U.C.B., que permite a la Universidad reflexionar sobre los graves problemas que atraviesa el contexto local, regional, nacional y mundial vinculados a los ODS y al PEG, en colaboración con la comunidad, de manera que sus funciones sustantivas de formación y docencia, investigación, desarrollo e innovación sean una respuesta efectiva desde la interacción social vinculada con la transformación social.</p>



ÁREA DE DESARROLLO: FORMACIÓN Y DOCENCIA

POLÍTICAS DE DESARROLLO (PD) F+D	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (OE) DE F+D	RESULTADOS DE IMPACTO (RI) DE F+D
<p>PD2: Desarrollar e implementar de forma paulatina y sostenible una oferta académica de grado y posgrado de calidad, junto al desempeño docente en el marco del Modelo Institucional, de forma vinculada a las demás funciones sustantivas y ejes transversales bajo el principio de Universidad Nacional, Única y Descentralizada para la formación integral de profesionales de excelencia y formación a lo largo de la vida, que permita ejercer el saber y preservar las culturas, aportando soluciones éticas sostenibles y democráticas para contribuir a la construcción de una sociedad justa, solidaria, incluyente, pacífica, de respeto absoluto a la dignidad humana y ecológicamente integral.</p>	<p>OE5. Expandir la oferta académica de grado y posgrado, consolidando en todos los niveles la formación integral de calidad, actualizada y pertinente, mediante la investigación educativa y la internacionalización, formando profesionales de excelencia, con vocación de servicio, comprometidos y conscientes de la RSAU para la construcción de una mejor sociedad, contando con alto reconocimiento nacional e internacional.</p>	<p>RI.2.5.1.: Hasta el año 2033, la U.C.B. tiene 8 Sedes Académicas y 16 UPPAE.</p>
		<p>RI.2.5.2.: De forma sostenible y paulatina hasta el año 2033, el promedio de la matrícula se incrementa hasta un 4% anual, llegando a 40% más en grado, 100% posgrado y más 10% en UPPAE, con base en el año "o": 2023.</p>
		<p>RI.2.5.3. Hasta el 2033, todos los programas académicos de grado con base en el año "o" cuentan con innovaciones curriculares unificadas, flexibles, actualizadas, pertinentes y de calidad, garantizando la formación integral, la validación de competencias, en lo posible con salidas intermedias y otras, producto de la investigación educativa y la internacionalización, materializando el modelo institucional.</p>
		<p>RI.2.5.4. Hasta el año 2033, todas la Sedes y UPPAE están organizadas en facultades y se tiene un instituto de innovación educativa a nivel nacional, garantizando la formación integral de profesionales, con vocación de servicio y RSAU, permitiendo índices de medición de la calidad de la facultad, la docencia y la educación.</p>
		<p>RI. 2.5.5. Hasta el año 2033, el 25% del total del plantel docente es DTC. Este porcentaje es de consolidación nacional.</p>
		<p>RI.2.5.6. A partir de la gestión 2024, se crea el sistema de registro de premios, medallas y reconocimientos nacionales e internacionales de docentes y estudiantes.</p>

ÁREA DE DESARROLLO: FORMACIÓN Y DOCENCIA

POLÍTICAS DE DESARROLLO (PD) F+D	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (OE) DE F+D	RESULTADOS DE IMPACTO (RI) DE F+D
		<p>RI.2.5.7. De forma paulatina y coherente hasta el año 2033, se incrementa la participación en movilidad entrante y saliente, hasta el 5% de docentes en grado con título de maestría o doctoral, y para áreas de salud con especialidad clínica, sobre la base del total de docentes del 2023, y se incrementa la participación en movilidad estudiantil al 15% del total de la matrícula de grado.</p>
	<p>OE6. Transformar la educación continua hacia el aprendizaje a lo largo de la vida, mediante la investigación educativa, la interacción social e internacionalización, diversificando la oferta académica de calidad a diferentes sectores y vincular los distintos niveles de formación en RSAU.</p>	<p>RI.2.6.1. A partir de la gestión 2025 se cuenta con un sistema integrado de educación a lo largo de la vida, que, desde la investigación educativa, brinda servicios educativos a diferentes niveles y sectores.</p> <p>RI.2.6.2. A partir de la gestión 2024, en forma paulatina y sostenible, las Sedes Académicas y las UPPAE cuentan con programas y proyectos educativos vinculados a colegios, Organizaciones Territoriales de Base (OTB), comunidades, barrios, colegios profesionales, etc., en RSAU.</p>
	<p>OE7. Fortalecer las competencias de los docentes a través de una formación continua integral, que permita mejorar sus habilidades y destrezas tecnológicas, pedagógicas-didácticas, investigativas y <i>competencias de empoderamiento</i>, generando impacto en la formación profesional, personal e integral de los estudiantes en el marco de la identidad católica.</p>	<p>RI.2.7.1. A partir de la gestión 2024, todos los docentes acreditan horas académicas (según normativa interna y por tiempo de dedicación) de actualización: disciplinar, didáctica-pedagógica, tecnológica, en <i>competencias de empoderamiento</i> o en humanismo cristiano; aplicando sus competencias en aula y garantizando la formación integral y docencia de calidad.</p> <p>RI.2.7.2. Hasta el año 2033, de forma paulatina, todos los docentes tienen grado de maestría y preferentemente doctorado en su área disciplinar y, para las carreras de salud, preferentemente especialidad clínica, y el 100% de los docentes debe contar al menos con diplomado en educación superior según nuestro modelo institucional.</p>



