



UNIVERSIDAD
CATÓLICA
BOLIVIANA

ERIGIDA CANÓNICAMENTE
POR LA SANTA SEDE
DESDE EL 2023

PLAN ESTRATÉGICO DE SEDE LA PAZ 2024 – 2028

UNIVERSIDAD CATÓLICA BOLIVIANA "SAN PABLO"

UNIVERSIDAD CATÓLICA BOLIVIANA “SAN PABLO”

PLAN ESTRATÉGICO DE SEDE LA PAZ 2024 – 2028

2025

Universidad Católica Boliviana "San Pablo"
Depósito Legal N° 4-1-3056-2025

Reservados todos los derechos conforme a Ley
Primera Edición

Título: Plan Estratégico de Sede La Paz 2024-2028
Universidad Católica Boliviana "San Pablo"
Coordinadores Generales:
Rectorado de Sede La Paz
Coordinación Estratégica de Sede La Paz

Resolución de Aprobación por la Junta Directiva de la U.C.B:
Res. N° 174/2023

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

La Paz, mayo de 2025

MIEMBROS DE LA JUNTA DE SEDE

S.E.R. Mons. Monseñor Percy Lorenzo Galván Flores

ARZOBISPO DE LA PAZ

PRESIDENTE DE LA JUNTA DE SEDE LA PAZ

MIEMBROS JUNTA DIRECTIVA NACIONAL Y JUNTA DE SEDE LA PAZ

Dr. Juan Carlos Requena Pinto

Dra. Josefina Matas Musso

MIEMBROS JUNTA DE SEDE LA PAZ

Dr. Carlos Gerke Siles

Dra. Erika Aldunate Loza

SECRETARIA DE LA JUNTA DE SEDE LA PAZ

Dra. Erika Helguero Mejía

AUTORIDADES DE SEDE LA PAZ

Dra. Ximena Peres Arenas

RECTORA DE SEDE LA PAZ

Dra. Yolanda Ferreira Arza

DIRECTORA ACADÉMICA DE SEDE LA PAZ

Mgr. Raúl Boada Oporto

DIRECTOR ADMINISTRATIVO FINANCIERO DE SEDE LA PAZ

Rvdo. P. Padre Armando Sejas

DIRECTOR DE LA PASTORAL UNIVERSITARIA

DECANOS

Mgr. Javier Gutiérrez Ballivián

DECANO FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS

Mgr. Renán Laguna Vargas

DECANO FACULTAD DE INGENIERÍA

Dra. María Elena Lora Fuentes

DECANA FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS

Dr. Carlos Cordero Carrafa

DECANO FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIAS POLÍTICAS

ÍNDICE

ANTECEDENTES

CAPÍTULO 1

FASES PARA LA CONSTRUCCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE SEDE

1. Primera Fase: Definición Estrategia Sede La Paz	4
1.1 Etapa de Insumos - Auditoría Externa	4
1.1.1 Universidades en La Paz.	4
1.1.2 Matriz de Evaluación de Factores Externos Sede La Paz	5
1.1.3 Matriz de Evaluación de Factores Internos	7
1.2 Etapa de Adecuación	10
1.2.1 Matriz de Evaluación de los Factores Internos y Externos	10
1.2.2 Matriz de Situación de la Sede y Estrategia a Formular	11
1.2.3 Balance Estratégico	11
1.2.4 Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción – PEYEA	12
1.2.5 Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción	13
1.3 Etapa de Decisión	14
1.3.1 Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE)	14
2. Segunda Fase • Revisión técnica y sugerencias de modificación en redacción	
Plan Nacional de Desarrollo Universitario 2024 – 2033	15
3. Tercera Fase • Documento final Plan Nacional de Desarrollo Universitario	16

CAPÍTULO 2

PLAN ESTRATÉGICO SEDE LA PAZ

3.1 Marco Estratégico	18
3.1.1 Misión	18
3.1.2 Visión	18
3.1.3 Identidad Católica	19
3.1.4 Áreas de Desarrollo	19

CAPÍTULO 3

MATRIZ DE PLANIFICACIÓN DEL PNDU 2024 - 2033, Y SU ARTICULACIÓN CON LOS PES 2024 – 2028

4.1 Área de Desarrollo: Interacción Social y Extensión Universitaria	22
4.2 Área de Desarrollo: Formación y Docencia	23
4.3 Área de Desarrollo: Investigación, Desarrollo e Innovación	26
4.4 Área de Desarrollo: Gestión Institucional	28

CAPÍTULO 4
SISTEMA DE MEDICIÓN Y CONTROL

5.1 Evaluación Ex Ante _____ 32

5.2 Evaluación Concurrente _____ 33

5.3 Evaluación Ex Post _____ 33

ANEXOS

INDICADORES GESTIÓN 2024 _____ 36

Área Estratégica: Interacción Social y Extensión Universitaria _____ 36

Área Estratégica: Formación y Docencia _____ 36

Área Estratégica: Investigación, Desarrollo e Innovación _____ 38

Área Estratégica: Gestión Institucional _____ 39

INDICADORES GESTIÓN 2025 _____ 40

Área Estratégica: Interacción Social y Extensión Universitaria _____ 40

Área Estratégica: Formación y Docencia _____ 40

Área Estratégica: Investigación, Desarrollo e Innovación _____ 41

Área Estratégica: Gestión Institucional _____ 42

PRESENTACIÓN



La Universidad Católica Boliviana “San Pablo” Sede La Paz, fiel a su identidad y misión institucional, presenta con satisfacción el **Plan Estratégico de Sede (PES) 2024-2028**, un documento que orientará nuestro quehacer universitario en los próximos años. Este plan es el resultado de un proceso de análisis riguroso, participación activa de la comunidad universitaria y alineación con el **Plan Nacional de Desarrollo Universitario (PNDU) 2024-2033**, reafirmando nuestro compromiso con la excelencia académica, la innovación, la sostenibilidad y la formación integral de nuestros estudiantes.

A lo largo de este documento, se establecen objetivos estratégicos que buscan fortalecer las funciones sustantivas de la Universidad: **Formación y Docencia, Investigación, Desarrollo e Innovación, Interacción Social y Extensión Universitaria**. Asimismo, se definen líneas de acción que permitirán consolidar nuestra gestión institucional, promoviendo el crecimiento sostenible y la mejora continua.

El **PES 2024-2028** es una guía que nos desafía a seguir avanzando con visión de futuro, fortaleciendo nuestro impacto en la sociedad a través del conocimiento, la responsabilidad social y la identidad católica que nos distingue. Agradecemos el esfuerzo de todos los actores que hicieron posible su elaboración y confiamos en que, con el compromiso de nuestra comunidad universitaria, lograremos plasmar en la realidad los objetivos aquí trazados.

Con renovada esperanza y determinación, seguimos trabajando por una universidad más sólida, inclusiva y transformadora, al servicio del bien común y el desarrollo sostenible de nuestra sociedad.

Dra. Ximena Peres Arenas
RECTORA SEDE LA PAZ



UNIVERSIDAD
CATÓLICA
BOLIVIANA

PARTE PERTINENTE DEL ACTA ORIGINAL DE LA JUNTA DE SEDE LA PAZ
DE LA UNIVERSIDAD CATÓLICA BOLIVIANA "SAN PABLO"
DE FECHA 23 DE OCTUBRE DE 2023

Resolución Nro. 174/2023: La Junta de Sede La Paz, en ejercicio de la atribución determinada por el inciso c) del artículo 101 de los Estatutos de la Universidad Católica Boliviana "San Pablo", ha tomado conocimiento y aprueba el Plan Estratégico de Sede con las siguientes recomendaciones:

- Reflejar el impacto del plan en el ámbito financiero.
- Omitir rankings en el plan.
- Fortalecer el relacionamiento con graduados para mejorar la oferta académica en el Pregrado y Posgrado.
- Realizar propuestas para fortalecer el Posgrado y la Investigación.
- Considerar incluir indicadores dirigidos a la Unidad de Mantenimiento.

Es conforme,

Abog. María Erika Helguero Mejía
ASESORA LEGAL
SEDE ACADÉMICA LA PAZ
UNIVERSIDAD CATÓLICA BOLIVIANA "SAN PABLO"

ANTECEDENTES



En la gestión 2022, las autoridades de la Sede han definido un Equipo de Coordinación compuesto por: Mgr. Javier Gutiérrez, Decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Financieras, Lic. Daniel Sanabria, Coordinador de El Alto e Ivana Tarifa, Coordinadora Estratégica de Sede, para diseñar la estrategia de la Sede La Paz con base a la solicitud realizada por la Junta de Sede.

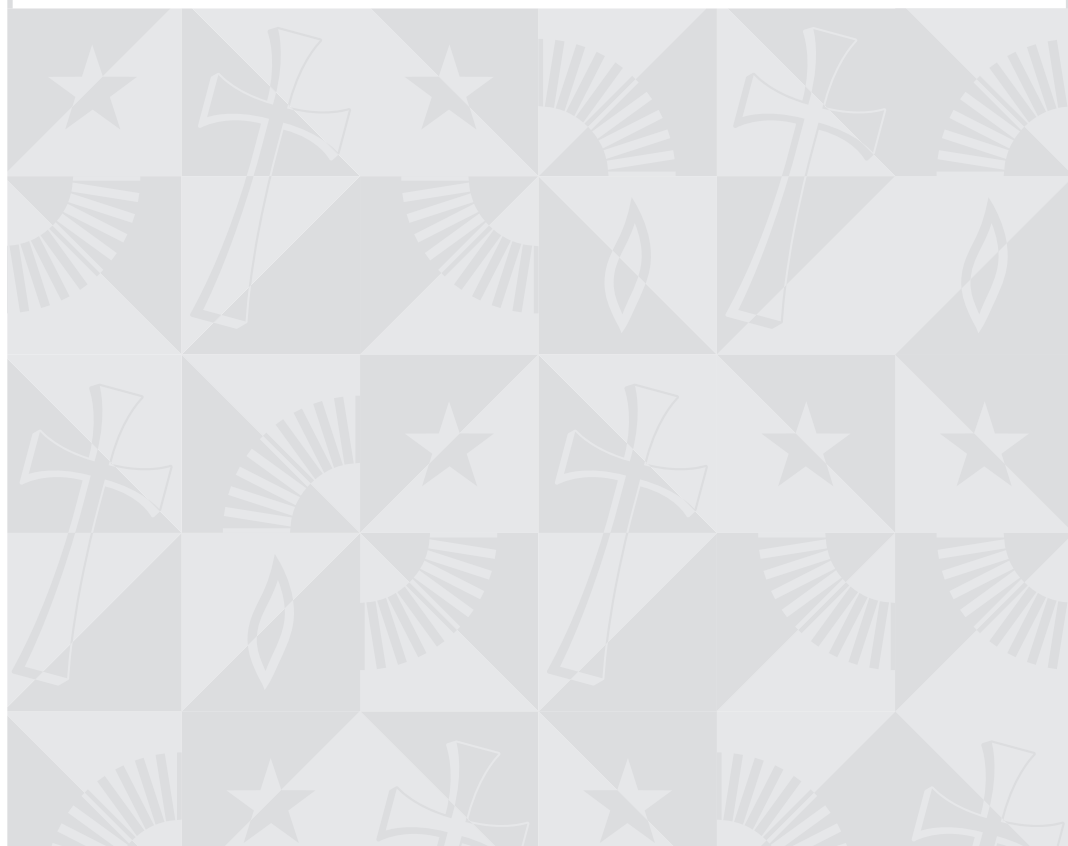
Siendo importante para las autoridades de Sede, involucrar a diferentes actores representativos de la Comunidad Universitaria (autoridades, docentes, administrativos y estudiantes), se definió una metodología cualitativa, cuantitativa y participativa, con procesos de sistematización de los equipos.

