

REFORMA UNIVERSITARIA

UNIVERSIDAD AUTONOMA
GABRIEL RENE MORENO

Unidad de Planificación

Comisión Técnica de la Reforma
Universitaria



PLAN DE
DESARROLLO
UNIVERSITARIO

1998 - 2002

Santa Cruz, marzo de 1998

UNIVERSIDAD AUTONOMA
GABRIEL RENE MORENO

Unidad de Planificación



PLAN DE DESARROLLO
UNIVERSITARIO

1998-2002

Santa Cruz – Bolivia

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

GESTION 1996 - 1999

Ing. Jorge Orellana Moreno
RECTOR

Lic. Saúl Rosas Ferrufino
VICERRECTOR

Dr. Sócrates Caballero Iriarte
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS JURIDICAS, POLITICAS Y SOCIALES

Lic. Humberto Mur Gutiérrez
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y FINANCIERAS

Ing. Alfredo Pérez Angulo
DECANO FACULTAD DE CIENCIAS AGRICOLAS

Dr. Armando Peducassé Camacho
DECANO DE LA FACULTAD DE VETERINARIA Y ZOOTECNIA

Ing. Oscar Butrón Panoso
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS EXACTAS Y TECNOLOGIA

Dr. Emilio Durán Ribera
DECANO DE LA FACULTAD DE HUMANIDADES

Lic. Nelson Villegas
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD

Ing. Luis Alberto Vaca Pinto
DECANO DE LA FACULTAD POLITECNICA

Ing. Roberto Saavedra
DECANO DE LA FACULTAD POLITECNICA DE CAMIRI

Lic. Rosso Cruz Castro

Dr. David Escalante

Dr. Luis Alberto Frías

Dr. Isaac Sandoval Rodríguez

Lic. Eduardo Roca Aguilera

Dr. Carlos Guzmán

Director Administrativo y Financiero

Director Universitario Académico

Director Universitario de Bienestar Social

Director Universitario de Investigación

Secretario General

Director de la Escuela de Postgrado

PRESENTACION

COMISION EJECUTIVA DE LA REFORMA UNIVERSITARIA

Carlos Guzmán Córdova Ph. D *Coordinador*

COMISION TECNICA
RESPONSABLE DE LA ELABORACION
DEL PLAN DE DESARROLLO UNIVERSITARIO
1998-2002

Coordinación General

M. Sc. Yolanda Siu *Jefe Unidad de Planificación*

Miembros de la Comisión

<i>Lic. Lydia Leños</i>	<i>Dpto. Seguimiento y Evaluación Curricular</i>
<i>Dr. Haroldo Méndez</i>	<i>Dpto. Seguimiento y Evaluación Curricular</i>
<i>Lic. Victor Ochoa</i>	<i>Unidad de Planificación</i>
<i>Lic. Ricardo Terrazas</i>	<i>Unidad de Planificación</i>
<i>Lic. Osman Cabrera</i>	<i>Unidad de Planificación</i>
<i>Lic. Miguel Rojas</i>	<i>Oficina de Autoevaluación y Acreditación</i>

Asesores

<i>M. Sc. José Rafael Díaz</i>	<i>Escuela de Postgrado</i>
<i>M. Sc. Rosalina Guerrero</i>	<i>Escuela de Postgrado</i>

Equipo de Apoyo

<i>Lic. Félix Mojica</i>	<i>Unidad de Planificación</i>
<i>Lic. Yenny Romero</i>	<i>Unidad de Planificación</i>
<i>Sr. Rubén Arias</i>	<i>Unidad de Planificación</i>
<i>Sr. Roberto Del Río</i>	<i>Unidad de Planificación</i>
<i>Sr. Juan Carlos Arredondo</i>	<i>Unidad de Planificación</i>
<i>Sra. Elizabeth Villarroel</i>	<i>Unidad de Planificación</i>

PRESENTACIÓN

Al asumir en 1996 la conducción de nuestra Superior Casa de Estudios, lo hicimos comprometidos con el más alto espíritu de entrega y servicio a los intereses de la Universidad, aunque estábamos conscientes de su difícil situación generada por problemas internos y la presión externa. Este panorama nos proponía la urgente necesidad de introducir cambios profundos a la institución.

Hace aproximadamente un año, se dio inicio a la construcción del instrumento que viabilice estos cambios y materialice nuestras aspiraciones. Hoy podemos decir con mucha satisfacción que se ha logrado este primer objetivo, al haber concluido la elaboración del Plan de Desarrollo Universitario, el mismo que tengo el honor de poner a consideración de la comunidad universitaria.

El Plan de Desarrollo Universitario 1998-2002, debe constituirse en el marco general que regule el proceso de planeación de la Universidad en los próximos años y la base sobre la cual las diferentes unidades universitarias deberán establecer sus propios planes de desarrollo.

Es posible que este documento pueda adolecer de algunas falencias, pero también nos sentimos orgullosos de que éste, sea el producto del esfuerzo de un equipo de profesionales de nuestra institución.

Finalmente quiero convocar a toda la comunidad universitaria para que con sus observaciones y sugerencias sobre este documento se lo enriquezca, asumiendo el compromiso real de llevarlo adelante.

Ing. Jorge Orellana Moreno
RECTOR

PROLOGO

PRÓLOGO

El problema de Bolivia se llama crisis global, general, profunda. El reto de la UNIVERSIDAD es entrenar al universitario para hacer su parte, desde la ciencia, la innovación tecnológica y el desarrollo cultural, en la reconstrucción social y nacional. La educación, el cultivo del intelecto, el desarrollo del espíritu inquisitivo es el encargo del país a la UNIVERSIDAD para crecer económicamente, elevar la calidad de vida, comprender y situarse mejor en el mundo contemporáneo. Pero también está la tarea de ser contemporáneos del conocimiento, usuarios y tributarios de excelencia de la fuente universal del saber.

Estos propósitos son inalcanzables con políticas universitarias convencionales. Requieren del Cambio Total integrado por una reforma institucional y una revolución académica: Una Revolución Universitaria que integre en equilibrio dinámico ambos procesos. Lo otro es cambiar para que nada cambie, que el pasado se repita en el futuro. Es premisa de este cambio que la Universidad, con valor, se mire a sí misma y sin temores ni complejos, al futuro cargado del clima de la revolución del conocimiento -tránsito de la manufactura a la mentefactura-, de la globalidad articulada por el orden neoliberal y del poder unipolar y de la razón del desarrollo sostenible.

La Reforma Institucional - óptimo nivel de modernización, eficiencia y racionalidad- es un complejo proceso que va desde la modificación sustancial del Estatuto Orgánico, la gestación de un nuevo sistema de organización académica y de gobierno, hasta la creación de órganos y mecanismo para la participación democrática de la comunidad universitaria y la sociedad en general, incluida la creación de condiciones materiales.

A su vez, la Revolución Académica tiene en la currícula integral su factor nucleico, articulador del proceso de saber, saber ser, saber hacer, saber estar; es idónea para aproximar al docente a las innovaciones didácticas; para enseñar a aprender por sí mismos, a pensar con creatividad y rigor lógico, a practicar una enseñanza -aprendizaje viva, a desarrollar las cualidades superiores del talento, la ética y la pertinencia social.

Los materiales con que debe organizarse y desarrollar el Cambio Total sería: la Misión, la Visión, los Valores, la Estrategia 2005 y el Plan General de Desarrollo. Estos elementos constituyen una entidad orgánica, un modelo coherente y de férrea lógica interna en su abordaje racional, sistémico, verificable, perfectible. Es una reingeniería predictiva para ver ex-ante el futuro proceso reproductivo universitario de ciencia, técnica y cultura; es una arquitectura conceptual, metódica y técnica para encarar, desde el conocimiento científico, el proceso de cambio.

La Misión debe asumir la formación integral del profesional y su superación postgradual de excelencia, dominio científico - técnico, valores éticos, cultura humanística y pertinencia social; el desarrollo de la investigación científica y la integración de sus resultados a los procesos del progreso nacional; la extensión en un superior perfil interactivo Comunidad - Universidad que preserve y consolide nuestra identidad histórica amenazada por la homogeneización cultural de la sociedad global.

Desde la Visión del modelo del Cambio Total de cara al Tercer Milenio - un Quinquenio -, debe resultar la promoción y consolidación de la personalidad plural y

democrática del universitariado, la formación de usuarios críticos de lo conocido y creadores imaginativos de nuevos saberes, con dominios, habilidades y destrezas para decodificar las estructuras informatizadas, con adhesión a los valores superiores y a la pertinencia social. Debe resultar una Universidad de alta gerencia con pleno dominio del sistema ciencia – técnica - producción, con capacidad y sensibilidad para anticipar el futuro y descubrir tendencias.

El cambio debe ser consciente, planificado; solo una sociedad irresponsable intuye su norte y lo intenta a tientas. Practicar el cambio, cumplir su Misión y alzarse en su Visión de futuro de la incertidumbre a la esperanza es un acto fúndante de Valores; es producir con el cambio de mentalidad, actitudes y conductas de docentes, estudiantes y administrativos, un nuevo código ético.

Carlos Guzmán Córdova Ph.D.

INTRODUCCION

I. INTRODUCCIÓN

Como parte de los esfuerzos que realiza la educación superior en Bolivia para alcanzar niveles de desempeño que la coloquen en un plano de igualdad con las mejores de América Latina, se está realizando un proceso de reformas al interior de nuestras universidades. Un aspecto de capital importancia en el logro de este propósito es la elaboración de los Planes de Desarrollo Universitario, tarea que en estos momentos llevan a cabo los distintos centros de educación superior de nuestro país.

La elaboración de este plan requiere, no solo del interés que pongamos todos en el acopio de ideas y sugerencias para su preparación, sino también del conocimiento de algunos procedimientos o tecnologías relacionadas con la dirección estratégica, que permitan darle a nuestro quehacer una orientación y un soporte científico.

En este sentido, una primera actividad fue la realización de un curso de Diplomado en Gerencia Universitaria, con la finalidad de preparar un grupo de compañeros en manejo de técnicas modernas de administración y dirección estratégica, a fin de que puedan hacerse cargo del diseño de este plan de manera eficaz.

En este proceso de planeación se empleó una metodología que tenga un carácter participativo y para lo cual se diseñó un esquema de participación de la comunidad universitaria.

En el plan de desarrollo universitario 1998-2002, se rescatan aportaciones de los esfuerzos de planeación realizados anteriormente dentro de la universidad, documentos elaborados por diferentes unidades y sectores de la universidad.

La propuesta central del proceso de planeación para el período 1998-2002, se sostiene en un desarrollo que contempla las siguientes etapas:

- La determinación de la misión que constituye la razón de ser, la finalidad de la universidad.
- El análisis de las condiciones del presente de la universidad en cada uno de sus procesos académicos y administrativos.
- La vinculación de la universidad con el entorno.
- La visión, es decir, el planteamiento de un escenario futuro ideal para el impulso de las funciones que realiza la universidad.
- Los escenarios y posibles entornos en que debe funcionar la universidad durante el futuro a mediano plazo.

Además, este proceso se conecta con cada una de sus partes por medio de las líneas de acción, estas líneas son: mejoramiento de la calidad de la enseñanza, fortalecimiento de la investigación y el postgrado, vinculación de la universidad con el entorno, mejoramiento de los servicios que ofrece la universidad al estudiante, modernización de

las estructuras académicas y administrativas y diversificación de las fuentes de financiamiento.

Estas líneas permiten agrupar los diferentes objetivos institucionales en diversos niveles en cada una de las áreas definidas. Sobre todo posibilita la ubicación del programa o área estratégica responsable del logro de cada uno de los objetivos y la consecución de las metas.

El Plan comprende los siguientes apartados: Antecedentes, Metodología para la elaboración del plan, Misión y Valores, Análisis externo, Análisis interno, Análisis de la Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), Visión 2002, Factores clave, Escenarios y definición de la Estrategia de desarrollo institucional.

Yolanda Siu Chávez M.Sc.

II. ANTECEDENTES

Las grandes transformaciones económicas, políticas y sociales que ocurren en el mundo y por ende en el país desde que nació a la vida republicana, exigen frecuentemente a todo centro de educación superior, una serie de cambios y reformas para lograr su inserción auténtica en la sociedad. La actual U.A.G.R.M. ha vivido a lo largo de los años varias transformaciones en busca de responder a las necesidades y proyecciones del medio en el que está inserta. A continuación se presentan en forma cronológica y resumida algunos datos y hechos importantes de nuestra superior casa de estudios:

Su creación tiene como antecedente el Decreto Supremo del 24 de marzo de 1832, que estableció el Estatuto de Universidades de Bolivia. Después de este Decreto, el Ministro de Instrucción Pública Dr. Tomás Frías, bajo la presidencia del General José Ballivián, dictó el Decreto Orgánico de estas universidades, el 25 de agosto de 1845. Según el Art. 3º del referido Decreto Orgánico, la república está dividida en tres distritos universitarios correspondientes a las tres Universidades que ya estaban constituidas, a saber: La **Universidad de Sucre** que comprende los departamentos Chuquisaca, Potosí, Tarija y la provincia Litoral. La **Universidad de La Paz** a la que corresponden el departamento del mismo nombre, Oruro y Beni. Los departamentos Cochabamba y Santa Cruz corresponden a la **Universidad de Cochabamba**. Sin embargo, a los 47 años por así convenir geográficamente a los departamentos orientales, se creó el Cuarto Distrito Universitario, por Decreto del 15 de diciembre de 1879, compuesto de los departamentos Santa Cruz y Beni, con asiento en la capital del primero.

El acta de instalación de nuestra Universidad lleva fecha 11 de enero de 1880, bajo la firma de sus fundadores: el Ilustrísimo Obispo Juan José Baldivia, (su primer Cancelario al que hoy llamamos Rector) y el Dr. Felipe Leonor Ribera, su primer Secretario.

Así nació la primera Unidad Académica de Santa Cruz (lo que hoy corresponde a la Facultad de Derecho) la cual inició sus actividades con un sistema "colonial" de enseñanza, si por tal entendemos el predominio de las ideas conservadoras, los privilegios de clase, el excesivo ritualismo, la filosofía escolástica, el enciclopedismo, sin un plan bien meditado, el verbalismo retórico, y el espíritu dogmático.

El Estado "... asumió el papel de conductor de la Inteligencia, de tal modo que su pensamiento era el único que podía oxigenar los espíritus, existió pues un régimen de confinamiento y secuestro mental ..." (Gustavo Adolfo Otero). Este proceso duró inicialmente medio siglo.

Cabe citar, que tan pronto se instaló nuestra Universidad, funcionó en Santa Cruz como en otros distritos, la Facultad de Teología, bajo la autoridad del Diocesano, hasta más o menos el año 1926.

Los siguientes datos nos pueden dar una noción del ambiente espiritual de aquella época: En la instalación del año escolar de 1881, que se realizó el 22 de noviembre de 1880, nuestra universidad (como la de Santo Domingo, fundada en 1538), tomó el

nombre de "Santo Tomás de Aquino" a iniciativa de su Primer Cancelario, el Obispo Juan José Baldivia, iniciativa que acogió el Supremo Gobierno mediante Resolución del Ministerio de Instrucción del 1º de junio de 1898. Fue más adelante, por Ley del 9 de septiembre de 1911, que se cambió dicho nombre por el de "Gabriel René Moreno", en homenaje al ilustre escritor cruceño.

Desde 1930 hasta 1940 el Estatuto de la Educación Pública refuerza la autonomía universitaria, indicando en el primer párrafo del artículo 19 "... los Estatutos de cada Distrito Universitario determinarán las reglas de su administración y desenvolvimiento, planes de estudio y trabajo, formas de pruebas de exámenes, trabajos experimentales de seminario y condiciones para la otorgación de Títulos Profesionales".

En 1941 (del 20 al 27 de octubre) se llevó a cabo en la ciudad de Sucre el I Congreso Nacional de Universidades donde se ratifica a la Universidad Boliviana como la única autorizada para la otorgación de los Títulos o Diplomas Académicos proyectando la necesidad de los Títulos en los cargos de la administración pública.

A los 17 años, concretamente del 14 al 19 de octubre de 1958, se realizó en Sucre el II Congreso Nacional de Universidades donde se aprobaron las Bases Generales de Coordinación de Planes y Reglamentos de Estudio.

En 1969, del 15 al 22 de mayo, se llevó a cabo en la ciudad de La Paz el III Congreso Nacional de Universidades donde se trabaja principalmente en las normas que regían la obtención y revalidación de Grados Académicos.

Muy pronto, en 1971 el IV Congreso Nacional de Universidades realizado en Trinidad-Beni del 4 al 10 de julio, ratificó las normas y reglamentos emanados del Tercer Congreso Nacional.

Esta etapa sufrió una interrupción por la llegada al Gobierno de un Régimen Dictatorial de facto, que aprobó la primera "Ley Fundamental de la Universidad" y la creación del "Consejo Nacional de Educación Superior". Esta Ley en su cobertura incluye una reforma académica administrativa modificando el sistema de ingreso, la duración de los períodos y niveles, las fases de evaluación, y las formas de graduación y titulación.

El V Congreso de la Universidad Boliviana llevado a cabo en la ciudad de Cochabamba en el año 1978 tomó como puntos fundamentales de una **nueva reforma**, el Diagnóstico de la Universidad Boliviana y la Situación Institucional de la misma. Así, a partir de 1981, con el apoyo de expertos del Instituto de Cooperación Iberoamericana (ICI) se llevaron adelante jornadas preparatorias a fin de establecer una estructura coherente de las guías o programas de asignaturas, para posteriormente continuar con otros aspectos esenciales del desarrollo curricular.

En 1984, se desarrolló en Tarija el VI Congreso Nacional de la Universidad Boliviana (el primero posterior a la recuperación de su autonomía), en el cual por consenso de todas las universidades del sistema, se emprende una política orientada a la aplicación de un Nuevo Modelo Académico (N.M.A.) basado en el modelo curricular de procesos. La U.A.G.R.M. siguiendo las recomendaciones de este

Congreso, en 1985 creó el Departamento de Investigación y Formación Educativa (DIFE) con el propósito de instar desde allí a los estamentos de la universidad a emprender el cambio, mediante seminarios, talleres y jornadas académicas de orientación y reflexión sobre el contenido y significado del N.M.A.

Los grandes esfuerzos desplegados en este sentido, entre los años 1986 y 1989, dieron frutos parciales al no aplicarse los cambios en todas las facultades, por lo que la experiencia del Nuevo Modelo Académico, en las carreras donde se trabajó con este modelo, terminó por ser abandonada sin haber realizado una evaluación formal de sus resultados y a pesar de los avances cualitativos demostrados en el análisis de los resultados obtenidos por los estudiantes.

En 1990, el DIFE fue disuelto formalmente, por lo que las carreras que habían emprendido el cambio no pudieron continuar con las reflexiones emprendidas en torno al N.M.A.

Asimismo, cabe destacar que la VII Conferencia Nacional de Universidades reunida en la ciudad de Cochabamba (el 3 y 4 de junio de 1985) aprobó y autorizó el funcionamiento de comisiones de estudio sobre modalidades de graduación y sobre la coordinación y definición de una política de investigación universitaria.

En 1991, se inicia un nuevo proceso para transformar la U.A.G.R.M. dándose los primeros pasos con la política de admisión y disposiciones del Ilustre Consejo Universitario (ICU) para que todas las unidades facultativas realicen ajustes en su estructura curricular. Estas medidas, sin embargo, carecieron de direccionalidad uniforme para todas las carreras.

Frente a los problemas suscitados por la falta de lineamientos precisos, a principios de 1992, mediante Resolución Rectoral se conforma en Gabriel René Moreno una comisión con docentes de distintas facultades para hacer un seguimiento de los pasos dados y luego informar y coordinar con las diferentes facultades sobre lo que debería entenderse por la Reforma Académica.

De esta manera, la Comisión de Información y Coordinación de la Reforma Universitaria (CICRU) integrada por ocho miembros, inició una serie de reuniones con autoridades, Decanos, Jefes de Carreras, docentes y estudiantes, a fin de detectar las necesidades e inquietudes de la comunidad universitaria en torno a la reforma, realizando, además, un estudio documentado de diferentes propuestas en torno al tema. Esta Comisión llegó a la conclusión de que no basta hacer cambios en lo académico si no están acompañados de un cambio en toda la estructura institucional, dado que lo académico había quedado subordinado a las estructuras burocráticas de la universidad. Este hecho representaba y representa un peligro para una institución destinada al liderazgo en la producción científico-tecnológica de la región y el país.

A partir del mes de enero de 1993, la CICRU, fue disuelta sin resolución expresa, pasando sus miembros a ocupar otras funciones sin haber cumplido en su totalidad la misión encomendada por el ICU.

Del 30 de octubre al 5 de noviembre de 1989 se realizó en nuestra ciudad el VII Congreso Nacional de Universidades donde se consideró que una visión errónea de la autonomía llevó a un aislamiento de la universidad en cuanto a la influencia que

debe ejercer en el proceso socioeconómico y cultural de la nación, por lo que se decidió aplicar correctamente el concepto de autonomía, insertando efectivamente a la universidad en la vida del país. Esto sólo es posible mediante la construcción de un **Proyecto Universitario** en coherencia con los proyectos de desarrollo nacional y regional, en todas las áreas. El proyecto estará enmarcado en dos principios fundamentales:

- ♦ La búsqueda de una calidad elevada y constante.
- ♦ La respuesta a las necesidades de la sociedad.

Los temas centrales de este evento fueron tratados en cuatro subcomisiones: Transformación Institucional, Autonomía y Cogobierno, Reestructuración del Sistema, y Reformas al Estatuto Orgánico.

En el mes de agosto de 1994 se llevó a cabo en la ciudad de Potosí el VIII Congreso Nacional de Universidades, magno evento que se realizó en cuatro fases para culminar el 18 de mayo de 1995, siendo su tema central la "Reforma Universitaria". En este Congreso trabajaron cinco comisiones, entre las cuales la Comisión N° 4 analizó "Los Elementos Operadores de la Reforma" con los siguientes puntos:

- Reglamento del régimen estudiantil.
- Reglamento del régimen académico docente.
- Redes de información.
- Gestión e innovación tecnológica.
- Fortalecimiento del postgrado.
- Ajuste a la oferta profesional en función a la demanda.
- Analfabetismo y capacidad de la mano de obra.

Este análisis se basó fundamentalmente en realizar la delimitación del marco referencial de cada uno de los ítems y la definición de cada uno de los componentes estructurales de los puntos a tratarse.

En el mes de febrero del año 1997 se creó la Comisión Ejecutiva de la Reforma Universitaria mediante Resolución Rectoral 018/97, de la cual depende la subcomisión de Planificación y Análisis Estratégico de la U.A.G.R.M., con miras al 2002, encargada de la elaboración del Plan de Desarrollo Universitario.

III. METODOLOGIA PARA LA ELABORACION DEL PLAN DE DESARROLLO UNIVERSITARIO 1998 - 2002.

Los fundamentos metodológicos que sustentan el Plan de Desarrollo Universitario, son los de la Planificación Estratégica y los elementos de la Planeación Prospectiva.

El pensamiento estratégico se caracteriza por una actitud abierta al cambio, al análisis crítico de su quehacer directivo. Esto presupone la capacidad de cuestionamiento de su propia actividad, la posibilidad de salir del marco de la rutina y el descubrimiento y puesta en práctica de soluciones nuevas. Es necesario comprender que el futuro cada vez se parece menos al pasado y que los métodos y estilos de dirección que ayer nos parecieron exitosos, hoy ya no lo son.

Por su parte la planeación prospectiva se basa en construir el ideal de universidad que se pretende en un horizonte de tiempo determinado contrastando con los resultados del diagnóstico para luego proponer las estrategias mediante las cuales la universidad establece sus objetivos y define las vías alternativas mediante las cuales se propone alcanzarlos.

Las tendencias actuales en el campo de la gerencia recomiendan de manera enfática, la necesidad de que los procesos de esta naturaleza, que tienen que ver con el desarrollo prospectivo de una institución, tengan un carácter participativo y logren involucrar y comprometer a las personas que después tendrán la responsabilidad de ejecutar las tareas que hoy se planifican.

Formular la estrategia implica definir el segmento o campo del entorno en el que la organización va a trabajar y proporciona una guía u orientación para las acciones dentro de ese espacio ambiental y dentro de la organización.

El planteamiento general de la toma de decisiones en los procesos de dirección estratégica se basa en tres preguntas aparentemente simples, pero cuyas respuestas suponen un conjunto de acciones y procedimientos de análisis de gran complejidad. Estas preguntas son: 1) ¿Qué es y en qué lugar está la organización en este momento? 2) ¿Qué será y en qué lugar estará la organización, en un futuro determinado, si se mantiene su desarrollo actual? 3) ¿Qué debe ser y en qué lugar debe estar la organización en un futuro determinado?

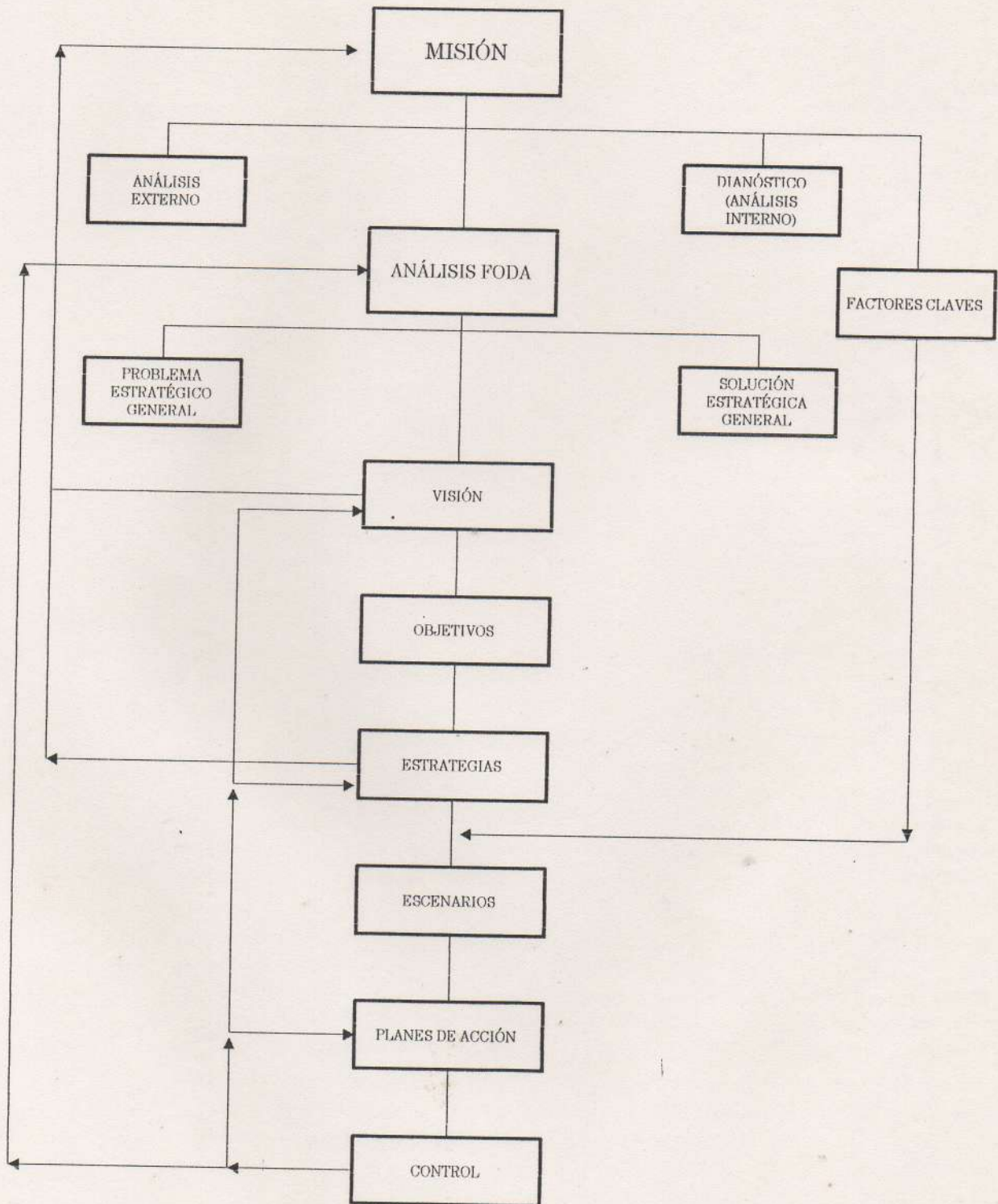
Las respuestas a estas tres preguntas deben señalar determinada diferencia entre lo que es y dónde está la organización en el momento actual, lo que será y donde estará en su marcha hacia el futuro de acuerdo a la situación actual, y lo que debe ser y dónde debe estar si se actúa estratégicamente sobre ella. La diferencia entre las respuestas a las preguntas 2 y 3, indica el camino de las decisiones a tomar en un proceso de dirección estratégica.

Para llevar a cabo este proceso resultó necesario desarrollar un conjunto de pasos que nos proponemos explicar a continuación.

3.1 Proceso de la proyección estratégica.

El siguiente esquema describe el proceso de trabajo realizado.

PROCESO DE TRABAJO



3.1.1 Determinación de la Misión.

La misión constituye la razón de ser, el metaobjetivo del sistema, su finalidad. La misión constituye la expresión concisa y clara de la razón por la cual existe un sistema organizativo, su importancia no radica en cuál ha sido hasta ahora la misión, sino en cuál debe ser.

Para determinar la misión de la U.A.G.R.M. se diseñó una encuesta, con el objetivo de determinar los factores que deberían estar presentes en la formulación de la misión. Dicha encuesta estuvo dirigida a una muestra de 200 personas, entre autoridades, docentes, estudiantes y dirigentes administrativos. Luego de tabulada la información y tomando en cuenta los criterios vertidos se procedió a una primera redacción, la cual fue difundida en todas las facultades para que con las observaciones y opiniones recibidas se proceda a realizar la redacción final.

3.1.2 Análisis estratégico

La estrategia establece el vínculo, la forma de inserción entre la organización y el medio que la rodea, estableciendo una proyección de largo alcance para su desarrollo futuro.

Se debe tener en cuenta tanto el ambiente interno como externo, es necesario entonces detectar las fortalezas y debilidades de la organización, así como las oportunidades y amenazas del entorno para relacionarlas posteriormente en la matriz DAFO.

Para detectar estos factores, se consultaron diagnósticos elaborados en gestiones anteriores por comisiones, como, Comisión de Información y Coordinación de la Reforma Universitaria (CICRU), Subcomisión Regional de reordenamiento universitario. Se realizaron seminarios taller sobre la preparación de diagnósticos expeditos, autodiagnósticos de las unidades administrativas, encuestas realizadas en todas las facultades para la identificación, validación, y jerarquización de problemas académicos. Así mismo, se realizó una encuesta entre autoridades, docentes y estudiantes para determinar y validar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

La matriz DAFO resulta del cruce de fortalezas y debilidades con las oportunidades y amenazas. La lectura de la matriz constituye el aspecto central de la DAFO ya que de esa lectura se obtiene el problema estratégico general y la solución estratégica general. A partir del análisis de los cuatro cuadrantes, la matriz nos ofrece una primera aproximación de las opciones estratégicas. La lectura de la matriz de impacto de la U.A.G.R.M. fue realizada por la comisión y validada por algunos docentes.

3.1.3 Visión

Constituye el paso que cierra el circuito de conexión con la identificación de la misión al principio del proceso. No puede considerarse un paso más, sino el paso decisivo, porque con la formulación de la visión es que se logra la definición de lo que debe ser la organización, el estado deseado mínimo aceptable que se plantea a la entidad, y por lo tanto es lo que permite establecer con precisión la definición de un balance objetivo-problema en términos factibles y reales y, consiguientemente, conformar la formulación estratégica de un problema y de su solución a través del logro de un estado deseado mínimo aceptable.

Es indudable que la visión debe generarse no solamente con el cerebro, sino también con el corazón. **Mente fría, corazón ardiente, pies en la tierra,** son la clave de una visión adecuadamente desarrollada.

Para construir la Visión 2002 de la U.A.G.R.M. se procedió a hacer una encuesta, a autoridades, docentes y estudiantes, quienes realizaron la descripción del estado de la organización con todos los atributos que quisieran ver realizados al final del período. Luego de realizada la validación de cada una de estas ideas se procedió a estructurar su formulación. Fue necesario regresar a la Misión y comprobar si el resultado que se desea obtener es compatible con la Misión definida.

3.1.4 Factores Clave

Se consideran factores clave para el cumplimiento de la misión aquellos acontecimientos naturales o sociales que pudieran incidir de manera favorable o desfavorable en la organización, sobre los cuales ésta no tiene posibilidades de actuar, ni para impedirlos ni para provocarlos, por estar fuera de su alcance. De ahí la necesidad de determinarlos para preparar a la organización aprovechándolos, si se tratare de hechos positivos; o minimizando sus efectos si fueran acontecimientos negativos.

3.1.5 Escenarios

Constituyen una descripción de los posibles entornos en que debe funcionar la organización durante el futuro a mediano plazo y que ejercerían influencia en su comportamiento ya sea beneficiando o perjudicando.

Para la elaboración de los escenarios se partió de los factores clave identificados y se desarrollaron suposiciones de cómo han de evolucionar estos factores en el período que se analiza. Se elaboraron cuatro escenarios:

- Un escenario positivo
- Un escenario intermedio
- Un escenario negativo
- Un escenario probable

3.1.6 Estrategias

La respuesta a ¿ cómo poder llegar al estado deseado? no es más que la elaboración de las opciones de acción estratégica que dan respuesta a la visión, teniendo en cuenta todos los elementos analizados anteriormente.