ÁREA DE DESARROLLO: FORMACIÓN Y DOCENCIA

POLÍTICAS DE DESARROLLO (PD) F+D	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (OE) DE F+D	RESULTADOS DE IMPACTO (RI) DE F+D
	<p>OE8. Obtener acreditación institucional nacional e internacional en el marco del mejoramiento de la calidad e innovación en todas las dimensiones de la U.C.B., involucrando a toda la comunidad universitaria.</p>	<p>RI.2.8.1. Hasta el año 2033, el 100% de los programas académicos de grado han sido autoevaluados (en cualquier momento de su desarrollo) y el 80% de los programas académicos de grado (autorizados al 2023) cuentan con acreditación nacional o internacional, garantizando la mejora continua de la calidad educativa. Consideramos que la autoevaluación debe estar sujeta a las carreras que tengan mínimo dos cohortes o hasta su empleabilidad.</p> <p>RI.2.8.2. A partir de la gestión 2025, se sistematizan los resultados de Encuesta de Percepción externa e interna u otros mecanismos de evaluación y acreditación o certificación institucional, además, la cantidad de premios, medallas, distinciones y reconocimiento institucional a nivel nacional e internacional.</p>

ÁREA DE DESARROLLO: INVESTIGACIÓN, DESARROLLO E INNOVACIÓN

POLÍTICAS DE DESARROLLO (PD) I+D+I	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (OE) I+D+I	RESULTADOS DE IMPACTO (RI) I+D+I
<p>PD3: Desarrollar de forma paulatina, sostenible y sustentable la investigación, innovación desarrollo y emprendedurismo fomentando el registro de propiedad intelectual y patentes, como componente esencial de la integración de las funciones sustantivas de la Universidad, y de esta con las organizaciones (sociales y productivas; privadas y públicas, potenciales usuarios del conocimiento), mediante alianzas estratégicas en interconectividad o redes y transferencia de conocimiento, con evaluación continua, ejerciendo liderazgo a nivel nacional e internacional según el Modelo Institucional.</p>	<p>OE9. Construir el sistema de I+D+I y afianzar la I+D+I y emprendedurismo en la U.C.B., en el marco de la identidad católica, dando respuesta a los problemas contemporáneos más complejos y, atendiendo las necesidades de la sociedad, en cooperación con la formación integral, la internacionalización y la RSAU, con publicaciones indexadas y con control de pares, promoviendo la difusión nacional e internacional y el permanente registro de propiedad intelectual y patentes con visibilización internacional.</p>	<p>RI.3.9.1: Hasta el año 2025, el 100% de unidades de I+D+I están organizadas en institutos y centros de investigación dependientes de facultades o unidades académicas, con registro en un sistema nacional consolidado, en miras de dar soporte a la formación integral, la interacción social, el emprendedurismo y los dos ejes transversales del modelo institucional dentro de la identidad católica.</p> <p>RI.3.9.2.: Hasta el año 2026 todos los institutos de investigación están interrelacionados mediante redes institucionales y pertenecen a una red internacional de investigación, en RSAU, desde nuestra identidad aportando a la formación integral de grado y posgrado.</p>