Para ejecutar la tarea encomendada y a partir de la aplicación de la metodología, el Equipo de Coordinación coordinó, ejecutó y sistematizó las siguientes actividades:

- a) Reuniones de coordinación y sistematización.
- b) Nueve (9) equipos de trabajo para realizar el análisis interno y externo y producir los documentos correspondientes, utilizando los siguientes métodos y herramientas:
 - ♦ Tendencias en las universidades del mundo, modelos académicos, modelo de gestión.
 - ♦ PESTEL.
 - ♦ Análisis competencia, clientes. (grado y posgrado).
 - ♦ Identificar factores FODA.
 - ♦ Misión, visión, Objetivos estratégicos, Estatuto, Plan de trabajo Rectorado Sede.
 - ♦ Identificación de Actividades clave, centrales, core.
 - ♦ Situación Financiera.
 - ♦ Cualidades competitivas.
 - ♦ Elementos internos clave.
- c) Dos talleres con mesas de trabajo y una plenaria. En el primer taller se analizaron los documentos elaborados por los nueve (9) equipos de trabajo. En la plenaria se elaboró el FODA con todos los insumos de las mesas de trabajo.
- d) En el segundo taller se validó el FODA, se redactaron los objetivos, estrategias, finalidades e indicadores.
- e) Se convocó a 52 miembros representativos de diferentes áreas de la Sede.

CAPÍTULO 1

FASES PARA LA CONSTRUCCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE SEDE



1. PRIMERA FASE ♦ Definición Estrategia Sede La Paz

Para el proceso de construcción del Plan Nacional de Desarrollo Universitario (PNDU), de dónde se desprende el Plan Estratégico de Sede, el 30 y 31 de enero de la gestión 2023, en la Sede Académica de Santa Cruz, se realizó la primera reunión de elaboración del PNDU con la participación de todas las autoridades de sede de la Universidad para presentar y compartir ideas en relación a los Planes Estratégicos de Sede.

A partir de esta reunión, se posibilitó el Taller denominado “Plan Estratégico de la Sede La Paz” a cargo del Mgr. Marcos Delgadillo Moreira, Vicerrector Administrativo Financiero Nacional, realizado el 24 de marzo de 2023, en la Sede La Paz.

Los participantes invitados de la Sede: Dra. Ximena Peres Arenas (Rectora de Sede La Paz), Dra. Yolanda Ferreira Arza (Directora Académica de Sede), Mgr. Raúl Boada Oporto (Director Administrativo Financiero de Sede), Dra. María Elena Lora Fuentes (Decana Facultad de Ciencias Sociales y Humanas), Mgr. Renán Laguna Vargas (Decano Facultad de Ingeniería), Mgr. Javier Gutiérrez Ballivián (Decano Facultad de Ciencias Económicas y Financieras), Mgr. Cecilia Mariaca Cardozo (Directora Diseño Gráfico Y Comunicación Visual), Mgr. Erika Rakela Schwenninger (Jefe de Recursos Humanos), Mgr. Mariel Álvarez Zamora (Jefe Departamento de Marketing y Comunicación), Lic. Daniel Sanabria Abasto (Coordinador Académico Bloque El Alto), Mgr. Marcio Paredes Rivera (Coordinador Unidad de Gestión de la Calidad Académica), Mgr. Ivana Tarifa Cabo (Coordinadora Estratégica de Sede), Mgr. Nicole Sthomann (Asistente Técnico); Lic. Adriana Sanjinés del Villar (Analista Académica).

De la Oficina Nacional participaron: Mgr. Susan Santillán (Administradora Nacional de Gestión Académica), Mgr. Cecilia Reyes (Administradora Nacional), Mgr. Marcela Geraldine Michel Velasco (Coordinadora de Planificación Académica), Mgr. Mónica Alejandra Zuleta Rodríguez (Analista de Procesos Académicos).

En cuanto a los resultados obtenidos de este taller y con base en el trabajo de diagnóstico interno y externo elaborado por la Sede con anterioridad, se obtuvo lo siguiente:

1.1 Etapa de Insumos - Auditoría Externa

1.1.1 UNIVERSIDADES EN LA PAZ.

Para la auditoría externa se tomó en cuenta solo las universidades que tienen sede académica en La Paz:

TABLA 1: Universidades Públicas (SUB)

N°	UNIVERSIDAD
1	Universidad Católica Boliviana “San Pablo”
2	Universidad Mayor de San Andrés
3	Escuela Militar de Ingeniería
4	Universidad Policial
5	Universidad Pública de El Alto

TABLA 2: Universidades Privadas

N°	UNIVERSIDAD	N°	UNIVERSIDAD
1	Universidad Andina Simón Bolívar	12	Universidad Nuestra Señora de La Paz
2	Universidad Bolivariana	13	Universidad NUR
3	Universidad Boliviana de Informática	14	Universidad Privada Boliviana
4	Universidad Central	15	Universidad Privada del Valle
5	Universidad Cosmos	16	Universidad Privada Domingo Savio
6	Universidad de Aquino Bolivia	17	Universidad Real
7	Universidad de la Cordillera	18	Universidad Saint Pol
8	Universidad Franz Tamayo	19	Universidad Salesiana
9	Universidad La Salle	20	Universidad San Francisco de Asís
10	Universidad Los Andes	21	Universidad Tecnológica Boliviana
11	Universidad Loyola		

1.1.2 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS SEDE LA PAZ

Como se observa en la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) (Tabla 3), los nichos que se identificaron como **oportunidades** fueron:

- Investigación
- La falta de capitalizando del networking docente.
- El rol que puede tener la Universidad en procesos de certificación que requieren otras organizaciones e instituciones.
- Desarrollar una oferta adecuada con salidas intermedias profesionalizantes para la ciudad de El Alto, provincias y ciudades intermedias.

En cuanto a las **amenazas**, se pudo advertir que la Sede La Paz experimentaba:

- La tensión existente entre la Iglesia y el Gobierno Nacional.
- El bajo nivel de formación escolar con el que ingresan los estudiantes a la educación superior, que puede incidir en la excelencia y la calidad de la Universidad.
- La captación de talentos y mayor inversión de la competencia en tecnología e infraestructura.
- Importante presencia en posgrados y mayor apoyo económico en gestión de proyectos.
- El mercado internacional mucho más competitivo en relación a su oferta y costos.

TABLA 3: Matriz de Evaluación de Factores Externos

OPORTUNIDADES		IMPORTANCIA	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN PONDERADA
1	Ausencia de valores y ética en la sociedad	83	5%	2,5	0,14
2	Nichos para la investigación aplicada (potencial)	67	4%	1,9	0,08
3	Graduados indentificados con la universidad	85	6%	1,9	0,11
4	Nuevos escenarios educativos que permiten diversificar ingresos (estudiantes no tradicionales, formación en habilidades blandas)	85	6%	1,5	0,08
5	Crecimiento demográfico y económico de El Alto, provincias y ciudades intermedias	78	5%	1,6	0,08
6	Necesidades de profesionales en formación de Posgrado	86	6%	1,9	0,11
7	Internacionalización	89	6%	2,6	0,15
8	Nueva conciencia ambiental en la sociedad	83	5%	1,8	0,10
9	Networking docente	71	5%	1,7	0,08
10	Nuevas metodologías de trabajo	87	6%	1,8	0,10
11	Demanda insatisfecha de servicios en la población	86	6%	1,4	0,08
12	Acceso e interés de Instituciones de certificación con la UCB	74	5%	1,8	0,09
AMENAZAS		IMPORTANCIA	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN PONDERADA
1	Universidades nacionales e internacionales (secuestro de talentos, inversión de la competencia en tecnología e infraestructura, competencia fuerte en pregrado y posgrado, mercado internacional mucho más competitivo en costos, mayor apoyo económico en gestión de proyectos)	78	5%	2,3	0,12
2	Bajo nivel de formación escolar, no buscan la educación formal	76	5%	2,5	0,12
3	Inestabilidad social y económica	87	6%	1,8	0,10
4	Tensión entre la Iglesia Católica y el Gobierno	67	4%	1,6	0,07
5	Canales de comunicación alternativos y digitales fuera de control	79	5%	1,8	0,09
6	Recesión de la economía, lo cual afecta negativamente los ingresos de los hogares	88	6%	1,7	0,10
7	Inflación (Por la devaluación)	84	5%	1,7	0,09
TOTAL		1533	100%		1,89

1.1.3 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

En el análisis realizado a la Evaluación de Factores Internos (EFI) vinculados a las **fortalezas** de la Sede, se destaca el ámbito académico por ser el aspecto central de la Universidad y sobre el cual se plantean también otras iniciativas que fortalecen la formación a través de la interacción social. (Tabla 4)

En cuanto a las **debilidades** se identificaron aspectos vinculados a la *investigación*, como ser, las publicaciones interdisciplinarias, la gestión de recursos para la investigación, las condiciones académicas/administrativas que apoyan la investigación.

En el área de la *tecnología*, el uso de la tecnología como soporte y la transformación digital.

En cuanto a la *identidad católica*, se observa como debilidad la transversalización moderada de la formación humano cristiana en docentes y administrativos.