La elaboración de estas opciones partiendo directamente de la visión constituye un proceso extraordinariamente complejo. Por ello resulta muy conveniente desglosar la visión (ese objetivo general) en subobjetivos más particulares, que puedan estructurarse a partir de las áreas de trabajo de la institución.

La forma que se adoptó para la elaboración del sistema de objetivos, fue en torno, a las siguientes áreas:

- Docencia
- Investigación
- Posgrado
- Interacción social
- Bienestar estudiantil
- Administración, finanzas e infraestructura
- Gestión institucional.

3.1.7 Planes de acción

Las estrategias nos proporcionan un conjunto de opciones para desarrollar el trabajo de la organización en el cumplimiento de su misión y avanzar hacia la visión proyectada, pero esto requiere de una instrumentación. Debemos, elaborar planes de acción para cada una de las estrategias proyectadas, que nos permitan identificar las tareas concretas que debemos acometer, precisando quiénes deberán participar, los plazos de tiempo de que se dispone y la definición de las responsabilidades por el cumplimiento de cada tarea. Esta tarea será responsabilidad de cada una de las unidades ejecutoras tanto académicas como administrativas.

Una vez adoptadas las decisiones estratégicas es necesario desplegar un gran esfuerzo organizativo para su instrumentación y aplicación. Corresponde a la alta dirección determinar cuáles serán las barreras a superar para la posterior aplicación de estas decisiones y elaborar los programas de acción correspondientes.

Es importante mencionar que el Plan de Desarrollo Universitario 1998-2002 es un marco general, que deberá guiar el desarrollo futuro de la universidad, buscando que en su aplicación participen todos y cada uno de los que integran la comunidad universitaria.

IV. MISION y VALORES

4.1 Misión

Para plantear la misión de la universidad como institución de **educación superior**, es necesario indicar que la **educación** es un proceso social de formación que toma diferentes orientaciones en función de las concepciones teóricas sobre el conocimiento, en las cuales se basa, y el término **superior** se utiliza para referirse al nivel de formación académica profesional.

Por tanto, la universidad no está aislada de la comunidad en la que está inmersa sino que interactúa con ella cumpliendo las siguientes funciones:

Docencia, en la que desarrolla un proceso de comunicación didáctica de las experiencias de la ciencia y la tecnología desarrolladas a través de la historia, y actúa como guía en la estructuración de los métodos adecuados para lograr aprendizajes significativos e información permanente y actualizada.

Investigación, para la creación y recreación del conocimiento científico y tecnológico, en función de las necesidades del entorno y de las tendencias mundiales del desarrollo económico, social y político, que buscan alcanzar equidad y justicia para el mundo del próximo milenio.

Interacción social, que permite la apertura a toda forma de expresión sociocultural, artística y de formación profesional, para elevar el nivel de desarrollo integral de los miembros de la comunidad.

Producción y servicios, como resultado de la interacción de las funciones anteriores, la universidad es responsable de liderar los procesos de producción y servicios para coadyuvar en la solución de los problemas del ámbito económico interno y externo, que nos lleve a salir del estado de dependencia y marginalidad.

En consecuencia, la Universidad Autónoma "Gabriel René Moreno", institución educacional pública, tiene como misión:

"La formación integral de profesionales y su mejoramiento permanente para contribuir a la solución de los problemas en la sociedad boliviana; mediante la asimilación, aplicación, generación y difusión del conocimiento científico técnico y de la cultura; promoviendo el desarrollo sostenible que conduzca a la equidad y a la justicia sociales".

4.2 Nuestros Valores

El cumplimiento de la misión de la Universidad Autónoma Gabriel Rene Moreno y su avance hacia el futuro, debe estar afianzado en un sistema de valores que privilegie:

- La libertad, la dignidad y la solidaridad, la justicia social y la equidad como derecho natural de la humanidad.
- La pertinencia social como práctica viva de la universidad.
- El desarrollo sustentable como derecho de la naturaleza y de todas las generaciones.
- La soberanía y la independencia paradigmas de nuestra identidad histórica.
- Los valores locales y universales promovidos por la comunidad universitaria en todos los ámbitos de la cultura.
- La honestidad, la verdad, la autoestima, opciones de un universitario (autoridad, docente, estudiante o administrativo) superior e incorruptible.
- La democracia, la pluralidad ideopolítica y la tolerancia, como clima necesario a la convivencia activa, civilizada.
- La superación humana y profesional como práctica permanente para dar contenido de valores, calidad, eficiencia y ventajas competitivas al trabajo en un mercado deshumanizado, selectivo y excluyente.
- El cambio social debe tener en la universidad su protagonista fundamental.
- El estudiante, protagonista de su propia formación y centro del proceso educativo, debe emprender la búsqueda de la verdad científica, la cultura del esfuerzo creativo, una actitud positiva frente al trabajo, la productividad, la eficiencia, la calidad. Practicar y vigilar la Misión, la Visión y los valores de la UAGRM.
- La cualificación y desarrollo del recurso humano debe orientarse en sentido de la verdad, el amor y la belleza; de la justicia y la libertad; de la racionalidad económica, la emulación y la competencia; de la solidaridad, la ayuda fraterna y el encargo social.
- El espíritu inquisitivo, creativo y crítico como santuario del talento emprendedor y la tenacidad en la lucha.
- El trabajo en equipo ínter y transdisciplinario como simiente de la solvencia científica y el liderazgo intelectual.
- LA capacidad de fundar sueños, certidumbre y esperanza.

V. ANALISIS EXTERNO

5.1 El Entorno de la Universidad (Dr. Carlos Guzmán Córdova)

5.1.1 Contexto General

El milenio que termina está codificado en la revolución del conocimiento - tránsito de la manufactura a la mentefactura -, la sensibilidad por la dimensión humana del poder y la globalidad hecha de materiales contradictorios: la fragmentación y la integración.

En ese escenario están los desafíos y oportunidades para el hombre, para la sociedad latinoamericana y nacional, para nuestra educación superior y para nuestra propia Universidad en su tránsito de la incertidumbre a la esperanza.

La revolución del conocimiento, y sus nuevos paradigmas, están creando un mundo inédito - la sociedad post-industrial - con su particular organización, gestión y producción. El nuevo modo de producción de conocimiento y su correspondiente sistema ciencia-técnica-producción están cifrados en el genotipo de esa revolución. En el cultivo del talento por la Universidad está su función estratégica, porque es en el cerebro altamente organizado donde se promueve la mutación del valor-trabajo al valor-conocimiento: las altas productividades integran mayor cantidad de conocimientos que materias primas y fuerza de trabajo por unidad de producto. Ya estamos ante la evidencia que un cerebro de excelencia -no los recursos naturales ni altos contingentes de fuerza de trabajo no cualificada- es la clave para diseñar y practicar el proyecto nacional deseado con desarrollo sostenible y equidad, lo mismo que para elevar las ventajas competitivas.

La creciente tendencia hacia el valor-conocimiento determinada por la subjetividad social, la conciencia de la finitud de los recursos naturales, en fin, las múltiples corrientes de cambio -económico, político, social, cultural- que afectan los ámbitos del hombre contemporáneo, están notificando que de la agonía de la sociedad industrial está emergiendo la sociedad del conocimiento.

A su vez, el itinerario político en la lucha por el poder mundial llega a su clímax con el proceso de fragmentación del sistema mundial del socialismo y su regresión al capitalismo. Se disuelve en el capitalismo el modo socialista de producción: queda la hipótesis que el socialismo maduró en el capitalismo, o que el socialismo fue una forma particular de desarrollo capitalista. De esa manera la bipolaridad se sintetiza en la unipolaridad y con ella son absorbidas todas las estructuras de poder del sistema socialista colapsado. La globalidad capitalista se universaliza y Estados Unidos se convierte en su eje articulador omnipresente.

5.1.2 Contexto Internacional

La última década del siglo que se extingue con el milenio, conforma un ciclo único y diferente, de unidad y lucha de contrarios, dominados por fuerzas de fragmentación - integración expresada en la globalización y la formación de bloques regionales.

La fragmentación resulta de la ausencia de dialógica plena con la revolución tecno-científica, con la evolución de la economía y la política, por no estar en la agenda de la modernidad. A su vez, el eje de la integración está en la internacionalización de las economías, del capital y la tecnología, la formación de procesos planetarios de acumulación en el marco de intercambios distendidos con tendencia al mercado total.

De este proceso que concentra todo un sistema de fenómenos y eventos contradictorios madura un nuevo poder político-militar que explicita la nueva correlación de fuerzas en el mundo. En efecto, la realidad internacional actual está diseñada en una estructura asimétrica y jerárquica. Es visible la hegemonía norteamericana en el ámbito político, aunque en el económico, sobre el mundo actúa un poder multipolar resultante del relativo equilibrio, a la vez que fuente de potenciales turbulencias, de los bloques centrales, USA, UE, Japón y la vigorosa emergencia de China.

Dentro de ese clima general, que envuelve al mundo contemporáneo cual nuevo orden civilizacional - económico, político, social, cultural y valores- se perfilan dos megatendencias: la globalidad y los bloques regionales.

La globalidad con sus raíces en el mercado mundial, a fines del presente siglo se acelera vertiginosamente a punto de dar cuenta de la interpenetración de las fuerzas productivas nacionales, dentro de un sistema Norte-Sur jerarquizado. O sea, que la dependencia del Sur está en la lógica de la interdependencia con el Norte; luego, la estrategia global de los países centrales no favorece a la soberanía del Sur, a su remoción del lugar subalterno en la división internacional del trabajo y a su protagonismo en los negocios internacionales. La globalidad total es una necesidad de la historia, y lo será al distribuir con equidad sus ventajas entre pares iguales. Hoy la globalidad está intermediada por bloques de quienes somos esferas de influencia, objetos en los asuntos mundiales.

Los bloques regionales - tramo intermedio entre la autarquía nacional y la globalidad- son instrumentos eficientes en el juego del poder; sus pretensiones hegemónicas sobre la política y la economía mundiales, son focos potenciales de graves conflictos mutuos, lo que no les impide generar espacios mayores o superbloques para la prosecución de sus estrategias de dominación, evolución que, en ciertas circunstancias, puede derivar en colonialismo colectivo sobre el Sur.

5.1.3 América Latina

América Latina exhibe un cuadro económico de modesto crecimiento del PIB, una balanza comercial altamente deficitaria, reducido flujo de capitales, con marcada tendencia a revertirse en exportación neta. Por el carácter del sistema internacional, hoy la región pendula entre la desconfianza al Norte de la deuda externa, el neoproteccionismo, los capitales escasos y condicionados y la inequidad en los intercambios, y la incertidumbre por la magnitud real y alcance final de las turbulencias monetario-financieras del Asia que ya está provocando la caída de demanda y precios de nuestro excedente exportable y dejándonos exiguos márgenes en el mercado mundial de capitales por los masivos flujos destinados a atender su estabilización (China, Corea, Indonesia). Un proceso global de acumulación articulado desde el supermonopolio no tiene vocación por el desarrollo internacional armónico y proporcionado, es más, la brecha Norte-Sur se va ensanchando aceleradamente con la revolución tecno-científica.

América Latina que tiene frente a sí al proteccionismo de los tres bloques, al creciente deterioro de los términos de intercambio, a la sustitución de su oferta exportable por productos sintéticos, su dependencia económica, la relativización de su soberanía y los desafíos de la revolución del conocimiento, está pendulando en construir su propio bloque regional o ser asimilado por el proyecto ALCA.

El vertiginoso proceso de la globalización y la formación de bloques y su direccionalidad, ha renovado el interés latinoamericano por construir su propio proyecto de integración que a la vez de garantizar la libre movilidad de factores sea un idóneo instrumento de desarrollo a partir de la fusión de los esquemas de integración vigentes: la Comunidad Andina, el de mayor edad y pocas realizaciones, el MERCOSUR ambicioso, frágil y víctima de los desencuentros de sus socios mayores y de la presión exógena, el Mercado Común Centroamericano que naufragó en prolongadas guerras intestinas, y Bolivia extraviada entre los dos procesos sudamericanos. El entusiasmo reciente por formar una zona de libre comercio entre el MERCOSUR y la CAM se agotó en la tradicional retórica comprometiendo la perspectiva de la integración latinoamericana.

El proyecto ALCA por su carácter hemisférico - de Alaska a Tierra de Fuego- y por su magnitud sin parangón en el mundo - volumen de comercio, población, territorio, producto interno bruto- es capaz de dotar al poder unipolar de Estados Unidos un vasto horizonte espacial y temporal. Al ALFA -USA, Canadá y México- se sumarían 34 países de América Latina y el Caribe. En su perspectiva se yerguen dos poderosos obstáculos: la mayoría parlamentaria norteamericana bloquea el fast track argumentando desventajas para USA en el ámbito del medio ambiente y la ocupación, en tanto en América Latina Brasil detenta el liderazgo opositor al proyecto abogando por la integración regional para un potencial acuerdo con la Unión Europea dentro de un Bloque Atlántico dirigido a fracturar el poder unipolar norteamericano y reservar el rol protagónico para el Brasil. La fecha límite de apertura al proyecto es el 2005. Hasta entonces, la

incertidumbre vuelve a ubicar a América Latina en el Centro de las grandes luchas del poder mundial.

5.1.4 BOLIVIA

El país, como el que más, es vulnerable al orden internacional. La Nueva Política Económica -1985- está en la inteligencia de la doctrina hegemónica que organiza y hace funcionar el capitalismo contemporáneo: el neoliberalismo. En ella se encuentra el código genético de la Bolivia actual y de su futuro previsible: apertura al mercado total, Estado sin atributos económicos, empresa privada protagonista de la economía y de la política, universalización de la propiedad privada y penetración a ésta por el capital transnacional. Los resortes nucleicos de esta matriz están en las leyes de Capitalización, de Reforma Tributaria, de Participación Popular, de Descentralización Administrativa, Educación y otras disposiciones que favorezcan la modernización del Estado Nacional. La profundidad de la crisis que afectaba al país -años 80- y el tamaño de la deuda externa vehiculizaron la aplicación de este modelo en la perspectiva de crecer con democracia y justicia social.

El ciclo en el que cristalizaría el modelo creó la expectativa del beneficio futuro después de la crudeza inicial. Se comienza el proceso con la sinceración de la economía: desequilibrios macroeconómicos e intervención generalizada del Estado en la economía y se aplica un riguroso programa de ajuste. La segunda fase del ciclo, la recuperación, ha liquidado la hiperinflación y debería, además, desactivar el desempleo y reactivar el crecimiento, atenuar la devaluación, reducir el gasto público, fortalecer la balanza de pagos, disminuir el déficit fiscal, descenso de la tasa de interés. La propuesta es que el final del ciclo sería de crecimiento y bienestar: los bolivianos serían recompensados por los efectos perversos del período de transición con la superación de los desequilibrios macroeconómicos, el auge del crecimiento, el incremento del empleo y los salarios, positivos indicadores externos.

A trece años de vigencia del modelo la evaluación desnuda notables desequilibrios macroeconómicos, la recurrente recesión apenas superada por débiles dígitos, la estabilidad monetaria apoyada con medidas instrumentales, la reproducción de la desocupación en rangos elevados. Una política que produce simultáneamente niveles extremos de riqueza y pobreza.

5.1.5 La Política Planificada del Cambio Total

El Modelo del Cambio Total es un Sistema de Organización para la regulación planificada de los procesos de formación, investigación y extensión, o sea, para establecer planificada, predictivamente, la adecuada proporcionalidad de los recursos y necesidades y otorgar a los actos de política universitaria la idónea racionalidad, en una perspectiva de espacio y tiempo mayores. Debe ser conceptualizada dentro de un marco de

decisiones capaces de prever ex-ante el proceso de su propia reproducción en un horizonte espacial que domine su espacio y en un horizonte temporal amplio, pero integrado por decisiones que afecten intervalos de tiempo menores. De lo que se trata, es de establecer un sistema de planes de desarrollo de la Universidad Autónoma "Gabriel René Moreno", en la inteligencia del Modelo del Cambio total.

Resulta lógico, que la aplicación de una política tal, debe ser definida en un conjunto de planes, programas y proyectos concebidos dentro de una política global de desarrollo universitario. Luego, el Plan General de Desarrollo debe consultar los medios y la cobertura espacial y temporal en sus diferentes gradaciones. En lo que al espacio se refiere, la localización de los proyectos específicos, debe consultar como criterios fundamentales: primero, el desarrollo educativo cultural de la región, su importancia de recursos naturales, densidad de población, ubicación de relación al centro, acceso a los mercados pero también debe considerar la consolidación y proyección del liderazgo académico-científico de la Universidad en la Región. De esas definiciones deben surgir el carácter, la magnitud y la pertinencia de la acción universitaria sobre la Región y el País.

En lo que hace al horizonte temporal, respecto de la ocupación académico-científica del territorio por la Universidad, el Plan General debe desagregarse en planes de diferenciada cobertura de tiempo pero de manera que entre ellos se configure una interacción fluida de tal forma que el cumplimiento de unos sea condición para la formulación y realización de los de mayor cobertura temporal.

Desde otra perspectiva, el Modelo del Cambio Total es indagación, es codificación de los atributos esenciales de la Región y sus componentes en su relación dialéctica con la población potencialmente objeto de programas universitarios e instrumento para definir ex-ante la imagen deseada de la U.A.G.R.M. que los cambios cualitativos pueden producir. Luego, esperar un resultado deseado, es tener conciencia de haber llenado los pre-requisitos para poder provocar el comportamiento del futuro proceso formativo universitario. Se trata de conocer, entonces, la magnitud del problema y elegir los mecanismos y actividades para superarlo; establecer conscientemente, lo que es lo mismo, planificadamente, de manera de poder predecir los cambios, sobre la base de la necesaria racionalidad de los actos de política universitaria.

Con todo, la política de desarrollo planificado de la Universidad es para el cambio a su interior, puesto que partiendo de una realidad deprimida, puede fracturar el círculo vicioso que la produce, regulando las fuerzas hacia su superación. A ese fin se encamina nuestra comprensión de la planificación como un proceso donde el Diagnóstico es nuestro juicio sobre la realidad universitaria que pretende alterar, con un sistema ordenado de decisiones sobre las tendencias y fuerzas que hay que gobernar y encauzar en la dirección deseada, en intervalos de tiempo definido.

Del proceso de planificación general compuesto por diversas fases que van desde el diagnóstico, la elaboración, hasta su ejecución, control y evaluación, nos interesa, con fines a las políticas planificadas de la Universidad, como interesa a toda planificación educativa, los indicadores de demanda de matrícula, el producto a generar y el mecanismo de ejecución. Entonces, lo importante no es sólo el extenso horizonte temporal en el que hay que concebir el cambio, sino los intervalos en los que éste se dividió, en función de las tareas que hay que asignarles. En consecuencia, la política universitaria debe definirse en un sistema de decisiones organizadas en planes que, además, deben constituirse como un sistema integrado plenamente en lo que hace a medios, tiempo y objetivos.

El proceso de planificación prevé intervalos de largo, mediano y corto plazo.

El plan de largo plazo, deberá encarar, en la larga perspectiva de la Universidad, tareas que hace a la creación de facultad o sistema de facultades y formas superiores de extensión y/o investigación. En el plan de largo plazo están los previsible cambios estructurales de la Universidad y sus elementos y por ello debe contener la elección de las variantes óptimas y de las prioridades de su desarrollo.

A los planes de mediano plazo, debe conferírseles un lugar destacado porque, además, en ellos se realizan las largas perspectivas, que pueden multiplicarse a otras áreas de las originales, o pueden evolucionar a niveles intermedios, particularmente en lo que hace a la consolidación de la investigación y el autodesarrollo de la extensión y a la generación de carreras completas. Este plan es más que un listado de objetivos y metas; tiene la ventaja de ser más completo y preciso y sobre todo denota un nivel de mayor concreción por cuanto permite la asignación material de valores. Tienen una función organizacional y de dirección por cuanto en él se realiza en los planes operativos.

Con los planes de corto plazo, el Modelo ingresa a una etapa de operativización por cuanto en ella se formulan detalladamente tareas ya definidas en el plan de mediano plazo, y por lo tanto, pueden garantizar el desarrollo ininterrumpido del proceso, facilitando por lo demás, la inclusión de correctivos en el proceso de su realización. Por su intermedio se verifica todo el sistema de los planes, especialmente desde el punto de vista de la unidad que debe guardarse en recurso de aplicación de la política de cambio. La misión de este plan es cumplir las metas de instalación del Modelo, pero perfilándolo a formas superiores en los que se realice las diversas perspectivas del desarrollo planificado. Este plan operativo anual, integra, entonces, el estado actual del desarrollo de la Universidad en su relación primaria con la Región y la forma compleja que supone el Modelo, en el período indicado a nivel del espacio regional ampliado. El objetivo integrador de este plan radica en que establece la magnitud concreta de realización de los planes mayores, o sea, en que medida pueden ser cumplidos en un año los objetivos de los de mediano y largo plazo.

El Modelo del Cambio Total y el Sistema de Planificación son partes del mismo proceso, y se realizan en grados de complejidad creciente. En esa gradualidad, el desarrollo planificado del Modelo va desde atender, en primera instancia, los requerimientos puntuales del desarrollo de la U.A.G.R.M., hasta, en una perspectiva de mayor tiempo, los requerimientos nacionales, pasando por los de carácter regional y los referidos a la evolución de la ciencia, la tecnología y la cultura. O sea en un momento de su evolución, atiende los tres niveles, en el marco de una eficiente utilización de los recursos. Es condición de la planificación universitaria el que los resultados de las actividades, respondan a las necesidades regionales, y por ello, nacionales, en el contexto de una creciente eficiencia. La eficiencia como categoría necesaria del Modelo, hace a la racionalidad en la utilización de los recursos físicos, humanos y financieros.

VI. ANÁLISIS INTERNO

6.1 Carácter del Diagnóstico

El diagnóstico es la sistematización de los elementos que permiten realizar un análisis de las condiciones que han contribuido a la situación actual que presenta la universidad.

Cumple el papel de ser el parámetro general para evaluar el desarrollo y el impacto obtenido por la universidad en el desempeño de sus funciones, tanto al interior como fuera de ella y permite contar con bases objetivas para determinar su situación actual y sus posibilidades de desarrollo futuro.

El diagnóstico que se presenta, se elaboró a partir de dos elementos básicos: el análisis sobre aspectos cuantitativos y de tendencias y la participación de la comunidad universitaria sobre la base de un procedimiento de consulta interna a través de encuestas y autodiagnósticos.

El intervalo de tiempo considerado para el estudio abarca el periodo 1994 – 1996 y en algunos casos 1997 ya que se considera que son los tres o cuatro últimos años que mayormente influyeron y determinaron los rasgos más sobresalientes de la institución.

6.2 Diagnóstico de la Función Docencia

En la Universidad Gabriel René Moreno, la docencia es la función principal y más importante encaminada a la realización del proceso enseñanza – aprendizaje. Es la función más amplia en cuanto a los servicios que ofrece a la sociedad y consecuentemente la que mayor asignación de recursos ha tenido, así como una atención especial en comparación al resto de las demás funciones.

Los aspectos a analizar dentro de la función docencia son: Diseño Curricular, Proceso Enseñanza – Aprendizaje, Estamento Docente y Estamento Estudiantil.

6.2.1 Diseño Curricular

El análisis curricular debe partir de una concepción educativa innovadora que considere a la educación superior más que la preparación de profesionales, la formación de un hombre integral que se desempeñe tanto en el ámbito científico-técnico como en la comunidad a la que pertenece con una actitud participativa creativa y crítica.

Esta concepción participativa propone la formación de un profesional eficiente no sólo en términos de la capacitación científico – técnica,

sino también, en términos de valores y actitudes positivas para consigo mismo y para con los individuos y grupos con los que interactúa.

El fomento y desarrollo de los valores morales, éticos, científicos, estéticos y culturales, coherentes con la concepción educativa propuesta y la formación de una actitud participativa, crítica y creativa.

Para lograr un profesional participativo, crítico y creativo, se requiere de un modelo curricular que posea las siguientes características: integral, realista, flexible, adaptable, equilibrado, participativo, pertinente y racional. (Walter Peñaloza).

6.2.1.1 Número de materias y promedio de horas teórico prácticas

La U.A.G.R.M., cuenta con una oferta educativa de 26 carreras a nivel de licenciatura y 11 carreras a nivel de técnico superior, 23 de éstas carreras funcionan con ciclos semestralizados, 15 tienen sistema anualizado y la carrera de Educación funciona bajo las dos modalidades.

Del análisis de los planes de estudio de las diferentes carreras se obtuvo la información que se presenta en el cuadro 1.

Las carreras con nivel de licenciatura y con sistema semestralizado, tienen como número promedio de asignaturas 53 con una desviación estándar de 5,8. El promedio de horas teórico - prácticas semanales es de 33,4 horas con una desviación estándar de 5 horas. En cambio dentro del sistema anualizado, el promedio del número de asignaturas es de 31 con una desviación estándar de 5,6. El promedio de horas teórico - prácticas semanales es de 32,5 horas con una desviación estándar de 6,7 horas.

Las carreras con nivel de técnico superior y bajo un sistema semestralizado tienen como número promedio de asignaturas 34 y una desviación estándar de 2,1. El promedio de horas teórico - prácticas semanales que reciben los alumnos es de 32,6 horas con una desviación de 4,1 horas. En cambio en el sistema anualizado, las carreras a nivel de técnico superior tienen 22 asignaturas como promedio y una desviación estándar de 2,5. Las horas teórico - prácticas semanales que reciben los alumnos es de 39,5 horas con una desviación estándar de 6,5 horas.

Cuadro N° 1

Número de Materias, Promedio de horas Teóricas y Prácticas Semanales

FACULTAD	CARRERAS	NIV.	NUMERO DE MATERIAS	PROM. HRS.TEOR. SEM.	PROM HRS.PRAC SEM.	PROM. HRS TEOR-PRAC	SIST.
CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS	Adm. Empresas	Lic.	47	18	9	27	Sem.
	Auditoria	Lic.	50	19	12	31	Sem.
	Economía	Lic.	47	18	12	30	Sem.
	Ing. Comercial	Lic.	51	19	11	30	Sem.
CIENCIAS AGRICOLAS	Ing. Agronomía	Lic.	40	22	11	33	Annual
	Ing. Forestal	Lic.	39	21	10	39	Annual
	Biología	Lic.	47	17	11	28	Sem.
CIENCIAS JURIDICAS	Derecho	Lic.	36	33	0	33	Annual
	Cs. Políticas	Lic.	30	31	1	32	Annual
	Trabajo Social	Lic.	33	16	16	32	Annual
CIENCIAS EXACTAS Y TECNOLOGIA	Ing. Civil	Lic.	59	19	15	34	Sem.
	Ing. Industrial	Lic.	51	18	13	31	Sem.
	Ing. Petrolera	Lic.	52	17	14	31	Sem.
	Ing. Química	Lic.	49	18	12	30	Sem.
	Informática	Lic.	25	20	11	31	Annual
	Ing. Alimentos	Lic.	59	20	14	34	Sem.
	Ing. Electromec.	Lic.	67	23	18	41	Sem.
	Qmc. Industrial	Ts.	33	11	17	28	Sem.
	Tec. Alimentos	Ts.	34	12	15	27	Sem.
CIENCIAS PECUARIAS	Veterinaria	Lic.	52	12	25	37	Sem.
POLITECNICA	Constr. Civiles	Ts.	29	14	13	27	Sem.
	Agrimensura	Ts.	33	16	21	37	Sem.
	Mecánica Gral	Ts.	36	17	19	36	Sem.
	Elec. Industrial	Ts.	33	16	17	33	Sem.
	Electrónica	Ts.	31	15	15	30	Sem.
POLITÉCNICA DE CAMIRI	Petróleos	Ts.	36	17	17	34	Sem.
	Contabilidad	Ts.	33	20	12	32	Sem.
	Enfermería	Ts.	24	8	9	17	Annual
	Agropecuaria	Ts.	19	11	14	25	Annual
CIENCIAS DE LA SALUD	Bioquímica	Lic.	24	18	11	29	Annual
	Farmacia	Lic.	24	18	11	29	Annual
	Enfermería	Lic.	32	19	15	34	Annual
HUMANID.	Comunicación	Lic.	29	14	17	31	Annual
	Sociología	Lic.	30	22	13	35	Annual
	Psicología	Lic.	24	19	12	31	Annual
	Ingles	Lic.	30	14	11	25	Annual
	Francés	Lic.	30	14	11	25	Annual
	Filología	Lic.	28	11	9	20	Annual
	Cs. Educación	Lic.	26	19	12	31	Annual
	Educación Urb.	Lic.	21	16	11	27	Sem.
	Edu. Urb. Prim	Lic.	24	18	12	30	Sem.
Edu. Rural	Lic.	27	20	13	33	Sem.	
VALLEGRANDE	Agropecuaria	Ts.	34	17	23	40	Sem.
MONTERO	Ing. Agrícola	Lis.	42	34	18	52	Annual
YAPACANÍ	Agropecuaria	Ts.	36	15	20	35	Sem.
PROMEDIO PARA LA U			36	18	13	32	

Fuente: Unidad de Planificación sobre la base de la Guía de Carreras 1996.

6.2.1.2 Principales debilidades de los planes de estudio.

Las principales debilidades que presenta la U.A.G.R.M. con relación a su diseño curricular, los planes y programas de estudio son las siguientes:

- No existe un modelo curricular estructurado en atención a las necesidades que ha de satisfacer y en concordancia con sus características y principios. Los planes de estudio son simplemente un listado de materias.
- Existen rezagos en los planes de estudio, es decir, que estos no responden a las exigencias actuales de la sociedad.
- Ausencia de mecanismos y políticas institucionales que aseguren la evaluación y la calidad de los programas.
- Existencia de asignaturas con nombres diferentes pero con los mismos contenidos.
- Los programas analíticos de las asignaturas no están actualizados de acuerdo a los avances científicos y tecnológicos del conocimiento.
- Ausencia de mecanismos de enlace entre docencia e investigación.
- Los planes de estudio no contemplan actividades formativas como, prácticas profesionales, ayudantías en investigación y docencia, programas culturales y científicos.
- Un número importante de carreras no contempla en su plan de estudios la realización del trabajo de grado (tesis).
- La carga horaria semanal promedio de los alumnos es de aproximadamente 33 horas, lo cual se considera excesiva si se admite que un alumno requiere de dos horas de estudio en promedio, por cada hora teórica que recibe.

6.2.1.3 Recomendaciones.

Para superar estas debilidades proponemos:

- Adopción de un modelo curricular que responda a una estructura por áreas.
- Elaboración del perfil de cada profesional acorde con las exigencias y perspectivas del entorno socioeconómico definiendo con toda claridad el tipo de profesionales que se requiere formar.

- En las nuevas estructuras curriculares deben priorizarse la densidad y profundidad de las asignaturas, eliminando la proliferación de materias.
- Desarrollar un programa de actualización curricular que tenga como propósito fomentar y asesorar la actualización de programa de estudios, a fin de que respondan a los cambios y avances de la ciencia y la tecnología.
- Diseño y actualización de programas, el cual tiene como propósito asesorar y apoyar a cada unidad académica en la elaboración de los programas analíticos de las asignaturas.
- Las asignaturas de formación profesional deben priorizar sus contenidos incorporando la problemática respectiva, de modo que la relación teoría – práctica constituya su ejercicio.
- Crear los departamentos por área de conocimiento, así como diseñar mecanismos de enlace entre docencia e investigación y coadyuvar a fortalecer la interdisciplina en los programas docentes.
- Estudiar la posibilidad de implementar un sistema de créditos y no de materias o semestres.
- Un grupo básico de asignaturas obligatorias, con la incorporación de asignaturas optativas necesarias para una formación determinada.
- Establecer curricularmente actividades formativas para el alumno como prácticas profesionales, ayudantías en investigación, actividades científicas, etc.

6.2.2 Proceso Enseñanza – Aprendizaje

Mejorar el proceso enseñanza – aprendizaje significa mejorar la interacción docente alumno y un dominio de las teorías y metodologías pedagógicas, para su aplicación en el quehacer académico, con énfasis centrado en el aprendizaje.

El docente ejerce su libertad para enseñar y el estudiante dispone de libertad para aprender. Se debe tratar de desescolarizar la enseñanza universitaria. La educación debe ser liberadora no puede fundarse en el temor, coacción ni en la represión académica o en la autoridad artificial de quienes ejercen la docencia.

La libertad para aprender significa que el estudiante puede elegir sus profesores, seleccionar y determinar de acuerdo a los objetivos su propio material de estudio, la libertad para organizar él mismo sus estudios

dentro de ciertos límites, que pueda organizarse para complementar o ampliar su formación y desarrollar sus aptitudes e incentivar mediante círculos de estudio, asociaciones, talleres creativos, etc. (Juan Manuel Guillen 1991).

Este principio pone énfasis en el trabajo personal del estudiante orientado por el docente y supone un cambio radical en los métodos de enseñanza tradicional. La clase teórica sin quedar suprimida, queda relegada a una tarea complementaria.

6.2.2.1 Situación Actual

Durante, los últimos años los esfuerzos de las autoridades estuvieron concentrados en mejorar la infraestructura física principalmente en la construcción de aulas. Sin embargo, el mejoramiento de la calidad del proceso enseñanza – aprendizaje referido a la aplicación de nuevos métodos pedagógicos y el empleo de nuevas tecnologías fue muy incipiente.