ÁREA DE DESARROLLO: INVESTIGACIÓN, DESARROLLO E INNOVACIÓN

POLÍTICAS DE DESARROLLO (PD) I+D+I	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (OE) I+D+I	RESULTADOS DE IMPACTO (RI) I+D+I
		<p>RI. 3.9.3.: En forma paulatina y sostenible, hasta el año 2032, todas las facultades o unidades académicas (dependiendo de la organización de cada Sede) están vinculadas a redes nacionales e internacionales de investigación, activas e implementadas y, tienen un medio de difusión indexado en medios reconocidos en los ranking internacionales generando impacto social.</p> <hr/> <p>RI.3.9.4.: De forma paulatina, sostenible y sustentable, se incrementa la difusión de los resultados de la investigación mediante publicaciones indexadas propias y en co-autoría en medios reconocidos en los ranking internacionales para citas e impacto, incrementando a su vez el índice h (<i>h-index</i>) de los investigadores.</p>
	<p>OE10. Promover el desarrollo de talentos en investigación de grado y posgrado científico, en el marco de proyectos y programas de I+D+I en colaboración con redes nacionales e internacionales, institutos, centros y grupos de investigación en interacción social, en el marco de la identidad católica.</p>	<p>RI.3.10.1. Hasta el año 2026, cada facultad o unidad académica cuenta al menos con un semillero de investigación y una sociedad científica de estudiantes en grado.</p> <hr/> <p>RI.3.10.2. El año 2028, todos los institutos de investigación han elaborado al menos el diseño curricular de la oferta de posgrado científico aplicando el diálogo permanente entre fe-ciencias y culturas.</p> <hr/> <p>RI.3.10.3. De forma paulatina, sustentable y coherente hasta el 2033, en relación con el RI.2.5.5, se incrementa la capacidad de investigación mediante la incorporación de docentes a tiempo completo con grado doctoral con dedicación a la investigación hasta el 40% de los docentes a tiempo completo de la Universidad, con alto nivel de publicación y citación.</p>



ÁREA DE DESARROLLO: INVESTIGACIÓN, DESARROLLO E INNOVACIÓN

POLÍTICAS DE DESARROLLO (PD) I+D+I	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (OE) I+D+I	RESULTADOS DE IMPACTO (RI) I+D+I
	<p>OE11. Desarrollar soluciones innovadoras, que se conviertan en productos y servicios que en lo posible cuenten con registro de propiedad intelectual y generen patentes que mejoren la calidad de vida de personas y sus comunidades, en impacto global, mediante alianzas y con potenciales usuarios del conocimiento que se detecten.</p>	<p>RI.3.11.1. Hasta el 2033, se tiene productos, servicios o resultados de investigación e innovación patentados y con registro de propiedad intelectual a favor de la U.C.B., vinculados o no al funcionamiento del Parque Científico Tecnológico e Innovación (PCT+I), de centros empresariales, que incentivan incubadoras de empresas, dan servicios mediante empresas universitarias en alianza con la fundación u otras que cuenten con centro de conciliación y otros institutos en interacción social, y dan respuestas a problemas complejos de la sociedad nacional e internacional, impactando a personas y comunidades globales.</p>
	<p>OE12. Diversificar fuentes de financiamiento con estrategias efectivas de captación de fondos nacionales e internacionales para I+D+I y el emprendedurismo, que permitan impulsar su crecimiento e impacto en la sociedad, con RSAU y en coherencia con nuestra identidad.</p>	<p>RI.3.12.1 Desde el año 2025, en forma sostenible y paulatina, todas las facultades o unidades académicas desde sus institutos de investigación generan ingresos a través de las empresas universitarias, en alianza con la fundación universitaria y las unidades de desarrollo, contando con estrategias de financiamiento, con fondos concursables nacionales e internacionales que respeten nuestra identidad de forma que mantengan la oferta de posgrado científico de forma autosostenible, impactando a la sociedad en RSAU.</p>

ÁREA DE DESARROLLO: GESTIÓN INSTITUCIONAL

POLÍTICAS DE DESARROLLO (PD) GI	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (OE) GI	RESULTADOS DE IMPACTO (RI) GI
<p>PD4 Desarrollar e implementar de forma sostenible, sustentable y eficiente los sistemas de gestión y soporte U.C.B.</p>	<p>OE13. Asegurar que las normas, procesos y procedimientos de la gestión académica, administrativa y financiera sean eficientes, ágiles y seguros para todos los estamentos y en todas las instancias de aplicación en la U.C.B., respetando nuestra identidad y la normativa boliviana y eclesial vigente, con planificación y evaluación permanente.</p>	<p>RI.4.13.1. A partir del año 2026, se implementa el sistema nacional normativo en coherencia con los estatutos y el modelo institucional, que permita el funcionamiento de la Universidad bajo el principio de Universidad Única Nacional Descentralizada, contando con normas por estamentos, manual de procesos y procedimientos de calidad y eficiencia.</p>