A continuación, se presenta el resultado obtenido de la Evaluación de Factores Internos. (Tabla 4)

TABLA 4: Matriz de Evaluación de Factores Internos

FORTALEZAS		IMPORTANCIA	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN PONDERADA
1	Iniciativas de Educación inclusiva.	69	2%	3,3	0,07
2	Impacto de las prácticas pre profesionales	79	3%	3,2	0,08
3	Excelencia en la gestión de la calidad académica (Procesos de acreditación, Diseño de programas académicos, Desarrollo, acompañamiento y seguimiento a la implementación curricular)	93	3%	3,8	0,12
4	Calidad docente (Docentes con trayectoria y alto compromiso, Capacitación pedagógica y disciplinar, Evaluación docente)	92	3%	3,6	0,11
5	Internacionalización (Convenios, movilidad estudiantil y docente, Doble titulación)	86	3%	3,2	0,09
6	Prestigio institucional (identidad de los graduados de la U.C.B.	92	3%	3,4	0,10
7	Formación integral basada en competencias (Vinculación de la teoría con la práctica)	86	3%	3,6	0,10
8	Inserción laboral	94	3%	3,4	0,10
9	Pertenencia al SUB	73	2%	3,6	0,09
10	Innovación educativa y ecosistema virtual de educación	84	3%	3,4	0,09
11	Oferta de actividades culturales	69	2%	3,3	0,07

FORTALEZAS		IMPORTANCIA	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN PONDERADA
12	Trabajo con Obras Sociales de la Iglesia y Unidades Académicas Campesinas	64	2%	3,4	0,07
13	Relacionamiento con el sector público, privado y cooperación internacional	88	3%	3,1	0,09
14	Infraestructura en cuestión de espacios y ubicación	91	3%	3,4	0,10
15	Gestión académica	97	3%	3,7	0,12
DEBILIDADES		IMPORTANCIA	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN PONDERADA
1	Transversalización moderada de la formación humano cristiana de docentes y administrativos	65	2%	1,5	0,03
2	Revistas académicas de la Sede	69	2%	1,7	0,04
3	Condiciones académico-administrativas que apoyen la investigación y docencia.	74	2%	1,3	0,03
4	Capacidades de gestión para el financiamiento de investigación	79	3%	1,2	0,03
5	Publicación de investigaciones interdisciplinarias	71	2%	1,4	0,03
6	Insuficiente equipamiento de laboratorios especializados (Ciencias básicas, Mecatrónica, Sistemas, Psicología)	91	3%	1,4	0,04
7	Docentes (cultura de innovación, dosificación de formación, capacitación disciplinar, docentes con poca experiencia profesional, movilidad docente, poca preocupación por docentes tiempo horario)	86	3%	1,4	0,39
8	Falta de políticas de retención	88	3%	1,2	0,03
9	Transformación Digital (Uso de sistemas, accesibilidad para estudiantes, gestión académica).	75	2%	1,4	0,03
10	Relacionamiento con el sector público	72	2%	1,7	0,04
11	Poca participación de estudiantes regulares en actividades deportivas	78	3%	1,5	0,04
12	Reglamento de becas rígido	80	3%	1,5	0,04
13	Comunicación interna y externa (redes sociales no unificadas, estrategia no efectiva de comunicación, deficiencia en la comunicación, apertura de nuevos canales, atención al cliente, cumplir lo que se ofrece)	90	3%	1,2	0,04

	DEBILIDADES	IMPORTANCIA	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN PONDERADA
14	Políticas financieras (premisas financieras rígidas, costo de personal académico y administrativo, indicadores de logro solo financieros)	80	3%	1,4	0,04
15	Uso de tecnología como soporte (poco fomento en la innovación de la gestión académica administrativa, no hay flujo de trabajo automatizado, deficiente uso tecnológico, limitados paquetes tecnológicos, servicio de internet, apoyar a personas con la transformación digital, personal no actualizado en competencias, somos resistentes al cambio)	75	2%	1,2	0,03
16	Procedimientos obsoletos (Lentitud en la toma de decisiones, se necesita información completa y accesible, cultura de la desconfianza, no hay flexibilidad, desequilibrio en la carga de trabajo)	88	3%	1,2	0,03
17	Gestión del talento humano (selección, capacitación, inducción, desvinculación, manejo de incentivos, satisfacción interna, prácticas de integración, espacios de encuentro, vinculación y acompañamiento, satisfacción interna)	92	3%	1,2	0,04
18	Desconocimiento del mercado por falta de información e inteligencia competitiva (identificación de nuestros clientes)	95	3%	1,1	0,03
19	Incapacidad de cuestionamiento al personal/ la gente no está asumiendo riesgos	89	3%	1,2	0,03
20	Sistema de PEI no nos permite hacer propuestas interdisciplinarias	87	3%	1,5	0,04
21	Imagen y reputación (involucrados en temas políticos, legales, de reputación afectada por priorizar los ingresos y rentabilidad)	91	3%	1,6	0,05
22	Posgrado (prestigio, oferta académica, calidad, fidelización de los estudiantes)	86	3%	1,2	0,03
TOTAL		3058	100%		2,56

1.2 Etapa de Adecuación

1.2.1 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS

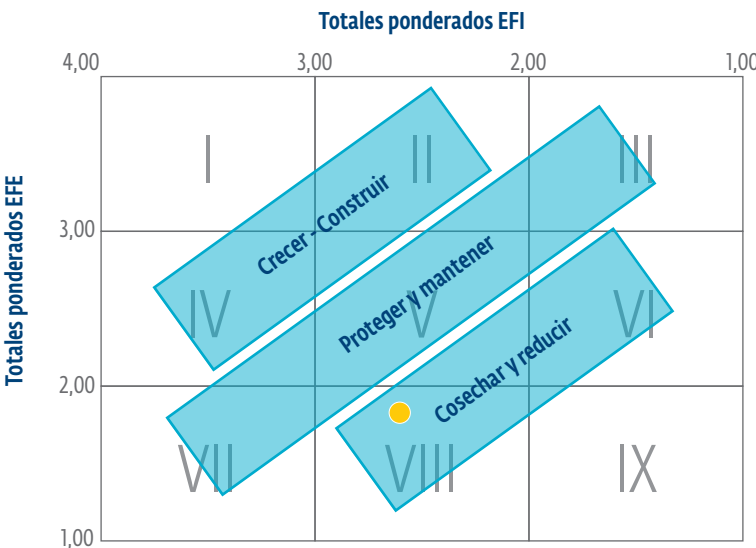
Otro resultado obtenido en el taller fue la Matriz de Evaluación de Factores Internos y Externos a partir de la valoración realizada a las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas. Los totales ponderados de la Evaluación de Factores Internos (EFI) y la Evaluación de los Factores Externos (EFE), este los siguientes resultados $EFI = 2.56$ cuyo valor está 0,06 por encima del promedio (2.50) lo que significa que la Sede debe trabajar en sus debilidades para superarlas. (Figura 1)

En cuanto a la EFE el resultado es del 1.89, el valor promedio es de 2.50. Este resultado mostró que el entorno externo es favorable, pero que la Sede no está capitalizando las oportunidades del entorno por lo que es necesario generar estrategias para evitar las amenazas.

El cruce de ambas variables ($EFI=2.56$; $EFE=1.89$) recae en el cuadrante VIII (cosechar y reducir), lo que reflejó que los resultados que la Sede está obteniendo no son suficientes para su sostenibilidad por lo que es necesario estimar una reducción, recorte de gastos o desinversión.

También se observó que el cruce de las variables EFI y EFE estaban cerca del cuadrante V (proteger y mantener) aspecto que reflejó la presencia de algunos riesgos que invitaban a evaluar la penetración en el mercado y el desarrollo de productos como una estrategia.

FIGURA 1: Matriz de Evaluación de los Factores Internos y Externos

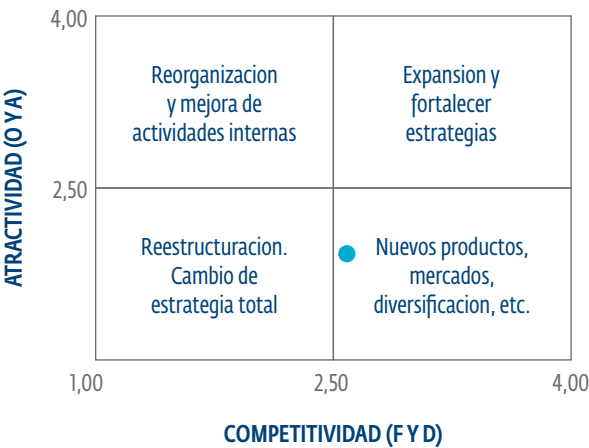


1.2.2 MATRIZ DE SITUACIÓN DE LA SEDE Y ESTRATEGIA A FORMULAR

En el caso de la Matriz de Situación de la Sede y la Estrategia a Formular (Figura 2), se observó que el resultado del cruce de las variables EFE=1,89 y EFI=2,56 recaía en el cuadrante IV cuya estrategia refiere al desarrollo de nuevos productos, desarrollo de nuevos mercados y diversificación de productos.

Al estar el cruce de variables próximo al eje vertical y al cuadrante III la Sede también debía considerar algunas estrategias que le permitan tomar en cuenta lo que sugiere la matriz en el cuadrante III: reestructuración y/o cambio total de la estrategia.

FIGURA 2: Matriz de Situación de la Sede y Estrategia a Formular

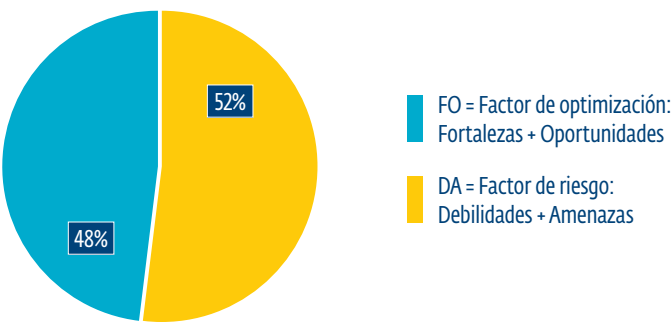


1.2.3 BALANCE ESTRATÉGICO

El resultado obtenido en el balance estratégico, mostró que el factor de riesgo (DA) era del 52% lo que invitaba a la Sede a generar estrategias para contrarrestar las Debilidades y evitar las Amenazas. En el caso de factor de optimización (FO) el resultado fue del 48% lo que mostró que la Sede debe aprovechar las Oportunidades que el mercado brinda y capitalizar sus Fortalezas.

A continuación, el gráfico del balance estratégico de la Sede La Paz:

FIGURA 3: Balance Estratégico de la Sede La Paz



1.2.4 MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN – PEYEA

En el taller también se trabajó la matriz PEYEA, esta matriz se compone de dos ejes uno interno y otro externo. El interno corresponde al diagnóstico realizado de los factores internos y el diagnóstico externo a los factores del entorno.

En el caso de la dimensión interna se consideraron dos componentes: Fuerza Financiera (FF) y la Ventaja Competitiva (VC). Para la dimensión externa se trabajaron los componentes de Estabilidad del Entorno (EE) y Fuerza de Industria (FI).