Existen numerosos y graves problemas que llevará mucho tiempo en subsanarlos, para que la Universidad Autónoma Gabriel René Moreno se convierta en una institución centrada en el aprendizaje significativo. Entre éstos problemas se destacan:

- Métodos de enseñanza centrados en el docente que pone énfasis en el manejo memorístico de la información y falta de pensamiento autónomo y crítico por parte del alumno.
- No existe coordinación entre los docentes de las asignaturas del mismo nivel, ni de la misma área.
- Ausencia de mecanismos, de planificación, organización y evaluación del proceso enseñanza – aprendizaje.
- Falta de integración entre la actividad académica, investigación y extensión.
- Desarrollo limitado de la computación como herramienta de apoyo para el aprendizaje e insuficiente equipamiento de centros de cómputo para estudiantes.
- Insuficiente material bibliográfico así como instalaciones y servicios de apoyo bibliográfico. Los estándares internacionales muestran que los institutos de educación superior deben tener entre 12 y 15 volúmenes por alumno, mientras que para el conjunto de la U.A.G.R.M., esta cifra es de apenas 2.12 por alumno, situación que se agrava si consideramos que gran porcentaje de estos libros están desactualizados. Además, el sistema bibliotecario no cuenta con un servicio de computadoras.

- Escaso equipamiento de los laboratorios y talleres, la mayoría de las existentes cuentan con equipamiento obsoleto e instalaciones y condiciones de seguridad inadecuadas.
- Escaso desarrollo e incorporación del video educativo.
- La Universidad dista mucho de contar con espacios propicios para el aprendizaje y el desarrollo integral de los estudiantes.

6.2.2.2 Lineamientos de Políticas

Por consiguiente, los lineamientos de políticas en lo que concierne a la enseñanza, serán los siguientes:

- Métodos de enseñanza centrados en el alumno que le permitan al estudiante adquirir conocimientos y dominar los recursos tecnológicos para comprender la naturaleza, su realidad social e histórica. Este método requiere la formación y capacitación de los docentes.
- Que el estudiante adquiriera hábitos permanentes de estudio para que por sus propios medios pueda complementar y profundizar su formación.
- Los alumnos deben recibir una formación rigurosa y consistente en ciencias básicas para estar en condiciones de complementar y ampliar su formación en forma independiente.
- El alumno debe recibir capacitación en informática para que se familiarice con el procesamiento automatizado de la información.
- Programar actividades para el desarrollo de la creatividad y la inventiva.
- Fortalecer convicciones, para ello es fundamental estimular el espíritu competitivo buscando la perfección física.
- Impulsar la educación abierta y a distancia como un medio para propiciar el aprendizaje.
- Formación de equipos de trabajo para el aprendizaje.
- Evaluaciones diagnósticas, formativas y sumativas.
- El desarrollo de la autoevaluación como mecanismo de transformación del ser humano.

6.2.3 Estamento docente

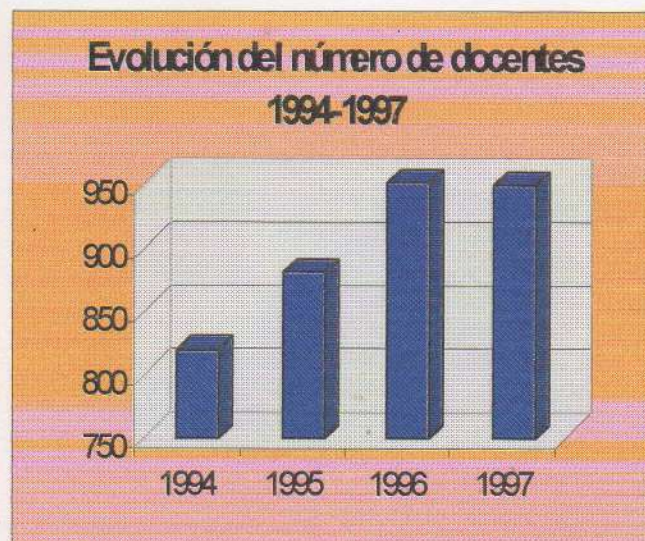
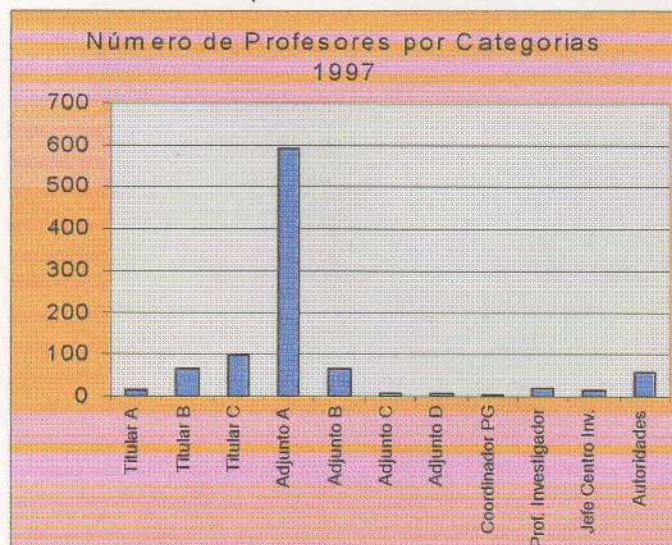
El proceso académico universitario tiene en el docente su eje central por cuanto de su calidad y productividad depende en gran medida la excelencia o no del mismo. La importancia del docente en el proceso tiene su correlato en la alta responsabilidad relativa que el hecho educativo le asigna. La calidad del nuevo profesional depende, en lo fundamental, de la cualificación del trabajo docente. Se considera que el profesor universitario debe ser un profesional con una amplia cultura, con alta preparación científica e investigativa, munido de conocimientos y capacidades pedagógicas y una gran vocación. La presencia o carencia de estos conocimientos y habilidades es lo que determina la mayor o menor calidad académica del profesor universitario.

6.2.3.1 Personal Docente por Categorías.

Cuadro N° 2
Número de Docentes por Categoría 1994 -1997

CATEGORÍAS	1994		1995		1996		1997	
	No.	%	N°	%	N°	%	N°	%
Titular A	14	1,7	16	1,8	18	1,9	16	1,7
Titular B	75	9,2	68	7,7	64	6,7	67	7,1
Titular C	90	11,0	87	9,9	93	9,8	96	10,2
Adjunto A	475	58,0	530	60,2	596	62,7	590	62,2
Adjunto B	81	9,9	82	9,3	70	7,4	68	7,2
Adjunto C	8	1,0	9	1	8	0,9	8	0,8
Adjunto D	7	0,9	7	0,8	6	0,6	7	0,7
Coordinador PG	6	0,7	4	0,5	3	0,3	3	0,3
Prof. Investigador	5	0,6	10	1,1	18	1,9	19	2,0
Jefe Centro Inv.	3	0,4	10	1,1	14	1,5	15	1,6
Autoridades	55	6,7	57	6,5	60	6,3	60	6,2
Total	819	100,0	880	100,0	950	100,0	949	100,0

Fuente: Unidad de Planificación en base a datos Dpto. Técnico de la DUA.

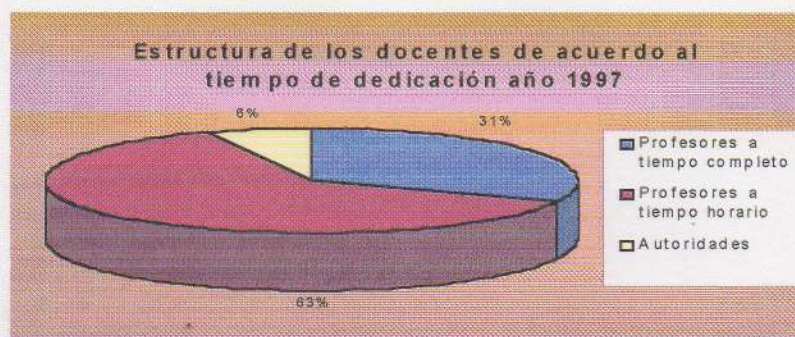


6.2.3.2 Personal docente por tiempo de dedicación.

Cuadro N° 3
Número de Docentes por tiempo de dedicación
1994 - 1997

Categorías	1994		1995		1996		1997	
	No.	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Profesores T. C.	216	26,4	236	26,8	277	29,2	297	31,3
Profesores T. H.	548	66,9	587	66,7	613	64,5	592	62,4
Autoridades	55	6,7	57	6,5	60	6,3	60	6,3
Total	819	100,0	880	100,0	950	100,0	949	100,0

Fuente: Unidad de Planificación con base a información del Dpto. Tec. D.U.A.

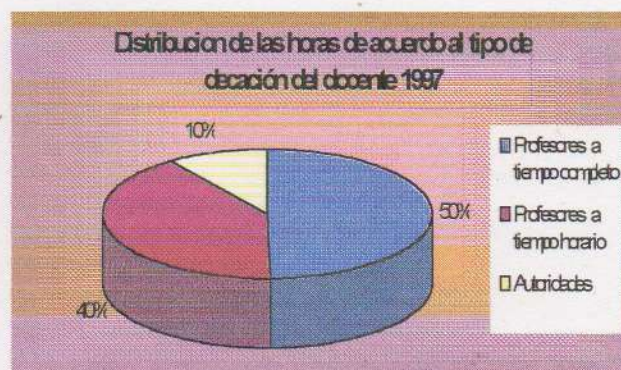


Cuadro N° 4
Número de horas de los docentes de acuerdo al tiempo de dedicación (1994 - 1997)

CATEGORIAS	1994		1995		1996		1997*	
	No.	%	No.	%	No	%	No	%
Profesores T. C.	51840	43,9	56640	44,2	66480	47,1	71280	49,8
Profesores T. H.	53079	44,9	57752	45,1	60169	42,7	57576	40,2
Autoridades	13200	11,2	13680	10,7	14400	10,2	14400	10,1
Total	118119	100,0	128072	100,0	141049	100,0	143256	100,0

Fuente: Unidad de Planificación sobre la base de las planillas del mes de Diciembre de cada año.

* Sobre de la base de la planilla del mes de Julio.



6.2.3.3 Personal docente por grado académico.

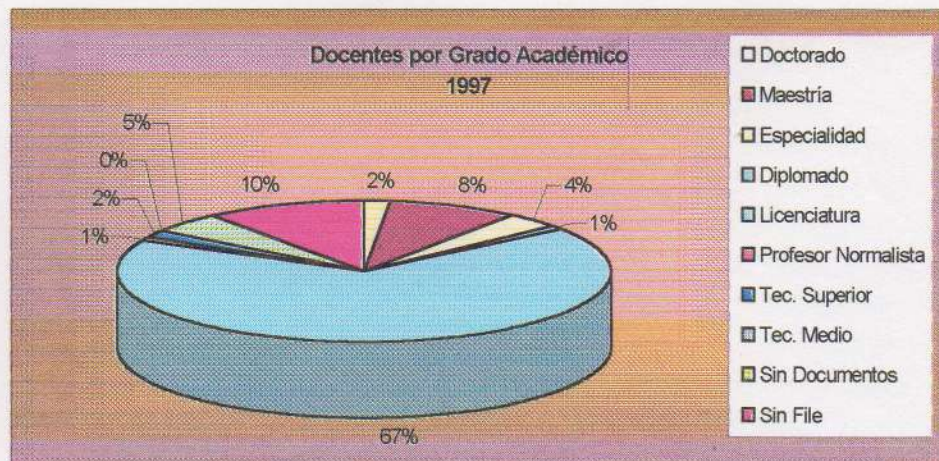
La información presentada en el cuadro 5, aunque consideramos que no está actualizada, principalmente en lo que a grados de diplomado y especialista se refiere, nos muestra dos cosas. Por una parte el bajo nivel de formación de los profesores, ya que apenas el 10,4% de los profesores tienen los grados de doctor y master. Por otro el hecho de que los profesores que recientemente han logrado grados de diplomado y especialidad no hayan presentado su documentación a la oficina de personal docente, revela que están conscientes que estos méritos no son reconocidos al momento de la calificación y contar con formación posgradual no cambia absolutamente en nada la condición del docente. Actualmente solo es la antigüedad la que más se privilegia. La universidad debe revertir esta situación creando incentivos a la superación docente.

Cuadro N° 5

Docentes por Grado Académico 1997

Grado	Número	%
Doctorado	15	1,6
Maestría	83	8,8
Especialidad	35	3,7
Diplomado	6	0,6
Licenciatura	642	67,7
Profesor Normalista	7	0,7
Tec. Superior	15	1,6
Tec. Medio	2	0,2
Sin Título en OPD	44	4,6
Sin File	100	10,5
Total	949	100,0

Fuente: Oficina Personal Docente, planilla Oct. 1997



6.2.3.4 Acciones realizadas para el mejoramiento del personal docente.

Durante los últimos años, la Universidad ha impulsado diversas acciones orientadas hacia el mejoramiento de la calidad académica del docente entre los que podemos destacar:

- En enero de 1992, se aprueba el reglamento del profesor universitario y en junio de 1993, se inicia un proceso de categorización del personal docente, dicho proceso ha logrado categorizar a un 26,3% de los docentes de planta.
- La Escuela de postgrado, a partir del año 1991, ha impulsado un programa de formación docente a través de cursos de actualización y superación docente. En la actualidad se vienen desarrollando 3 programas: Diplomado en Docencia Universitaria (240 horas), Especialidad en Educación Superior (400 horas), Maestría en Educación Superior (800 horas)
- El Departamento de Seguimiento y Evaluación Curricular, en el período 1993 - 1994, realizó una prueba piloto para aplicar el formulario de evaluación académica del docente - opinión del estudiante -, dicha prueba se realizó en las facultades de Humanidades y Ciencias de la Salud. En el segundo semestre de 1995 y 1996 se aplicó el mismo formulario a las facultades de Tecnología y Ciencias Económicas, y en el periodo anual 1996 - 1997, a la facultad de Ciencias Agrícolas.

No obstante, del logro de algunos resultados mediante estas acciones, existen numerosas lagunas y ausencias en las estrategias institucionales que han impedido consolidar una planta docente con la calidad, cantidad y características que demanda la Universidad.

6.2.3.5 Principales debilidades.

Entre las debilidades con relación al personal docente tenemos:

- A pesar de existir un reglamento del profesor universitario aprobado, en muchas carreras el ingreso a la docencia y la categorización de estos se hace sin respetar dicha normatividad.
- En la categorización del docente se prioriza los años de servicio y no la formación ni la producción del docente, lo que lo desmotiva a mejorar su formación y rendimiento.
- A pesar de que el Departamento de Seguimiento y Evaluación Curricular, a partir de 1993 ha realizado la aplicación de encuestas para evaluar al docente en cuanto a su desempeño,

este trabajo no se ha generalizado a toda la universidad por falta principalmente de personal especializado, escaso apoyo del C.P.D. para el procesamiento de la información, poco interés de las autoridades facultativas y en muchos casos la resistencia de los docentes a ser evaluados.

- No existe, mecanismos que garanticen el dominio que tiene el profesor de la materia o materias que imparte, refiriéndose con esto al grado de solidez de los conocimientos en su asignatura.
- Los niveles de formación y grados del personal docente siguen siendo bajos.
- El jefe de carrera no realiza un seguimiento del trabajo académico de los docentes.
- Un gran porcentaje de docentes son recién graduados, con muy poca experiencia en la profesión.
- Bajos niveles de incorporación de docentes a las labores de investigación.

6.2.3.6 Recomendaciones.

Para superar estas debilidades se recomienda:

- Revisar y aplicar el reglamento del profesor universitario.
- Selección del docente mediante concurso de méritos y examen de competencia.
- Mejorar el seguimiento y evaluación de los docentes. La evaluación del docente debe ser integral, es decir, que además de la evaluación de su desempeño por parte de los alumnos es necesario la evaluación por parte de los jefes de carrera, de los docentes de la misma área y su autoevaluación.
- Establecer un sistema de puntos para evaluar y calificar la producción y el desempeño del docente, el mismo que debe estar en relación directa con la remuneración.
- Implementar un programa de estímulos para elevar el rendimiento del docente.
- Incluir en los requisitos de admisión de docentes nuevos, el diplomado en docencia universitaria y en el caso de los docentes

antiguos fijar un plazo para que obtengan su diplomado en docencia universitaria.

- Instrumentar programas para mejorar el nivel académico de los docentes y apoyar programas de intercambio y relaciones académicas, culturales y científicas.
- Incrementar el número de docentes que realizan investigación y mejorar su calidad.
- Mejorar los ambientes de trabajo del docente, es decir, que puedan contar con cubículos donde preparar sus clases y atender a los estudiantes.
- Incentivar la investigación mediante la asignación de recursos para el desarrollo y publicación de las mismas.
- Diseñar un programa de capacitación a docentes en consultoría.

6.2.4 Estamento Estudiantil

6.2.4.1 Políticas de Admisión.

Las políticas de admisión de nuevos estudiantes aprobada en 1994, establece, la necesidad de que existan dos modalidades.

- 1) La Prueba de Suficiencia Académica (P.S.A), establecida en febrero de cada año, permite seleccionar a los estudiantes mediante un examen de conocimientos.
- 2) El Programa de Admisión Básica (P.A.B.), consiste en un curso de preparación y actualización de conocimientos para bachilleres que tiene una duración de 16 semanas y cuyo inicio está establecido para mediados de cada año.

Estas modalidades de admisión, se establecieron principalmente para mejorar la calidad académica de los ingresantes, sin embargo, los cambios que se están produciendo en el ámbito de los conocimientos, la ciencia y la tecnología son impresionantes: nuevos conocimientos científicos, nuevas disciplinas, nuevas tecnologías, etc., todos estos cambios hacen que más importante que poseer un cúmulo de conocimientos son las aptitudes y habilidades de los estudiantes para adquirir conocimientos en forma independiente, creatividad, inventiva, razonamiento lógico, etc. Por ello es menester considerar la posibilidad de cambiar la prueba de suficiencia basada en conocimientos en una prueba que permita evaluar las aptitudes y habilidades del estudiante.

Con respecto al programa de admisión básica, éste adolece de serias deficiencias: improvisación de la planta docente, contenido de los programas analíticos no acorde a las exigencias de las carreras, métodos de enseñanza centrado en el docente, falta de infraestructura, deficiente organización y coordinación.

En el cuadro 6, se puede apreciar el número de alumnos aprobados en las dos modalidades, para el periodo 1994 - 1997.

Cuadro Nº 6
**Número de estudiantes según modalidad de ingreso
 1995 - 1997**

Facultad	PAB	PSA	Tota	PAB	PSA	Total	PAB	PSA	Total
	94	95	1995	95	96	1996	96	97	1997
Cs. Agrícolas	151	109	260	56	22	78	47	83	130
Cs. Jurídicas	262	173	435	168	123	291	260	182	442
Cs. Exactas y Tec.	620	297	917	177	202	379	141	303	444
Cs. Económicas	1160	283	1443	736	200	936	802	350	1152
Veterinaria	97	75	172	20	22	42	28	43	71
Politécnica	344	11	355	2	1	3	4	4	8
Humanidades	423	178	601	201	141	342	296	177	473
Salud	268	62	330	98	67	165	91	110	201
Politec. Camiri	0	1	1	41	13	54	47	15	62
T. U. Vallegrande	12	0	12	1	0	1	0	0	0
Total	3337	1189	4526	1500	791	2291	1716	1267	2983
%	73,7	26,3	100,0	65,5	34,5	100,0	57,5	42,5	100,0

Fuente: Unidad de Planificación con base a información del Dpto. Técnico DUA



6.2.4.2 Matrícula.

La U.A.G.R.M., cuenta con un total de 21.249 alumnos, de estos 19486 (91.7%) corresponden al nivel de licenciatura y 1.763 (8.3%) al nivel de Técnico Superior.

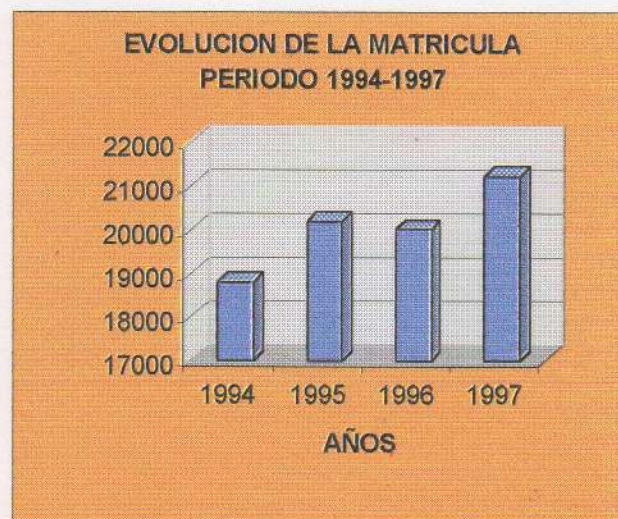
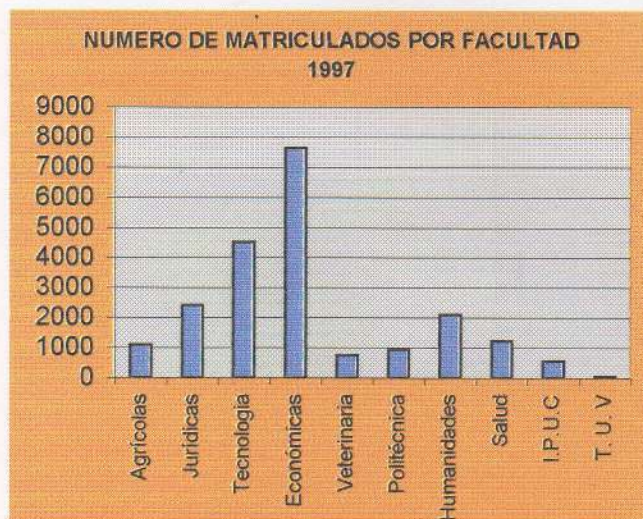
La Facultad con mayor número de alumnos es la Facultad de Ciencias Económicas y Financieras, que cuenta con 7.642 alumnos que en términos porcentuales representa el 36% de toda la matrícula universitaria. La carrera con más estudiantes sigue siendo Auditoría con 3.386 alumnos (15,9%).

La matrícula universitaria en el periodo 1986 - 1997, presenta una tasa de crecimiento promedio del orden del 8,6% anual.

Cuadro N° 7
Alumnos matriculados por Facultad 1994 - 1997

Facultad	Años							
	1994	%	1995	%	1996	%	1997	%
Cs. Agrícolas	1450	7,7	1299	6,4	1118	5,6	1078	5,1
Cs. Jurídicas	1706	9,1	2110	10,5	2036	10,2	2404	11,3
Cs. Exactas y Tec.	4338	23,1	4570	22,7	4476	22,3	4531	21,3
Cs. Económicas	6951	37,0	7328	36,3	7430	37,1	7642	36,0
Veterinaria	843	4,5	887	4,4	792	4,0	742	3,5
Politécnica	482	2,6	552	2,7	670	3,3	933	4,4
Humanidades	1294	6,9	1777	8,8	1898	9,5	2095	9,9
Salud	1257	6,7	1188	5,9	1203	6,0	1217	5,7
I.P.U.C	426	2,3	430	2,1	364	1,8	562	2,6
T. U. Vallegrande	54	0,3	44	0,2	40	0,2	45	0,2
Total	18801	100,0	20185	100,0	20027	100,0	21249	100,0

Fuente: Unidad de Planificación con datos proporcionados por el Dpto. Técnico de la DUA



6.4.2.3 Ingresantes

El comportamiento del número de ingresantes en el periodo 1986 – 1997 no muestra ninguna tendencia definida, al contrario presenta grandes fluctuaciones debido principalmente al establecimiento del examen de ingreso a partir del año 1994.

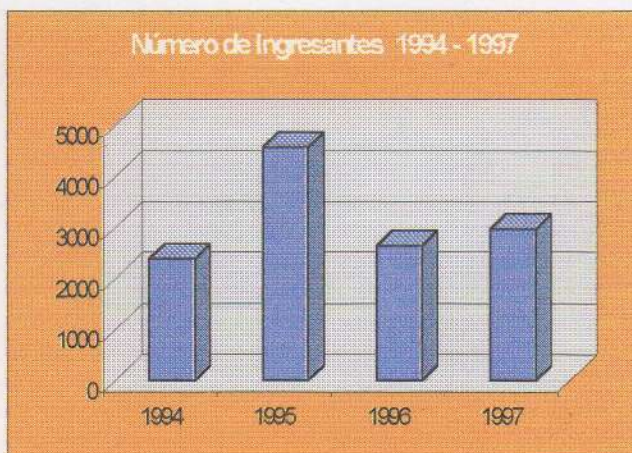
En el periodo mencionado, la proporción promedio de ingresantes representa el 22% de la matrícula total. Se observa, además, que esta proporción está tendiendo a disminuir a partir del establecimiento de las políticas de admisión.

La preferencia por las carreras del área económica persiste, el año 1997 el 38.7% de los ingresantes eligieron continuar estudios en carreras de la facultad de Ciencias Económicas y Financieras.

Cuadro N° 8
Alumnos Ingresantes por Facultad 1994 - 1997

Facultad	1994		1995		1996		* 1997	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Cs. Agrícolas	137	5,7	258	5,6	78	3,0	136	4,4
Cs. Jurídicas	233	9,7	434	9,5	291	11,0	443	14,4
Cs. Exactas y Tec.	569	23,8	908	19,8	379	14,3	470	15,3
Cs. Económicas	620	26,0	1296	28,2	936	35,4	1189	38,7
Veterinaria	42	1,8	172	3,7	42	1,6	73	2,4
Politécnica	168	7,0	348	7,6	341	12,9	8	0,3
Humanidades	329	13,8	647	14,1	342	13,0	478	15,6
Salud	155	6,5	326	7,1	165	6,2	211	6,9
Politec. Camiri	123	5,2	187	4,1	54	2,0	62	2,0
T. U. Vallegrande	12	0,5	12	0,3	17	0,6	0	0,0
Total	2388	100,0	4588	100,0	2645	100,0	3070	100,0

FUENTE: Unidad de Planificación con datos proporcionados por el Depto. de la DUA
* No incluye traspasos ni convenio con el CIDOB.



6.2.4.4 Reprobados y Desertores.

Cuadro N° 9
Indice Promedio de Materias Reprobadas y Abandonadas por Facultad

Facultad	Reprobados			Desertores		
	Sem I/95	Sem I/96	Sem II/97	Sem I/95	Sem I/96	Sem II/97
Cs. Agrícolas	20.73	26.62	N.D.	8.64	10.24	N.D.
Cs. Jurídicas	11.40	N.D.	12.40	18.35	N.D.	15.30
Cs. Ex. y Tecnología	34.80	30.90	35.00	16.90	15.20	15.60
Cs. Económicas	31.50	28.75	28.20	18.76	15.84	18.30
Veterinaria	27.13	27.80	30.70	6.38	8.45	8.30
Politécnica	24.47	21.05	N.D.	25.60	17.52	N.D.
Humanidades	20.65	N.D.	N.D.	18.70	N.D.	N.D.
Cs. de la Salud	30.05	N.D.	N.D.	13.12	N.D.	N.D.
Politécnica Camiri	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.
Promedio	25.09	27.02	26.57	15.80	13.45	14.37

Fuente Dpto. Técnico de la D.U.A.

N.D. : Información no disponible

6.2.4.5. Egresados.

Es importante aclarar que las cifras presentadas en el cuadro de egresados, se refiere solamente al número de estudiantes que solicitan su cierre de kardex, dicho trámite generalmente lo hacen los estudiantes que están preparando la defensa de su trabajo de grado. Es de suponer, entonces que el número real de egresados sea superior al que se presenta.

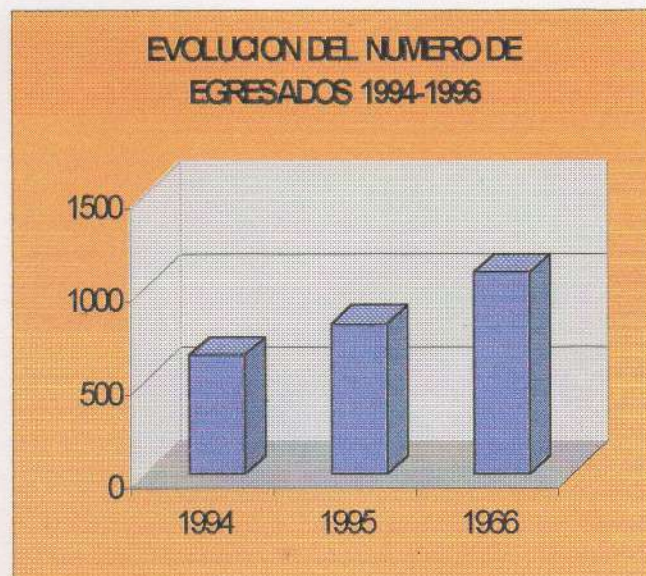
En el periodo 1986 - 1996, el número de egresados muestra una tasa de crecimiento promedio del 7,7% anual.

La carrera de mayor número de egresados en el año 1996, es la carrera de Derecho con 323, que representa el 30% del total de egresados, en segundo lugar está Auditoría con 132, porcentualmente representa el 12,2%.

Cuadro N° 10
Número de egresados por Facultad 1994 - 1996

Facultad	1994		1995		1996	
	No.	%	No.	%	No.	%
Cs. Agrícolas	98	15.4	93	11.6	76	7.1
Cs. Jurídicas	128	20.2	204	25.4	323	30.0
Cs. Exactas y Tec.	83	13.1	66	8.2	168	15.6
Cs. Económicas	199	31.4	266	33.1	282	26.1
Veterinaria	38	6.0	50	6.2	45	4.2
Politécnica	27	4.2	21	2.6	19	1.8
Humanidades	9	1.4	2	0.2	N.D	0.0
Salud	13	2.1	1	0.1	1	0.1
Politec. Camiri	39	6.2	36	4.5	117	10.8
T. U. Vallegrande	0	0.0	65	8.1	47	4.3
Total	634	100	804	100	1078	100

Fuente: Unidad de Planificación con datos proporcionados por el Dpto. Técnico de la D.U.A.



6.2.4.6 Titulados

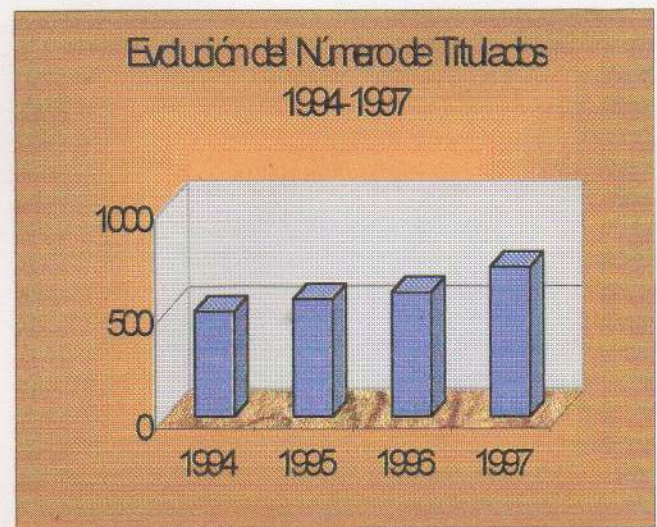
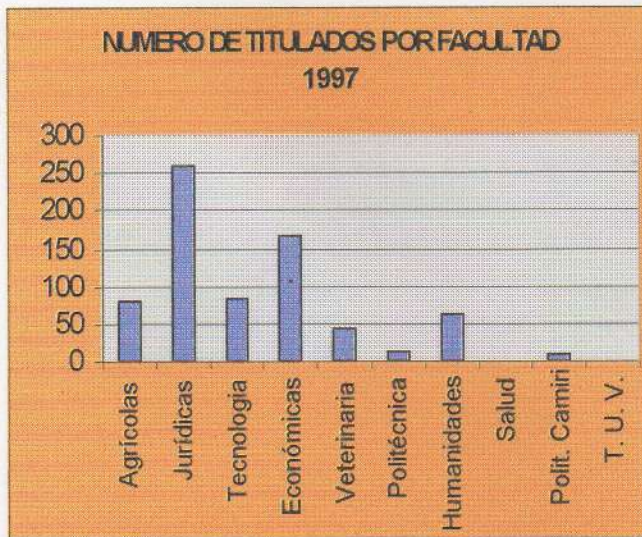
En el periodo 1987 – 1997, el número de titulados muestra una tendencia de crecimiento del 9.4% anual. En el cuadro 11, podemos observar el número de titulados por facultades para el periodo 1994 – 1996. Es importante destacar que esta información fue obtenida directamente de las actas de titulados de las diferentes carreras, por personal de la Unidad de Planificación.

La facultad con mayor número de titulados en el año 1997, es la facultad de Ciencias Jurídicas con el 36,2% del total de la universidad, seguido por la facultad de Ciencias Económicas con 23,4%.

Cuadro N° 11
Titulados por Facultades
1994 - 1997

Facultad	1994		1995		1996		1997	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Cs. Agrícolas	79	15,7	85	15,0	76	12,7	80	11,1
Cs. Jurídicas	64	12,7	62	11,0	119	19,9	260	36,2
Cs. Exactas y Tec.	38	7,5	75	13,2	177	29,6	85	11,8
Cs. Económicas	238	47,3	232	41,0	131	22,0	168	23,4
Veterinaria	29	5,8	47	8,3	40	6,7	43	6,0
Politécnica	23	4,6	23	4,1	16	2,7	13	1,8
Humanidades	25	5,0	9	1,6	22	3,7	62	8,6
Salud	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Politec. Camiri	5	1,0	31	5,5	15	2,5	8	1,1
T. U. Vallegrande	2	0,4	2	0,3	1	0,2	0	0,0
Total	503	100,0	566	100,0	597	100,0	719	100,0

Fuente: Unidad de Planificación.