ÁREA DE DESARROLLO: GESTIÓN INSTITUCIONAL

POLÍTICAS DE DESARROLLO (PD) GI	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (OE) GI	RESULTADOS DE IMPACTO (RI) GI
	<p>OE14. Lograr un crecimiento sostenible y sustentable de los ingresos, diversificando las fuentes (matrícula de grado, posgrado, educación continua, I+D+I, emprendimientos, venta de productos y/o servicios, <i>fundraising</i> y otras),⁶ contando con un modelo académico administrativo y financiero (MAAF) que permita el cumplimiento de la misión social y fortalezca el desarrollo universitario con infraestructura y equipamiento suficiente.</p>	<p>RI.4.14.1 A partir del año 2025, se implementa el nuevo modelo administrativo financiero (MAAF), que incluye las empresas universitarias vinculadas a la Fundación San Pablo u otros; para la diversificación de los ingresos, se prestan servicios desde las Facultades y se generan productos patentados y con registro de propiedad intelectual en alianzas estratégicas, así como diferentes mecanismos de apalancamiento financiero implementando el modelo institucional. Esto será medido a través de la tasa de crecimiento de los ingresos de forma anual.</p> <hr/> <p>RI.4.14.2. De forma paulatina, sostenible y sustentable hasta el año 2033, se transforman todas las instalaciones de la Universidad bajo los principios de responsabilidad social ambiental, permitiendo el desarrollo de relaciones humanas sanas y fraternas en el marco de la identidad católica, conforme al plan maestro de cada Sede.</p>
	<p>OE15. Gestionar el talento humano en toda la comunidad universitaria maximizando el potencial de todos sus miembros, asegurando contar con personal competente para cumplir los objetivos estratégicos en coherencia con identidad católica y fortaleciendo el relacionamiento internacional y la RSAU.</p>	<p>RI.4.15.1. A partir del año 2025, se cuenta con políticas coherentes y sistemas renovados de gestión del talento humano, carrera, desarrollo y escalafón docente y administrativo, promoviendo el bienestar integral de la comunidad según nuestra identidad católica y garantizando cumplir los objetivos estratégicos.</p>

6 Criterio QS: Impacto de WEB (5%). Sistema Nacional de tecnologías implementado con procedimientos estandarizados y mejora continua.



ÁREA DE DESARROLLO: GESTIÓN INSTITUCIONAL

POLÍTICAS DE DESARROLLO (PD) GI	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (OE) GI	RESULTADOS DE IMPACTO (RI) GI
	<p>OE16. Desarrollar una cultura de “ciudadanía digital”, que impulse la transformación tecnológica de la U.C.B, a través de la implementación de protocolos y acciones para un uso ético, eficiente y responsable, basado en el cuidado de la información, así como de los sistemas tecnológicos y comunicacionales eficientes.</p>	<p>RI.4.16.1. De forma paulatina y sustentable y hasta el año 2033, se tiene desarrollado, estabilizado y patentado el sistema tecnológico general y único con múltiples plataformas y web de alto impacto, que permita la automatización de todos los procesos universitarios, implementación de plataforma digital, uso IA, escritorio verde, campus globalizado en internacionalización y otros, en coherencia con la identidad católica y RSAU, permitiendo procesos eficientes y estandarizados de calidad.</p>
	<p>OE 17. Fortalecer los procesos de creación, comunicación, entrega e intercambio de las propuestas de valor de la U.C.B. a sus distintos beneficiarios internos y a la sociedad en general, consolidando la imagen institucional, a nivel nacional e internacional y consolidando el bienestar integral de toda la comunidad universitaria y sus familias a través de relaciones sanas y fraternas con RSAU.</p>	<p>RI.4.17.1. Desde el año 2024, se implementa políticas de comunicación interna y externa, con comités de comunicación y marketing, desde el ámbito nacional, con plena participación de las sedes, brindando servicios de manera eficiente, consolidando la imagen institucional y facilitando el trabajo interno del personal y la comunidad en general.</p>
4+4	17	35

Fuente: Elaboración propia, basada en la construcción comunitaria estratégica.

4.7. Forma de evaluación

La evaluación se entiende como la recolección de información y análisis de los componentes del PES con el propósito de mejorar los procesos y procedimientos para el logro del PNDU.

La evaluación entendida bajo fundamentos de mejora continua implica:

- Conjugar los esfuerzos de las Sedes con el concepto de Universidad Única, Nacional y Descentralizada. Conjugar significa que todos los sujetos que participan en cada Sede hacen un trabajo coherente con el fortalecimiento de la Universidad Católica Boliviana “San Pablo”.