La calificación de ambos ejes se obtuvo en un rango del 1 al 7, valorando de forma positiva o negativa según el componente, de acuerdo a los siguientes valores:

FF y FI	1=Peor; 7=Mejor	VC y EE	-1=Mejor; -7=Peor
---------	-----------------	---------	-------------------

FIGURA 4: Valores de los ejes de las matrices resultado del análisis de los factores internos y externos

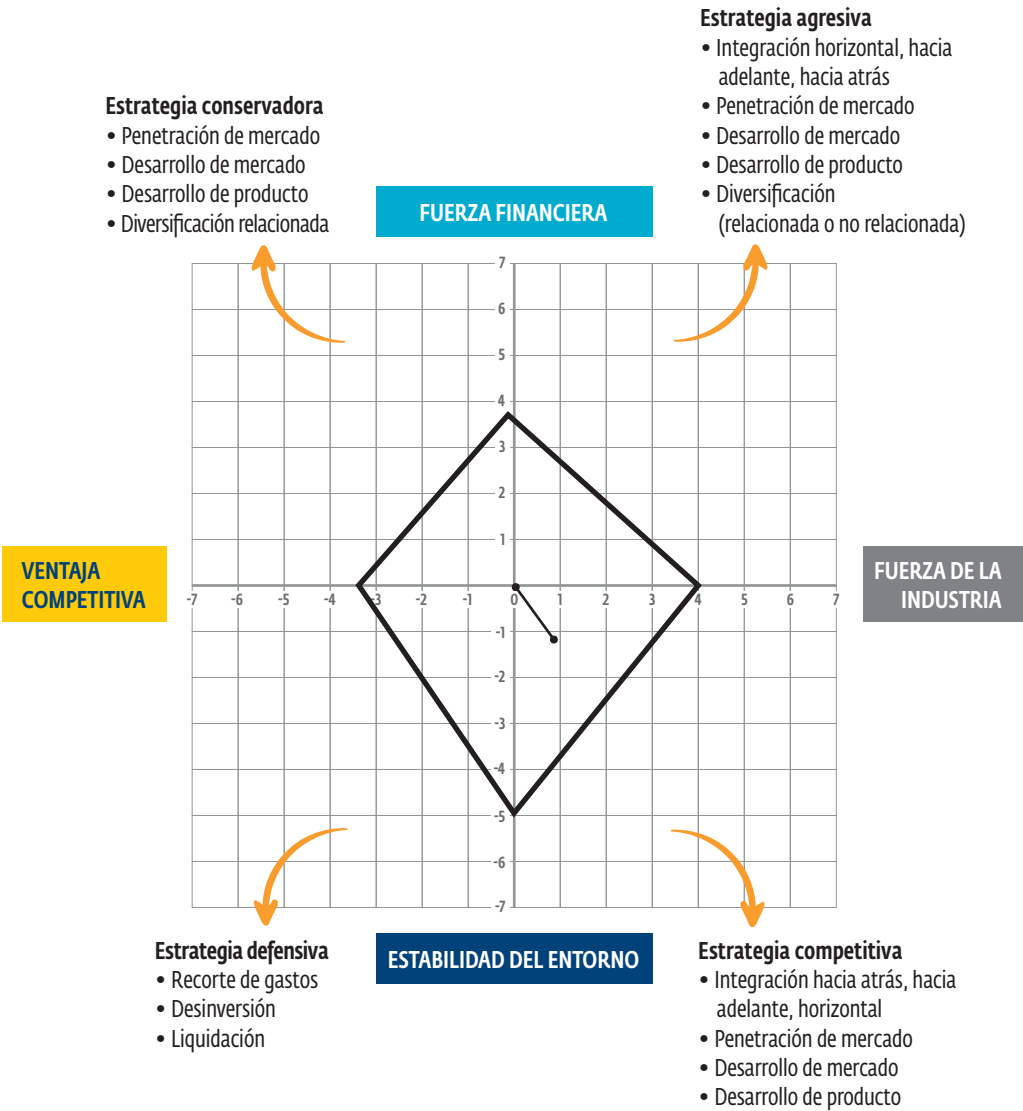
VENTAJA COMPETITIVA		C	P
Participación de mercado	-3,2	-3,2	
Calidad del producto	-1,9		
Ciclo de vida del producto	-2,7		
Lealtad del cliente	-3,5		
Utilización de la capacidad	-2,9		
Conocimientos tecnológicos prácticos	-4		
Control sobre proveedores y distribuidores	-4,2		
Total		-22	
FUERZA FINANCIERA		C	P
Rendimiento sobre la inversión	2	3,8	
Liquidez	5		
Capital de trabajo	5		
Flujo de efectivo	5		
Proporción precio/utilidades	2		
Total		19	
ESTABILIDAD DEL ENTORNO		C	P
Cambios tecnológicos	-4,9	-5,0	
Tasa inflacionaria	-5,2		
Variabilidad de la demanda	-5,2		
Rango de precios de los productos de la competencia	-5,5		
Barreras de ingreso al mercado	-4,4		
Presión competitiva	-4,9		
Facilidad para salir del mercado	-5,2		
Elasticidad precio de la demanda	-5,2		
Riesgo involucrado en la actividad (negocio)	-4,8		
Total		-45,3	
FUERZA DE LA INDUSTRIA		C	P
Potencial de crecimiento	4,9	4,0	
Potencial de utilidades	3,8		
Estabilidad financiera	3,8		
Grado de apalancamiento	3,6		
Utilización de recursos	3,9		
Facilidad de ingreso al mercado	3,6		
Productividad, utilización de la capacidad	4,4	28	
Total		28	

C Calificación P Promedio

1.2.5 MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA Y LA EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN

A continuación, se presenta la matriz de la posición estratégica:

FIGURA 5: Matriz de la posición estratégica



Resultado del análisis de los factores internos y externos en el PEYEA se obtuvieron los siguientes valores de cada uno de los componentes y los ejes X y Y:

VENTAJA COMPETITIVA	-3,2	FUERZA FINANCIERA	3,8
FUERZA DE LA INDUSTRIA	4,0	ESTABILIDAD DEL ENTORNO	-5,0
VALOR EJE "X"	0,8	VALOR EJE "Y"	-1,2

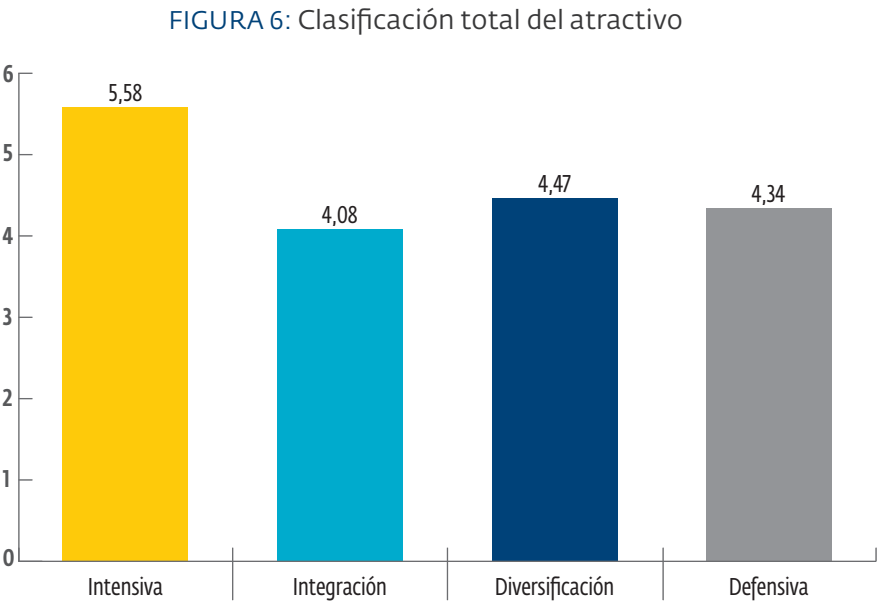
A partir de estos valores se determinó la posición estratégica de la Sede como “competitiva”, que implica la aplicación de acciones enmarcadas en las siguientes estrategias de: integración hacia atrás, hacia adelante, horizontal, penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de producto.

1.3 Etapa de Decisión

1.3.1 MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA (MCPE)

Para complementar el trabajo realizado en el taller y con base en todos los resultados obtenidos en las anteriores etapas, en reunión realizada el 10 de mayo de 2023, el Equipo de Coordinación de la Sede, elaboró la Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica, considerando las estrategias: Intensiva, de Integración, de diversificación y defensiva.

Luego de calificar los factores clave, el resultado final de la calificación total del atractivo quedó como se presenta en la figura 6.



Este resultado mostró que el tipo de estrategia con mejor calificación es la “intensiva” con 5,58, la segunda estrategia mejor calificada es la de “diversificación” con 4,47, la tercera estrategia es la “defensiva” con 4,34 y finalmente la estrategia de “integración” con 4,08.

2. SEGUNDA FASE ♦ Revisión técnica y sugerencias de modificación en redacción Plan Nacional de Desarrollo Universitario 2024 – 2033

Con base en la solicitud remitida por correo por el Rvdo. P. José Fuentes Cano, Rector Nacional de la Universidad en fecha 22 de junio, y la circular VAN 41/2023 enviada el 14 de julio de 2023 por la Dra. María Mónica Daza Ondarza Salamanca, Vicerrectora Académica Nacional, y Mgr. Marcos Delgadillo Moreira, Vicerrector Administrativo Financiero Nacional, se realizó la revisión técnica de la propuesta del Plan Nacional de Desarrollo Universitario (PNDU) 2024 – 2033 para la U.C.B

A partir de ambas solicitudes, se presentó a las autoridades de Sede la metodología de trabajo para los días 5 y 6 de julio de 2023:

- a) Se conformaron mesas de trabajo por Áreas de Desarrollo:
 - ♦ **Formación y Docencia:** Yolanda Ferreira, Adriana Sanjinés, Marcio Paredes y Ana Aliaga.
 - ♦ **Investigación, Innovación y Desarrollo:** Ximena Peres, Georgina Chávez, Fernanda Wanderley y Nicole Stohmann.
 - ♦ **Interacción Social y Extensión Universitaria:** Ivana Tarifa, Daniel Sanabria, Mariel Álvarez y Claudette Galindo.
 - ♦ **Gestión Institucional:** Raúl Boada, Javier Gutiérrez, Erika Helguero y Erika Rakela
- b) Cada equipo de trabajo realizó la revisión técnica de la matriz de planificación del PNDU que incluye: las políticas de desarrollo, los objetivos estratégicos y los resultados de impacto propuestos en el PNDU mediante el siguiente proceso:
 - ♦ En primer lugar, procedieron a leer detenidamente la matriz de trabajo elaborada según el área de desarrollo asignada a cada equipo.
 - ♦ En segundo lugar, sistematizaron las sugerencias de modificación en la redacción.
 - ♦ En tercer lugar, realizaron algunos comentarios adicionales.
 - ♦ Y finalmente, los equipos de trabajo remitieron a la Coordinación Estratégica de Sede, las matrices con todos sus aportes para su revisión y consolidación.