6.3 Diagnóstico de la función de Investigación

Como un medio para potenciar las actividades de investigación en la Universidad se crea en 1974 la Dirección Universitaria de Investigación. Durante sus primeros años cumplió en gran parte su rol de ejecutor y coordinador de la investigación en Gabriel René Moreno, sin embargo, el acelerado crecimiento de la universidad rebasó la capacidad operativa de la DUI, originando grandes vacíos en esta actividad.

Con el fin de responder a estos desfases se establecieron las siguientes coordinaciones:

- Ciencia y Tecnología, que actualmente hace el seguimiento de los estudiantes que realizan su trabajo final de grado bajo la modalidad de beca - tesis.
- Gestión Pública y Social para orientar las temáticas de los programas y proyectos de investigación tomando en cuenta su grado de aplicación y alcance multidisciplinario y estableciendo sobre todo posibilidades de financiamiento externo.
- Formación Metodológica, orienta la preparación de los docentes en procesos de capacitación metodológica tanto para la elaboración de proyectos de investigación como para la formación de equipos de investigación.
- Seguimiento y Evaluación, llevan adelante el seguimiento de los proyectos que se encuentran en ejecución.
- La Unidad Técnica de Apoyo a los laboratorios, además de prestar un apoyo efectivo a los laboratorios, en materia de organización y provisión de materiales se ha convertido en el brazo externo de la Universidad, ya que es el nexo de los laboratorios con los sectores productivos regionales.

6.3.1 La Investigación Científica

(Isaac Sandoval Rodríguez)

La Investigación pública, no obstante su crónico déficit presupuestario, el populismo en la que estuvo inmersa y la falta de políticas de investigación, por el peso de las circunstancias devino en centro de actividad científica y tecnológica. La UAGRM, orientada al campo de las actividades agrícolas y pecuarias, mediante convenios con gobiernos y organismos internacionales, se insertó en el quehacer investigativo. Dando como resultado una diversidad de actividades vinculadas con la relación enseñanza-aprendizaje, la formación de recursos humanos especializados y el desarrollo de proyectos de investigación. Produciendo esta tendencia agrícola ganadera un desnivel con relación a las ciencias humanas y sociales, que lamentablemente se quedaron a la saga en sus proyecciones científicas.

Sin descartar las deficiencias derivadas de la paupérrima realidad económico-social boliviana, **se puede afirmar sin equívoco alguno que la UAGRM, es la entidad pivote de la investigación científica y de la administración tecnológica de la región**, tanto por el acceso al conocimiento de los futuros profesionales, a su praxis teórico-práctica, como por la proyección en el universo regional y nacional de estos conocimientos: su impacto en el mejoramiento de las condiciones de vida de la población.

La UAGRM, en las dos últimas décadas, ha logrado consolidar diversas unidades de investigación adscritas a las facultades. Estas unidades desarrollan proyectos originados en la iniciativa de sus investigadores o sugeridos por organismos especializados. Concluyen con la difusión de sus resultados, el adiestramiento del personal, la especialización y la prestación de servicios a las ramas de actividad que corresponden: ganaderos, agricultores, pequeños propietarios, amas de casa, etc. Según se trate de proyectos pecuarios, agrícolas, de salud, alimentarios, etc.

Atendiendo al aporte que realiza la UAGRM, las unidades principales de investigación son las siguientes: El Vallecito, Proyecto de Mejoramiento Genético, Centro de Investigación y Desarrollo de Tecnología de Alimentos, Hospital para animales, Asociación de Universidades Amazónicas, Centro de Investigación y manejo de los Recursos Naturales, El Prado, El Museo de Historia Natural Noel Kempff Mercado y la Feria de Ciencias y Tecnología. Entre otros de menor actividad, como los institutos facultativos de Economía, Derecho, Salud y Pecuaria.

6.3.1.1 Instituto de Investigaciones El Vallecito

Las actividades de este instituto están dirigidas a rubros mayormente relacionados con la seguridad alimentaria del pequeño agricultor. En este sentido los programas que dirige esta Unidad son los siguientes: Frejol, Maíz QPM, Olericultura, Fruticultura, Raíces y tubérculos..

Para una mayor integración entre los diferentes programas, se han establecido cuatro Departamentos integradores: Protección vegetal, Producción y conservación de material genético, Pruebas de eficiencia y de validación agronómica, Agricultura sostenible y riegos.

De acuerdo a las capacidades tanto humanas como financieras se han priorizado ciertos rubros de investigación, en Olericultura: tomate y frutilla, en Fruticultura: cítricos y piña, en Raíces y Tubérculos: papa, yuca y camote.

Dentro del aspecto institucional se ha buscado un mayor relacionamiento interinstitucional con los subsectores agrícolas

como la CAO, el CIAT y ONGS, relacionadas con el quehacer agrícola, participando activamente en reuniones y seminarios. De esta forma el instituto tiene suscritos una serie de convenios que le permiten un accionar coordinado, así como el financiamiento operativo de diferentes actividades con las siguientes instituciones: Proyecto PROFRIZA, Plan Internacional, Prodepa, OXFAM- Q, CIRAD - FLHOR, CARE, CIM - GTZ, FIDES, CCH - USAID, PROINPA, FAN.

Por otro lado, el IIAV tomó parte en el proceso de reestructuración que se está llevando a cabo en la Facultad de Ciencias Agrícolas. Habiéndose re-elaborado la misión, objetivos y plan estratégico de la FCA. Así mismo, se está participando activamente en el proceso de autoevaluación de la FCA, en sus carreras de Agronomía y Biología.

Con relación al personal, esta unidad cuenta con ocho técnicos encargados, siete asistentes técnicos y tres investigadores asociados y cooperantes por convenios.

Entre otras actividades realizadas se tienen las siguientes:

- Publicación de 15 boletines sobre transferencia de tecnología durante las dos últimas gestiones, con financiamiento de TBE, PROFRIZA.
- En coordinación con ANAPO, PROMASOR, CIAT, FAO y CIMMYT, se llevan a cabo proyectos de investigación.
- Se ha participado en la Feria de Expociencia durante las gestiones 96 -97.
- Elaboración de pruebas de suficiencia de agroquímica: Insecticidas, herbicidas, fungicidas y otros.
- Participación en la difusión del paquete vídeo pedagógico sobre el control de plagas.
- Interviene en la certificación de semillas de papa con otras instituciones (BTA, PROIMPA, SNAG, CINACRUZ, CAO).
- Participación en el Comité Nacional de Biotecnología.
- Apoyo académico a la FCA, recibiendo estudiantes en condición de egreso para que realicen sus prácticas de campo, así como lleven a cabo su trabajo de tesis.

Principales Problemas:

En el plano administrativo se ha buscado una mayor eficiencia, que no ha sido totalmente satisfactoria debido a las

limitaciones y cambios de personal y del incremento de actividades con diferentes fuentes de financiamiento. Por otro lado, la información contable por programas presenta mucha demora, lo que no permite conocer el balance mensual oportunamente.

6.3.1.2 Proyecto de Mejoramiento Genético (PMG)

Este proyecto es uno de los más importantes que viene ejecutando actualmente la UAGRM, en convenio con el gobierno del Japón, a través del JICA, vigente desde 1987, teniendo como objetivo principal el mejoramiento genético del ganado bovino de leche.

Este convenio concluyó en una primer etapa en septiembre de 1995, habiéndose desarrollado normalmente y alcanzado resultados exitosos en la investigación de ganado bovino de leche y la preparación de técnicos nacionales. Por tratarse de un sector que reviste importancia económica y social para la región y el país este proyecto tiene alcance nacional.

El Gobierno Japonés en los 7 años de ejecución de este proyecto ha invertido 8 millones de dólares, siendo destinado parte de estos recursos a la construcción de infraestructura, equipamiento de modernos laboratorios, capacitación de profesores universitarios y administrativos de la Universidad y la transferencia de tecnología por expertos japoneses.

Con la implementación del PMG, nuestra Universidad está cumpliendo con uno de sus fines relacionados a la investigación y extensión.

La UAGRM, continua apoyando al PMG, con el pago de sueldos y salarios a todo el personal nacional que trabaja en este proyecto.

Entre los trabajos de extensión más importantes para el sector lechero del país, están la realización de cursos de inseminación artificial a encargados de hatos ganaderos. Estos cursos se han realizado en los diferentes centros demostrativos del PMG, como así también en diferentes provincias.

A partir de 1994, el PMG, ha incrementado y diversificado sus ingresos propios con la venta de semen, leche y semovientes de descarte.

En el año 1996, se amplió este convenio por cinco años más para desarrollar un proyecto en el rubro de ganadería bovina de carne con un aporte aproximado de 8 millones de dólares. El objetivo es mejorar la productividad del ganado de carne; y con ello incrementar el suministro.

Es importante que nuestra Universidad continúe y amplíe los convenios con el " JICA " para canalizar cooperación técnica y económica para las diferentes áreas de investigación y extensión que desarrolle.

6.3.1.3 Centro de Investigación y Desarrollo de Tecnología de Alimentos (CIDTA)

Es un centro multidisciplinario cuyos objetivos están orientados hacia la investigación y la extensión.

La investigación está relacionada con los problemas que enfrenta un país en desarrollo en el ámbito de la alimentación y nutrición. La extensión se realiza a través de actividades de perfeccionamiento y capacitación de recursos humanos capaces de liderizar el quehacer en el área alimenticia nutricional de la región y el país.

El CIDTA ha sido primero en la investigación en el área de alimentos, mantiene actividades colaborativas y de consultoría con diversos organismos y empresas de nuestro medio y del exterior. Así mismo, ofrece atención con servicios de técnicas productivas, científicas, servicios de laboratorios y venta de productos al personal docente y administrativo.

Los principales problemas de esta unidad son:

- Falta de agilidad en el desembolso oportuno de los descuentos por la venta de productos a docentes y administrativos.
- Carece de personal formado en el área de administración.

Se recomienda:

- La Dirección Administrativa y financiera deberá agilizar el desembolso de los descuentos por venta al crédito a los funcionarios de la Universidad, para que el CIDTA pueda honrar sus compromisos adquiridos en la compra de materias primas e insumos.
- Asignar personal con visión de empresa para llevar adelante su reorganización y adiestramiento y empiece a generar utilidades en el corto plazo.

6.3.1.4 Hospital para Animales

El hospital para animales dependiente de la facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia nace con el propósito de

prestar apoyo académico, y asistencia técnica través de sus profesionales a toda la región.

Los objetivos de esta unidad son: facilitar al alumno la aplicación de sus conocimientos dándole así práctica que le permita encarar con mayor eficiencia su futura actividad profesional y prestar asesoramiento técnico, científico en el área de sanidad animal, producción y salud pública.

El hospital para animales cuenta con dos clínicas, una que es la central, ubicada en los predios de la facultad de Veterinaria y la clínica rural en Samaipata. Ambas unidades vienen cumpliendo una importante labor en la formación académica de los estudiantes desarrollando programas de extensión en beneficio del departamento.

Sus principales problemas son:

- Infraestructura insuficiente.
- Carencia de quipos y obsolescencia de los pocos que existen.
- Falta de personal de apoyo.
- No se cuenta con un sistema contable por lo que no se elaboran estados financieros.

Se recomienda:

- Buscar financiamiento para el mantenimiento, ampliación y compra de equipos.
- Toda vez que esta unidad genera importantes recursos, en el corto plazo debe autofinanciarse.
- Implementar un sistema contable en coordinación con el departamento de contabilidad, así como asignar personal capacitado para operativizar el sistema contable.

6.3.1.5 La Asociación de Universidades Amazónicas (UNAMAZ)

Esta unidad fue creada el 18 de septiembre de 1987, fruto de recomendaciones de Científicos profesores e investigadores de ocho países del Tratado de Cooperación Amazónica (TCA), reunidos durante el Seminario Internacional Alternativas entre Instituciones de Enseñanza Superior de países amazónicos - CITAM, promovido por la Universidad Federal de Pará - UFPA, a través de la asesoría de Relaciones Nacionales e Internacionales ARNI. La idea fundamental era crear un organismo catalizador de esfuerzos para promover la producción de conocimientos necesarios de desarrollo sustentable de

la región, implementar las instituciones amazónicas de educación superior y de investigación y fomentar la mejor calidad de los recursos humanos de la región.

La UNAMAZ es definida como una sociedad civil, no gubernamental sin fines de lucro, que tiene objetivos esencialmente educativos y culturales, a través de cooperación científica, tecnológica y cultural como medio de integración de universidades e instituciones de los países amazónicos para la profundización de la solidaridad amazónica, es un instrumento de promoción para el desarrollo en beneficio de las poblaciones humanas y de la ecología amazónica, sin discriminación de ninguna índole.

Los principales objetivos de la UNAMAZ son:

- Agrupar a las Universidades Amazónicas e instituciones de investigación, a través del desarrollo de programas y proyectos de interés común en el campo científico, tecnológico y cultural.
- Abordar los problemas regionales comunes y procurar soluciones a través de la cooperación y de información sistemática en sus respectivas áreas de actuación.
- Otorgar la máxima prioridad para la iniciación y/o consolidación en la Amazonía de programas y proyectos de formación de recursos humanos calificados, por considerarlos fundamentales para el desarrollo de la región.
- Establecer y/o ampliar relaciones con los organismos de fomentos nacionales e internacionales, identificando líneas de financiamiento y apoyo técnico en la ejecución de programas, proyectos y eventos en el área científica, tecnológica y cultural.

La UNAMAZ dispone de un plan de trabajo - programa que viene ejecutando a la fecha, siendo los principales los siguientes.

- Programas de Becas de estudio DAAD/UNAMAZ/UFDA, destinado a estudiantes procedentes de los países amazónicos para la realización de estudio al nivel de Maestría y Doctorado en Geología, Geoquímica y Geofísica, financiados por el gobierno alemán.
- Sistema de información Amazónica - SIAMAZ. Es un sistema cooperativo automatizado de información científica, tecnológica y cultural en el ámbito de los países amazónicos estructurados para integrar unidades de información y

compartir recursos, coordinando a su vez por las redes nacionales de cada país.

- Evaluación de los Impactos sobre salud ambiental en la Amazonía (Proyecto EISA/UNAMAZ/CIID). El objetivo general de este proyecto es contribuir en el estudio y la preservación de los impactos negativos en el medio ambiente y sus efectos en la salud de las poblaciones amazónicas.
- Proyecto de Educación Ambiental a Distancia en la Amazonía - EDEMAS. El proyecto prevé capacitar a docentes de primero y segundo grado y líderes comunitarios en educación ambiental.
- Red EURAMAZ del Programa Alfa. La EURAMAZ, es una red de información formada en 1995. A partir del programa Alfa de la Comunidad Europea.

Los principales Problemas por los que atraviesa son:

- Existen dificultades para involucrar a los docentes de las diferentes carreras en los proyectos de UNAMAZ.
- Los proyectos que ejecuta la UNAMAZ, no contemplan en su financiamiento ningún tipo de salarios ni bonos para los profesionales que participan, ello hace difícil la participación de docentes en estos proyectos.
- Existe poco apoyo de los decanos para asignar carga horaria a los docentes que participan en la ejecución de algunos proyectos.
- Se recomienda diseñar mecanismos de incentivo para involucrar a los docentes en los proyectos que elabora UNAMAZ y los decanos en coordinación con UNAMAZ, deberán asignar carga horaria para los docentes interesados en formar parte de los equipos multidisciplinarios.

6.3.1.6 El Centro de Investigación y Manejo de los Recursos Naturales (CIMAR)

Es una unidad dedicada a la investigación y transferencia de tecnología en el campo de los recursos naturales renovables en las áreas de Agroecología, Ciencia Forestal y Ecología humana.

El CIMAR como organismo descentralizado, está autorizado para contratar empréstitos internos y externos, suscribir convenios de asistencia técnica y financiera con organismos nacionales e internacionales y adoptar cuanta determinación

convenga a los fines de su creación con aprobación de su directorio.

Los Principales objetivos del CIMAR son:

- Generar conocimientos científicos sobre el medio ambiente y los recursos naturales renovables de Bolivia.
- Contribuir al desarrollo equilibrado y planificado de los diferentes sectores, teniendo en cuenta las necesidades económicas y particularidades ecológicas de cada región.
- Generar tecnología y elaborar sistemas de conservación, manejo y producción sostenible para mantener o incrementar la productividad de la tierra y la estabilidad de los ecosistemas.

Los principales problemas por los que atraviesa este centro son:

- Escasa participación de los docentes en la conformación de equipos multidisciplinario para elaboración de proyectos.
- Personal administrativo insuficiente para cumplir las tareas de la unidad.
- Escaso apoyo de las autoridades facultativas para la concreción de algunos proyectos.

Se Recomienda:

- Intensificar la elaboración de proyectos para ser presentados a organismos nacionales que puedan financiar la ejecución de sus actividades.
- Los ejecutivos de la Universidad deberán otorgar mayor apoyo a esta unidad, haciendo activa la participación de los docentes de las diferentes carreras para formar equipos multidisciplinarios que se aboque a la elaboración de proyectos para buscar financiamiento.
- Esta unidad en el mediano plazo deberá autofinanciar sus actividades.

6.3.1.7 El Prado

El centro de investigaciones el Prado es una unidad de investigación ubicada a 24 kms. de Santa Cruz sobre la carretera al norte, esta unidad promueve el desarrollo de los siguientes proyectos:

- Programa Acuícula, dedicada a la investigación sobre la reproducción de peces y ranas.
- Programa Caprinos y Ovinos, busca la aplicación de material genético en razas tropicalizadas de cabras y ovejas.
- Programa de Apicultura, busca realizar estudios para la utilización de todos los subproductos derivados de la colmena y la miel.
- Programa Avícola dedicada a la investigación de pollos parrilleros y gallinas ponedoras.
- Programa Porcino dedicado a la reproducción y crianza de cerdos.

Inicialmente esta unidad tenía como objetivo principal la investigación y el adiestramiento práctico de los estudiantes de la carrera de veterinaria, actualmente sus actividades se ampliaron, ya que también cumple otras funciones de producción y servicios por cuya razón se encuentra en una etapa de redefinición de sus objetivos.

Los recursos humanos con los que cuenta esta unidad son: un director, seis investigadores o expertos en tecnología y doce personas entre administrativos y trabajadores de campo.

La Unidad de Investigación el Prado ha realizado numerosos programas de transferencia de tecnología a las comunidades como: Samaipata y zonas aledañas. En el área de Concepción, 20 comunidades se benefician con la transferencia y manejo de tecnología sobre la crianza de pacú y carpa. Con el Programa Porcino se ha promovido la cría de cerdos en todo el departamento de Santa Cruz.

Los principales problemas de esta Unidad son: falta de infraestructura para los diferentes programas y limitados recursos para adquirir semovientes reproductores.

Se recomienda:

- Elaborar proyectos que permitan acceder a créditos para mejorar la infraestructura de algunos programas.
- Coordinar las actividades de investigación con instituciones pecuarias de la región con la finalidad de conseguir financiamiento.

6.3.1.8 Museo de Historia Natural Noel Kempff Mercado

El Departamento de Santa Cruz presenta una estructura geográfica particular, caracterizada por bosques tropicales, sabanas y bosques chaqueños. Este tipo de estructura requiere de estudios y políticas urgentes para conservar y conocer la biodiversidad y los recursos genéticos. Conscientes de esta necesidad la U.A.G.R.M. a través de la facultad de Ciencias Agrícolas crea el Museo de Historia Natural Noel Kempff Mercado.

Este museo está estructurado en cuatro departamentos: Botánica, Zoología, Ciencias de la Tierra y Educación Ambiental. Estos actualmente vienen ejecutando un buen número de proyectos de investigación y extensión.

Los objetivos de esta Unidad son los siguientes:

- Estudiar la diversidad biológica y paleontológica del oriente de Bolivia.
- Identificar y caracterizar los ecosistemas del oriente de Bolivia.
- Implementar un herbario regional.
- Implementar colecciones científicas y un banco de datos sobre riquezas faunística y fósiles de la región.

Los problemas de este programa son:

- Falta de personal calificado y escasa infraestructura.

Se recomienda:

Incrementar el personal de esta unidad de acuerdo a las posibilidades financieras de la universidad y buscar financiamiento de instituciones internacionales para construir infraestructura adecuada a las necesidades de esta unidad.

6.3.1.9 Feria Universitaria de Ciencia, Cultura y Tecnología

(Isaac Sandoval Rodríguez)

A partir de 1991 la U.A.G.R.M., viene organizando la Feria Universitaria de Ciencia y Tecnología. Es un escenario donde se intercambian conocimientos, productos, propuestas, proyecciones y saberes en general. O también, es un espacio donde científicos, técnicos, docentes y universitarios se entrecruzan y condensan una emulación de innegable

importancia en la realización profesional, un punto de encuentro donde se mide la calidad y capacidad de los investigadores y tecnólogos.

La Feria Universitaria de 1997, convocada localmente, contó, sin embargo, con la presencia de instituciones nacionales y extranjeras y fue visitada por más de 20.000 personas. Se expusieron 275 trabajos de investigación correspondiendo 31 a las ciencias agrícolas, pecuarias, forestales y biológicas. 8 a las ciencias naturales y exactas. 137 a trabajos de ingeniería, arquitectura e investigación de tecnología, 43 a humanidades, 38 a ciencias de la salud. Observándose que el 49,8% de los trabajos, correspondieron al área de ingeniería y transferencia tecnológica.

Los objetivos que persigue este programa son:

- Exponer ante la sociedad y la comunidad universitaria los avances, logros y resultados de los trabajos de investigación científica y tecnología que se realizan en la región y su capacidad de brindar respuestas a las necesidades regionales y/o nacionales.
- Exponer ante la comunidad los alcances de la ciencia y la capacidad innovativa del sector productivo de la región.
- Fortalecer los vínculos entre la universidad y la sociedad.

6.3.2 Horas Asignadas a la Investigación por Carreras

Cuadro N°12
Distribución de horas adicionales para
investigación por carrera 1997

Carreras	Total Hrs. Investigación	%
Biología	80	1,7
Ingeniería Agronómica	424	8,9
Ingeniería Forestal	144	3,0
Ciencias Agrícolas(Decanato)	112	2,4
Derecho	640	13,5
Ingeniería Química	176	3,7
Ing. y Tec. de Alimentos	48	1,0
Ingeniería Informática	144	3,0
Adm. de Empresas	192	4,1
Economía	192	4,1
Veterinaria	208	4,4
Téc. Agropecuario Valleg.	720	15,2
Cidta y el Vallecito	1656	35,0
TOTALES	4736	100,0

Fuente: Dpto. Técnico de la D.U.A. Planilla de Julio de 1997

6.3.3 Principales problemas que enfrenta la Investigación

No obstante, de su importancia, gran parte de la investigación está desarticulada de las funciones de docencia, extensión y postgrado. Esto se debe a problemas de índole político, débil relacionamiento entre todas las instancias, manejo personalizado de cada dirección, carencia de políticas y la ausencia de recursos económicos que permitan su desarrollo.

Existen falencias en la formación de recursos humanos destinados a la investigación, pero esto no es inherente sólo al ámbito universitario, sino también incluye a las instancias del gobierno nacional.

Se mantienen ciertas disposiciones legales como las normas de consultoría que dejan fuera la participación de la Universidad.

No existen medios ni mecanismos de promoción de la investigación para que lleguen hasta los sectores interesados que podrían ser los financiadores de algunos proyectos.

6.3.4 Perspectivas Futuras de la Investigación.

(Isaac Sandoval Rodríguez)

La Universidad pública prioriza la investigación como proceso inherente a la enseñanza-aprendizaje y la producción de conocimiento, o perece. Es decir, languidece y pierde su proyección institucional y su papel rector en la definición de las políticas nacionales de desarrollo económico y social. Al mismo tiempo, si no implementa proyectos de investigación en las ciencias humanas y sociales pierde la posibilidad de avanzar en la búsqueda de propuestas alternativas al discurso único, que desde el centro domina la periferia. ¿Que será de Bolivia si no cuenta con respuestas a la globalización, la integración de los espacios regionales y la incorporación masiva al mercado mundial?. Sin duda, las perspectivas futuras de la investigación, estarán en función a la toma de conciencia de los gobernantes, los empresarios, los profesionales, y las universidades públicas, sobre los desafíos de la competitividad.

En este desafío, del poder del conocimiento con su creatividad, su imaginación y su capacidad para incorporar la inmensa mayoría de la población en procesos económicos que no desnaturalicen sus patrones culturales, se coloca en el centro decisonal del quehacer nacional. Pues, no se trata únicamente de acoplarse al desarrollo de las empresas transnacionales, como ha ocurrido con la privatización de las Empresas del Estado, si no de abrir horizontes de productividad al interior del espacio nacional: propuestas nuevas, que emergen de una capacidad creativa propia, con una tecnología consecuente a nuestras formas de ser y de pensar. Esto es, buscar una productividad a la vez que competitiva adecuada a nuestra realidad.

La Investigación Científica y la aplicación de tecnologías en una determinada realidad, no nacen por generaciones espontáneas. Se requiere de medios económicos, de esfuerzos y de criterios de compatibilización entre las practicas existentes y los cambios que se buscan. No es sólo un problema económico sino humano y cultural: conductas, aptitudes, valores, que tienen que ver con los sujetos del cambio y con las metas propuestas. Esta multiplicidad de condiciones para el logro de objetivos, requiere de una labor mancomunada a partir de un proyecto nacional. Como parte del quehacer nacional, las universidades, las asociaciones profesionales, empresariales, laborales deben participar en la propuesta. Verbigracia, crear con recursos nacionales y extranjeros un fondo económico para la investigación. Esto es, para elaborar proyectos de magnitud, no sólo en el campo agrícola, pecuario, o industrial, sino en el orden demográfico geopolítico y social. De igual manera que proyectos alternativos de desarrollo regional y nacional, que posibiliten cambiar el proceso involutivo en el que se encuentra la formación social boliviana, desde hace años.

6.4 Diagnóstico del Postgrado

Los estudios de postgrado tienen el propósito de formar profesionales altamente calificados para la mejor comprensión de la realidad nacional -latinoamericana y la construcción de modelos y propuestas para su solución, así como la formación de docentes investigadores, investigadores especializados y especialistas de elevado nivel.

Con tal fin fue creada la Escuela de Postgrado según resolución 15/88 del 19 de febrero de 1988, la Escuela ha seguido un proceso ascendente en la consecución de sus objetivos. Hasta el año 1997 más de 2.600 profesionales del medio han recibido algún curso de postgrado, estos cursos fueron impartidos por destacados docentes de origen nacional y de prestigiosos centros universitarios de América Latina.

Los estudios de postgrado que imparte la Escuela de Posgrado de la U.A.G.R.M., abarcan 4 niveles: diplomado, especialidad, maestría y doctorado, además de cursos de actualización, superación y reciclaje, en las distintas áreas del conocimiento.

Durante la gestión 1997 y en función a la estrategia postgradual dentro del marco de la reforma Universitaria, se ha dado inicio a una nueva etapa en esta Unidad Académica del cuarto nivel. Efectivamente, atendiendo a la Resolución Rectoral No. 105/97 del 31 de julio de 1997, se inicia la desconcentración de la Escuela de Posgrado con la creación de las Unidades de Posgrado Facultativas.

En este sentido, y de acuerdo a la mencionada Resolución: "...deberán ser las Facultades quienes contribuyan a la generación de políticas postgraduales sobre la base de las necesidades detectadas en cada área del conocimiento y a su vez; el conjunto de las unidades facultativas enriquecerá dichas políticas, planes, programas y actividades tomando en consideración las necesidades de estudio postgraduales que requiere el universo profesional de la región y del país, orientando su programación hacia los sectores profesionales que por su naturaleza puedan contribuir más eficazmente al desarrollo regional y nacional y del propio conocimiento científico".

Es con base en estos propósitos, definidos en el marco de la Reforma Universitaria, que se ha empezado la etapa de transición. Sin embargo, las facultades de nuestra universidad mantienen distintos ritmos en la creación de sus unidades posgraduales y en la conformación del equipo académico-administrativo que les permita asumir las actividades en sus respectivas facultades.

6.4.1 Programas de Postgrado

En el periodo 1991 - 1997, se han ofrecido un total de 19 programas de postgrado en los niveles de doctorado, maestría, especialidad y diplomado. De estos, uno corresponde al nivel de doctorado, seis al

nivel de maestría, cinco al nivel de especialidad y siete al nivel de diplomado.

En los siguientes cuadros se presentan los resultados de las actividades académicas de los diferentes programas impartidos:

6.4.1.1 Titulados nivel diplomado

Cuadro N° 13
Número de Diplomados por área de especialización

Areas	Año de Realización	No. de Titulados
Nutrición y Alimentación	1995	12
Auditoria Informática	1995	25
Planif. y Diseño Urbano	1995	16
Educación Superior	1995-1996	86
Gerencia Universitaria	1997	22
Enseñanza en la Ing. y Arq.	1997	15
Farmacología	1997	41
Educación Superior	1997	50
Educación Superior	1997 - 1998*	150*
Total		417

Fuente : Escuela de Postgrado.

* Se encuentran cursando el diplomado y concluyen a finales de marzo/1998

6.4.1.2. Titulados nivel especialidad

Cuadro No 14
Número de Especialistas por área de especialización

Especialidad	Año de Realización	No. de Titulados
Gerencia y Epidemiología	1993	28
Educación Superior	1995	27
Cuidados Intensivos	1995	22
Seguridad, Defensa y desarrollo nacional *	1996	20
Ginecología	1997	6
Seguridad, Defensa y Desarrollo Nacional *	1997	24
Educación Superior	1997	13
Total		140

FUENTE: Escuela de Postgrado.

* Convenio con las Fuerzas Armadas de la Nación.

6.4.1.3 Egresados y Titulados de Maestrías

Cuadro N° 15

Egresados y titulados en el nivel de Maestría

Maestría	Año de Finalización	No. de Egresados	No. De Titulados
Desarrollo Agrario	1991	4	1
Integración	1991	4	-
Informática	1995	20	1
Agroecología y Agricultura sostenible	1996	11	-
Derecho Penal y Const. (1)	1996	27	1
Planificación y Gestión de Servicio de Salud (2).	1997	18	18
TOTALES		84	21

Fuente: Escuela de Postgrado.

- (1) Realizada en la unidad de Postgrado de la Facultad de Ciencias Jurídicas Sociales y Políticas.
 (2) En convenio con el Instituto de Cooperación Iberoamericano (ICI).

6.4.2 Personal docente según grado académico

Cuadro N° 16
**Personal Docente Según Grado Académico
 1994 - 1997**

GRADO ACADÉMICO	NUMERO DE DOCENTES			
	1994	1995	1996	1997
Doctor	10	19	13	13
Master	13	14	4	12
Especialista				1
TOTAL	23	33	17	26

Fuente : Escuela de Postgrado

6.4.3 Procedencia de los Docentes

Los cursos que se ejecutaron en los diferentes programas, fueron impartidos por destacados docentes de prestigiosos centros universitarios de América Latina y Europa, como se puede observar en el siguiente cuadro.

Cuadro N° 17
Procedencia del Personal Docente 1994 - 1997

Universidad	País	No. de Docentes			
		1994	1995	1996	1997
Universidad Autónoma Gabriel Réne Moreno	Bolivia	1	5	1	3
Universidad Mayor de San Andrés	Bolivia	2	1		3
Inst. Sup. Politécnica José Antonio Echeverría	Cuba	3	2	3	7
Instituto Superior José Enrique Varona	Cuba	2	2	2	1
Universidad de La Habana	Cuba	1		3	4
Inst. Sup. de Cs. Agropecuaria de la Habana	Cuba	2	2	1	
Universidad de Barcelona	España	1	4	2	
Universidad de Alcalá	España	1	1	1	1
Universidad central	Venezuela	4	6		1
Universidad Agraria La Molina	Perú	1			
Universidad Nacional San Marcos	Perú	1			
Universidad Autónoma de México	México	4	3		1
Universidad de las Villas	Cuba		1	2	
Universidad Rovira et Virgili	España		1	1	
Universidad Complutense	España		1		
Universidad Politécnica de Madrid	España			1	
Ministerio de Salud Pública	Bolivia				1
Universidad de Murcia	España				1
Universidad de Buenos Aires	Argentina				1
Particulares			4		2
TOTAL		23	33	17	26

Fuente : Unidad de Planificación con datos proporcionados por la Escuela de Postgrado

6.4.4 Principales problemas

Los problemas con los que ha tropezado la Escuela de Postgrado han estado supeditados fundamentalmente a la falta de **voluntad política** de parte de las autoridades universitarias de turno. En esta perspectiva, no se ha asumido a cabalidad la prerrogativa de que el postgrado es la característica de la universidad moderna y que un indicador lapidario del subdesarrollo de una universidad en el mundo académico contemporáneo, es la inexistencia dentro de su estructura, del sub - sistema del Cuarto Nivel.