- La evaluación se fundamenta en la aplicación de las seis funciones administrativas (planificación, organización, dirección, seguimiento, control y regularización) a cada área de desarrollo para perfeccionar los procesos de fortalecimiento e integración de las funciones sustantivas de la Universidad y sus ejes transversales.
- Comprender que la coordinación entre las Sedes y la adecuada relación entre el nivel estratégico y el operativo posibilita el fortalecimiento nacional y que el logro de los objetivos estratégicos depende de la integración de todos.
- La evaluación como dimensión del proceso estratégico que valora el mismo en su totalidad a través de sus resultados conjuntos y la evaluación como componente de la actividad valora cada acción en aras de lograr los objetivos mediante el cumplimiento de los indicadores formulados.

Asimismo, la evaluación entendida bajo los fundamentos de mejora continua, constituida como una dimensión del PNDU y un componente de la actividad del PES, se realiza en instancias de diálogo:

Ámbito de Sede

- Revisión en diálogo en el Consejo Académico de Sede (CAS) conjuntamente con los encargados de área y los encargados de Planificación Estratégica Institucional.
- Aprobación del informe de evaluación por las Juntas de Sede.

Ámbito Nacional

- Revisión en diálogo en el Consejo Nacional (CN) conjuntamente con los encargados de área y los encargados de la Planificación Estratégica Institucional.
- Evaluación del Consejo Académico Nacional y el Consejo Administrativo Financiero Nacional.
- El Rector Nacional pone el informe de evaluación nacional en conocimiento de la Junta Directiva.

4.8. Sistema de Medición y Control

La U.C.B. implementará un sistema nacional de medición y control que permitirá hacer el seguimiento permanente del PNDU y de los PES bajo los tipos de evaluación precisados en la Tabla 3.

TABLA 3: Sistema nacional de medición y control

COMPONENTE/FASE	TIPOS DE EVALUACIÓN		
	EVALUACIÓN EX ANTE	EVALUACIÓN CONCURRENTE	EVALUACIÓN EX POST
Concomitancia	Planificación	Compromiso	
	Organización		
Efecto	Definición de indicadores	Seguimiento y control	Logro de los indicadores
			Eficiencia
Resultado			Inclusión
			Impacto

Fuente: Elaboración propia

La concomitancia es la relación de contribución y sentido entre los componentes del PES y los objetivos del PNDU en cuanto actúan de forma convergente al fortalecimiento institucional.

El efecto se refiere a lo producido por los PES y el nivel nacional en cuanto su aporte al fortalecimiento institucional.

El resultado se refiere a la inclusión de los PES y el nivel nacional en el logro del PNDU a mediano y largo plazo.

4.8.1. EVALUACIÓN EX ANTE

Esta evaluación se realiza antes de la implementación de los PES durante la etapa de planificación estratégica de cada Sede en función de los cronogramas establecidos para el efecto.

Nivel de Sede: Cada Sede, en su Consejo Académico de Sede (CAS), evaluará la pertinencia de su propio proyecto y de las acciones con relación a los objetivos estratégicos del PNDU y en función de sus propios recursos.

Nivel Nacional: Una vez que las Sedes hayan evaluado su organización y definición de indicadores, el Rectorado Nacional, en diálogo con el Consejo Nacional, evaluará la relación entre las actividades estratégicas, actividades e indicadores presentados por cada Sede con las políticas estratégicas, objetivos estratégicos y resultados de impacto del PNDU. En este sentido, se considera la concomitancia en la medida en la que las acciones de las Sedes contribuyen y actúan para generar los resultados que se esperan en el PNDU.

La planificación presentada por las Sedes podrá ser considerada:

- Insuficiente: Cuando el PES no responde al PNDU y en cuyo caso se realizarán propuestas cooperativas de mejora.

- Regular: Cuando el PES no aporta suficientemente al PNDU y en cuyo caso se realizarán propuestas cooperativas de mejora.
- Buena: Cuando se considera que el PES es concomitante con el PNDU.

4.8.2. EVALUACIÓN CONCURRENTE

Se realiza durante todo el año de ejecución del PES y del PNDU, corresponde a un proceso de evaluación continua.

Compromiso: Cada Sede, en diálogo, deberá evaluar periódicamente el compromiso que cada responsable de área tiene para dar cumplimiento a las actividades que conlleven al logro de los resultados.

Control y seguimiento: Cada Rectorado de Sede deberá evaluar, en diálogo, semestralmente, las actividades y decisiones relacionadas con el PES para tomar acciones de apoyo al logro de sus indicadores, informando a sus Juntas de Sede y remitiendo el informe de avance de sus logros a Rectorado Nacional. El nivel Nacional evaluará semestralmente, en diálogo, el compromiso que cada Sede tiene para realizar un trabajo coherente con el fortalecimiento de la Universidad Católica Boliviana “San Pablo”.