Luego de los insumos proporcionados por las mesas de trabajo la Coordinación Estratégica de Sede proporcionó retroalimentación a los equipos para que puedan expresar su conformidad con las modificaciones sugeridas en la revisión y consolidación de las matrices de trabajo.

También, se hizo la lectura y revisión del texto del documento, en el que se hicieron sugerencias de modificación a la redacción para facilitar la lectura y comprensión del mismo. Asimismo, se presentaron los comentarios adicionales, organizados por áreas de desarrollo, resultado de la reflexión realizada por los miembros de las mesas de trabajo.

Además, se sugirió que además de establecer plazos en términos de gestión, se consideren las categorías de corto, mediano y largo plazo, de acuerdo con los resultados de impacto deseados, ya que esta opción implica evaluar los resultados de impacto en diferentes intervalos de tiempo, dividiéndolos en corto plazo (1 a 2 años), mediano plazo (2 a 5 años) y largo plazo (abarca más de cinco años). Considerando que los resultados de impacto son complejos y de mayor alcance, los cambios significativos pueden requerir más tiempo para materializarse.

Finalmente, se anexó la matriz de planificación del PNDU con las sugerencias de ajuste en la redacción. En fecha 25 de julio de 2023 la Sede La Paz remitió el documento PNDU con todos los aportes realizados.

3. TERCERA FASE ♦ Documento final Plan Nacional de Desarrollo Universitario

Las instancias nacionales luego de realizar la consolidación de los aportes de todas las sedes al PNDU, en fecha 25 de agosto de 2023, remitieron el documento final para que los Rectores de Sede pongan para consideración y aprobación de las juntas de Sede. En la Sede La Paz, el mismo fue presentado el 18 de septiembre y aprobado por los miembros presentes de la Junta de Sede La Paz a través de la resolución N° 160/2023, con algunas recomendaciones.

CAPÍTULO 2

PLAN ESTRATÉGICO SEDE LA PAZ



Con base en todos los elementos del Plan Nacional de Desarrollo Universitario (PNDU) y la aprobación de la Junta de Sede, se ha elaborado el Plan Estratégico de la Sede La Paz (PES), aprobado con resolución de Junta de Sede La Paz N° 174/2023.

Los siguientes incisos citan los aspectos más relevantes del PNDU para contextualizar el PES en la Sede La Paz.

3.1 Marco Estratégico

3.1.1 MISIÓN

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).

3.1.2 VISIÓN

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).

La visión ha sido construida por el Rector Nacional, bajo los siguientes diez (10) pilares.

FIGURA 7: Pilares de la U.C.B.



3.1.3 IDENTIDAD CATÓLICA

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 plasmada en una forma de ser, pensar, 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.

3.1.4 ÁREAS DE DESARROLLO

Las áreas de desarrollo del Plan Nacional de Desarrollo Universitario, están alineadas al modelo institucional.

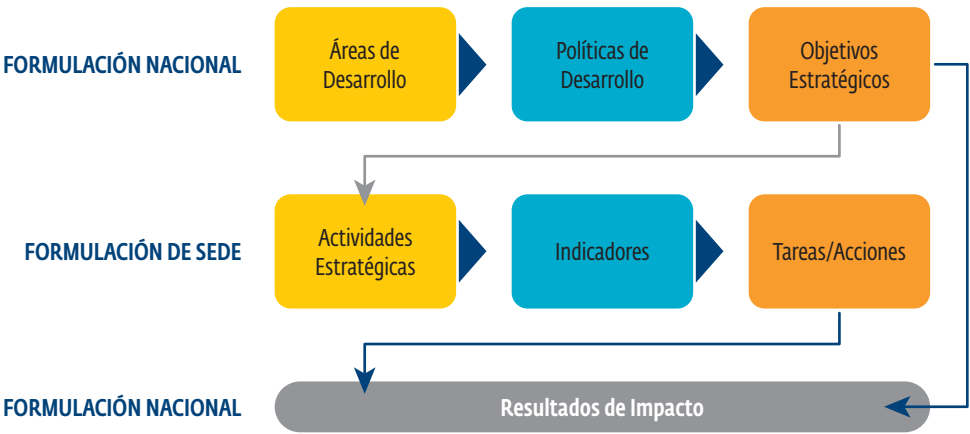
Las Áreas de Desarrollo son: *Formación y Docencia, Investigación, Desarrollo e Innovación e Interacción Social y Extensión Universitaria*, todo en el Marco de la Identidad Católica que guía y sustenta el accionar en cada una de ellas, que a su vez son transversalizadas por los ejes de Internacionalización y de Responsabilidad Social Ambiental Universitaria. La base y 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. (Figura 8)

FIGURA 8: Áreas de desarrollo del Plan Nacional de Desarrollo Universitario



La siguiente estructura refleja el nivel de formulación del PNDU y el nivel de formulación de la Sede La Paz:

FIGURA 9: Niveles de formulación



La Sede La Paz elaboró su Plan Estratégico de Sede (PES), definiendo sus *actividades estratégicas, indicadores y tareas* alineadas con los resultados de impacto y los objetivos estratégicos, a fin de garantizar el cumplimiento de ambos.

Para realizar el trabajo de formulación de las actividades estratégicas e indicadores se hizo una revisión y análisis de la Estrategia 2022 que fue formulada por el equipo de coordinación, presentada el 12 de septiembre de 2022 y aprobada por la Junta de Sede con resolución N° 153/2022.

A partir de los objetivos estratégicos planteados en la Estrategia 2022, se formulan las actividades estratégicas y los indicadores del PES de la Sede La Paz. En este proceso se identifican algunos objetivos estratégicos y resultados de impacto que son de carácter netamente nacional.

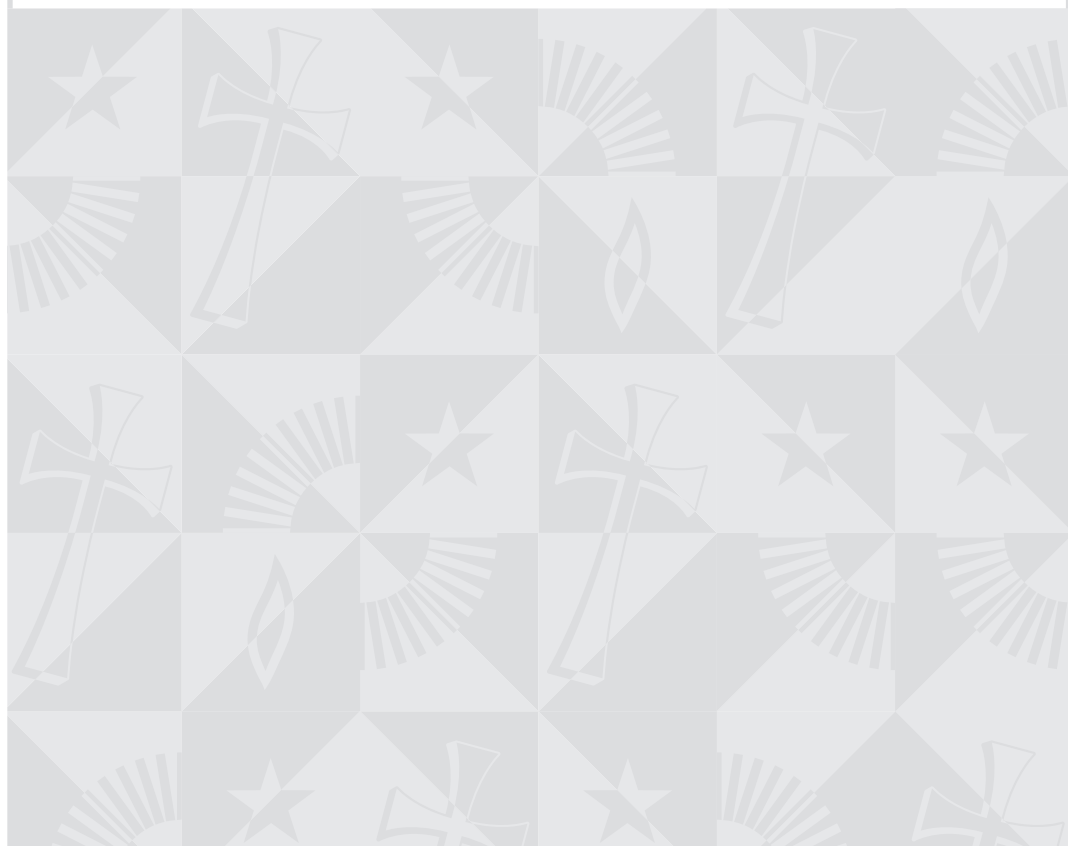
En el marco de la planificación estratégica de la Sede, se realizó una reunión de validación el 20 de septiembre de 2023. En este encuentro, se llevaron a cabo mesas de trabajo por áreas estratégicas:

- **Interacción Social y Extensión Universitaria:** Ivana Tarifa, Daniel Sanabria, Claudette Galindo, Armando Sejas, Andrea Moscoso, Carlos Cordero.
- **Formación y Docencia:** Yolanda Ferreira, Adriana Sanjinés, Marcio Paredes, María Elena Lora, Nicole Stohmann, Martín Valverde.
- **Investigación, Innovación y Desarrollo:** Ximena Peres, Georgina Chávez, Marcela Losantos, Fernanda Wanderley, Renán Laguna, Liliana Levy.
- **Gestión Institucional:** Raúl Boada, Javier Gutierrez, Erika Helguero, Erika Rakela, Mariel Álvarez, Cecilia Mariaca.

Para la validación estos equipos de trabajo revisaron las actividades estratégicas, los indicadores y además propusieron qué unidades deben programar los indicadores.

CAPÍTULO 3

MATRIZ DE PLANIFICACIÓN DEL PNDU 2024 - 2033, Y SU ARTICULACIÓN CON LOS PES 2024 – 2028



En las siguientes matrices de planificación se presentan las **actividades estratégicas** del Plan Estratégico de la Sede, organizadas según las Áreas Estratégicas del PNDU. La definición de indicadores y las unidades que programarán éstos puede variar de gestión a gestión, con base en la evaluación de resultados obtenidos.

4.1 Área de Desarrollo: Interacción Social y Extensión Universitaria

Política de Desarrollo 1: 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.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS IS+EU

- 1.** 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.