La falta de voluntad política hacia la Escuela de postgrado se ha expresado principalmente en el aspecto presupuestario, en ninguna gestión ha superado el 1% de presupuesto universitario, ocasionando:

- Falta de continuidad en algunos de los programas, afectando los compromisos asumidos con docentes e instituciones del exterior.
- Falta de una planta permanente de Docentes - Investigadores, este problema tiene efectos directos sobre la ausencia de una política de

investigación, la falta de tutores y/o guías de tesis que a su vez condiciona el bajo nivel de titulados de las maestrías.

- Insuficiente infraestructura física: falta de cubículos, falta de bibliografía actualizada y de medios de enseñanza audiovisuales.

6.4.5 Pasos a seguir

En cuanto a la organización del sistema:

- Creación de las Unidades de Postgrado que no lo hubieran realizado.
- Completar por parte de las facultades que aún no lo tienen, la delegación de los coordinadores para la conformación del Consejo Académico.

En cuanto a la Unidades de Postgrado Facultativas:

- Conformación en las distintas facultades de la planta docente que detenten grados de especialista, master o doctor.
- Creación de líneas de investigación en torno a los programas y a los trabajos de investigación.
- Creación de bibliotecas especializadas.
- Todas las unidades facultativas deben contar con Internet.
- Ambientes adecuados: aulas, laboratorios, centros de cómputo, salas de video, cubículos, oficinas administrativas, etc

6.5 Diagnóstico de la Función de Interacción Social

La U.A.G.R.M. tiene como objetivo, a través de la función de interacción social, el promover la difusión científica y la promoción de la cultura, recuperar el acervo cultural y fortalecer la identidad y los valores culturales de la región, promover una amplia integración con la comunidad. Además, implementar programas educativos no formales y organizar actividades científicas, culturales, artísticas y deportivas.

No obstante de tener claramente definidos sus objetivos, el cumplimiento de los mismos se ve afectado por una serie de aspectos entre los que podemos mencionar: débil apoyo de las autoridades universitarias, escaso apoyo logísticos e insuficiente asignación presupuestaria. Así mismo la asimilación de la Dirección de Extensión a la Dirección de Investigación en la gestión anterior trajo como consecuencia que las actividades de extensión e interacción social se vieran reducidas.

6.5.1 Situación Actual

Para conocer la situación que presenta actualmente nuestra institución, se realizó el diagnóstico de los aspectos que constituyen cada una de las áreas comprendidas dentro de la función de extensión.

6.5.1.1 Departamento de Integración y Extensión Comunitaria

Las acciones de esta oficina nacen de la necesidad de integrar a la Universidad con las organizaciones comunitarias, como también con los sectores productivos para brindar asesoramiento técnico a través de la transferencia de tecnologías generadas por los centros de investigación.

En la actualidad la universidad cuenta con cuatro centros de extensión provinciales:

- Centro universitario San Javier.
- Centro educativo agropecuario Charágua (CUAPE).
- Centro experimental educativo Postrevalle.
- Centro universitario de Samaipata.

Sin embargo, debido a la falta de un sistema de seguimiento y evaluación no se ha podido establecer el impacto de estos centros en el desarrollo de estas comunidades.

6.5.1.2 Instituto de Capacitación Popular (ICAP)

El ICAP tiene bajo su responsabilidad la capacitación de los trabajadores del sector popular.

Este Instituto comienza a funcionar a principios del año 1995. En la actualidad se cuenta con estos institutos en Camiri,

Roboré, San Javier, Samaipata, Charágua y Santa Cruz. Durante las gestiones, 1995, 1996 y 1997 se han logrado desarrollar una serie de cursos que resumen en el siguiente cuadro:

CUADRO No. 18
Cursos Desarrollados por el Dpto. de Capacitación Popular
1995 - 1997

Lugar	Cursos	Duración Hrs.	No. Alumnos	Observaciones	Fecha Inicio	Fecha Conclusión
Santa Cruz	Agronomía	660	12	Concluido	Jul. 95	
	Const. Civiles	660	15	Concluido	Jul. 95	
Santa Cruz	Agropecuaria	660	17	En ejecución	11/09/97	Oct. 98
	Tec. Alimento	180	20	Concluido	01/09/97	17/12/97
	Const. Civiles	800	16	En ejecución	11/08/97	24/08/98
	Topografía	360	17	En ejecución	11/08/97	29/05/98
	Elect. Básica	240	15	En ejecución	04/08/97	Marzo 98
Camiri	Agropecuaria	660	8	Concluido	15/01/96	Dic. 97
	Const. Civiles	600	30	Concluido	15/01/96	Dic. 97
Camiri	Agropecuaria	660	11	Concluido	Feb. 97	Nov. 97
	Agraria	320	11	Concluido	Feb. 97	Nov. 97
	Const. Civiles	600	18	Concluido	Feb. 97	Nov. 97
	Gestión Adm.	240	26	En ejecución	08/09/97	Jul. 98
San Javier	Agropecuaria	660	12	Concluido	04/03/96	Abr. 97
San Javier	Agropecuaria	660	20	En ejecución	Nov. 97	Nov. 98
Roboré	Agropecuaria	660	23	Concluido	Jun. 96	Mar. 97
Roboré	Agropecuaria	660	15	En ejecución	Nov. 97	Nov. 98
	Const. Civiles	600	16	En ejecución	Nov. 97	Nov. 98
Samaipata	Agropecuaria	660	6	Concluido	Mayo 96	Mayo 97
	Const. Civiles	600	6	Concluido	Mayo 96	Mayo 97
Charágua	Agropecuaria	660	14	Concluido	Julio 96	
TOTAL			328			

Fuente: Unidad de Planificación con datos proporcionados por el ICAP.

Los principales problemas por los que atraviesa este instituto son los siguientes:

- Falta de apoyo de las facultades para coordinar y ejecutar las labores del ICAP.
- No existe personal especializado para el diseño curricular de estos cursos.
- La planta docente es insuficiente.
- No se cuenta con materiales necesarios para realizar las prácticas de los alumnos.
- No se realiza la evaluación de estos cursos.

6.4.1.3 Paraninfo Universitario

El Paraninfo Universitario es una unidad cuya función principal es la de apoyar al desarrollo de actividades académicas como ser: la realización de seminarios, simposios, debates, conferencias, actos de clausura, actos de colación, etc. Así mismo tiene como responsabilidad la realización de eventos culturales y artísticos para rescatar y difundir valores de la región y el país.

Esta Unidad actualmente cuenta con las siguientes dependencias: teatro, coro, coordinación cultural y departamento técnico. En los últimos años las actividades realizadas por el Paraninfo se limitaron a prestar servicios de alquiler de su infraestructura y a organizar algunos cursos de teatro.

Sin embargo, consideramos que el Paraninfo es solamente un ambiente físico donde se pueden desarrollar actividades de tipo académico, científico, artístico y cultural, por lo tanto no debe ser considerada como una unidad con funciones específicas. Las funciones que tiene actualmente el paraninfo le corresponde estrictamente a la Dirección de Extensión, quién a través de un departamento especializado en asuntos artísticos y culturales deberá programar las actividades a realizarse en el paraninfo. Es necesario destacar que la realización de este tipo de actividades debe estar a cargo de personal especializado en la materia.

Es importante también destacar que las instalaciones y equipos del paraninfo están muy deteriorados por falta de un mantenimiento adecuado. Esta situación ha incidido en la poca demanda que ha tenido últimamente este local.

En la actualidad por la escasa actividad que realiza, el personal asignado es sub-utilizado.

6.4.1.4 Editorial e Imprenta Universitaria.

La Editorial Universitaria tiene como objetivo la producción de obras de los universitarios, para el público en general a través de dos medios: libros y publicaciones periódicas.

La Revista de Humanidades y Ciencias Sociales es publicada semestralmente, en junio y diciembre, por la Unidad de Incentivo y Apoyo a la Producción Intelectual y el Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales.

La Editorial también se dedica a la publicación de libros de docentes, estudiantes y personas particulares. En la publicación de libros institucionales se otorga como pago el

15% de libros al autor cuando la universidad paga la publicación y un 15% en libros para la universidad cuando el autor paga la obra. Esta metodología crea graves problemas de conservación de libros invendibles al mismo tiempo que no le permite a la editorial generar recursos.

La imprenta también apoya a través de la impresión la labor de todas las unidades académicas y administrativas de toda la universidad.

Los problemas que enfrenta la editorial son principalmente de orden presupuestario, infraestructura, maquinaria y equipos.

6.5.1.5 Museo De Historia

El Museo de Historia durante los dos últimos años ha funcionado como un centro cultural polivalente, en el que se han realizado todo tipo de actividades culturales, algunos de tipo permanente y otros de tipo temporal

Entre las actividades permanentes podemos mencionar la existencia de una compañía de teatro, Casateatro, que presenta dos temporadas anuales, exposiciones permanentes sobre culturas originarias del oriente boliviano.

Entre las actividades temporales, exposiciones, seminarios y cursos, presentación de libros, conferencias, presentaciones de danzas y coros. Todas estas actividades son financiadas por el museo.

6.5.1.6 Proyecto Remanso

La propiedad el Remanso, es una unidad agropecuaria que fue transferida por el gobierno el año 1989. Esta ubicada en la provincia Warnes distante a 80 Km. del Departamento de Santa Cruz.

Esta propiedad realiza labores de agricultura y ganadería. Cuenta con una extensión de 670 has., de las cuales 208 has. se utilizan para la actividad agrícola, 395 has., para la actividad pecuaria y el saldo de 67 has., continúan sin desmontar. También cuenta con 800 cabezas de ganado de las razas Angus, Limoussine, Simental y Nelore. Esta dotada de infraestructura, maquinaria y equipo necesario para realizar sus actividades.

Las funciones que debe cumplir esta unidad, es la de brindar apoyo académico en la formación de profesionales del área agronómica y medicina veterinaria. Además de explotar en forma racional las tierras para su autosostenibilidad y ampliación de la actividad investigativa.

Los principales problemas de esta unidad son:

- Ausencia de políticas claras de desarrollo que le permitan a este proyecto convertirse en una importante fuente de financiamiento.
- Falta del personal técnico y personal de campo.
- No se cuenta con personal capacitado en el área de administración que con visión de empresa lleve adelante este proyecto.
- No existe incentivos a los técnicos y personal de apoyo.
- Existe demasiada burocracia en la autorización para ejecutar inversiones fijas y algunas operaciones económicas.
- Restricciones para el acceso al sistema financiero como sujeto de crédito.

6.5.1.7 Proyecto Yabaré

La unidad agrícola Yabaré, fue dotada por Reforma Agraria ante la solicitud del ex - Rector Dr. Luis Vincenti en el año 1973, con la finalidad de dotar de campos productivos a escala comercial, para las facultades de Agronomía y Veterinaria y, además, para que éstas realicen una enseñanza más práctica.

El Proyecto Yabaré se encuentra ubicado en la provincia Ñuflo de Chávez, distante a 130 Km de la ciudad de Santa Cruz. Su dotación inicial fue de 19.200 has. de la cuales 7.000 has. fueron ocupadas ilegalmente por colonias menonitas quedando un saldo de más de 10.000 ha., de las cuales 1.710 se encuentran desmontadas y habilitadas para la siembra .

Su infraestructura y maquinaria con la que cuenta es insuficiente, dada la envergadura de este proyecto. Al igual que el proyecto Remanso, Yabaré se ha constituido en concordancia con sus objetivos en un importante "centro de capacitación ", para todos los estudiantes que se forman en áreas ligadas a los recursos naturales. En esta Unidad realizan sus prácticas estudiantes de Ing. Forestal, Agronomía, Biología y Escuela de Guardabosques.

Entre otro de sus objetivos, está la generación de ingresos económicos para cubrir las inversiones realizadas y sus costos de producción.

Los principales problemas de este proyecto son:

- Al igual que el Proyecto Remanso, no cuenta con políticas claras de desarrollo que convierta a este proyecto en una importante empresa que genere ingresos para la Universidad.
- No cuenta con personal capacitado en el área de administración que con visión de empresa logre este cambio.
- Dificultad para acceder a créditos debido a la condición de organización estatal.
- Falta de infraestructura habitacional para docentes, estudiantes, practicantes, tesisas y personal eventual.
- Insuficiente maquinaria y equipo.
- Falta de incentivos a los técnicos y personal de apoyo.

Se recomienda:

- Dotarla de personería jurídica como unidad descentralizada que le permita ser sujeto de crédito dentro el sistema financiero.
- Conformar un directorio para la dirección de estos programas con amplias facultades que agilicen la toma de decisiones.
- Diseñar un mecanismo de incentivos para los técnicos y el personal de apoyo en función de los niveles de productividad.
- Además de ser un centro de investigación que coadyuve en la formación de los estudiantes, debe convertirse en una empresa rentable.

6.5.1.8 Televisión Universitaria “ Canal - 11”

El canal once se constituyó en uno de los primeros impulsores de la televisión en la región y tiene como misión coadyuvar y contribuir al cumplimiento de los fines y objetivos de la Universidad Gabriel René Moreno, difundiendo las actividades científicas y culturales de la Universidad, así como la difusión de las aspiraciones del pueblo.

Los principales problemas de esta unidad son:

- Falta de proyectos y planificación a mediano y largo plazo.
- Equipos obsoletos.

- Carencia de programas, culturales y educativos y de capacitación.
- Bajo rating en relación con los otros canales del departamento.
- Ausencia de mecanismos de incentivo para el personal.

Se recomienda:

- Elaborar proyectos de relanzamiento del canal a mediano y largo plazo, en base a objetivos, recursos económicos, humanos y técnicos concretos.
- Establecer planes de mantenimiento preventivo y correctivo.
- Estudiar la posibilidad de renovar los equipos a través de financiamiento bancario con la ayuda de instituciones nacionales e internacionales.
- Diversificar su programación, sobre la base de programas informativos, culturales, educativos y recreativos.
- Establecer mecanismos de reconocimiento y recompensas al trabajo creativo y constante del personal.
- Desarrollar programas de educación a distancia.

6.6 Diagnóstico de Bienestar Estudiantil

Las actividades relativas al Bienestar Estudiantil, tienen como finalidad proporcionar una educación más completa a sus estudiantes, propiciando su formación integral, a través de algunos programas de apoyo económico, físico y psicológico que faciliten su formación académica.

La Dirección de Bienestar Estudiantil, proporciona a los estudiantes, diferentes tipos de servicios: comedor, servicio médico, gabinete psicológico, departamento de deportes, residencia universitaria, etc.

6.6.1 Comedor Universitario

El comedor universitario, tiene como objetivo fundamental ofrecer el servicio de alimentación a los estudiantes regulares de escasos recursos económicos con la finalidad de cooperar a su formación profesional.

El departamento de becas, tiene bajo su responsabilidad, proponer normas y políticas académico - administrativas, para ser aprobadas por el I.C.U., así como la selección de los estudiantes que cumplen con los requisitos económicos y académicos establecidos en el reglamento.

6.6.1.1 Evolución del número de comensales por categorías, periodo 1994 - 1997

Cuadro N° 19
Número de comensales por categorías
1994 - 1997

Años	N° de comensales *									
	Catg. A		Catg. B		Catg. C		Costo Real		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
1994	146	19,4	204	27,1	283	37,6	119	15,8	752	100,0
1995	174	19,2	145	16,0	324	35,8	262	29,0	905	100,0
1996	336	30,9	156	14,4	470	43,2	125	11,5	1087	100,0
1997	304	35,5	97	11,3	351	41,0	104	12,2	856	100,0

Fuente: Unidad de Planificación con datos proporcionados por la DUBS.

* Corresponde al número promedio de beneficiarios por año.

La actividad que demanda el mayor esfuerzo económico como logístico lo constituye el servicio del comedor universitario.

Es necesario indicar que al margen de los requisitos académicos y económicos existen factores especialmente políticos que desvirtúan el objetivo fundamental de este servicio llegando en muchos casos a otorgar este beneficio a quienes no cumplen con los requisitos estipulados para ser acreedores a este servicio, esto se muestra en la clasificación de comensales según el cuadro N° 20.

Cuadro N° 20
Clasificación de Comensales según tipo de beneficiario
Noviembre de 1997

Beneficiarios	Cat. A		Cat. B		Cat. C		Costo Real	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Universitarios (*)	170	75.6	102	98.0	228	79.4	188	100
Centro Internos	27	12.0						
FUL	10	4.5						
Coro Univ.					18	6.3		
Club. Univ.					14	4.9		
Becas Tesis			1	1.0	22	7.7		
Conv. Guarayos	5	2.2						
Conv. Brasil					3	1.0		
Delegados ICU	3	1.3						
Deportes	10	4.4						
Casos especiales			1	1.0	2	0.7		
Total General	225	100.0	104	100.0	287	100.0	188	100.0

Fuente: Unidad de Planificación sobre la base de datos de DUBS a Nov. 97

(*): Estudiantes que cumplieron con los requisitos de selección, para acceder a este beneficio.

6.6.2 Departamento Médico

En el área de salud, se presta atención médica a los estudiantes universitarios regulares que requieran del servicio.

El Departamento de salud brinda los servicios de primeros auxilios, emergencias, derivación de los estudiantes a los servicios hospitalarios con los cuales la universidad tiene convenio (Hospital San Juan de Dios, Maternidad, Prosalud, Cruz Roja), los cuales tienen buena aceptación por parte de los estudiantes.

Cuadro N° 21

Número de estudiantes por facultad que hicieron uso de los servicios de salud 1995 - 1997

Facultad	1995		1996		1997	
	N°	%	N°	%	N°	%
Ciencias Agrícolas	479	15.0	194	7.7	116	6.0
Ciencias Jurídicas	256	8.0	158	6.3	178	9.2
Ciencias exactas y Tec.	859	26.9	688	27.6	458	23.7
Ciencias Económicas	485	15.2	456	18.3	564	29.1
Veterinaria	122	3.8	104	4.2	108	5.6
Politécnica S.C.	85	2.7	63	2.5	60	3.1
Humanidades	467	14.6	350	14.0	180	9.3
Salud	253	7.9	284	11.4	88	4.6
Administración	188	5.9	196	7.9	184	9.5
Totales	3194	100.0	2493	100.0	1936	100.0

Fuente: Unidad de planificación con datos proporcionados por la DUBS.

6.6.3 Departamento de Deportes

Tiene como objetivo desarrollar actividades que contribuyan a la formación física y mental de los estudiantes.

Funciona en coordinación con los centros internos, con secretarías de deportes y/o ejecutivos para poder realizar diferentes campeonatos de recreación deportiva.

Se cuenta con el asesoramiento técnico del Instituto Superior de la Actividad Física (INSAF).

6.6.4 Gabinete Psicológico

Tiene como objetivo, investigar las causas de origen psico-emocional que obstaculizan y bloquean un rendimiento académico satisfactorio.

Además, efectúan orientación vocacional para estudiantes que no se identifican con la carrera que cursan y en algunos casos realizan psicoterapia de apoyo a los estudiantes que presentan conflictos psicológicos.

6.6.5 Residencia Universitaria

La residencia, está ubicada en el barrio Universitario, zona del cuarto anillo y Av. Santos Dumont.

Empezó a funcionar en agosto de 1997, tiene capacidad para albergar a 33 estudiantes, quienes acceden a este beneficio mediante una evaluación académica y socioeconómica (60% académica y 40% socioeconómica).

6.6.6 Análisis Crítico

- El servicio del comedor, es uno de los servicios con mayores conflictos ya que se han detectado serias irregularidades en su funcionamiento: Injerencia del Centro Interno en la administración, inadecuado control en las compras de insumos, tarjetas falsificadas y duplicadas, un alto porcentaje de estudiantes que sin reunir los requisitos hacen uso de este beneficio.
- El servicio médico que ofrece la universidad a los estudiantes es muy limitado, los estudiantes sobre todo de provincias se encuentran desprotegidos en caso de enfermedad o accidentes.
- Es necesario incentivar aun más la actividad deportiva, de tal manera que se pueda contar con equipos de futbol, basquet, boleybol, atletismo, etc. y que además se les brinde las condiciones necesarias para que nos puedan representar en certámenes departamentales, nacionales e internacionales.

- El gabinete psicológico, funciona con un profesional que trabaja a medio tiempo, lo que significa que no existe una buena atención ya que su personal es totalmente insuficiente.
- El albergue que tiene la universidad, realmente es una construcción muy modesta y de poca capacidad, no cuenta con mobiliario alguno por falta de presupuesto. Aunque este albergue tiene capacidad para 33 estudiantes, sólo están haciendo uso de este servicio 5 estudiantes; esto se debe principalmente a la falta de conocimiento y a que las condiciones de este albergue no son muy atractivas.

6.6.7 Recomendaciones

- El comedor universitario, requiere urgentemente una total reestructuración, principalmente en cuanto a normatividad y reglamentación. Este servicio debe beneficiar realmente a quien lo necesita, sin olvidar que un factor importante a considerar es el rendimiento académico. Es necesario además, buscar mecanismos alternativos diferentes a la administración directa, que podría ser la licitación del servicio del comedor, sin embargo, esto requiere de un estudio técnico para evaluar la mejor opción.
- Implementar un seguro médico estudiantil autofinanciado. De esta manera todos los estudiantes estarían protegidos en cuanto a salud y accidentes.
- Impulsar la realización del proyecto de la construcción de la residencia estudiantil, buscando fuentes de financiamiento. Este servicio podrá beneficiar a estudiantes de provincias de bajos recursos y buen rendimiento académico.
- Mejorar la atención que reciben los estudiantes por parte del personal administrativo, así como la agilización de trámites.
- Fomentar la organización de los estudiantes para el desarrollo de actividades académicas, culturales y deportivas que tienden a su formación integral.
- Impulsar un programa de becas para estudiantes, para dar mayor oportunidad a quienes carecen de recursos.
- Impulsar un programa de intercambio académico estudiantil.
- Estimular a los estudiantes mediante un sistema de reconocimiento al rendimiento académico.

6.7 Diagnóstico Administrativo, Financiero e Infraestructural.

El diagnóstico que presentamos a continuación, es un resumen de los documentos elaborados por las dependencias de la institución, con el fin de describir el marco en que se desarrollan sus actividades.

6.7.1 Diagnóstico del apoyo administrativo

La administración, como función de apoyo a la docencia, investigación e interacción social, debe tener como propósito el mejoramiento permanente de los servicios que auxilian las funciones fundamentales.

6.7.1.1 Estructura organizativa

La estructura organizativa de la UAGRM, ha tenido modificaciones a lo largo de su historia, que han respondido al crecimiento y complejidad de la institución. La actual estructura de la universidad está compuesta por las siguientes dependencias:

A. Rectorado

El Rectorado cuenta con diferentes unidades que se constituyen en asesoras como Auditoría Interna, Asesoría Legal y Planificación y las de apoyo, constituidas por Secretaría general, Relaciones Internacionales, Relaciones Públicas, C.P.D., Canal 11 TVU, P.M.G. y la oficina de Autoevaluación.

a) Unidad de Planificación

Esta unidad tiene como función la formulación, ejecución, seguimiento y evaluación del Plan de Desarrollo y del Plan Anual Operativo. Así como el diseño tanto de las estructuras organizativas como de los reglamentos y manuales de funcionamiento. En la actualidad cuenta con los siguientes departamentos: Dpto. de Planificación Estratégica, Dpto. de Estadística y Dpto. de Organización y Métodos.

b) Asesoría Legal

Su función, es velar por que la Universidad se desenvuelva dentro de los marcos legales en procura de la protección de sus derechos, beneficios y obligaciones.

c) Relaciones Internacionales

Su función, es asumir la representación de la Universidad en la tramitación y ejecución de convenios con instituciones nacionales e internacionales en los procesos de integración, cooperación e intercambio, educativo y cultural.

d) Canal 11 TvU

El objetivo de esta Unidad es difundir las actividades científicas y culturales de la Universidad, la región y el país.

e) Centro de Procesamiento de Datos

El objetivo de esta unidad técnica y especializada es el procesamiento de datos e información en los aspectos académicos, administrativos y financieros de la Universidad.

f) Secretaria General

El objetivo de esta dependencia, es la de prestar apoyo al rectorado, en las tareas de secretaría, archivo y relaciones. Esta unidad tiene como dependencia a la Sección Archivos y Sección Títulos.

g) Autoevaluación y Acreditación

Tiene como objetivos, promover, coordinar, apoyar el proceso de autoevaluación en las unidades académicas y administrativas y coordinar con la comisión nacional de evaluación y acreditación a objeto de compatibilizar criterios y factores de evaluación.

B. Dirección Administrativa Financiera

La Dirección Administrativa y Financiera tiene como función administrar los recursos humanos, materiales y financieros, basándose en directrices y políticas. Está conformada por las siguientes unidades: Subdirección Administrativa y Financiera, Sección Contabilidad, Sección Tesorería, Sección Bienes Inventarios, Departamento de Presupuestos, Departamento de Recursos Humanos, Departamento de Suministros, Departamento de Infraestructura y Servicios Universitarios, y Unidad de Empresas Universitarias.

a) Sub -Dirección Administrativa y Financiera

Tiene como objetivo, apoyar a la Dirección Administrativa y Financiera en la administración de los recursos financieros y materiales.

b) Sección Contabilidad

La función básica del área contable es establecer los estados financieros que determinen la situación económico - financiero.

c) Sección Tesorería

La función básica es registrar y dar curso a los ingresos de fondos en dinero efectivo, mediante cuentas de cheque, proveer los recursos para pagos corrientes y cuidar los valores puestos a cargo de la unidad.

d) Sección Bienes e Inventarios

Su función es la administración de inventarios físicos valorados mediante el registro, control, codificación de todos los activos fijos.

e) Departamento de Presupuesto

Tiene como función planificar, organizar y controlar la elaboración y ejecución del presupuesto universitario.

f) Departamento de Suministro

Su función es desarrollar una labor en la provisión de materiales y suministros a las diferentes reparticiones de la institución.

g) Unidad de Empresas

Su función es coordinar y controlar las actividades administrativas y financieras de las empresas universitarias, dentro del marco de la política definida por la dirección administrativa financiera.

h) Departamento de Recursos Humanos

Su función es el control del personal docente y administrativo en sujeción a la ley general del trabajo y reglamentos internos.

C. Vicerrectorado

Las funciones desarrolladas por el Vicerrectorado actualmente son eminentemente académicas, esta situación fue surgiendo y fortaleciéndose a lo largo del tiempo a través de resoluciones del gobierno universitario, dictadas a medida que la universidad fue creciendo en facultades, carreras, institutos y nuevas reparticiones.

La Dirección Universitaria Académica, la Dirección Universitaria de Investigación, la Dirección Universitaria de Extensión, la Dirección Universitaria de Bienestar Social, la

Escuela de Post-grado y las Facultades dependen funcionalmente del Vicerrectorado.

a) Dirección Universitaria Académica

La Dirección Académica fue creada el año 1981, por la necesidad de delegar parte de las actividades que desarrollaba en ese entonces el Vicerrectorado, cambio que se da para responder al incremento de la población estudiantil.

Su función es planificar, organizar, supervisar y evaluar las actividades académicas de orientación inscripción y requerimiento académico docente.

Comprende las siguientes dependencias:

- **Seguimiento Curricular**

Su función es implementar el seguimiento y la evaluación permanente en la enseñanza -aprendizaje, desarrollando acciones que contribuyan significativamente a los ajustes curriculares.

- **Admisiones y Registros**

Su función es registrar y archivar la documentación correspondiente a los antecedentes y seguimiento de los estudiantes a lo largo de su carrera universitaria.

- **Departamento de Orientación**

Su función es prestar servicio de orientación vocacional y universitaria.

- **Unidad Técnica de la D.U.A.**

Su función es la programación de aulas para el desarrollo de las actividades académicas, y la evaluación docente para su categorización. También elabora estadísticas de la Universidad.

b) Dirección Universitaria de Investigación

(ver en el área de Investigación)

c) Dirección Universitaria de Extensión

(ver en el área de Extensión)

d) Dirección Universitaria de Bienestar social

(ver en el área de Bienestar Social)

6.7.1.2 Personal Administrativo clasificado por unidades

Cuadro N° 22
Estructura del personal administrativo por unidades
1994-1997

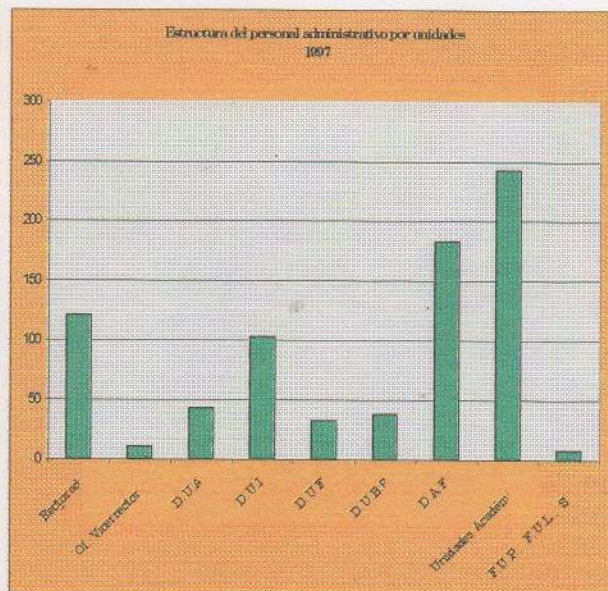
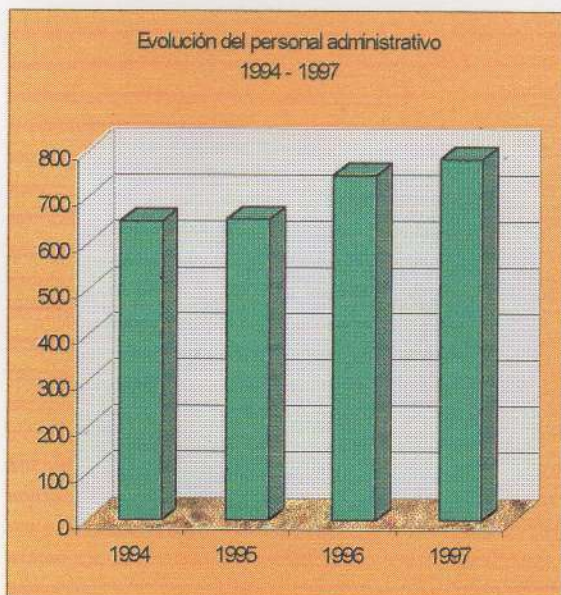
Unidades	1994*		1995*		1996*		1997**	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Rectorado ***	87	13.4	75	11.5	102	13.6	121	15.5
Of. Vicerrectorado	8	1.2	7	1.1	8	1.1	11	1.4
D.U.A.	59	9.1	53	8.1	51	6.8	43	5.5
D.U.I.	100	15.5	97	14.9	105	14.0	103	13.2
D.U.E.	33	5.1	31	4.7	36	4.8	33	4.2
D.U.B.S.	36	5.6	40	6.1	41	5.5	38	4.9
D.A.F.	160	24.7	147	22.5	177	23.7	183	23.4
U. Académicas	156	24.1	195	29.9	220	29.4	243	31.0
FUP FUL STU	8	1.2	8	1.2	8	1.1	8	1.0
Total	647	100.0	653	100.0	748	100.0	783	100.0

Fuente: Elaborado por O y M con datos proporcionados por del CPD

* Planilla de diciembre

** Planilla de noviembre

*** Comprende Of. Rectorado, Secretaría General, Relaciones públicas, Planificación, Canal 11, Of. Autoevaluación, Archivos, Relaciones Internacionales, CDP, y Trámites y Registros.





6.7.1.3 Personal Administrativo por cargos

El cuadro N° 23 nos muestra al personal administrativo clasificado de acuerdo al nivel y al cargo. Un análisis de los cargos nos permite detectar que no todo el personal es estrictamente administrativo, por ejemplo no pueden ser considerados personal administrativo los electricistas, plomeros, jardineros, cocineras, etc.

Intentando una clasificación más acorde a las funciones de este personal y como lo hacen otras universidades este personal podría quedar clasificado como personal de servicio. Bajo estas consideraciones los 783 empleados administrativos quedarían reducidos a 590 empleados y el personal de servicio en 193 personas.

Actualmente los docentes entre profesores a tiempo completo, a tiempo horario y autoridades suman 949, traducidos a tiempo completo equivalente se convierten en 549 (Siu, 1995).

Luego la relación administrativo/docente es de 1.07, la relación alumno/administrativo sería de 36 y la relación alumno/docente de 39. Estas relaciones nos revelan que actualmente existen más administrativos que docentes.