4.8.3. EVALUACIÓN EX POST

Se realiza al final de cada año académico.

- Logro de los indicadores: Cada Sede (CAS), en diálogo, evaluará el grado en el que se han logrado los indicadores definidos y su correlación con los Resultados de impacto.
- Eficiencia: Cada Sede (CAS), en diálogo, evaluará la eficiencia de la relación entre los recursos aplicados a cada actividad y los resultados obtenidos.

Al concluir cada año, cada Sede presentará con el visto bueno de la Junta de Sede a la instancia nacional un informe de su evaluación concurrente y ex post, en el que debe considerar los siguientes criterios:

- Inclusión: El nivel Nacional (CA), en diálogo, evaluará en los informes de Sede, el grado de inclusión que cada Sede ha logrado para el proceso de fortalecimiento de una Universidad Única, Nacional Descentralizada.
- Impacto: El nivel Nacional, en diálogo, evaluará la medida en la que los resultados de cada Sede han contribuido al logro de los resultados de impacto y los objetivos estratégicos del PNDU.

A través de estos aspectos de la evaluación, se considerará que la ejecución ha sido:

- Insuficiente: Cuando la ejecución del plan no responde al PNDU y en cuyo caso se realizarán propuestas de acciones correctivas al PES.

- Regular: Cuando la ejecución del plan no aporta significativamente al PNDU y en cuyo caso se realizarán propuestas de acciones correctivas.
- Buena: Cuando se considera que la ejecución del PES ha sido incluyente y de impacto para el logro del PNDU. Si es pertinente, se realizarán propuestas para la mejora continua.

Como resultado de la evaluación anual, entendida bajo los fundamentos de mejora continua, constituida como una dimensión del PNDU y un componente de la actividad del PES, el Consejo Nacional podrá proponer a la Junta Directiva, mejoras y modificaciones al PNDU.

El Consejo Académico Nacional (CAN) deberá hacer una evaluación completa de medio término a los cinco años de implementación del PNDU y proponer a la Junta Directiva mediante el VAN todos los ajustes y modificaciones que se considere necesarios como resultado de los logros de su aplicación y el análisis de contexto y tendencias del momento.

BIBLIOGRAFÍA

- Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños. (2023). XXVIII Cumbre Iberoamericana. CELAC.
- Constitución Política del Estado. (7 de febrero de 2009). Gaceta Oficial de Bolivia.
- Economy. (2022, 27 de abril). *Informalidad, la principal característica del empleo en Bolivia*. <https://www.economy.com.bo/articulo/economia/informalidad-principal-caracteristica-empleo-bolivia/20220427102312005870.html>
- Francisco. (2023, 4 de octubre). *Exhortación apostólica Laudate Deum*. La Santa Sede. Laudate Deum: Exhortación Apostólica a todas las personas de buena voluntad, sobre la crisis climática (4 de octubre de 2023) | Francisco (vatican.va)
- Francisco. (2019, 7 de diciembre). *Discurso a los participantes en el foro mundial de las ONG de inspiración católica*. https://www.vatican.va/content/francesco/es/speeches/2019/december/documents/papa-francesco_20191207_ong-cattoliche.html
- Francisco. (2015, 24 de mayo). *Carta Encíclica Laudato Si' del Santo Padre Francisco Sobre el cuidado de la casa común*. https://www.vatican.va/content/francesco/es/encyclicals/documents/papa-francesco_20150524_encyclica-laudato-si.html
- Kaplan, A. (2021). *Higher Education at the Crossroads of Disruption. The University of the 21st Century* [La Educación Superior en la Encrucijada de la Disrupción. La Universidad del Siglo XXI]. ESCP Business School.
- Kuntz, L. (ed.) (2022, 30 de septiembre). *MONDIACULT 2022: Los Estados adoptan una histórica Declaración por la Cultura*. UNESCO <https://www.unesco.org/en/articles/mondiacult-2022-states-adopt-historic-declaration-culture?hub=701>
- Pedraja-Rejas, L., & Rodríguez-Ponce, E. (2015). Dirección estratégica y gestión en instituciones de educación superior. En *La educación superior de Chile. Transformación, desarrollo y crisis* (Primera, pp. 475-516). Ediciones UC.
- Qualitas (2020). *Consultora Agencia Qualitas a la Universidad Católica Boliviana "San Pablo": Evaluación Plan Estratégico Institucional 2014-2020* [Documento inédito]
- Qualitas (2016). *Evaluación de medio término al PEI* [Documento inédito].
- Sistema de la Universidad Boliviana. (2023). *III Conferencia Extraordinaria. UMSS. Modelo Educativo*. CEUB.