ACTIVIDAD ESTRATÉGICA DE SEDE	RESULTADOS DE IMPACTO (RI) IS+EU
ISEU-1.1. Implementar actividades de apoyo a la empleabilidad de estudiantes y titulados.	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. [3]
ISEU-1.2. Desarrollar actividades de seguimiento a titulados.	
ISEU-1.3. Fortalecer las alianzas estratégicas con el sector público y privado, articulando el vínculo con los sectores empresariales y productivos.	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 pre profesionales, 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 entablando relaciones sostenibles con empleadores, organizaciones de la sociedad civil y obras de la iglesia.[2]
ISEU-1.4. Articular el vínculo con los sectores empresariales y productivos, públicos y privados para generar oportunidades de inserción laboral temprana y/o emprendimientos de graduados.	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. [3]
ISEU-1.5. Establecer mecanismos de seguimiento a convenios institucionales de Sede para optimizar su aplicación.	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.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS IS+EU	
2. 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.	
ACTIVIDAD ESTRATÉGICA DE SEDE	RESULTADOS DE IMPACTO (RI) IS+EU
ISEU-2.1. Fomentar el arte, la cultura y el deporte en la Universidad dirigido a todos los estamentos de la Universidad y graduados.	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, UPTÉ, 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.
ISEU-2.2. Desarrollar un programa de Universidad en salida en las diferentes áreas de acción.	

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS IS+EU	
3. 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.	
ACTIVIDAD ESTRATÉGICA DE SEDE	RESULTADOS DE IMPACTO (RI) IS+EU
ISEU-3.1. Implementar cursos de aprendizaje a lo largo de la vida, fomentar la participación en redes internacionales y fundraising, brindar apoyo de becas a la "Comunidad Alumni U.C.B."	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, fundraising, 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.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS IS+EU	
4. 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.	
ACTIVIDAD ESTRATÉGICA DE SEDE	RESULTADOS DE IMPACTO (RI) IS+EU
Nacional	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 permiten 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.

4.2 Área de Desarrollo: Formación y Docencia

Política de Desarrollo 2: 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.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE F+D

5. 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.

ACTIVIDAD ESTRATÉGICA DE SEDE	RESULTADOS DE IMPACTO (RI) F+D
Nacional	RI.2.5.1.: Hasta el 2033 la U.C.B. tiene 8 Sedes Académicas y 16 UPPAE, según Estatutos.
FD-5.1. Incrementar la matrícula en Pregrado y fomentar la retención	RI.2.5.2.: De forma sostenible y paulatina hasta el 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 año "o" 2023. [4]
FD-5.2. Generar programas de Posgrado competitivos en el mercado actual, que respondan a las demandas de la sociedad en general.	
FD-5.3. Consolidar el enfoque de formación basada en competencias, orientado a una formación integral, inclusiva y con vocación de servicio, con innovaciones curriculares unificadas, flexibles y actualizadas que posibiliten salidas intermedias y otras.	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.
FD-5.4. Facilitar mecanismos que permitan la organización de las áreas académicas en facultades.	RI.2.5.4. Hasta el 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. [5]
FD-5.5. Implementar actividades de innovación en coordinación con el Instituto de Innovación Educativa.	
FD-5.6. Asegurar la calidad académica en la formación a través de la incorporación de docentes tiempos completo, valorando el crecimiento de la matrícula por Facultad.	RI. 2.5.5. Hasta el 2033 el 25% del total del plantel docente es DTC. Este porcentaje es de consolidación nacional. [6]
Nacional	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.
FD-5.7. Fomentar programas de internacionalización docente - estudiantil entrante y saliente	RI.2.5.7. De forma paulatina y coherente hasta el 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.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE F+D

- 6.** 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.

ACTIVIDAD ESTRATÉGICA DE SEDE	RESULTADOS DE IMPACTO (RI) F+D
Nacional	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.
FD-6.1. Fortalecer el relacionamiento con el sector educativo y sociedad en general.	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, OTB (Organizaciones Territorial de Base), comunidades, barrios, colegios profesionales, etc. en RSAU.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE F+D

- 7.** 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 competencias de empoderamiento, generando impacto en la formación profesional, personal e integral de los estudiantes en el marco de la Identidad Católica.

ACTIVIDAD ESTRATÉGICA DE SEDE	RESULTADOS DE IMPACTO (RI) F+D
FD-7.1. Fortalecer la calidad de la formación integral y profesional del plantel docente en pregrado.	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 competencias de empoderamiento o en humanismo cristiano; aplicando sus competencias en aula y garantizando la formación integral y docencia de calidad. [7] RI.2.7.2. Hasta el 2033 de forma paulatina todos los docentes tienen grado de maestría y preferentemente doctorado en su área disciplinar y, para las carreras de salud especialidad clínica y, el 100% de los docentes deben contar al menos con diplomado en educación superior según nuestro modelo institucional. [8]

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE F+D

- 8.** 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.

ACTIVIDAD ESTRATÉGICA DE SEDE	RESULTADOS DE IMPACTO (RI) F+D
FD-8.1. Asegurar la calidad de la formación académica de grado	RI.2.8.1. Hasta el 2033 el 100% de los programas académicos de grado han sido autoevaluados 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 evaluación debe estar sujeta a las carreras que tengan mínimo dos cohortes o hasta su empleabilidad.
Nacional	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. [9]

4.3 Área de Desarrollo: Investigación, Desarrollo e Innovación

Política de Desarrollo 3: 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.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS I+D+I

9. 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.

ACTIVIDAD ESTRATÉGICA	RESULTADOS DE IMPACTO (RI) I+D+I
IDI-9.1. Gestionar la estructura organizacional y de funcionamiento del ICIT, Institutos, Centros y Grupos de Investigación en línea con la facultización. IDI-9.2. Desarrollar proyectos de investigación para dar respuesta a los problemas contemporáneos e impulsar mejoras en las condiciones sociales, económicas, ambientales y/o políticas en contextos nacionales e internacionales registrados en el sistema de I+D+I.	RI.3.9.1: Hasta el 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.
IDI-9.3. Gestionar alianzas estratégicas para el desarrollo de proyectos de investigación y la participación en redes internacionales y nacionales que fortalezcan la investigación.	RI.3.9.2.: Hasta el 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. RI. 3.9.3.: En forma paulatina y sostenible hasta el año 2032 todas las facultades o unidades académicas están vinculadas a redes nacionales e internacionales de investigación, activas e implementadas [10] y, tienen un medio de difusión indexado en medios reconocidos en los ránquines internacionales generando impacto social.
IDI-9.4. Publicar y difundir los productos de los proyectos de investigación en medios de difusión indexados.	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 coautoría en medios reconocidos en los ránquines internacionales para citas e impacto, incrementando a su vez el índice h (h-index) de los investigadores. [11]

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS I+D+I

- 10.** 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.

ACTIVIDAD ESTRATÉGICA	RESULTADOS DE IMPACTO (RI) I+D+I
IDI-10.1. Fortalecer las competencias de investigación en el pregrado de la U.C.B. para constituir semilleros científicos facultativos.	RI.3.10.1. Hasta el 2025 cada facultad o unidad académica cuenta al menos con un semillero de investigación y una sociedad científica de estudiantes en grado.
IDI-10.2. Gestionar programas de posgrado científico.	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.
IDI-10.3. Potenciar las competencias investigativas del personal de la U.C.B. involucrado en investigación y contratar docentes con grado doctoral para fortalecer el talento humano.	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 60% de los docentes a tiempo completo de la Universidad, con alto nivel de publicación y citación. [12]

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS I+D+I

- 11.** 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.

ACTIVIDAD ESTRATÉGICA	RESULTADOS DE IMPACTO (RI) I+D+I
IDI-11.1. Proveer soluciones tecnológicas / científicas al sector público, privado u organizaciones de la sociedad civil.	RI.3.11.1. Hasta el 2033 se tiene productos, servicios o resultados de investigación e innovación patentados y con registro 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. [13]

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS I+D+I

- 12.** 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.

ACTIVIDAD ESTRATÉGICA	RESULTADOS DE IMPACTO (RI) I+D+I
IDI-12.1. Incrementar las fuentes de ingreso y financiamiento externo para la investigación a través de la gestión de fondos y la venta de productos y/o servicios de investigación.	RI.3.12.1. Desde el año 2025 en forma sostenible y paulatina todos 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.

4.4 Área de Desarrollo: Gestión Institucional

Política de Desarrollo 4: Desarrollar e implementar de forma sostenible, sustentable y eficiente los sistemas de gestión y soporte.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS GI

13. 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.

ACTIVIDAD ESTRATÉGICA DE SEDE	RESULTADOS DE IMPACTO (RI) GI
Nacional	RI.4.13.1. A partir del 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.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS GI

14. 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, fundraising y otras), 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.

ACTIVIDAD ESTRATÉGICA DE SEDE	RESULTADOS DE IMPACTO (RI) GI
GI-14.1. Incrementar los ingresos de Posgrado, educación y formación continua y a través de la generación de ingresos de las empresas universitarias	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
GI-14.2. Mejorar la infraestructura de la Universidad en la Sede.	RI.4.14.2. De forma paulatina, sostenible y sustentable hasta el 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.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS GI

15. 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.

ACTIVIDAD ESTRATÉGICA DE SEDE	RESULTADOS DE IMPACTO (RI) GI
GI-15.1. Fortalecer la cultura organizacional de la U.C.B.	RI.4.15.1 A partir del 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.
GI-15.2. Potenciar el sistema de gestión del talento humano.	



OBJETIVOS ESTRATÉGICOS GI	
16. 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.	
ACTIVIDAD ESTRATÉGICA DE SEDE	RESULTADOS DE IMPACTO (RI) GI
GI-16.1. Impulsar la transformación digital de la Sede.	RI.4.16.1: De forma paulatina y sustentable y hasta el 2033 se tiene desarrollado, estabilizado y patentando 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.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS GI	
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.	
ACTIVIDAD ESTRATÉGICA DE SEDE	RESULTADOS DE IMPACTO (RI) GI
GI-17.1. Mejorar la imagen institucional con estudiantes, docentes, administrativos, graduados y público externo.	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.
GI-17.2. Mejorar el servicio de atención al cliente interno y externo.	

En la siguiente matriz, se presenta el resumen de la cantidad de Políticas de Desarrollo, Objetivos Estratégicos, Resultados de Impacto establecidos por la instancia nacional y la cantidad de Actividades Estratégicas e Indicadores (ver anexos 1 y 2) que se definieron para el Plan Estratégico de la Sede La Paz.