Cuadro N° 23
Frecuencia del Personal Administrativo por Nivel y Cargo
1997

Nivel	Cargo	Total	%
3	Director Administrativo Financiero	1	0,13
3	Secretario General	1	0,13
4	Jefe de Planeamiento	1	0,13
4	Asesor Juridico	2	0,26
4	Sub Director Administrativo Financiero	1	0,13
4	Jefe de Auditoria Interna	1	0,13
4	Jefe de Suministros	1	0,13
4	Jefe de Recursos Humanos	1	0,13
4	Jefe de Ejecución	3	0,38
4	Director CPD	1	0,13
4	Asesor Consultan	12	1,53
5	Jefe de Departamento I	13	1,66
6	Jefe de Departamento II	7	0,89
7	Profesional I	33	4,21
8	Jefe de Sección I Tv.U	3	0,38
8	Jefe de Sección I Contabilidad	1	0,13
8	Profesional II	16	2,04
8	Analista de Sistemas I	1	0,13
8	Médico a Medio tiempo	1	0,13
9	Profesional III	27	3,45
9	Jefe de Sección II	2	0,26
10	Técnico Superior I	29	3,70
11	Técnico Superior II	17	2,17
12	Encargado II	3	0,38
12	Técnico Superior III	32	4,09
13	Técnico Medio I	29	3,70
14	Técnico Medio II	37	4,73
15	Técnico III	22	2,81
16	Auxiliar administrativo i	17	2,17
16	Secretaria A	34	4,34
16	Chofer	27	3,45
16	Profesor Instructor	3	0,38
17	Administrativo II	2	0,26
18	Secretaria B	24	3,07
18	Bibliotecario I	15	1,92
18	Auxiliar Contable	3	0,38
18	Auxiliar Administrativo II	40	5,11
19	Soldador	1	0,13
19	Electricista	5	0,64
19	Tractorista	7	0,89
20	Secretaria C	52	6,64
20	Auxiliar Administrativo	51	6,51
20	Plomero	3	0,38
20	Carpintero	2	0,26
20	Bibliotecario II	10	1,28
21	Secretaria Dactilógrafa	2	0,26
21	Mensajero	12	1,53
21	Jardinero	2	0,26
21	Cocinera	18	2,30
21	Sereno	43	5,49
21	Vigilante diurno	18	2,30
21	Portero	47	6,00
22	Mozo de Servicios generales	10	1,28
23	Mozo de Limpieza	18	2,30
23	Peón de Campo	19	2,43
	Total	783	100,00

Fuente: Unidad de Planificación elaborado con planillas de Noviembre

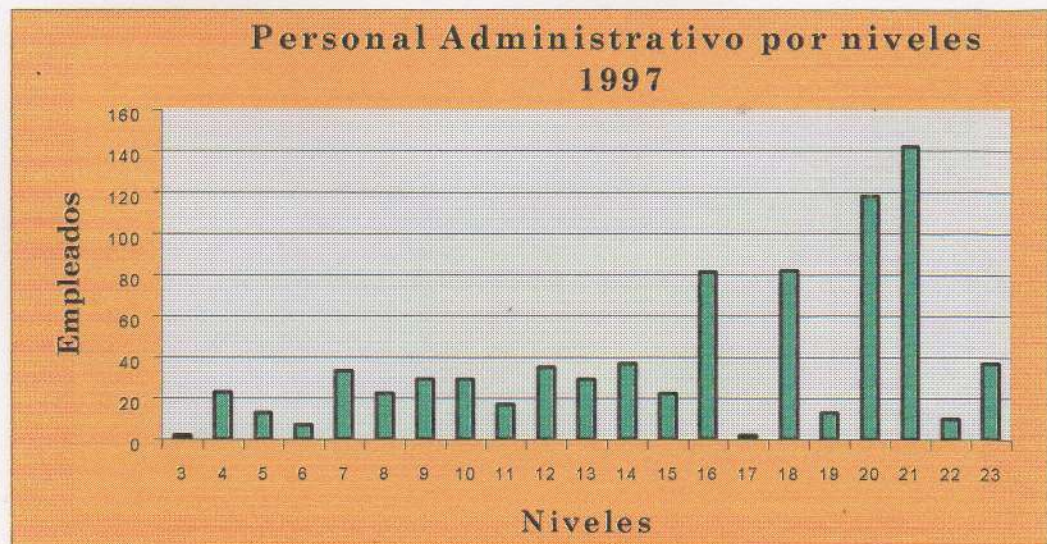
6.7.1.4 Personal Administrativo clasificado por niveles

Cuadro N° 24

Personal Administrativo por nivel 1997

Nivel	N° de Empleados	%
3	2	0.2
4	23	2.9
5	13	1.7
6	7	0.9
7	33	4.2
8	22	2.8
9	29	3.7
10	29	3.7
11	17	2.2
12	35	4.5
13	29	3.7
14	37	4.7
15	22	2.8
16	81	10.3
17	2	0.2
18	82	10.5
19	13	1.6
20	118	15.1
21	142	18.3
22	10	1.3
23	37	4.7
TOTAL	783	100.0

Fuente: Unidad de Planificación con base a planillas de Noviembre de 1997



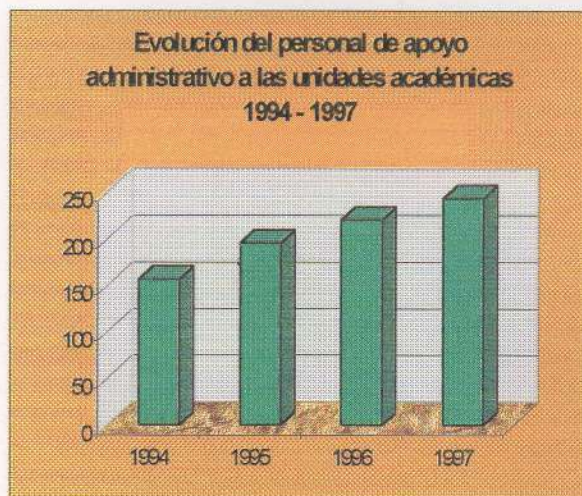
6.7.1.5 Personal administrativo por Unidades académicas

Cuadro N° 25

Estructura del Personal Administrativo Por unidades académicas

UNIDADES ACADÉMICAS	1994		1995		1996		1997	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Cs. Jurídicas	6	3.9	14	7.2	15	6.8	16	6.6
Cs. Económicas y Financ.	13	8.3	19	9.8	19	8.6	17	7.0
Cs. Pecuarias	33	21.1	37	18.8	42	19.1	40	16.5
Cs. Agrícolas	26	16.7	34	17.5	44	20.0	50	20.6
Cs. Exact. y Tecnología	20	12.9	26	13.4	27	12.3	37	15.2
Cs. de la Salud.	6	3.8	9	4.6	14	6.4	18	7.4
Cs. Humanísticas	11	7.0	13	6.7	16	7.3	19	7.8
Politécnica Santa Cruz	14	9.0	16	8.2	17	7.7	18	7.4
Politécnica Camiri	16	10.2	16	8.2	17	7.7	17	7.0
Escuela de Postgrado	6	3.9	6	3.1	6	2.8	7	2.9
Politécnico de Montero	3	2.0	3	1.5	2	0.9	2	0.8
Politécnico de Vallegrande	2	1.2	2	1.0	1	0.4	2	0.8
Total	156	100	195	100	220	100	243	100

Fuente: Elaborado por O y M con datos del C.P.D.



6.7.1.6 Análisis Crítico

A. En cuanto a las Líneas Jerárquicas de Mando

La actual estructura de la Universidad, es el resultado de una serie de medidas transitorias que obedecieron a necesidades coyunturales que dio lugar a la improvisación de cargos y niveles que se iban formalizando a través de resoluciones rectorales.

No se cuenta con una estructura organizacional formal que responda a las exigencias del presente, ya que gran parte de los problemas más comunes que se manifiestan en las diferentes unidades es por la indefinición de las líneas de dependencia directa y funcional lo cual determina el incumplimiento con los procedimientos correspondientes y motiva a realizar saltos de autoridad.

B. En cuanto a las Funciones Asignadas

Un buen número de unidades no cuenta con manuales de funciones formales aprobadas por las instancias correspondientes. Aquellas unidades que disponen de manuales están desactualizados, o no son de conocimiento de los funcionarios. Esta situación genera la dualidad de funciones o el incumplimiento de las mismas.

C. En cuanto a los Procedimientos

La Universidad desarrolla sus actividades sobre la base del Estatuto Orgánico de 1961, esta normatividad no es lo suficientemente clara y no responde a los requerimientos de la administración universitaria actual. A esto se suma la ausencia o desactualización de reglamentos y procedimiento en lo administrativo y académico, los mismos, que dificultan y entorpecen el cumplimiento de funciones y trámites provocando desinformación.

Ausencia de mecanismos de control y evaluación de funciones, reglamentos y procedimientos, que permitan la adopción de correctivos paralelamente a la ejecución.

Carencia de un sistema de información que permita fluidez entre las unidades.

D. En cuanto al Personal

En los autodiagnósticos muy pocas unidades consideran que el personal que disponen cubre sus requerimientos. La mayoría demanda una serie de requerimientos de personal de diferentes

especialidades, sin embargo, es necesario redefinir las funciones de cada repartición basándose en una nueva estructura con miras a realizar un uso racional de los recursos humanos.

Los procedimientos de reclutamiento y selección de personal se efectúa en forma arbitraria en la mayoría de los casos, consecuencia de ello es que no se cuenta con personal idóneo para las diferentes áreas. No existen políticas de capacitación, actualización, transferencias, valoración del desempeño, y promoción de los funcionarios de la institución, situación que desmotiva el cumplimiento de sus funciones en forma eficiente.

E. En cuanto a Equipamiento

Las diferentes dependencias de la institución señalan que no cuentan con el mobiliario necesario, equipos e infraestructura que permitan el normal y eficiente desarrollo de sus funciones y actividades, situación que cada día se hace más patente por el crecimiento de la organización.

6.7.1.7. Recomendaciones:

- Elaborar un nuevo Estatuto Orgánico que responda a las necesidades actuales y futuras.
- Diseñar una nueva estructura orgánica acorde con la realidad actual, que permita mayor funcionalidad y coordinación de actividades para el logro de objetivos.
- Proponer un modelo administrativo para la institución basándose en el diseño de sistemas y subsistemas administrativos.
- Elaborar manuales de funciones, reglamentos y procedimientos para las unidades, delimitando su campo de acción y permitiendo mayor agilidad en los trámites administrativos.
- Definir políticas, programas y planes de trabajo, de manera que se constituyan en guías para el desarrollo de las actividades de cada unidad de la institución.
- Diseñar un sistema de seguimiento y control de las actividades tanto administrativas como académicas.
- Actualizar el reglamento de contratación de personal y sus respectivos procedimientos.
- Definir políticas de selección, capacitación, evaluación, promoción y transferencias del personal.

- Crear una base de datos del personal administrativo y docente que contenga su trayectoria completa y permita conocer en forma inmediata con que recursos humanos se cuenta.
- Se debe hacer una priorización de los requerimientos de las diferentes unidades con el objetivo de optimizar los recursos y brindar mayor funcionalidad a las unidades.
- Crear una infraestructura adecuada, para las unidades que no cuentan con el ambiente necesario para el desarrollo de sus actividades y el resguardo de documentación, dotándoles de los equipos e instrumentos necesarios.

6.7.2 Infraestructura.

Las características propias de los edificios de las Universidades son las que determinan su capacidad. Así tenemos que la cantidad de laboratorios limitará la cantidad de alumnos, aunque el espacio destinado a aulas sea el suficientemente necesario.

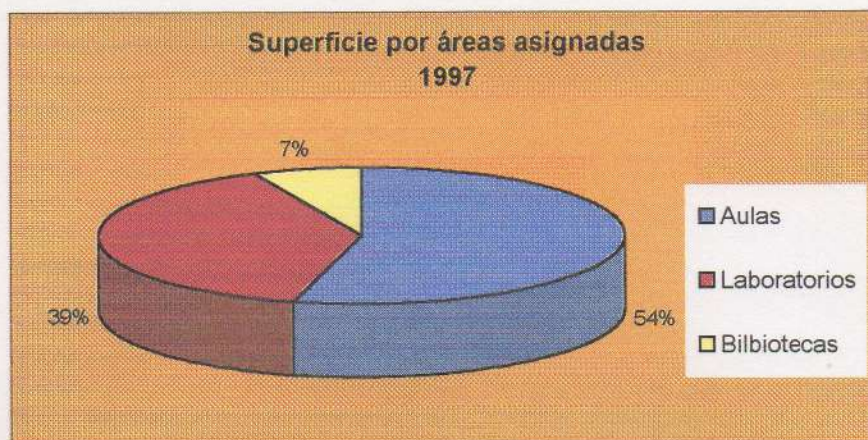
El siguiente cuadro muestra la distribución de la superficie destinada a aulas, laboratorios y bibliotecas.

Cuadro N° 26
Superficie por áreas asignadas

Función	Superficie	
	M ²	%
Aulas	17.012,04	54,20
Laboratorios	12.224,54	39,00
Bibliotecas	2.131,68	6,80
Total	31.368,26	100,00

Fuente: Unidad de Planificación, basándose en datos suministrados por el Dpto. de Infraestructura.

Es importante subrayar que estos datos estadísticos presentados en este cuadro no son muy confiables, debido a que no existen criterios definidos para identificar estos ambientes, no obstante nuestras dudas sobre la precisión de estos datos los hemos incluido para que sirvan como indicadores.



6.7.2.1. Espacio físico para aulas.

Para atender una matrícula de 24,500 estudiantes que es la estimación que se tiene para el año 1998 se requieren 196 aulas con una superficie total de 12, 250 m². (Siu, 1991, pag 185).

Sin embargo de acuerdo a la información proporcionada por el departamento de Infraestructura contamos con una mayor área. Esto significaría que existen los ambientes necesarios para aulas, el problema es la distribución de ellas.

6.7.2.2 Espacio físico para laboratorios

El número de laboratorios requeridos según lo establecido por la arquitectura escolar (Siu, 1991, pag 187 - 190). Es de 103 ambientes cada uno con una superficie de 100 m². Los ambientes destinados a laboratorios en muchos casos superan los 300 m² y parece ser que aunque la superficie es la requerida el número de ambientes no lo es.

6.7.2.3 Espacio físico para bibliotecas

La asociación de bibliotecas considera que las bibliotecas deben tener capacidad equivalente al 25 % del alumnado y 3 m² por cada lector. Tomando en cuenta estas consideraciones, la U.A.G.R.M., requiere en estos momentos una superficie para bibliotecas de 18.375 m². Disponemos en la actualidad de una superficie de 2.131,68 m², existiendo un gran déficit de espacio físico para bibliotecas.

6.7.2.4 Espacio físico para salas de cómputo.

La introducción de la computadora ha revolucionado los métodos de enseñanza, de esta manera todas las carreras demandan horas máquina. Asumiendo una demanda conservadora de 5 horas semanales, un horario de funcionamiento de 45 horas a la semana, 20 puestos simultáneos y que cada puesto requiere de 4 m², se requieren 136 centros de cómputo, cada uno con una capacidad para 20 puestos, lo que significa, en términos de superficie 10.880 m². Al momento, no se dispone de información sobre espacio físico destinado a centros de cómputo.

6.7.2.5 Espacio físico para cubículos

Las necesidades de espacio físico para cubículos están en relación directa con el número de profesores, especialmente con los de tiempo completo. Actualmente no se dispone de ambientes adecuados donde el profesor pueda trabajar y atender a los estudiantes. Se recomienda que cada profesor debe tener un mínimo de 7,29 m². Asumiendo que un cubículo puede ser compartido por dos docentes, calculamos que para 286 profesores a tiempo completo, se requieren 143 cubículos, con una superficie de 2.084,94 m². No se dispone de información confiable respecto a cuántas salas de profesores existen ni a cuánto asciende tal superficie. Sin embargo, tenemos la certeza de que no existen los ambientes necesarios, ni el mobiliario mínimo para que el docente pueda desarrollar sus funciones.

6.7.2.6 Análisis Crítico

- A pesar de contar con los ambientes necesarios para aulas existen problemas en la asignación de ellas, debido en primer lugar, a que la gran mayoría de materias se programan en el turno de noche para satisfacer la disponibilidad de tiempo del 68 % de los docentes que son a tiempo horario, lo que da lugar a un serio congestionamiento y falta de aulas, y en segundo lugar más del 55% de los grupos están conformados por menos de 36 alumnos, lo que hace que en las aulas se den puestos vacíos, generando capacidad instalada ociosa.
- En todas las facultades mencionaron como una de sus mayores carencias los laboratorios, sin embargo, parece que este problema se refiere a la falta de un número apropiado de ambientes y al equipamiento y no así a la superficie, ya que muchos laboratorios tienen superficies mayores a los 300m²

- Se dispone de muy pocos libros y ambientes destinados para bibliotecas, además, que éstas no cuentan con un servicio computarizado.
- En cuanto a cubículos la carencia de estos, ocasiona graves problemas en el proceso enseñanza aprendizaje, ya que los profesores sobre todo de tiempo completo no disponen de un lugar apropiado para realizar su trabajo de atención a estudiantes, preparación de temas, calificación de exámenes y trabajos, etc.
- Tanto las unidades administrativas como las académicas tienen carencia de equipos modernos que facilitarían sus actividades. Las unidades académicas no cuentan en su gran mayoría con medios de enseñanza audiovisuales.

6.7.2.7 Recomendaciones

- La construcción de aulas, laboratorios, centros de cómputo, talleres y bibliotecas deben responder a diseños y normas establecidas por la arquitectura escolar, de tal manera que estos ambientes respondan a las necesidades y características de las diferentes carreras.
- Es perentorio, tomar medidas para un uso más racional de las aulas, ello tendrá que pasar necesariamente por el crecimiento de la proporción de profesores a tiempo completo y por la organización de los grupos de alumnos, no permitiendo grupos muy pequeños ni muy grandes.
- Equipar y mejorar las condiciones de los laboratorios de enseñanza y experimentales de apoyo a la investigación, buscando preferentemente financiamiento externo.
- Actualizar e incrementar la bibliografía. Mejorar y ampliar el acceso a bancos y redes de información.
- La construcción de cubículos parece que no ha sido nunca preocupación de las autoridades de turno, sin embargo, la existencia de estos ambientes mejorará el desempeño docente y sobre todo la relación del profesor con los estudiantes.
- Dotar a las carreras de medios de enseñanza audiovisuales.
- Tomar en cuenta las sugerencias y recomendaciones de la comisión para la informatización de la universidad.

6.7.3 Aspecto Financiero

En la actualidad la situación financiera de la universidad es crítica debido fundamentalmente a las políticas de ajuste estructural implementada por los diferentes gobiernos, así como por los bajos niveles de generación de recursos propios, a ello se suma un acelerado crecimiento de la población estudiantil, producto del crecimiento vegetativo de la población y los flujos migratorios que presionan no sólo sobre las fuentes de empleo sino también por el derecho a una educación gratuita consagrada en la Constitución Política de Estado.

La tendencia al empobrecimiento de la universidad constituye uno de los mayores puntos de atención y preocupación de la comunidad universitaria. Es así, que la lucha por el presupuesto se convierte en la principal reivindicación no sólo de la U.A.G.R.M., sino de la Universidad Boliviana en su conjunto.

La falta de recursos repercute en todos los ámbitos del quehacer universitario especialmente en el nivel de formación de los estudiantes, producto de docentes mal remunerados, carencia de medios de enseñanza, insuficiente infraestructura, equipos obsoletos, etc.

6.7.3.1 Ingresos y Egresos

Cuadro N° 27
Ingresos y Egresos de la U.A.G.R.M. 1994 - 1997
(Expresado en Bs.)

Años	Ingresos	Egresos	Saldo	Resultado
1994	66.725.837	79.463.472	(12.737.635)	Déficit
1995	75.206.961	86.224.999	(11.018.038)	Déficit
1996	86.915.286	96.549.022	(9.633.736)	Déficit
1997 *	104.426.394	115.709.975	(11.283.581)	Déficit

Fuente: Unidad de Planificación, con datos proporcionados por el Dpto. de Presupuesto.

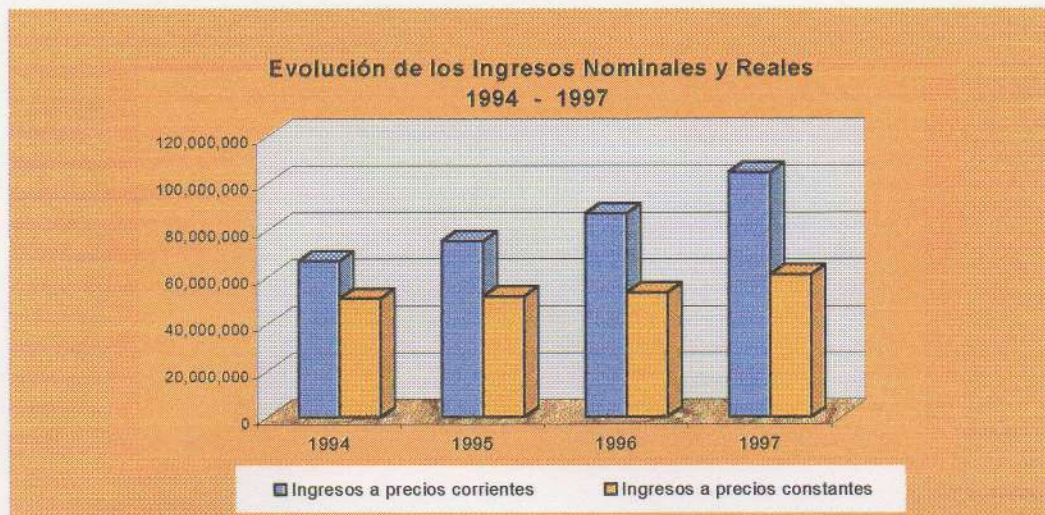
* Cifras preliminares

6.7.3.2 Evolución de los Ingresos nominales y reales

Cuadro N° 28
Evolución de los Ingresos nominales y reales
1994 - 1996
(Expresado en Bs.)

Años	Ingresos Nominales	Ingresos Reales 1991=100
1994	66.725.837	50.473.402
1995	75.206.961	51.617.681
1996	86.915.286	53.061.835
1997	104.426.394	60.854.542

Fuente: Unidad de Planificación.



6.7.3.3 Evolución de los Gastos a precios corrientes y a precios constantes

Cuadro N° 29

Evolución de los Egresos a precios corrientes y a precios constantes 1994 - 1996 (Expresado en Bs.-)

Años	Egresos a precios Corrientes	Egresos a precios Constantes 1991=100
1994	79.463.472	60.108.527
1995	86.224.999	59.179.821
1996	96.549.022	58.943.237
1997	115.709.975	67.430.055

Fuente: Unidad de Planificación

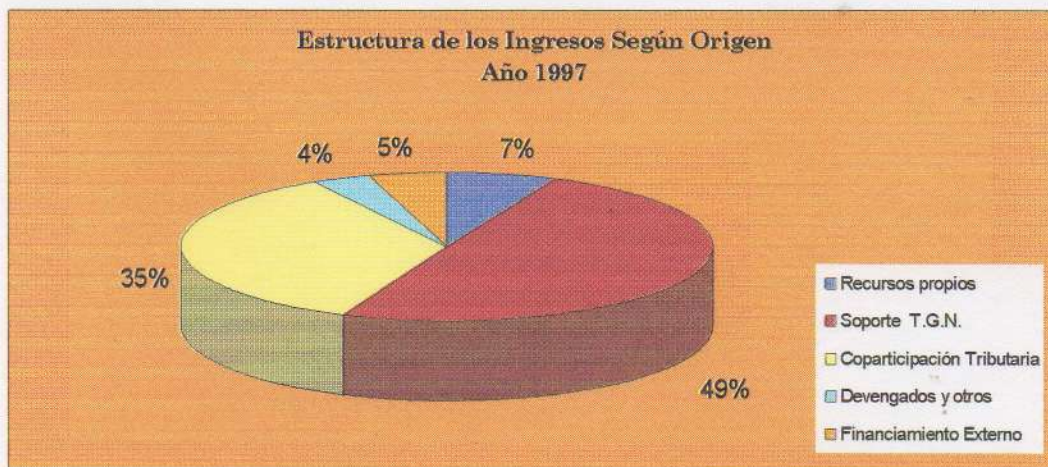
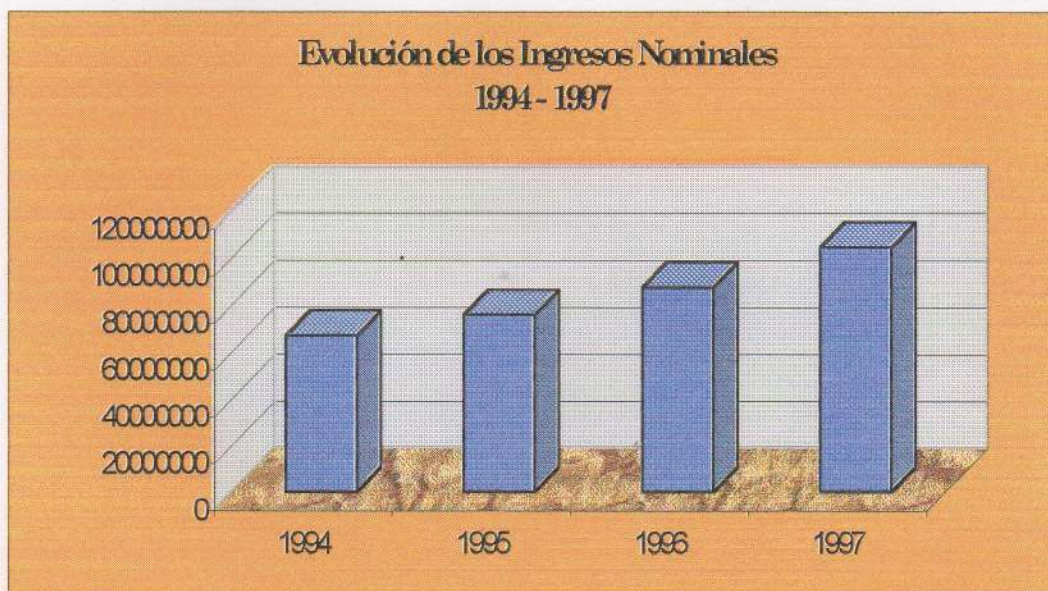


6.7.3.4 Estructura de los Ingresos

Cuadro N° 30
Ingresos según origen 1994 - 1997
(Expresado en Bs.)

ORIGEN	AÑOS							
	1994	%	1995	%	1996	%	1997	%
Recursos propios	4315750	6.5	4500268	6.0	5153517	5.9	6841080	6.5
Soporte T.G.N.	25524738	38.2	31064538	41.3	32763786	37.7	52094721	49.9
Coparticip. Tributaria	32838432	49.2	37334728	49.6	44227675	50.9	36721070	35.2
Devengados y otros	4046917	6.1	2307427	3.1	4770308	5.5	3769523	3.6
Financ. Externo	0	0	0	0	0	0	5000000	4.8
TOTAL	66725837	100.0	75206961	100.0	86915286	100.0	104426394	100.0

Fuente: Unidad de Planificación con datos del Dpto. de Presupuestos.

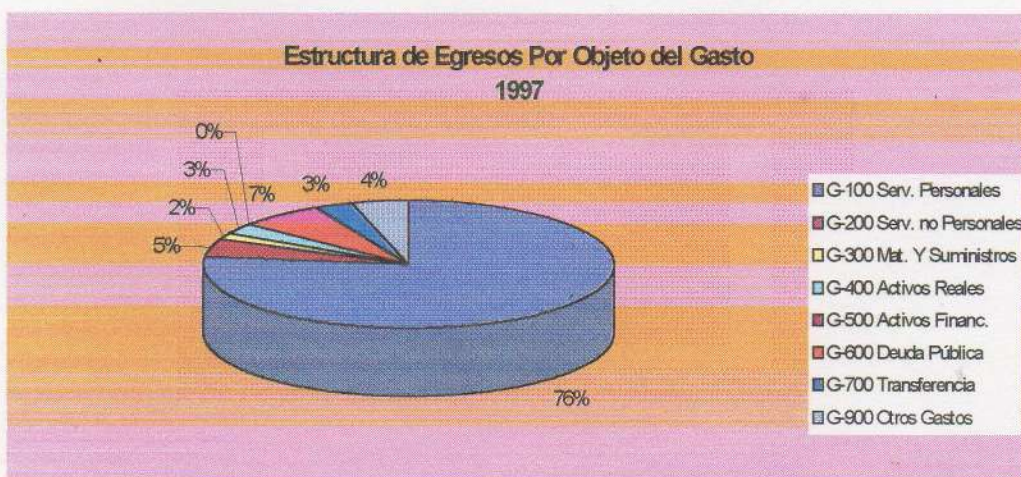


6.7.3.5 Estructura de los Egresos

Cuadro N° 31
Estructura de los Egresos por Objeto de Gasto 1994 - 1997
(Expresado en Bs.)

EGRESOS	AÑOS							
	1994	%	1995	%	1996	%	1997	%
G-100 Serv. Personales	52900869	66,6	61120272	70,9	76261157	79,0	89035190	76,9
G-200 Serv. no Pers.	3442299	4,3	3396201	3,9	4365562	4,5	5212124	4,5
G-300 Mat. y Sum.	1703707	2,1	1353071	1,6	1404186	1,4	1956233	1,7
G-400 Activos Reales	4920808	6,2	8234835	9,6	3722409	3,9	3114131	2,7
G-500 Activos Financ.	53898	0,1	13171	0,0	11276	0,0	49230	0,0
G-600 Deuda Pública	8833674	11,1	5289545	6,1	6108808	6,3	7675500	6,6
G-700 Transferencia	2546420	3,2	2714068	3,1	3361087	3,5	3667567	3,2
G-900 Otros Gastos	5061797	6,4	4103836	4,8	1314537	1,4	5000000	4,3
TOTAL	79463472	100,0	86224999	100,0	96549022	100,0	115709975	100,0

Fuente: Unidad de Planificación con datos proporcionados por el Dpto. de Presupuestos.

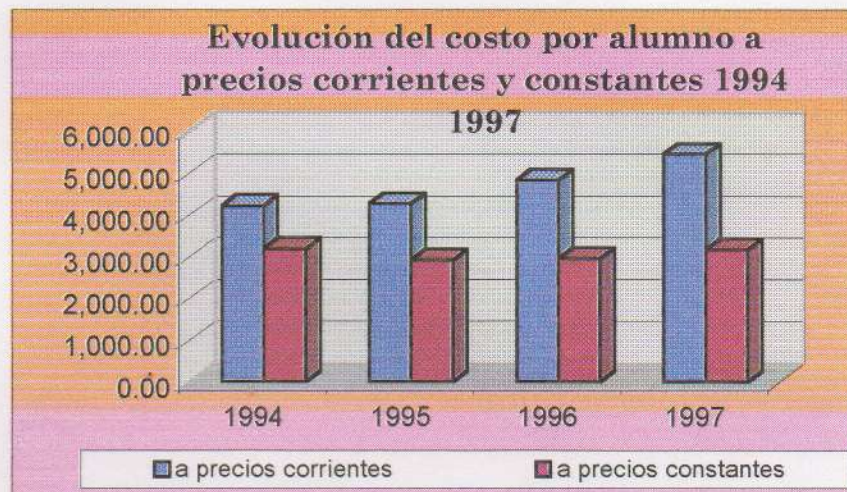


6.7.3.6 Costo por Alumno

Cuadro N° 32
Costo por Alumno 1994 - 1997

Años	Costo unitario nominal	Costo unitario a precios de 1991	Costo unitario en dólares
1994	4,226.56	3,197.09	917
1995	4,271.74	2,931.87	890
1996	4,820.94	2,943.19	947
1997	5,445.43	3,173.33	1035

Fuente: Unidad de Planificación



6.7.3.7 Costo Unitario por Facultades

Cuadro N°33
U.A.G.R.M. Costo por alumno por Facultades
1994 - 1996

FACULTAD	Costo/Alumno en Dólares		
	1994	1995	1996
Veterinaria	1870	1840	1976
Politécnica Camiri	1636	1539	1489
Cs. Agrícolas	1296	1485	1737
Politécnica Sta. Cruz	2591	1811	1816
Salud	453	639	836
Cs. Exactas y Tecnología	844	742	822
Cs. Jurídicas y Sociales	757	684	740
Humanidades	721	691	724
Cs. Económicas y Financ.	457	461	493

Fuente: Instituto de Investigaciones económicas y Sociales



6.7.3.8 Recomendaciones

- Desarrollar nuevas estrategias de negociación presupuestaria que tomen en cuenta el crecimiento poblacional y las iniciativas de la universidad en cuanto a modernización, calidad y pertinencia.
- Se hace necesario una racionalización de los gastos universitarios estableciendo prioridades.
- La disminución del número de materias en la malla curricular, además de ser una necesidad pedagógica, dará lugar a un ahorro de recursos.
- Mejorar los aportes de cóparticipación mediante la fiscalización de los mismos.
- Reorganizar las empresas universitarias, haciéndolas eficientes y rentables y se conviertan en una fuente de financiamiento de la universidad.
- La universidad debe ofertar servicios de calidad a las empresas y el gobierno.
- Aportes conscientes de los graduados a través de los colegios de profesionales.
- Aportes conscientes de las empresas e instituciones que se benefician con los recursos humanos que provee la universidad.
- Promover las relaciones internacionales que permitan la cooperación material, financiera y de recursos humanos.
- Mayores aportes de los estudiantes por concepto de matrícula diferenciada, multa por materias reprobadas y abandonadas.

6.8 Diagnóstico de la Gestión Institucional

La gestión universitaria es el arte de armonizar las metas y objetivos de la institución con las demandas de estudiantes, docentes y administrativos.

En la gestión de cualquier tipo de institución incluyendo las educativas un factor fundamental es lograr el compromiso del personal para alcanzar los fines de la institución.

Para conducir con éxito una institución moderna es necesario combinar el factor interno de la organización con la **motivación del personal**. La capacidad y disposición del personal son factores que no pueden ser subestimados.

Es así, que la única garantía para tener una gestión fructífera dependerá en gran medida de la **capacidad** de sus directivos, órganos y estructuras para enfrentar los desafíos de un entorno cambiante, además de tener una mentalidad de avanzada y proclive al cambio.

6.8.1 Estatuto Orgánico

El Estatuto Orgánico vigente data del año 1961, es evidente que este estatuto no corresponde a la realidad actual de la universidad, es así que durante los diferentes gobiernos universitarios se elaboraron una serie de resoluciones en las que se declaraba de importancia vital para la institución, la actualización de su Estatuto Orgánico. Lamentablemente estas declaraciones en más de una oportunidad quedaron en el olvido o no tuvieron éxito, principalmente por la falta de apoyo de las autoridades de turno, no obstante de haberse conformado comisiones para tal efecto.