Sistema de la Universidad Boliviana. (2021). *Plan nacional de Desarrollo SUB 2021-2025*. CEUB.

https://ceub.edu.bo/academica/documentos/normas/Matriz_Estrategica_PNDU.pdf

Sistema de la Universidad Boliviana. (2014). *Modelo Académico*. CEUB.

Sistema de la Universidad Boliviana. (2014). *Plan Nacional de Desarrollo Universitario 2014-2018*. CEUB.

Universidad Católica Boliviana "San Pablo". (2023). *Modelo Institucional*. Universidad Católica Boliviana "San Pablo".

Universidad Católica Boliviana "San Pablo". (2021). *Estatutos*. Universidad Católica Boliviana "San Pablo".

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO]. (2022, 18 de mayo). *Tercera Conferencia Mundial sobre Educación Superior #CMES2022*. Tercera Conferencia Mundial de Educación Superior #CMES2022 – UNESCO-IESALC

ABREVIACIONES

AQCD	Accionable, Cuantitativo, Comparativo, Divisional
CELAC	Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños
CEP	Consejo Episcopal Permanente
CEUB	Comité Ejecutivo de la Universidad Boliviana
CN	Consejo Nacional
C.P.E.	Constitución Política del Estado
Ests.	Estatutos de la U.C.B. (2021)
FBC	Formación basada por competencias
I+D+I	Investigación, Desarrollo e Innovación
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenibles
OKR	Objectives and Key Results
PEG	Pacto Educativo Global (Francisco, 2020)
PES	Plan Estratégico de Sede
PEYEA	Posición estratégica y la evaluación de la acción
PNDU	Plan Nacional de Desarrollo Universitario
POA	Plan Operativo Anual
RAN	Reunión Académica Nacional SUB
RSAU	Responsabilidad Social Ambiental Universitaria
SCOPUS	Base de Datos de referencias bibliográficas y citas de Elsevier
SUB	Sistema de la Universidad Boliviana
U.C.B.	Universidad Católica Boliviana “San Pablo”
UNESCO	Organización de Naciones Unidas para Educación, Ciencia y la Cultura
UPPAE	Unidades, Programas, Proyectos Académico Especiales
VAN	Vicerrectorado Académico Nacional
VAFN	Vicerrectorado Administrativo Financiero Nacional

GLOSARIO

El Glosario Académico de la U.C.B.
se encuentra en el siguiente enlace y código QR:



EQUIPO DE TRABAJO

Junta Directiva U.C.B.

Mons. Oscar Omar Aparicio Céspedes

Mons. Fernando Bascopé Muller

Alberto Libera Tapia

Juan Carlos Requena

Josefina Matas Musso

Carlos Alberto Zambrana Bertram

Jurgen Kohlberg de Grandchant

Hna. María Susana Guzmán Vidal

Percy Miguel Añez Rivero

Rev. P. Manuel G. Hurtado Durán

Rectorado Nacional

Rev. P. José Fuentes Cano

María Mónica Daza Ondarza Salamanca

Marcos Delgadillo Moreira

Susan Lourdes Leliss Santillán Butrón

Cecilia Reyes Soria Galvarro

José Javier Prudencio Muñoz

Martha Daniela Dávila Heitmann

Marcela Geraldine Michel Velasco

Mónica Alejandra Zuleta Rodríguez

Sedes

Ximena Maclovia Peres Arenas
Ruth Tania Riskosky Arraya
José Santos Loaiza Torres
Oscar Miguel Ortiz Antelo
Hna. Irma Guadalupe Garza Garza
David Zavaleta Castellón
Yolanda Susana Ferreira Arza
Yanina Anatolievna Galabuda
Herland Henry Pinto Nicodemo
María Carolina Soto Montenegro
Marianne Gassenmeier Suarez

Construcción colaborativa de la Comunidad Universitaria

Centros de Estudiantes de cada Sede Académica
Plantel Docente
Personal Administrativo
Unidades, Programas y Proyectos Académicos Especiales

RESOLUCIÓN DE JUNTA DIRECTIVA DE APROBACIÓN DEL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO UNIVERSITARIO



UNIVERSIDAD
CATÓLICA
BOLIVIANA

Secretaría General Nacional

La Paz, 01 de Diciembre de 2023
SEC. GRAL. NAL. 0609/2023

Señores
María Mónica Daza Ondarza
VICERRECTORA ACADÉMICA NACIONAL
Mgr. Marcos Delgadillo Moreira
VICERRECTOR ADM. FINANCIERO NACIONAL
UNIVERSIDAD CATÓLICA BOLIVIANA "SAN PABLO"
Presente



Ref.- Ejecución Resolución de Junta Directiva Nacional N° 132/2023.