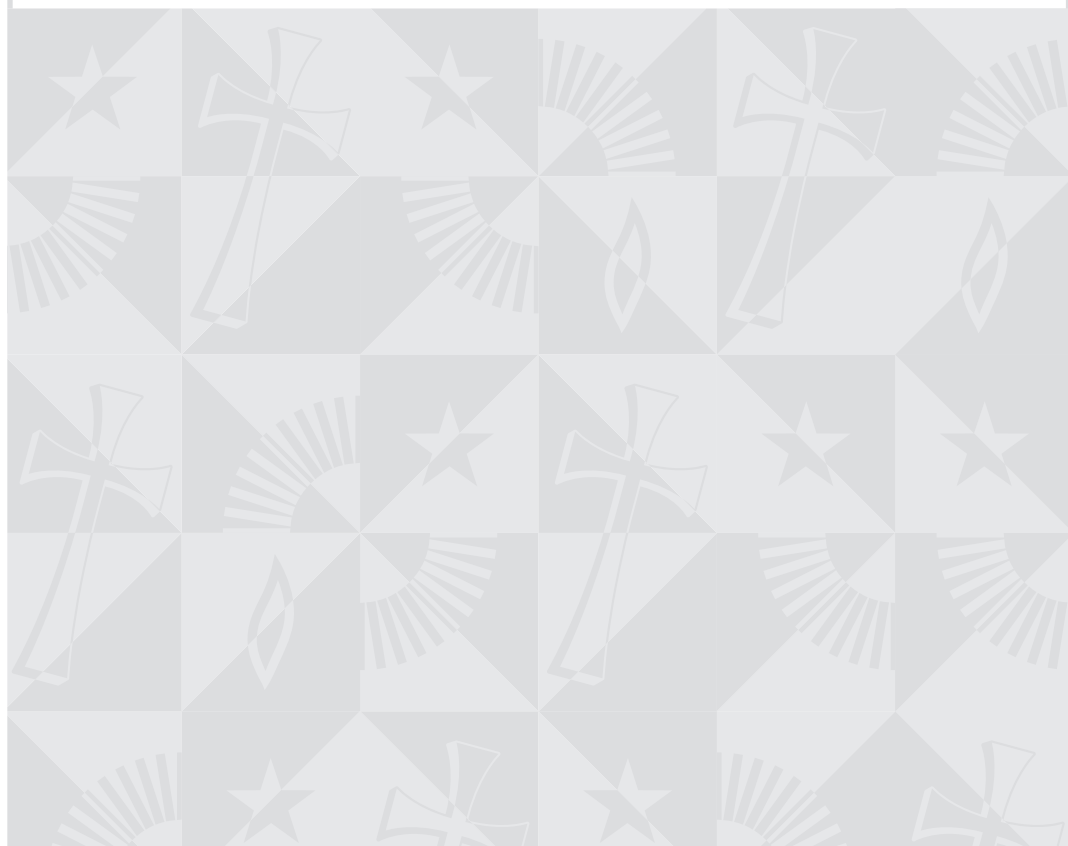
TABLA 5: Resumen de la cantidad de Políticas de Desarrollo, Objetivos Estratégicos y Resultados de Impacto

ÁREA DE DESARROLLO	CANTIDAD DE FACTORES			
	POLÍTICAS DE DESARROLLO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	RESULTADOS DE IMPACTO	ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS
Interacción Social y Extensión Universitaria	1	4	4	5
			1	2
			1	1
			1	0
Sub totales			7	8
Formación y Docencia	1	4	7	7
			2	1
			2	1
			2	1
Sub totales			13	10

ÁREA DE DESARROLLO	CANTIDAD DE FACTORES			
	POLÍTICAS DE DESARROLLO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	RESULTADOS DE IMPACTO	ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS
Investigación	1	4	4	4
			3	3
			1	1
			1	1
Sub totales			9	9
Gestión Institucional	1	5	1	0
			2	2
			4	2
			1	1
			1	2
Sub totales			9	7
Totales	4	17	38	34

CAPÍTULO 4

SISTEMA DE MEDICIÓN Y CONTROL



El sistema de medición y control fue elaborado con base en lo propuesto en el Plan Nacional de Desarrollo Univeritario, mismo que permitirá hacer el seguimiento permanente del PNDU y de los PES bajo los tipos de evaluación precisados en la tabla 6.

TABLA 6: 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

La concomitancia se definió como 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.

5.1 Evaluación Ex Ante

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.

5.2 Evaluación Concurrente

Se realizará 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”.

5.3 Evaluación Ex Post

Se realizará 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.

ANEXOS



ANEXO 1

INDICADORES GESTIÓN 2024

ÁREA ESTRATÉGICA: INTERACCIÓN SOCIAL Y EXTENSIÓN UNIVERSITARIA

- ISEU-1.1.1.** Porcentaje de estudiantes que participan en actividades de empleabilidad.
- ISEU-1.1.2.** Porcentaje de titulados que interactúan en el sistema de graduados.
- ISEU-1.1.3.** Número de titulados aceptados en ofertas de empleabilidad
- ISEU-1.2.1.** Porcentaje de titulados que participan en actividades de seguimiento.
- ISEU-1.3.1.** Número de estudiantes que participan en prácticas preprofesionales a través de convenios vigentes y activos.
- ISEU-1.3.2.** Porcentaje de satisfacción de las prácticas pre-profesionales de estudiantes y los centros de prácticas.
- ISEU-1.3.3.** Número de proyectos para la generación de nuevo conocimiento y/o contribución a la solución de problemas de su entorno.
- ISEU-1.4.1.** Número de estudiantes que participan en actividades para la inserción laboral temprana y/o emprendedurismo.
- ISEU-1.4.2.** Porcentaje de graduados que realizan acciones concretas dirigidas a mejorar sus competencias de empleabilidad.
- ISEU-1.5.1.** Número de actividades enmarcadas con convenios activos y vigentes.
- ISEU-2.1.1.** Porcentaje de estudiantes que participan en talleres de Cultura y Arte.
- ISEU-2.1.2.** Porcentaje de estudiantes que participan en actividades deportivas y el club deportivo.
- ISEU-2.2.1.** Número de estudiantes que realizan servicio social con grupos vulnerables.
- ISEU-2.2.2.** Número de proyectos, vinculados a obras de la iglesia y obras sociales, que contribuyen a la solución de sus necesidades.
- ISEU-2.2.3.** Número de adultos mayores inscritos en el programa de formación para el adulto mayor.
- ISEU-2.2.4.** Número de estudiantes con discapacidad inscritos en talleres ocupacionales y laborales.
- ISEU-2.2.5.** Número de actividades que fomentan el cuidado de la Casa Común.
- ISEU-3.1.1.** Número de actividades ejecutadas dirigidas a la "Comunidad Alumni U.C.B."

ÁREA ESTRATÉGICA: FORMACIÓN Y DOCENCIA

- FD-5.1.1.** Porcentaje de crecimiento en el número de estudiantes inscritos respecto a la gestión anterior.
- FD-5.1.2.** Porcentaje de deserción

- FD-5.1.3.** Porcentaje bruto de titulación
- FD-5.1.4.** Porcentaje efectivo de titulación
- FD-5.2.1.** Porcentaje de crecimiento en el número de inscritos en posgrado.
- FD-5.3.1.** Cantidad de programas de formación académica con flexibilidad curricular
- FD-5.3.2.** Número de carreras en procesos de innovación curricular
- FD-5.3.3.** Cantidad de asignaturas que implementan la formación disciplinar en el idioma inglés.
- FD-5.3.4.** Cantidad de actividades implementadas por el área de inclusión, discapacidad y equidad (AIDE) en coordinación con las carreras
- FD-5.3.5.** Cantidad de personas atendidas por el área de inclusión, discapacidad y equidad (AIDE).
- FD-5.3.6.** Porcentaje de estudiantes capacitados en formación integral.
- FD-5.4.1.** Número de actividades implementadas para facilitar el funcionamiento de las Facultades
- FD-5.5.1.** Número de actividades de innovación educativa ejecutadas.
- FD-5.6.1.** Porcentaje de docentes nuevos tiempo completo contratados
- FD-5.7.1.** Porcentaje de docentes propios que participan en movilidad internacional.
- FD-5.7.2.** Cantidad de experiencias de internacionalización en asignaturas
- FD-5.7.3.** Porcentaje de estudiantes propios que participan en movilidad estudiantil.
- FD-5.7.4.** Cantidad de estudiantes externos que participan en movilidad internacional.
- FD-5.7.5.** Cantidad de docentes externos que participan en movilidad internacional.
- FD-6.1.1.** Número de proyectos de formación a lo largo de la vida, orientados a diferentes sectores de la sociedad.
- FD-7.1.1.** Porcentaje de docentes capacitados en formación humanista integral
- FD-7.1.2.** Porcentaje de docentes capacitados en formación pedagógica.
- FD-7.1.3.** Porcentaje de docentes capacitados en formación disciplinar.
- FD-7.1.4.** Porcentaje de docentes capacitados en el idioma inglés.
- FD-7.1.5.** Porcentaje de docentes con formación en posgrado a nivel de maestría, especialidad (salud) y doctorado.
- FD-8.1.1.** Cantidad de carreras acreditadas y reacreditadas.
- FD-8.1.2.** Cantidad de carreras autoevaluadas.
- FD-8.1.3.** Número de acciones ejecutadas del plan de mejoras

ÁREA ESTRATÉGICA: INVESTIGACIÓN, DESARROLLO E INNOVACIÓN

- IDI-9.1.1.** Número de actividades implementadas para facilitar el funcionamiento del ICIT, Institutos, Centros y Grupos de Investigación en línea con la facultización.
- IDI-9.2.1.** Número de proyectos de investigación disciplinares, interdisciplinares, multidisciplinarios y transdisciplinares en redes nacionales e internacionales financiados con fondos externos.
- IDI-9.2.2.** Número de proyectos de investigación en ejecución con financiamiento propio (FRICA).
- IDI-9.3.1.** Número de convenios estratégicos activos con el sector privado, público, nacional e internacional con fines de investigación.
- IDI-9.3.2.** Número de afiliaciones o membresías, institucionales y/o personales, vinculadas a redes de investigación nacionales o internacionales.
- IDI-9.3.3.** Número de investigadores propios y adjuntos con participación en eventos académicos científicos nacionales e internacionales.
- IDI-9.3.4.** Número de afiliaciones a redes nacionales e internacionales, por facultades.
- IDI-9.3.5.** Número de actividades para mejorar la indexación de las revistas UCB.
- IDI-9.4.1.** Número de publicaciones científicas indexadas (artículos en revistas, artículos en conferencias, actas de conferencias, capítulos de libros y libros indexados.)
- IDI-9.4.2.** Número de investigadores de la U.C.B. como autores y coautores involucrados en publicaciones indexadas.
- IDI-9.4.3.** Número de estudiantes investigadores de la U.C.B., como autores y coautores, involucrados en investigación y publicaciones indexadas.
- IDI-9.4.4.** Número de actividades que fomentan las citaciones de publicaciones con afiliación U.C.B.
- IDI-10.1.1.** Número de estudiantes de pregrado que participan en actividades de formación en investigación.
- IDI-10.1.2.** Número de asignaturas que incluyen prácticas para fortalecer las competencias de investigación.
- IDI-10.1.3.** Número de estudiantes que participan en Sociedades Científicas Estudiantiles
- IDI-10.2.1.** Número de programas de posgrado científico diseñados y ejecutados.
- IDI-10.3.1.** Número de docentes nacionales e internacionales nuevos con grado doctoral contratados, vinculados a proyectos de investigación y con alto nivel de publicación y citación.
- IDI-11.1.1.** Número de productos, servicios y/o resultados de investigación que dan soluciones tecnológicas/científicas a través de alianzas estratégicas nacionales e internacionales.