En la gestión universitaria 1993 – 1996, se elaboraron tres proyectos de estatutos con su respectivo reglamento. El primero, fue elaborado en el año 1994 por los abogados Hubert Oliva S. y Salustio Dorado T. El segundo elaborado en el mismo año por el asesor del Departamento de Planificación Ing. Fari Abidar, y durante los primeros meses de 1996 se presentó un tercer proyecto por el abogado J. D. Candia Z. Ninguno de estos proyectos fue aprobado por el Consejo Universitario ya que el análisis previo no fue concluido por la comisión jurídica.

Considerando como cuestión prioritaria la elaboración de un nuevo Estatuto Orgánico, se nombra una comisión para tal efecto conformada por las siguientes personas: Dr. Rolando Roca Aguilera, Dr. Mauricio Peña, Dr. Gustavo Prado, Lic. Guadalupe Abrego, quienes se encuentran abocados a la elaboración de este documento.

6.8.2 Gobierno Universitario

El gobierno de la universidad lo ejercen los profesores y alumnos dentro de un régimen paritario de representación por medio de los siguientes órganos:

- El Claustro Universitario.
- El Ilustre Consejo Universitario.
- El Rector y el Vicerrector.
- Las Asambleas Facultativas.
- Los Consejos Facultativos.
- Los Decanos y Subdecanos.
- Los Consejos Directivos.
- Los Directores de Carrera.

El Rector, Vicerrector, Decanos y Subdecanos son elegidos por el voto directo de docentes y estudiantes, su gestión tiene una duración de tres años. Los directores de Carreras son elegidos por concurso de méritos.

6.8.3 Planificación

Las actividades de Planificación durante el periodo 1993 – 1996 se desarrollaron en un marco aislado y desarticulado del acontecer global de la institución, de ahí que la planificación se circunscribiera principalmente a aspectos administrativos en lugar de los académicos y de gestión. En este contexto las decisiones de las autoridades pasan a ser medidas coyunturales que dan soluciones momentáneas y no responden a objetivos generales de la administración. Bajo este panorama la planificación es de poca utilidad razón por la cual sus actividades pasan desapercibidas en la organización.

Las limitaciones económicas, materiales, de recursos humanos y logísticos fueron el componente fundamental en este periodo. Pese a ello se logró crear presencia aunque débil, de la Planificación como proceso indiscutible para el mejoramiento institucional.

Las actividades más relevantes de este período fueron, la elaboración de un proyecto de Estatuto Orgánico, realización de talleres, reuniones, y conferencias sobre el Plan de Desarrollo Universitario. Elaboración del reglamento de adquisiciones, elaboración y aplicación del modelo de clasificación de personal y elaboración del Plan Anual Operativo.

Se puede afirmar que fueron factores externos los que influenciaron en forma directa sobre la necesidad de planificar el accionar universitario, más que la voluntad interna de aplicar el instrumento de la Planificación como un medio de alcanzar niveles óptimos de calidad. Esta afirmación tiene su respaldo en que hasta hoy sus acciones responden al cumplimiento de ciertas formalidades.

A partir de 1997, la Unidad de Planificación ingresa en un proceso de reestructuración cuyo objetivo básico es fortalecer esta actividad en el accionar universitario, actualmente cuenta con los siguientes departamentos: Planificación Estratégica, Organización y métodos y Estadística, habiéndose convertido la elaboración del Plan de Desarrollo Universitario 1998 - 2002 la más importante actividad.

En la gestión 1997, la Unidad de Planificación por encargo del Rectorado, asumió la responsabilidad de la capacitación del personal administrativo. Para tal efecto y en coordinación con la Escuela de Postgrado se diseñó un programa de capacitación destinado a los directivos, técnicos, auxiliares administrativos y secretarías; habiéndose realizado 10 cursos en los que participaron más de 300 administrativos.

6.8.4 Autoevaluación y Acreditación

A pesar de las limitaciones económicas el avance fue sustancial en lo que se refiere a la determinación de 11 áreas a evaluar; las Facultades más interesadas en iniciar el proceso de autoevaluación fueron Tecnología, Agronomía y Facultad Politécnica. Debido a la ausencia de un presupuesto adecuado, se inicia solo en las tres carreras de la Facultad de Ciencias Agrícolas constituida por un equipo de trabajo de 5 docentes y 5 estudiantes por carrera. El Sr. Rector, mediante resolución Rectoral No. 20/97 declara de prioridad el Proceso de Autoevaluación en la Facultad de Ciencias Agrícolas instruyéndose a la Dirección Administrativa y Financiera el apoyo necesario con recursos humanos y financieros. Posteriormente, se inició la autoevaluación en Ingeniería y Tecnología de Alimentos de la facultad de Tecnología.

Se efectuaron tres Talleres de capacitación para los equipos autoevaluadores. Las tres carreras en proceso de autoevaluación a la fecha han concluido con el proceso de recolección y análisis de la información, se encuentran en la elaboración del informe final para ser analizados en jornadas académicas y luego transformar estas debilidades y fortalezas en objetivos jerarquizados que serán vaciados en el Plan Estratégico del desarrollo de las carreras.

En las carreras de Ingeniería de Alimentos y Tecnología de Alimentos, se ha iniciado el proceso de recolección de la información vía cuestionarios e información documentada. Se prevé concluir el proceso de análisis a fines del mes de marzo para entrar luego al proceso de Plan Estratégico de Desarrollo de ambas carreras.

Los resultados obtenidos a la fecha son:

- Se ha logrado formar un equipo de 38 autoevaluadores, 20 docentes y 18 estudiantes con un apreciable conocimiento del tema. Este equipo lo integran profesionales nacionales, todos funcionarios de la

Universidad, lo que permite disminuir el grado de dependencia de consultores externos.

- Se ha logrado despertar el interés por iniciar el proceso de autoevaluación en once carreras, tres de las cuales ya están a punto de concluirlo, dos están en pleno proceso y cinco se preparan para iniciarlo.
- El análisis, diseño y desarrollo de un sistema computarizado de procesamiento de encuestas.
- Desarrollo de un modelo computarizado del método de jerarquización multicriterio destinado a la planificación estratégica de la unidad o programa.
- A objeto de que la comunidad universitaria asuma como una necesidad la autoevaluación, se inició una campaña de difusión de nuestras actividades consistente en el pintado de letreros y pancartas que emulen la participación en el proceso. Difusión de los avances del proceso por medios de comunicación. Organización de reuniones, seminarios talleres de capacitación locales y nacionales.

6.8.5 Análisis Crítico

- Al no haberse logrado implementar un nuevo Estatuto Orgánico, la normatividad académica y administrativa no responde a las exigencias de la época actual, generando el desorden académico y administrativo.
- Uno de los problemas patentes es la estructura orgánica de la universidad que no está acorde con el desarrollo tecnológico, y el crecimiento de la matrícula, limitando el cumplimiento de las funciones de una administración ágil y eficiente.
- En las instancias administrativas se observa un excesivo centralismo y divorcio de lo administrativo – burocrático respecto de lo académico.
- Al presente la Universidad carece de un proyecto orgánico de dirección no funciona siguiendo los lineamientos de un plan que le permita desarrollar sus actividades orientadas a la consecución de determinados objetivos. No existe un seguimiento y evaluación del proceso enseñanza – aprendizaje ni de la gestión universitaria.
- La planificación se reduce a una programación de gastos y presupuestos, mientras que la planificación curricular es relegada a segundo plano. Es más, esta última se concibe como una simple programación de cargas horarias en cada periodo académico.

- Las autoridades superiores y los órganos de decisión de la Universidad se dedican a discutir y priorizar problemas de tipo administrativo y no académicos. El consejo Universitario dedica gran parte del tiempo de sus sesiones a temas burocráticos, administrativo y financieros. Los temas académicos – científicos son de carácter marginal.
- El Co-gobierno donde docentes y estudiantes deberían cumplir una función legisladora, supervisora y controladora de la gestión universitaria, ha perdido su esencia ya que las autoridades ejecutivas al formar parte del ICU, se constituyen en juez y parte, legislan, ejecutan, sancionan y deciden.
- La representación docente se ejerce a través de la Federación Universitaria de Profesores FUP, los representantes de las asociaciones facultativas de profesores además de los representantes docentes en los consejos facultativos y de carrera generalmente se limitan al tratamiento de aspectos gremialistas y administrativos y no así a temas relacionados con el quehacer intelectual y de propuestas políticas que orienten la solución de problemas que enfrenta la Institución. No se promueve la participación de los docentes de base, predominando la tendencia a la no-promoción de nuevos liderazgos.
- En la esfera de la dirigencia estudiantil, el problema más grave es la falta de motivación para el surgimiento de nuevos líderes. Esto conduce a un estado de apatía o indiferencia de las bases a participar en los movimientos estudiantiles o a incursionar en las direcciones de dichos movimientos.
- La crisis del gobierno universitario encuentra sus causas en tres aspectos fundamentales:
 - a) La falta de definición de lo que es el gobierno universitario y el poder universitario, es decir, ausencia de establecimiento de fronteras entre lo normativo y lo ejecutivo.
 - b) La ambigüedad en la concepción y aplicación de la democracia universitaria, no se conoce el sentido y alcance de lo que es democracia representativa y democracia participativa.
 - c) El ejercicio de la política se confunde con el ejercicio político partidario, supeditando los intereses de la universidad a intereses personales y partidarios.

- El proceso de autoevaluación marcha pero muy lento debido principalmente a limitaciones de tipo presupuestario, logístico y de recursos humanos. La metodología adoptada es la de realizar el proceso de autoevaluación facultad por facultad, lo ideal fuera llevar adelante este proceso simultáneamente en toda la universidad.

6.8.6 Recomendaciones

- Una disposición vital a participar con compromiso individual y colectivo para intentar reinventar el futuro, imaginando una universidad creadora no burocrática ni eficientista con gente capaz, constructiva, investigadora que como conjunto de cuotas de voluntades esté dispuesta a fundar un estilo de gestión en la vida cotidiana para el trabajo universitario.
- Se debe separar las instancias de lo normativo y lo ejecutivo ello requiere un profundo proceso de reflexión al interior de la comunidad universitaria que defina roles y diferencias entre ambos aspectos y los plasme en un nuevo Estatuto Orgánico.
- El I.C.U. debe constituirse en organismo legislador y fiscalizador de la universidad, conformado por docentes y estudiantes en forma paritaria, sus miembros deben ser elegidos por claustro universitario con calificación de los candidatos. Ello supone una cualificación de la participación de los estamentos estudiantiles y docentes. Los niveles de representación del gobierno universitario deben tender a pasar de una democracia representativa a una democracia participativa, que verdaderamente convoque, consulte y debata los grandes problemas de la universidad, la región, el país y el mundo.
- El Co-gobierno universitario no ha cumplido su papel por lo que urge la definición y jerarquización de las funciones de éste, la jerarquización de necesidades prioritarias y de control en función a la lógica del conocimiento y no a una lógica del poder.
- Se deben establecer los alcances y formas de la práctica democrática en la universidad tanto en el aula como en las instancias superiores, para una verdadera participación política en el quehacer universitario.
- Reformulación de las instancias de la universidad mediante la creación de tres vicerrectorías: Académica, Administrativa, Investigación – Interacción Social. Los Vicerrectores deberán ser designados por concurso de méritos es indispensable que estas personas sean altamente calificadas, ostenten grados académicos de Doctor o Master y especialistas en gestión universitaria.

- El Rector, los Decanos y Sub Decanos deberán ser elegidos en claustro universitario como autoridades ejecutivas. Los candidatos a estos puestos deben ser altamente calificados, que ostenten los más altos grados académicos de la región y deben ser necesariamente especialistas en gestión universitaria.
- Creación de un sistema de planificación que subordine lo administrativo a lo académico. Planificación debe ser la instancia que proponga las políticas y líneas de acción que le permitan a la universidad desarrollar sus actividades orientadas a la consecución de determinados objetivos.
- Creación de un sistema de evaluación que permita un seguimiento de la gestión universitaria, principalmente del proceso enseñanza - aprendizaje.
- La autoevaluación debe convertirse en un proceso continuo y natural para el mejoramiento de la universidad.

VII ANÁLISIS DE LA MATRIZ FODA

Para identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas fue necesario hacer consultas a autoridades, docentes y estudiantes, además de las visitas a todas las facultades donde mediante un cuestionario se recogió información acerca de sus problemas.

7.1 Fortalezas

Son los principales factores propios de la organización que constituyen pilares fuertes en los cuales apoyarse para el cumplimiento de la misión. Se pudieron identificar las siguientes fortalezas:

7.1.1 Tradición y prestigio institucional, sus títulos son reconocidos a escala nacional e internacional

La universidad, se constituyó en un pilar fundamental para la consolidación de la democracia, así como un agente impulsor del desarrollo regional y nacional, defensor de los derechos humanos. Su papel asumido en las diferentes etapas de la historia regional, le han dado un espacio de reconocimiento por su participación en diferentes acontecimientos: en la creación del Comité Cívico, fundación de la Feria Exposición, etc. Un gran porcentaje de profesionales que en la actualidad ocupan cargos de alta responsabilidad se formaron en las aulas de esta universidad.

7.1.2 Amplia diversidad de carreras para la formación profesional

Actualmente funcionan nueve facultades, ofertando entre todas ellas un total de 39 carreras, que cubren áreas de formación humanística, tecnológica, económica, salud y agropecuaria.

7.1.3 Universidad Pública

La universidad pública es el centro de estudios de los grandes problemas nacionales y regionales, respondiendo no sólo a las exigencias del mercado sino sobre todo a la demanda social. La universidad pública atiende principalmente a la juventud estudiosa de escasos recursos económicos.

7.1.4 Existencia de un Canal de Televisión

El hecho de contar con un canal de televisión, coloca a la universidad en una situación privilegiada, ya que este poderoso medio de comunicación, permite llegar a una gran parte de la población, no sólo para informar sino también educar.

7.1.5 Actividad Posgradual en desarrollo

El postgrado es el canal natural para lograr el mejoramiento continuo del profesional, la formación de investigadores a través de los cursos de

maestría y doctorado. Es el medio donde se presentan innovaciones tecnológicas, se desarrolla el pensamiento humanístico y es el clima pleno para el despliegue de la revolución del conocimiento.

7.2 Debilidades

Principales factores de la organización que constituyen aspectos deficientes que son necesarios superar para lograr mayores niveles de efectividad.

7.2.1 Insuficiente desarrollo de la Investigación y la Interacción Social

La investigación en la universidad no ha logrado desarrollarse, debido principalmente a los escasos recursos económicos, falta de políticas y mecanismos, precaria formación del docente como investigador. En cuanto a su relacionamiento con la comunidad éste ha sido débil, por falta de programas científicos, culturales, deportivos y artísticos.

7.2.2 Inadecuada priorización de la Investigación y el Postgrado

La investigación y postgrado actualmente son actividades marginales. Al no existir una adecuada priorización de estas áreas estratégicas la asignación de recursos es prácticamente nula.

7.2.3 Falta de correspondencia entre las exigencias de la sociedad, los planes de estudio y la preparación de los docentes

En la elaboración de los planes de estudio no se parte de un perfil profesional que responda a las necesidades de la sociedad, esta falencia se ve agudizada por la insuficiente formación de los docentes desde el punto de vista de su formación profesional, de su actualización, de su preparación pedagógica y de su formación como investigador.

7.2.4 Insuficiente planificación, normatividad y evaluación de los resultados de la gestión universitaria

Al presente la universidad carece de un proyecto orgánico de dirección, no funciona siguiendo lineamientos de un plan que le permita desarrollar sus actividades orientadas a la consecución de determinados objetivos. El Estatuto Orgánico que norma las actividades de la institución esta totalmente desactualizado ya que data del año 1961. No existe un seguimiento y evaluación del proceso de enseñanza-aprendizaje, ni de la gestión universitaria.

7.2.5 Carencia de ambientes adecuados (cubículos, bibliotecas, laboratorios, talleres). Así como bibliografía y equipamiento insuficiente y desactualizado

Los espacios físicos destinados a cubículos, bibliotecas, laboratorios y talleres son insuficientes y los actuales ambientes no son los más

apropiados. La bibliografía existente además de ser escasa es en su mayoría obsoleta, lo mismo sucede con el equipamiento de laboratorios, talleres, oficinas, salas de cómputo etc.

7.2.6 Bajos niveles de generación de recursos

La participación de los recursos propios en la estructura del presupuesto universitario alcanza alrededor del 6%, esto nos demuestra la poca capacidad actual de la institución para generar recursos.

7.2.7 Bajo rendimiento estudiantil.

En las gestiones 1995 y 1996, el promedio de la tasa de materias abandonadas fue del 14% y la tasa de materias reprobadas es del 26 %. Es decir, que entre abandonos y reprobación, esta tasa alcanza el 40%, indicando con esto que del total de materias inscritas solamente se logran aprobar poco mas de la mitad de éstas.

7.3 Oportunidades

Se trata de eventos, tendencias, acontecimientos latentes que se manifiestan en el entorno, sin que sea posible influir sobre su ocurrencia o no, pero que pueden ser aprovechadas convenientemente si se actúa en esa dirección

7.3.1 Posibilidad de convenios de cooperación nacionales e internacionales para la actividad académica, la investigación e interacción social

La universidad tiene convenios suscritos con muchas universidades del país y del exterior, así como con algunas otras instituciones internacionales, las cuales ofrecen posibilidades de cooperación que deberían ser aprovechadas de la mejor forma.

7.3.2 Demanda de cursos de capacitación y actualización de recursos humanos

El avance de la ciencia y la tecnología hace que los conocimientos adquiridos, queden desactualizados rápidamente, en estas condiciones son imperativos la actualización y capacitación permanente. La universidad debería asumir esta responsabilidad y dar respuesta a esta creciente demanda.

7.3.3 Posibilidad de acceder a créditos externos mediante proyectos.

Existen en el ámbito nacional e internacional instituciones interesadas en el financiamiento de proyectos regionales y nacionales. La universidad podría aprovechar estas fuentes de recursos para ejecutar proyectos de interés mutuo.

7.3.4 Crecientes espacios de actuación derivados de la globalización de la economía, procesos de integración, planes de desarrollo regional y nacional y nuevas leyes

La globalización, el desarrollo de los procesos de integración regional, unido a los planes de desarrollo regional y nacional y la promulgación y/o entrada en vigor de nuevas leyes, genera necesidades de formación y superación de profesionales, así como de nuevas líneas de investigación.

7.3.5 Posibilidades de vender servicios científico - técnicos

La prestación de servicios a la comunidad podría convertirse en una fuente de ingresos para la institución aprovechando de algunas ventajas comparativas que tiene la universidad en determinadas áreas.

7.4 Amenazas

Son limitaciones, problemas, acontecimientos latentes en el entorno, cuya acción no se puede evitar ni provocar, pero cuya ocurrencia afecta el funcionamiento del sistema y puede dificultar o impedir el cumplimiento de la misión.

7.4.1 La ley de reforma educativa atenta a la autonomía universitaria

Esta ley constituye una amenaza por el condicionamiento a que se somete a la universidad para acceder a subvenciones adicionales del T.G.N. previa evaluación del cumplimiento del plan de desarrollo por parte del CONAMED, que es un organismo del Estado.

7.4.2 Insuficiente asignación presupuestaria del T.G.N.

El mayor problema que enfrenta la universidad, es la combinación del dinámico crecimiento de la demanda de la matrícula y la insuficiente asignación presupuestaria. Lograr la calidad y la excelencia académica, crecer en la medida que exige el desarrollo del país, asegurar la oportunidad de ingreso a estudiantes con motivación y aptitudes, de escasos recursos económicos; requiere de una asignación presupuestaria mucho mayor de la que actualmente tenemos.

7.4.3 Inversión de valores éticos y morales en la sociedad

La corrupción en nuestra sociedad ha trastocado los valores éticos y morales de una parte de la población, afectando esta situación también a las universidades.

7.4.4 Deficiente formación de bachilleres

El insumo que recibe la universidad son los bachilleres; una parte importante de éstos llegan con serias falencias, afectando al proceso docente educativo por lo menos en los primeros años.

7.4.5 Mercado de profesionales saturado en algunas especialidades

Existen en la universidad algunas carreras que presentan problemas de saturación en el mercado profesional.

7.4.6 Cambios estructurales en el ámbito nacional e internacional

Los problemas que enfrenta la universidad, son los que reflejan la realidad del país, agobiado por agudos problemas estructurales y por la visión neoliberal de enfrentarlos. La velocidad de las transformaciones que experimenta el mundo contemporáneo representa una amenaza en la medida que la universidad se ve impedida de responder adecuadamente a los mismos. Los ajustes que se vienen ejecutando, producto del modelo neoliberal, no está creando los espacios suficientes donde se puedan insertar los nuevos profesionales.

7.5 Problema Estratégico General de La U.A.G.R.M.

Si no se logra un incremento sustancial en el presupuesto, y seguimos dependiendo básicamente de los recursos del Tesoro General de la Nación, además, continúan los cambios estructurales en el ámbito nacional e internacional, no se reconoce la importancia vital de la investigación y el postgrado, no hay una adecuada respuesta a las exigencias de la sociedad en cuanto a la formación y calidad de profesionales y sí la universidad continua sin un proyecto orgánico de dirección. Aún teniendo una amplia diversidad de carreras profesionales, el carácter público, la existencia de un canal de T.V. y la actividad postgradual en desarrollo; no podremos vender servicios científico - técnicos, acceder a créditos externos ni establecer convenios ventajosos de cooperación con instituciones nacionales e internacionales.

7.6 Solución Estratégica General de La U.A.G.R.M.

Si nos apoyamos en la tradición y prestigio de la Universidad cuyos títulos son reconocidos a nivel nacional e internacional, en la amplia diversidad de carreras profesionales, el carácter público de la universidad, la existencia de un canal de televisión y la actividad postgradual en desarrollo para realizar convenios ventajosos de cooperación nacional e internacional, acceder a créditos externos mediante proyectos y vender servicios científico - técnicos; podremos enfrentar la insuficiente asignación presupuestaria del T.G.N, los retos que entrañan los cambios estructurales a nivel nacional e internacional, así como superar la inadecuada priorización de la investigación y el postgrado, la falta de correspondencia entre las exigencias de la sociedad, en cuanto a la formación y calidad de los profesionales y la insuficiente planificación, normatividad y evaluación de los resultados de la gestión universitaria.

F O R T A L E Z A S	OPORTUNIDADES					AMENAZAS					TOTAL IMPACTOS	
	1.- Posibilidad de convenio de cooperación nacional e internacioanal para la investigación e interacción social.	2.- Demanda de cursos de capacitación y actualización de RR.HH.	3.- Posibilidad de acceder a créditos externos mediante proyectos.	4.- Crecientes espacios de actuación derivados de la globalización de la economía, procesos de integración, planes de desarrollo y nuevas leyes.	5.- Posibilidad de vender servicios científico técnicos.	1.- La Ley de Reforma Educativa atenta a la Autonomía Universitaria.	2.- Insuficiente asignación presupuestaria del T.G.N.	3.- Inversión de valores éticos y morales en la sociedad.	4.- Deficiente formación de bachilleres.	5.- Mercado de profesionales saturado para algunas especialidades.		6.- Cambios estructurales a nivel Nacional e Internacional.
1.- Tradición y prestigio institucional sus títulos son reconocidos a nivel Nacional e Internacional.	X	X	X	♦	♦	X	X	X	♦	X	♦	14
2.- Amplia diversidad de carreras para la formación profesional.	X	*	X	X	X	*	♦	X	♦	X	X	18
3.- La Universidad es pública.	X	♦	X	♦	X	*	X	♦	♦	X	X	17
4.- Existencia de un canal de TV.	X	X	X	*	*	X	X	♦	♦	X	♦	18
5.- Actividad Postgradual en desarrollo.	*	*	X	X	*	X	♦	♦	♦	X	X	19
1.- Insuficiente desarrollo de la investigación e interacción social.	X	X	X	X	X	*	♦	X	♦	X	X	19
2.- Inadecuada priorización de la Investigación y el Postgrado.	X	*	X	X	X	X	♦	X	X	X	X	21
3.- Falta de correspondencia entre las exigencias de la sociedad, los planes de estudio y la preparación de los docentes.	X	*	X	*	*	X	X	X	X	*	*	26
4.- Insuficiente Planificación, Organización, Normatividad y evaluación de los resultados de la gestión Universitaria.	X	X	X	*	X	X	X	♦	♦	X	X	21
5.- Carencia de ambientes adecuados (Cubículos, bibliotecas, laboratorios y talleres). Así como bibliografía y equipamiento insuficiente y desactualizado.	*	X	X	X	X	X	♦	♦	♦	X	X	15
6.- Bajos niveles de generación de recursos.	X	X	X	X	*	*	X	♦	♦	X	X	18
7.- Bajo rendimiento estudiantil.	X	X	♦	X	X	X	X	*	♦	X	X	19
TOTAL IMPACTOS	26	26	22	23	26	14	28	14	7	18	23	

* = Impacto muy Fuerte
X = Impacto Fuerte
♦ = Impacto Debil

VIII. VISION DE LA UAGRM PARA EL AÑO 2002

Con la convicción de que el futuro no se puede predecir pero si construir, se plantean las condiciones ideales de la institución a través de la construcción de un escenario a futuro, que se sustenta en la búsqueda de mejores condiciones para el desarrollo de la U.A.G.R.M.

El escenario a futuro se construye a partir de las condiciones ideales deseadas para ese tiempo, que corresponde al año 2002 como el presente ya alcanzado.

- La autonomía sensible al tiempo es el principio fúndante de la Nueva Universidad. La Universidad Autónoma recupera su sensibilidad al cambio y la capacidad de anticiparse al cambio de los tiempos. El Cogobierno es garante activo de la autonomía y del progreso total de la Universidad.
- La U.A.G.R.M. forma profesionales que responden en medida creciente a las necesidades de la sociedad y al desarrollo de la ciencia y la tecnología y contribuye adecuadamente a su constante actualización y superación.
- El proceso Enseñanza – Aprendizaje se realiza mediante la aplicación de métodos pedagógicos actualizados y el empleo de tecnologías innovadoras.
- Cuenta con una planta docente calificada en su mayoría con estudios de postgrado. El ingreso a la docencia se realiza mediante una rigurosa selección y evaluación, en estricto cumplimiento del reglamento del profesor universitario.
- La universidad apoya al personal docente en su formación y desarrollo, mediante políticas que propicien una mayor participación en acciones de actualización.
- Existe un sistema de evaluación académica que considera la evaluación integral del trabajo académico, mediante la evaluación de resultados.
- Se ha mejorado el sistema de admisión de los estudiantes, la eficiencia en el proceso educativo, dando lugar al decrecimiento de la deserción, permanencia, así como el crecimiento de los índices de titulación.
- Las investigaciones aportan al desarrollo económico, social y cultural de la región y del país, solucionando problemas importantes para mejorar la calidad de vida de la población.
- La formación y actualización de investigadores y profesores de postgrado se realiza a través de un programa institucional permanente.
- La divulgación de la ciencia, la tecnología y la cultura se lleva a cabo de manera sistemática a través de espacios y medios de que dispone la Universidad.

- Las actividades estudiantiles son ampliamente apoyadas y reconocidas en la formación integral del estudiante.
- Se desarrolla un programa de promoción y vinculación del estudiante con el sector productivo.
- Posee una eficiente administración respaldada por una estructura organizativa acorde con sus necesidades con un menor grado de concentración de actividades y una efectiva normatividad que incentiva la cultura y la disciplina del trabajo.
- El fortalecimiento de los institutos de investigación y de las unidades de producción, así como la prestación de servicios de consultoría, asesoría y otros permiten la captación de recursos que contribuyan a mejorar la situación económica – financiera de la Universidad.

IX. FACTORES CLAVE Y ESCENARIOS

9.1 Factores Clave

Para la determinación de los factores clave, se analizaron los documentos de trabajo, generados por los participantes del Diplomado de Gerencia Universitaria. Una vez que se listaron los factores éstos fueron sometidos a un proceso de validación quedando establecidos los siguientes:

1. Cambios en la política económica.
2. Cambios en la política educacional.
3. Convulsiones sociales.
4. Integración a bloques económicos.
5. Proceso de descentralización administrativa del Estado.
6. Actitud de la comunidad hacia la universidad.
7. La presencia de las universidades privadas.

9.2 Construcción de los Escenarios

Para construir los escenarios se tomaron en cuenta el comportamiento de cada uno de los siete factores clave, en el marco de 4 escenarios:

Escenario positivo
Escenario negativo
Escenario intermedio
Escenario probable

9.2.1 Factores Clave del Escenario Positivo

9.2.1.1 Cambios en la política económica

Se generará un mayor desarrollo económico, un mayor número de empleos y mayores ingresos por la vía de la coparticipación.

Se mantendrá el aporte económico a la educación superior por la vía del T.G.N.

Se podrá participar en las licitaciones públicas.

9.2.1.2 Cambios en la política educacional

La Ley de Reforma Educativa, sin intervención a la Autonomía Universitaria, proveerá un bachiller mejor preparado e incentiva a elevar la calidad del profesional.

9.2.1.3 Convulsiones sociales

No habrá grandes convulsiones sociales que afecten al desarrollo de las actividades universitarias.

9.2.1.4 Integración a bloques económicos

La integración de Bolivia a los bloques económicos regionales provocará una mayor dinámica de la economía, generando mayores necesidades de formación y superación de profesionales, así como investigaciones que la Universidad pudiera satisfacer.

9.2.1.5 Proceso de descentralización administrativa del Estado

La descentralización administrativa del Estado propiciará un mayor grado de sensibilidad y acercamiento a los problemas regionales y universitarios.

9.2.1.6 Actitud de la comunidad hacia la universidad.

Se observará un mayor interés de la comunidad por el trabajo de la universidad que se expresará en un incremento de solicitudes de servicios de todo tipo y un mayor reconocimiento social.

9.2.1.7 Presencia de las universidades privadas

Existen mecanismos de relacionamiento entre la universidad pública y las universidades privadas legalmente constituidas que favorecen a la eficiencia de su propio trabajo y al desarrollo del departamento y del país.

9.2.2 Factores Clave del Escenario Negativo

9.2.2.1 Cambios en la política económica

Se presentará una contracción económica, un incremento del desempleo y menores ingresos por la vía de la coparticipación.

El aporte económico a la educación superior disminuye sensiblemente.

9.2.2.2 Cambios en la política educacional

La Ley de Reforma Educativa afectará la Autonomía Universitaria al condicionar la asignación de recursos económicos a una evaluación y acreditación parciales.

9.2.2.3 Convulsiones sociales

Los convulsiones sociales darán lugar a paros, huelgas y a la intervención de la Universidad, lo que provocará desfases en el calendario académico y disminución en la calidad de la formación, así como el incumplimiento de los compromisos contraídos con la sociedad.

9.2.2.4 Integración a bloques económicos

La integración de Bolivia a los bloques económicos regionales y la falta de competitividad de algunos sectores de la industria provocará una contracción en la economía, agudizándose el desempleo y disminuyendo la demanda de profesionales.

9.2.2.5 Descentralización administrativa del Estado

La descentralización administrativa del Estado ocasionará el debilitamiento del Sistema Nacional de Universidades, quedando la universidad bajo la dependencia del poder regional.

9.2.2.6 Actitud de la comunidad hacia la universidad

Se observará muy poco interés de la comunidad por el trabajo de la universidad, el mismo que no será tomado en cuenta por el sector productivo y el administrativo.

9.2.2.7 Presencia de las universidades privadas

El Estado favorece al crecimiento y desarrollo de las universidades privadas en desmedro de la universidad pública.

9.2.3 Factores Clave del Escenario Intermedio

9.2.3.1 Cambios en la política económica

El crecimiento económico resultará insuficiente y no generará los niveles de empleo esperados; los ingresos por la vía de la coparticipación se mantendrán.

El aporte económico por la vía del T.G.N. a la educación superior tiende a disminuir.

9.2.3.2 Cambios en la política educacional

La Ley de Reforma Educativa propiciará una leve mejora de la calidad de la enseñanza en los niveles primario y secundario.

9.2.3.3 Convulsiones sociales

Los conflictos sociales se mantendrán en los niveles conocidos actualmente, lo que si bien afectará el desarrollo normal de las actividades, no impedirá el cumplimiento de los planes, aunque con ciertos ajustes.

9.2.3.4 Integración a bloques económicos

La integración de Bolivia a los bloques económicos regionales, provocará un discreto crecimiento de la dinámica económica, vinculado a ciertos sectores industriales que han alcanzado niveles de competitividad, lo que demandará mayores necesidades de formación y superación de profesionales.

9.2.3.5 Proceso de descentralización administrativa del Estado

La descentralización administrativa del Estado conllevará la pérdida de una relación directa con el Gobierno Central, desarrollando una nueva relación con el poder regional.

9.2.3.6 Actitud de la comunidad hacia la universidad

No se observará mucho interés por el trabajo de la universidad aunque algunas entidades solicitan determinados servicios específicos.

9.2.3.7 Presencia de las universidades privadas

La presencia de las universidades privadas estimulará en alguna medida el mejoramiento de la universidad estatal.