De mi mayor consideración:

Mediante la presente, me dirijo a sus respetadas autoridades para hacerles conocer la Resolución de Junta Directiva Nacional N°132/2023 expedida en la Reunión Extraordinaria de 30 de octubre de 2023 que adjunto a la presente, cuyo detalle es el siguiente:

"Resolución N°132/23: En consideración a la recomendación emitida por la Comisión Académica y la Comisión Económica, la Junta Directiva, en ejercicio de las atribuciones y competencias conferidas por el Artículo 81, Parágrafo I, Literal f) de los Estatutos de la U.C.B., RESUELVE:

PRIMERO: APROBAR EL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO UNIVERSITARIO 2024-2033 DE LA UNIVERSIDAD CATÓLICA BOLIVIANA "SAN PABLO", en sus cuatro capítulos, documento que cuenta con la aprobación de las cuatro Juntas de Sede y aprobación unánime del Consejo Nacional, toda vez que el mismo fue elaborado con el aporte de todas las Sedes Académicas en Comunidad Universitaria. Asimismo, se dispone que el Rectorado Nacional de la UCB proceda a la publicación, difusión e implementación del PNDU.

El Rector Nacional, la Vicerrectora Académica Nacional, el Vicerrector Administrativo Financiero Nacional y la Secretaría General Nacional a.i. quedan encargados de la ejecución y cumplimiento de la presente Resolución. Regístrese, comuníquese y cúmplase."

Con este motivo, saludo a ustedes muy atentamente.

Abog. Ivana Fátima Lira Villaruel

SECRETARIA GENERAL NACIONAL a.i.
UNIVERSIDAD CATÓLICA BOLIVIANA "SAN PABLO"

cc/Corr
File

RESOLUCIÓN DE IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO UNIVERSITARIO



UNIVERSIDAD CATÓLICA BOLIVIANA
"SAN PABLO"

RECTOR NACIONAL
RESOLUCIÓN RECTORAL
RN044/2023



La Paz, (Bolivia) 04 de diciembre de 2023

VISTOS:

Los Estatutos de la Universidad Católica Boliviana "San Pablo" modificados mediante Decreto CEP PROT. N°01/21 de 8 de julio de 2021.

CONSIDERANDO:

Que, el artículo 81 I inc. f) de los Estatutos de la Universidad Católica Boliviana "San Pablo" establece que es competencia y atribución de la Junta Directiva, aprobar el Plan Estratégico Institucional (P.E.I.) y/o el Plan Nacional de Desarrollo Universitario (PNDU) presentado por el Rector Nacional, construido desde las Sedes y proyectado por el Consejo Nacional.

Que, mediante Resolución N°132/2023 de 30 de octubre de 2023, la Junta Directiva de la Universidad Católica Boliviana "San Pablo" aprobó el Plan Nacional de Desarrollo Universitario 2024-2033 de la Universidad Católica Boliviana "San Pablo", documento que cuenta con la aprobación de la cuatro (4) Juntas de Sede y aprobado por unanimidad por el Consejo Nacional, toda vez que el mismo fue elaborado con el aporte de todas las Sedes Académicas en comunidad universitaria.

Que, adicionalmente, la Resolución N°132/2023 dispuso que, el Rectorado Nacional de la UCB proceda a la publicación, difusión e implementación del PNDU.

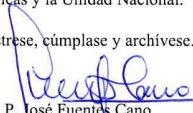
POR TANTO:

El señor **RECTOR NACIONAL** de la Universidad Católica Boliviana "San Pablo", en uso de sus atribuciones estatutarias y de lo dispuesto en Resolución de Junta Directiva N°132/2023 de 30 de octubre de 2023.

RESUELVE:

ÚNICO.- Conforme lo dispuesto en la Resolución de Junta Directiva N°132/2023 de 30 de octubre de 2023, el Plan Nacional de Desarrollo Universitario 2024-2033 de la Universidad Católica Boliviana "San Pablo" entra en vigencia para todas las Sedes Académicas y la Unidad Nacional.

Regístrese, cúmplase y archívese.


P. José Fuentes Cano
RECTOR NACIONAL

Es conforme,


Abog. Ivana Lira Villarroel

SECRETARIA GENERAL NACIONAL a.i.

U.C.B.