- IDI-11.1.2.** Número de insumos para políticas públicas e instrumentos de intervención para la mejora de la sociedad.
- IDI-12.1.1.** Porcentaje de Fondos Externos Ejecutados en Investigación.
- IDI-12.1.2.** Porcentaje de reinversión de fondos externos de investigación para los institutos que los genere.
- IDI-12.1.3.** Porcentaje de ingresos por venta de productos y/o servicios.

ÁREA ESTRATÉGICA: GESTIÓN INSTITUCIONAL

- GI-14.1.1.** Porcentaje de Crecimiento de Resultados en Relación a la Gestión Pasada (ingresos-gastos)
- GI-14.1.2.** Porcentaje de ingresos por derechos académicos en grado respecto del total de ingresos.
- GI-14.1.3.** Porcentaje de crecimiento de ingresos en posgrado
- GI-14.1.4.** Porcentaje de crecimiento de ingresos en cursos de educación y formación continua
- GI-14.1.5.** Porcentaje de recuperación de la mora en la gestión.
- GI-14.1.6.** Porcentaje de ingresos por venta de productos y/o servicios, a través de las empresas universitarias generadas por facultad.
- GI-14.2.1.** Número de proyectos de infraestructura concluidos
- GI-14.2.2.** Porcentaje de presupuesto asignado a infraestructura en relación al presupuesto total de inversión y al total de egresos.
- GI-15.1.1.** Porcentaje de personal permanente capacitado en cultura organizacional
- GI-15.2.1.** Número de actividades de mejora aplicadas en los diferentes componentes del programa de la gestión del talento humano.
- GI-15.2.2.** Porcentaje de personal docente que se adscribe a la carrera, desarrollo y escalafón docente.
- GI-15.2.3.** Porcentaje de personal administrativo en procesos de categorización de la carrera administrativa, desarrollo y sucesión.
- GI-16.1.1.** Cantidad de procesos administrativos y de gestión académica automatizados con transformación digital
- GI-17.1.1.** Número de actividades ejecutadas del Plan de Fortalecimiento de la imagen Institucional
- GI-17.1.2.** Número de actividades ejecutadas de la estrategia de comunicación interna y externa
- GI-17.2.1.** Porcentaje de personal docente y administrativo capacitado en atención al cliente.
- GI-17.2.2.** Índice de satisfacción del cliente interno y externo

ANEXO 2

INDICADORES GESTIÓN 2025

ÁREA ESTRATÉGICA: INTERACCIÓN SOCIAL Y EXTENSIÓN UNIVERSITARIA

- ISEU 1.1.1.1.** Número de actividades ejecutadas para impulsar la empleabilidad.
- ISEU 1.1.1.2.** Porcentaje de titulados que interactúan en el sistema de graduados.
- ISEU 1.1.1.3.** Porcentaje de titulados que participan en actividades de seguimiento.
- ISEU 1.1.2.1.** Número de estudiantes que participan en prácticas preprofesionales a través de convenios vigentes y activos.
- ISEU 1.1.2.2.** Número de proyectos ejecutados de intercambio cultural, concientización medio ambiental con empleadores, organizaciones de la sociedad civil y obras de la iglesia que se implementan.
- ISEU 1.1.2.3.** Porcentaje de satisfacción de las prácticas pre - profesionales de estudiantes y los centros de prácticas.
- ISEU 1.1.3.1.** Número de titulados aceptados en ofertas de empleabilidad.
- ISEU 1.2.1.1.** Porcentaje de estudiantes que participan en cursos y talleres de formación integral
- ISEU 1.2.1.2.** Número de actividades implementadas en el marco de la Política de discapacidad
- ISEU 1.2.1.3.** Número de actividades que fomentan el cuidado de la Casa Común.
- ISEU 1.3.1.1.** Número de actividades ejecutadas dirigidas a la «Comunidad Alumni U.C.B.»

ÁREA ESTRATÉGICA: FORMACIÓN Y DOCENCIA

- FD 2.5.1.1.** Número de Sedes y UPPAE´s (nacional)
- FD 2.5.2.1.** Porcentaje de crecimiento en el número de estudiantes inscritos respecto a la gestión anterior (grado)
- FD 2.5.2.2.** Porcentaje de crecimiento en el número de estudiantes inscritos respecto a la gestión anterior (posgrado).
- FD 2.5.2.3.** Porcentaje de deserción grado
- FD 2.5.2.4.** Número de graduados en grado.
- FD 2.5.2.5.** Porcentaje de titulación posgrado.
- FD 2.5.3.1.** Número de carreras en procesos de rediseño curricular
- FD 2.5.3.2.** Cantidad de asignaturas que implementan la formación disciplinar en el idioma inglés.
- FD 2.5.3.3.** Cantidad de actividades implementadas por el área de inclusión, discapacidad y equidad (AIDE).
- FD 2.5.3.4.** Cantidad de personas atendidas por el área de inclusión, discapacidad y equidad (AIDE).

- FD 2.5.4.1.** Porcentaje implementación del Instituto de Innovación Educativa. (nacional)
- FD 2.5.4.2.** Número de actividades de innovación educativa ejecutadas.
- FD 2.5.5.1.** Porcentaje de docentes tiempo completo
- FD 2.5.6.1.** Porcentaje implementación del sistema de registro de premios, medallas y reconocimientos. (nacional)
- FD 2.5.7.1.** Número de docentes propios que participan en movilidad internacional.
- FD 2.5.7.2.** Número de docentes externo que participan en movilidad internacional.
- FD 2.5.7.3.** Número de docentes que participan en clases COIL y espejo. (nacional)
- FD 2.5.7.4.** Número de estudiantes propios que participan en movilidad estudiantil.
- FD 2.5.7.5.** Número de estudiantes extranjeros que participan en movilidad estudiantil.
- FD 2.6.1.1.** Número de programas de educación continua para la formación en educación a lo largo de la vida enfocados por tipo de población.
- FD 2.6.2.1.** Número de proyectos vinculados a OTB en RSAU
- FD 2.7.1.1.** Porcentaje de docentes capacitados en formación humanista integral
- FD 2.7.1.2.** Porcentaje de docentes capacitados en formación pedagógica.
- FD 2.7.1.3.** Porcentaje de docentes capacitados en formación disciplinar.
- FD 2.7.1.4.** Porcentaje de docentes capacitados en herramientas tecnológicas.
- FD 2.7.1.5.** Porcentaje de docentes capacitados en el idioma inglés.
- FD 2.8.1.1.** Número de carreras acreditadas y re acreditadas.
- FD 2.8.1.2.** Número de carreras autoevaluadas.
- FD 2.8.1.3.** Número de acciones ejecutadas del plan de mejoras.
- FD 2.8.2.1.** Porcentaje de satisfacción estudiantil, docente.

ÁREA ESTRATÉGICA: INVESTIGACIÓN, DESARROLLO E INNOVACIÓN

- IDI 3.9.1.1.** Número de proyectos de investigación.
- IDI 3.9.2.1.** Porcentaje de centros o institutos relacionados a redes institucionales. (No académico)
- IDI 3.9.3.1.** Porcentaje de centros o institutos relacionados a redes internacionales.
- IDI 3.9.4.1.** Número de publicaciones científicas indexadas (artículos y actas de conferencias, capítulos de libros y libros.)
- IDI 3.9.4.2.** Número de citaciones de publicaciones con afiliación U.C.B.
- IDI 3.9.4.3.** Número de artículos publicados en revistas indexadas de la U.C.B.

- IDI 3.10.1.1.** Número Sociedades Científicas Estudiantiles registradas.
- IDI 3.10.1.2.** Número de actividades realizadas por las Sociedades Científicas Estudiantiles.
- IDI 3.10.2.1.** Número de diseños curriculares de posgrado científicos propuestos.
- IDI 3.10.3.1.** Número de docentes a tiempo completo con dedicación a la investigación.

ÁREA ESTRATÉGICA: GESTIÓN INSTITUCIONAL

- GI 4.13.1.1.** Porcentaje de desarrollo del sistema de normativa nacional. (nacional)
- GI 4.14.1.1.** Porcentaje de crecimiento del resultado por derechos académicos en grado respecto del total de ingresos en relación a la gestión anterior.
- GI 4.14.1.2.** Porcentaje de crecimiento del resultado en los programas de posgrado.
- GI 4.14.1.3.** Porcentaje de crecimiento del resultado en cursos de educación y formación continua.
- GI 4.14.1.4.** Porcentaje de resultados por emprendimientos, respecto del total de ingresos
- GI 4.14.1.5.** Monto de recursos generados por Fundraising para distintos fines. (nacional)
- GI 4.14.2.1.** Número de proyectos de RSAU implementados.
- GI 4.15.1.1.** Número de directrices y lineamientos de gestión del talento humano. (nacional)
- GI 4.15.1.2.** Número de procesos implementados de gestión del talento humano (integración, organización, recompensa, desarrollo, retención y auditoría a las personas). (nacional)
- GI 4.15.1.3.** Porcentaje de personal permanentemente capacitado en cultura organizacional.
- GI 4.15.1.4.** Número de actividades de mejora aplicadas en los diferentes componentes del programa de la gestión del talento humano.
- GI 4.16.1.1.** Número de procesos administrativos y de gestión académica automatizados en sistema. (nacional)
- GI 4.17.1.1.** Número de actividades de impacto ejecutadas del Plan de Fortalecimiento de la imagen. (nacional)
- GI 4.17.1.2.** Número de actividades de impacto ejecutadas de la estrategia de comunicación. (nacional)
- GI 4.17.1.3.** Número de estudios de mercado realizados
- GI 4.17.1.4.** ROI de marketing
- GI 4.17.1.5.** Costo de adquisición de estudiantes.
- GI 4.17.1.6.** Tasa de conversión y tráfico orgánico.
- GI 4.17.2.7.** Crear el consejo nacional de marketing y comunicación. (nacional)