Sobre la base del análisis de los expertos se consideró que el escenario más probable que enfrentará la UAGRM, será el siguiente:

9.2.4 Factores Clave del Escenario Probable

9.2.4.1 Cambios en la política económica

El crecimiento económico resultará insuficiente y no generará los niveles de empleo esperados, los ingresos por la vía de la coparticipación son mayores. El soporte económico a la educación superior por la vía del T.G.N. disminuye en términos relativos. Se podrá participar en las licitaciones.

9.2.4.2 Cambios en la política educacional

La ley de reforma educativa podrá afectar la autonomía universitaria al condicionar la asignación de recursos económicos a una evaluación y acreditación parcializada. Propiciará también una leve mejora de la calidad de la enseñanza en los niveles primarios y secundario.

9.2.4.3 Convulsiones sociales

Los conflictos sociales se mantendrán en los niveles conocidos actualmente, lo que afectará al desarrollo normal de las actividades pero no impedirá el cumplimiento de los planes con ciertos ajustes.

9.2.4.4 Integración a los bloques económicos

La integración de Bolivia a los bloques económicos regionales provocará una mayor dinámica de la economía, generando mayores necesidades de formación y superación de profesionales, así como investigaciones, que la universidad pudiera satisfacer.

9.2.4.5 Proceso de descentralización administrativa del Estado

La descentralización administrativa del Estado propiciará un mayor grado de sensibilidad y acercamiento a los problemas regionales y universitarios.

9.2.4.6 Actitud de la comunidad hacia la universidad.

Se observará un mayor interés de la comunidad por el trabajo de la universidad que se expresará en un incremento de solicitudes de servicios de todo tipo y un mayor reconocimiento social.

9.2.4.7 Presencia de las universidades privadas

La presencia de las universidades privadas estimulará en alguna medida el mejoramiento de la universidad estatal.

9.3 Escenarios

9.3.1 Escenario Positivo

Los cambios en la política económica nacional disminuyen los índices de desempleo, aseguran un incremento económico y una mayor diversificación industrial, demandando mayores necesidades de investigación y nuevos perfiles profesionales. Con la integración a los bloques económicos se propicia un intercambio de profesionales y la firma de nuevos convenios. La descentralización del Estado, propicia un mayor grado de sensibilidad hacia los problemas universitarios, las convulsiones sociales tenderían a disminuir, se observa un mayor interés de la comunidad por el trabajo de la universidad que se expresa en un incremento de solicitudes de servicios de todo tipo. Existen mecanismos de relacionamiento entre la universidad pública y las universidades privadas legalmente constituidas.

9.3.2 Escenario Negativo

La integración a bloques económicos disminuiría la actividad empresarial y económica ocasionando un cambio en la política económica y abandono a los sectores más desprotegidos lo que provocará convulsiones sociales con paros y huelgas, intervención de la universidad disminuyendo la posibilidad de acceder a créditos internacionales. Además, aumentará la tendencia privatizadora de la enseñanza superior pública, con una menor asignación de recursos económicos induciéndonos a la pérdida de nuestra autonomía al condicionar la asignación de recursos económicos a una evaluación y acreditación parcializada. La descentralización administrativa del Estado conducirá a la regionalización, masificación y debilitamiento del sistema universitario.

Las universidades privadas se incrementarán en número y por otro lado la comunidad observará con escaso interés el trabajo realizado por la universidad pública.

9.3.3 Escenario Intermedio

Los cambios en la política económica obligarán a las universidades a buscar equilibrios presupuestarios para su funcionamiento, a la vez de lograr coordinación y cooperación entre universidades públicas y privadas, uniendo esfuerzos en función del desarrollo. La descentralización administrativa ocasionará pérdida del poder político y económico, y la integración a bloques económicos generará exigencias de mayores conocimientos científicos en algunas áreas de especialización. Tomando en cuenta que las convulsiones sociales si bien afectan el desenvolvimiento de las actividades no impedirán el cumplimiento de su misión. La comunidad observará con escaso interés el trabajo realizado por la universidad, aunque algunas entidades solicitarán sus servicios.

9.3.4 Escenario Probable

Los cambios en la política económica disminuirán en términos relativos el soporte del TGN, lo que obligará a las universidades a buscar equilibrios presupuestarios para su funcionamiento a través del incremento de los ingresos propios, vía coparticipación y el concurso de la universidad en las licitaciones de consultorías. La ley de Reforma Educativa condiciona la asignación de recursos a una evaluación y acreditación, vulnerando la autonomía universitaria. En los niveles educativos primario y secundario mejora la calidad de la enseñanza. Las convulsiones sociales si bien ocasionan un retraso en el cumplimiento de los planes no impedirán su conclusión. Con la participación de Bolivia en procesos de integración regional se producirá una mayor demanda de profesionales así como de nuevas líneas de investigación. La descentralización administrativa inducirá a un mayor acercamiento con los problemas regionales. Desde la comunidad se nota un mayor reconocimiento a la universidad expresado en el aumento de la demanda de sus servicios. Los espacios logrados por la universidad privadas son poco significativos, sin embargo, su presencia estimula el desarrollo de la universidad estatal.

X. DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

10.1 Líneas de Acción, Objetivos, Estrategias y Metas

Una vez definida, la misión, realizado el análisis externo e interno, la matriz FODA, el problema y la solución estratégica, la visión, los factores claves y escenarios, se establecen los elementos operativos mediante los cuales se llevará a cabo las acciones de desarrollo de la Universidad Autónoma Gabriel Rene Moreno, durante el periodo 1998 – 2002.

Se definieron seis grandes líneas de acción que presentamos a continuación:

- Mejoramiento de la calidad de la enseñanza.
- Fortalecimiento de la Investigación y el postgrado.
- Vinculación de la Universidad con el entorno.
- Mejoramiento de los servicios que ofrece la universidad al estudiante.
- Modernización de las estructuras académicas y administrativas.
- Diversificación de las fuentes de financiamiento.

10.2 Contenido de las Líneas de Acción

10.2.1 Mejoramiento de la calidad de enseñanza.

Esta línea de acción trata del proceso continuo, permanente y acucioso de búsqueda de la calidad en la enseñanza, es decir, el perfeccionamiento constante de sus planes de estudio, métodos de enseñanza, elevación del rigor académico de los docentes, mejoramiento del rendimiento estudiantil y una evaluación integral del proceso académico.

10.2.2 Fortalecimiento de la investigación y el postgrado.

En ésta línea, se intenta promover y fortalecer la investigación y la creación de programas de postgrado frente a su inadecuada priorización actual.

La investigación y los programas de postgrado deben estar orientados a cubrir la demanda de la sociedad, mejorando su calidad mediante la formación y actualización de los docentes e investigadores, estableciendo un sistema eficaz y eficiente de seguimiento y evaluación de los proyectos de investigación, promoviendo la difusión de los resultados, así como ampliando las relaciones académico científicas nacionales e internacionales.

10.2.3 Vinculación de la Universidad con el entorno.

Esta línea trata de definir una estrategia global y coherente que permita orientar las actividades universitarias hacia una vinculación

con el entorno más dinámica, flexible y eficaz, es decir, se refiere al logro de una interdependencia equilibrada y cualitativamente excelente con el fin de que los productos y servicios universitarios respondan a los requerimientos de la sociedad.

10.2.4 Mejoramiento de los servicios que ofrece la Universidad a los estudiantes.

Esta línea trata de las actividades a realizar relativo al bienestar estudiantil, que tuviese como finalidad el proporcionar una educación más completa a los estudiantes, propiciando su formación integral a través de la creación e impulso de programas de apoyo económico, social, físico y psicológico que faciliten y complementen su actividad académica.

10.2.5 Modernización de las estructuras académicas y administrativas.

Esta línea se refiere a la modificación de las estructuras académicas y administrativas de la institución, informatizando, descentralizando, simplificando los procesos, formando al recurso humano, a objeto de lograr una gestión transparente y eficiente.

10.2.6 Diversificación de las fuentes de financiamiento.

En esta línea de acción, se partió del reconocimiento de que los recursos proporcionados por el T.G.N. son insuficientes para el cumplimiento de las funciones universitarias. Se estableció la necesidad de lograr recursos complementarios que sin ser sustitutos del subsidio gubernamental se conviertan en sólidos apoyos que permitan garantizar el funcionamiento de la universidad.

Estas líneas de acción están interrelacionadas con las funciones fundamentales de la universidad y el apoyo administrativo en 7 áreas:

- Docencia.
- Investigación
- Posgrado.
- Interacción Social.
- Bienestar Estudiantil.
- Administración Financiera e Infraestructura.
- Gestión Institucional.

Para cada una de estas líneas de acción se señalan los objetivos que se pretenden, las estrategias a seguir y las metas a alcanzar, las cuales reflejan las funciones sustantivas de la universidad moderna, a la cual debemos acercarnos.

Presentamos a continuación los objetivos, estrategias y metas, organizadas de acuerdo con las líneas de acción institucionales:

10.3 Organización de los Objetivos, Estrategias y Metas por Áreas

10.3.1 Area Docencia

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	METAS
<p>Estructurar un modelo académico integrado por perfiles, planes de estudio y programas de asignaturas, acorde con las exigencias y perspectivas del entorno socioeconómico.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Poner en práctica programas de vinculación institucional con organizaciones de la región, que genere la incorporación de acciones, con las necesidades de formación profesional, para lograr la correspondencia entre los objetivos y el entorno socioeconómico. - Diversificar las opciones profesionales de acuerdo con el desarrollo de la ciencia y la tecnología y las necesidades del entorno socioeconómico. - Vincular las actividades de docencia a las de investigación y extensión universitaria, de manera orgánica en los planes de estudio. - Ampliar los programas de educación a distancia, potenciando el uso de sistemas interactivos, con apoyo de los medios de telecomunicaciones e informática. - Establecer un sistema de seguimiento de egresados y titulados con la finalidad de lograr mayor congruencia entre la formación universitaria, el avance científico – tecnológico y los mercados de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Los planes de estudio de todas las carreras responden a las necesidades de la sociedad. - Contar con opciones profesionales que respondan a las exigencias actuales y perspectivas del entorno. - Las practicas profesionales y actividades extracurriculares están incorporados en los planes de estudio. - Contar con programas interactivos de educación a distancia empleando los medios de telecomunicaciones e informática. - Contar con un programa institucional de seguimiento de egresados y titulados.

<p>Mejorar la calidad del proceso enseñanza aprendizaje mediante la aplicación de métodos pedagógicos actualizados y el empleo de tecnologías innovadoras.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Fomentar la aplicación de métodos pedagógicos y el empleo de tecnologías innovadoras para elevar la calidad de la docencia a través de los cursos de formación docente. - Mejorar la infraestructura física universitaria así como su equipamiento para atender las necesidades del desarrollo académico. - Promover el intercambio de docentes y estudiantes de nuestra universidad a nivel nacional e internacional. 	<ul style="list-style-type: none"> - A finales del año 2000, todos los docentes a tiempo completo y el 80% de los docentes a tiempo horario deben tener un diplomado en educación Superior. - Hasta el año 2002, se ha logrado un 60% de avance de construcción de la ciudad universitaria. El problema del mantenimiento esta superado y se ha incrementado en 50% el equipamiento. - Para el año 2002, los convenios de intercambio, deberán estar en plena vigencia y ejecución.
<p>Elevar el rigor académico y nivel de experticia profesional, de los docentes de la universidad, a través de la oferta permanente de oportunidades.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Revisar y actualizar la normatividad sobre ingreso, promoción y permanencia del personal docente. - Crear unidades de postgrado en toda las unidades facultativas que lleven adelante los programas de formación y desarrollo del personal docente en forma amplia y diversificada, en función de sus requerimientos de actualización y perfeccionamiento. - Aplicar un sistema de estímulos al personal docente, como reconocimiento a su productividad y a su mística hacia la institución. 	<ul style="list-style-type: none"> - A finales del año 1998, todos los docentes deberán estar categorizados de acuerdo al reglamento del profesor universitario. Así mismo el ingreso a la docencia debe realizarse en estricto cumplimiento a las normas establecidas. - En el año 2002, cada facultad debe contar por lo menos con un curso a nivel maestría y al menos una facultad tendrá un Doctorado. - En el reglamento del profesor universitario debe estar contemplado un sistema de reconocimiento a la cantidad y calidad del trabajo realizado.
<p>Aplicar un sistema de evaluación integral del proceso académico.</p>	<p>Fortalecer el proceso de evaluación integral de la función docente con participación de alumnos, y directivos.</p>	<p>Al final de cada periodo académico debe realizarse un proceso de evaluación.</p>
<p>Mejorar el rendimiento estudiantil.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Promover la realización de estudios de trayectoria escolar que permitan detectar las causas de deserción y reprobación para la reducción de estos índices, así como para diversificar las opciones de titulación. - Establecer una instancia de coordinación educativa entre la universidad y el nivel secundario que propicie la preparación cognoscitiva y vocacional del bachiller. 	<ul style="list-style-type: none"> - Para el año 2002, disminuir en 20% los índices de reprobación estudiantil y aumentar en 20% el índice de titulados. - A partir del 2do. Semestre de 1998, poner en funcionamiento la instancia de coordinación educativa entre la Universidad y el nivel secundario.

10.3.2 Area de Investigación

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	METAS
<p>Orientar la investigación hacia las áreas prioritizadas por la sociedad y la región</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar un programa con la comunidad que permita realizar un diagnóstico sectorial de necesidades, para planear adecuadamente la oferta de investigación. - Integrar el proceso de investigación a redes intra e interinstitucionales para impulsar el desarrollo de proyectos relevantes en beneficio de la región y del país. - Orientar los trabajos de los estudiantes hacia la solución de las principales necesidades de la región y del país. - Establecer convenios de cooperación con los diferentes sectores productivos e instituciones internacionales para llevar adelante proyectos de investigación conjunta. 	<ul style="list-style-type: none"> - A partir del primer semestre de 1998, realización talleres de trabajo donde participe la universidad y el sector productivo. - Creación de una unidad de investigación y consultoría Con administración descentralizada, personería jurídica e inscripción en el registro nacional de consultorías. - Los institutos de investigación deben gozar de cierta autonomía de gestión y descentralización financiera para realizar labores de investigación y consultoría. - Contar con líneas de investigación, donde puedan insertarse los trabajos de grado de los estudiantes. - Para fines de 1998, establecer por lo menos cinco convenios de colaboración con dependencias estatales y cinco con instituciones internacionales.
<p>Crear un sistema de seguimiento y evaluación que establezca los procedimientos y reglamentación para el seguimiento de los proyectos de investigación.</p>	<p>Creación de un consejo científico como órgano asesor de la Dirección de Investigación.</p>	<p>Todos los trabajos de Investigación deben ser evaluados rigurosamente por el consejo científico.</p>
<p>Mejorar la formación académica de los docentes investigadores.</p>	<p>Impulsar un programa para la formación de docentes investigadores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mejora sustancial de la formación académica de los docentes investigadores. - El porcentaje de investigadores con doctorado en un 10%.
<p>Promover la difusión y divulgación de los resultados de la investigación, a través de medios impresos y electrónicos, para una mejor proyección de la universidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar un sistema de información para difundir los resultados de la investigación. - Impulsar la publicación e intercambio de trabajos científicos y la presentación de los avances logrados en eventos nacionales e internacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tener una pagina Web en Internet, para dar a conocer las investigaciones realizadas por la universidad. - Participación de los docentes investigadores en eventos nacionales e internacionales.

<p>Mejorar los sistemas de información, bibliografía y equipos para realizar labores de investigación.</p>	<p>Buscar financiamiento externo a través de convenios para la dotación de mejores sistemas de información, bibliografía, equipos e infraestructura.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Acceso de los institutos de investigación a sistemas de información nacionales e internacionales. - Contar con un programa de renovación y mantenimiento de equipos.
<p>Diversificar las fuentes de financiamiento para la investigación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Definir políticas y crear mecanismos para coordinar el acceso y la gestión ante los diferentes fondos de apoyo a la investigación tanto nacionales como extranjeros. - Organizar consultorías externas que alcancen ventajas competitivas en la prestación de servicios especializados y se conviertan en fuentes importantes de aporte al presupuesto universitario, en estímulo material de los docentes involucrados y en nutrientes de la investigación científica para los estudiantes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Elevar en un 20% el presupuesto destinado a apoyar la investigación. - Incrementar en 50% los recursos financieros para el apoyo a la investigación provenientes de fondos externos de la institución.

10.3.3 Area de Postgrado

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	METAS
<p>Lograr que la oferta educativa de postgrado, cubra los espacios de profesionalización, especialización y actualización que demanda la sociedad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar un diagnóstico que permita conocer el mercado y la demanda social fundamental de recursos humanos altamente calificados. - Fomentar la participación de los estudiantes de postgrado dentro de los proyectos de investigación aplicados a la solución de problemas de desarrollo regional y nacional. - Diversificar e incrementar la oferta de educación postgradual que garantice la superación continua de los profesionales con el propósito de elevar su rigor científico y experticia profesional, mediante un sistema del cuarto nivel integrado por la Escuela de postgrado y las facultades. 	<ul style="list-style-type: none"> - Talleres de trabajo con el sector productivo y las diferentes instituciones regionales y nacionales a fin de determinar sus necesidades de formación de recursos altamente calificados. - Las tesis de los estudiantes de postgrado deben ser investigaciones que aporten al desarrollo de la ciencia y la tecnología y den soluciones a los problemas regionales y nacionales. - Al año 2002, cada Unidad Facultativa de Postgrado debe realizar por lo menos un curso de maestría.
<p>Consolidar los programas de postgrado, con base en las políticas de calidad y excelencia establecidas a nivel internacional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Actualizar los programas de capacitación del personal docente y diseñar programas de capacitación y actualización de investigadores. - Implementar cursos de actualización y perfeccionamiento al nivel de Diplomado, Especialidad, Maestría, y Doctorado para lograr la superación de los profesionales. - Establecer políticas universitarias que faciliten a los docentes la realización de estudios de postgrado tanto en el país como en el exterior, mediante la declaratoria en comisión. 	<ul style="list-style-type: none"> - A finales del año 2002, todos los docentes a tiempo completo y el 80% de los profesores a tiempo parcial, deben tener un Diplomado en Educación Superior. - Para el año 2002, todos los docentes investigadores deben concluir por lo menos un Diplomado en Metodología de la Investigación. - Para el año 2002, la oferta de cursos de postgrado se han incrementado en un 50%. - Para el año 2002, el 50% del cuerpo docente de las unidades de cuarto nivel deben ser profesionales nacionales.
<p>Ampliar las relaciones académico científicas nacionales e internacionales.</p>	<p>Realizar cursos de postgrado compartidos e intercambio de docentes entre universidades.</p>	<p>Para el año 2002, realizar dos programas de doctorado y cinco programas de maestría compartidos.</p>
<p>Diversificar las fuentes de financiamiento para el postgrado a través de una gestión eficiente.</p>	<p>Establecer un programa de gestión con los organismos e instituciones nacionales e internacionales que apoyen los estudios de postgrado en sus diversas modalidades.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Publicación anual de convocatorias internas para el funcionamiento de programas de postgrado. - Tener una base de datos de instituciones nacionales e internacionales que apoyen el postgrado.

10.3.4 Area de Interacción Social

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	METAS
<p>Mejorar la imagen de la Universidad tanto al interior como fuera de la institución, impulsando la participación de la comunidad universitaria en actividades de divulgación, extensión y servicios.</p>	<p>Diseñar un programa sobre imagen corporativa y elaborar estrategias que permitan mejorar y ampliar las actividades de divulgación, extensión y servicio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Cursos a la comunidad universitaria de elaboración de productos de divulgación. - Sondeos de opinión para retroalimentar los servicios.
<p>Contribuir al mejoramiento de la capacidad productiva de las empresas, mediante la prestación de servicios de asesoría, la aplicación de desarrollos tecnológicos alternativos, el servicio social en las empresas y los programas de educación continua y capacitación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Diseñar políticas para el mejoramiento de la competitividad y fomento de la investigación en el ámbito del desarrollo tecnológico y la administración de empresas. - Convertir la práctica profesional en instrumento de aprendizaje para los estudiantes y de apoyo para el mejoramiento productivo de la pequeña y mediana empresa. - Desarrollar programas de prestación de servicios de asesoría y consultoría. - Diseñar programas de capacitación y actualización de recursos humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tener un registro confiable y actualizado de los proyectos y programas institucionales vinculados con los sectores productivos. - Contar con proyectos para el sector productivo. - Tener un listado de empresas estratégicas que requieren de apoyo universitario - Prácticas profesionales de los estudiantes en pequeñas y medianas empresas. - Prestación de servicios de asesoría y consultoría por parte de la universidad. - Cursos de actualización y capacitación de obreros y técnicos medios.
<p>Contribuir al desarrollo comunitario de los grupos sociales mas desfavorecidos mediante equipos multi e interdisciplinarios y acciones interinstitucionales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar un reglamento de servicio social universitario. - Promover el desarrollo social en las comunidades marginales. - Establecer convenios de coordinación con instituciones publicas y privadas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Brigadas de servicio social, para que brinden apoyo técnico profesional. - Acciones sociales en las áreas de educación, salud y servicios. - Capacitación a campesinos, trabajadores de la salud e impulsar la educación de las comunidades indígenas en aspectos relacionados con la preservación de la medicina tradicional, el uso adecuado de los recursos naturales y la orientación hacia el desarrollo sostenible. - Convenios de asistencia técnica con ONGs, municipios, subprefecturas e iglesia.

<p>Fortalecer la difusión científica y la promoción de la cultura, sobretodo la que busca promover el desarrollo integral de los estudiantes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitar y actualizar al personal para la difusión y la divulgación de la cultura. - Establecer convenios interinstitucionales para fortalecer la extensión y la difusión cultural. - Orientar los medios audiovisuales universitarios a la producción académica y la difusión científica. - Fortalecer la Editorial Universitaria y definir políticas para la producción editorial ligada a las necesidades de difusión académica. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cursos de actualización y capacitación del personal responsable de los servicios de divulgación. - Convenios que involucren el cofinanciamiento con dependencias gubernamentales y privadas. - Producción de programas con contenidos académicos y científicos en el canal universitario. - Publicaciones de carácter científico a fin de contribuir a la difusión del conocimiento y la elevación de la cultura.
<p>Recuperar el acervo cultural y fortalecer la identidad y los valores culturales de la región en sus diversas manifestaciones históricas, artísticas y culturales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Crear y consolidar espacios para el desarrollo de expresiones artísticas y culturales. - Gestionar recursos económicos para impulsar un programa de promoción de la cultura y de la identidad cultural. - Mejorar la infraestructura física y el recurso humano. 	<ul style="list-style-type: none"> - Exposiciones de pintura escultura, artesanías, etc. - Festivales de música folklórica. - Conformación del Ballet Universitario. - Conformación de un grupo estable de teatro. - Organización de recitales.
<p>Desarrollar e impulsar la práctica deportiva en sus diversas manifestaciones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar un programa de las actividades deportivas. - Incluir en el proyecto de ciudad universitaria la infraestructura necesaria. - Implementar una política de incentivos para la práctica deportiva. 	<ul style="list-style-type: none"> - Campeonatos de fútbol, Voleibol, Atletismo, etc. - Instalaciones deportivas adecuadas. - Becas y liberación de matrículas a los mejores deportistas.

10.3.5 Area de Bienestar Estudiantil

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	METAS
<p>Promover en los alumnos la cultura de la calidad educativa, para que sea mejor su desempeño profesional dentro del campo laboral.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar un programa que fomente la calidad educativa en los estudiantes. - Crear un programa psicopedagógico para que el estudiante cuente con un apoyo adecuado durante su formación profesional. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cursos, conferencias y talleres sobre calidad educativa. - Contar con un sistema de apoyo psicopedagógico acorde con las necesidades de los estudiantes.
<p>Impulsar un programa de becas ofrecidas a los estudiantes, para dar mayor oportunidad a quien carece de recursos.</p>	<p>Crear un reglamento que establezca los mecanismos y criterios de otorgamiento de becas.</p>	<p>Tener una comisión de becas, dependiente de la D.U.B.S.</p>
<p>Impulsar un programa de intercambio académico estudiantil para la formación integral de los estudiantes.</p>	<p>Establecer convenios interinstitucionales con otras universidades del país y del exterior.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Tener un listado de alumnos que potencialmente podrán participar en los programas de intercambio estudiantil. - Tener un catálogo semestral de los convenios de intercambio.
<p>Fomentar la organización de los estudiantes para el desarrollo de actividades académicas, culturales y deportivas que tiendan a su formación integral.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Estimular la participación de los estudiantes en eventos científico técnico nacionales e internacionales. - Desarrollar un programa de conferencias, seminarios y talleres sobre temas de actualidad social, política, económica y ecológica. - Estimular la realización de actividades deportivas y culturales inter-universidades. 	<ul style="list-style-type: none"> - Contar un calendario semestral de servicios y actividades de la comunidad estudiantil a cargo de la D.U.B.S. - Contar con un promotor de deporte y actividades culturales en cada unidad académica.
<p>Estimular a los estudiantes mediante un sistema de reconocimiento al rendimiento académico.</p>	<p>Impulsar un programa de apoyo e incentivos a estudiantes destacados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Becas comedor y liberación de matrícula a todos los estudiantes de escasos recursos y buen rendimiento académico. - Ingreso directo al mejor bachiller de cada colegio del departamento, que se haya destacado durante los cuatro años del ciclo medio. - Ingreso directo a los estudiantes que hubieran obtenido el primer lugar a nivel departamental, nacional e internacional, en la participación de ferias de ciencias y tecnología y otros eventos académicos. - Liberar del pago de la matrícula a los alumnos que obtengan en el periodo académico los tres mejores promedios ponderados de cada carrera.

		<ul style="list-style-type: none"> - Liberación del pago de valores para tramitar el título académico a los estudiantes graduados que hayan obtenido una nota igual o superior a 90 puntos como promedio ponderado acumulado. - Financiamiento los gastos de impresión y publicación de las tesis de grado para los estudiantes egresados que hayan obtenido una nota igual o superior a 80 puntos como promedio ponderado acumulado.
Mejorar la atención que reciben los estudiantes por parte del personal administrativo así como la agilización de los trámites.	<ul style="list-style-type: none"> - Revisar y modificar los procesos administrativos. - Modernización e informatización de todo el sistema administrativo. - Desarrollar un programa de superación del estamento administrativo. 	Mejor atención a los estudiantes y los tramites son más ágiles.
Mejorar los servicios del comedor universitario y la calidad de la dieta alimenticia.	<ul style="list-style-type: none"> - Poner en práctica al proyecto de "Dieta Equilibrada " elaborada por el Dr. Eduardo San Martín. - Revisar y actualizar el reglamento de becas del comedor Universitario. 	<ul style="list-style-type: none"> - Una dieta mejor balanceada y con mayores nutrientes. - El número de comensales está de acuerdo al reglamento de becas del comedor universitario.
Implementar un seguro médico para los estudiantes.	Elaborar un proyecto para crear un seguro médico estudiantil autofinanciado.	Otorgamiento de servicio médico a todo el estamento estudiantil.
Otorgar albergue a los estudiantes de provincias de recursos económicos limitados.	Impulsar la realización del proyecto de construcción de la residencia estudiantil, buscando fuentes de financiamiento externo.	Gran porcentaje de estudiantes de provincias y de bajos recursos puede acceder al beneficio de contar con una residencia.

10.3.6 Area Administrativa - Financiera e Infraestructura

OBJETIVO	ESTRATEGIAS	METAS
<p>Modernizar el aparato administrativo con gestión ágil, flexible y automatizada con personal administrativo profesional y una cultura de servicio que facilite el desarrollo de las actividades universitarias de la institución.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar un diagnóstico organizacional de la administración de la Universidad y llevar a cabo las modificaciones que sean requeridas. - Promover la utilización de equipos, sistemas y métodos que permitan realizar en forma más ágil y eficiente los procesos administrativos de la Universidad. - Revisar la normatividad vigente y en su caso actualizarla según las necesidades. - Integrar las actividades de gestión académica y administrativa por medio de una red de comunicaciones. - Regularizar y consolidar el patrimonio universitario y mejorar los procedimientos para la compra y adquisición de bienes y servicios. - Asignar de manera equilibrada el personal administrativo a las diferentes dependencias. - Capacitar y profesionalizar al personal administrativo y directivo. - Revisar y en su caso actualizar la normatividad sobre ingreso, promoción y permanencia del personal administrativo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Contar con una nueva Estructura Organizacional adecuada a la realidad académica y administrativa de la institución. - Contar con los equipos y sistemas para realizar las actividades administrativas y financieras en forma más eficiente. - Equipar la totalidad de las unidades académicas y dependencias administrativas de dispositivos para integrarse a la red universitaria de comunicaciones, tanto para el uso de alumnos y docentes como para empleados administrativos y autoridades. - Contar con un sistema de registro y control de inventarios y patrimonio que proporcione información confiable y actualizada. - Tener un reglamento de compras y adquisiciones actualizado. - Regularización jurídica de los inmuebles. - Contar con un listado de proveedores mediante reglas claras y transparentes. - Contar con un estudio sobre las relaciones docente/administrativo y alumno/administrativo a nivel nacional e internacional y ajustar los cocientes de la institución de acuerdo con los resultados obtenidos del estudio. - Reubicación del personal administrativo de acuerdo a su formación y experiencia. - Contar con un programa para la capacitación de directivos y funcionarios administrativos. - Contar con un programa de estímulos a la productividad dirigida al personal administrativo. - El ingreso, promoción y permanencia del personal debe ajustarse al reglamento del personal administrativo.

<p>Mejorar la infraestructura física universitaria así como el mantenimiento y equipamiento para atender las necesidades del desarrollo académico.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Concluir con el proyecto de " Ciudad Universitaria ", a través de la captación de créditos a fondo perdido y/o préstamos concesionales y el aporte obligatorio del tesoro general de la nación. - Licitación de los servicios de mantenimiento, seguridad y limpieza. - Incrementar y actualizar el equipamiento de computo y telecomunicaciones. - Equipar y mejorar las condiciones de los laboratorios de enseñanza y de los experimentales de apoyo a la investigación; buscando preferentemente financiamiento externo. - Actualizar e incrementar la bibliografía y mejorar y ampliar el acceso a bancos y redes de información. 	<ul style="list-style-type: none"> - Lograr un avance del 60% en la construcción de la Ciudad Universitaria para el año 2002. - El mantenimiento, seguridad y limpieza de los predios universitarios, está a cargo de una empresa especializada. - Inventario actualizado del equipamiento de computo y telecomunicaciones. - La relación alumnos por computadora es menor. - Instalación de equipos de computo y telecomunicaciones en los institutos de investigación (Internet). - Instalación de las redes en las unidades académicas y administrativas. - Laboratorios orientados a la investigación científica bien equipados. - El equipamiento de los laboratorios destinados al apoyo a la docencia muestra una sustancial mejora. - Acceso de todos los estudiantes a sistemas de información (Internet). - Las bibliotecarias, de las facultades se encuentran integradas mediante red.
<p>Que la Universidad cuente con recursos financieros: a través del dinámico crecimiento de sus componentes tradicionales y la creación de nuevas fuentes o aportes del TGN, coparticipación, captación por consultoría, asesorías y gestión productiva, aporte estudiantil negociado, agresiva política institucional de cooperación y una eficiente gestión universitaria.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Diseñar nuevas estrategias de negociación presupuestaria que tomen en cuenta el crecimiento poblacional y las iniciativas de modernización institucional centradas en la calidad y pertinencia. - Efectivizar la conformación de una unidad interinstitucional de coparticipación con la Alcaldía y Prefectura como mecanismo para incrementar los ingresos propios a través de un mejor control fiscal. - Reorganizar las empresas universitarias, haciéndolas más eficientes de tal manera que se logren importantes excedentes. - Ampliar las fuentes de financiamiento alternativas creando consultoras externas que alcancen ventajas competitivas en la prestación de servicios especializados en los mercados locales y nacionales y se conviertan en fuentes 	<ul style="list-style-type: none"> - El valor real del cociente presupuesto/total de alumnos se incrementa. - Los ingresos por coparticipación se elevan en un 20%. - Que todas las empresas universitarias tengan una operación financiera saneada. - Que las empresas universitarias (Remanso, Yabaré y Canal 11) logren su autofinanciamiento, generen excedentes de los cuales deben aportar obligatoriamente un porcentaje fijo al presupuesto universitario destinado al área de investigación. - Contar con equipos de consultoría en los institutos de investigación de cada facultad; con su correspondiente reglamentación. - Existencia de una unidad especializada en Marketing que asesore a los institutos de investigación.

	<p>importantes de aporte al presupuesto universitario y en estímulo material de los docentes involucrados.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reorganizar y hacer más eficiente la captación de ingresos propios por concepto de matrícula diferenciada, venta de valores, títulos, multa por materias reprobadas y abandonadas. - Promover la presencia de la Universidad en los programas de asistencia internacional que permitan la cooperación material, financiera y de recursos humanos altamente calificados. - Fortalecer la economía institucional reduciendo el gasto mediante programas de ahorro y optimización de recursos. - Mejorar la estructura - programática - presupuestal del gasto, de forma tal que facilite su seguimiento y correcta aplicación y se propicie una estructura pertinente de los gastos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Contar con un consejo de coordinación general de las consultoras facultativas para que regulen el funcionamiento de los mismos. - Contar con un proyecto para incrementar el monto de la matrícula, valores y títulos, multas por materia reprobadas y abandonadas. - Contar con proyectos para obtener créditos concesionales y a fondo perdido. - Asistencia en el montaje de equipos, laboratorios y bibliotecas. - Apoyo internacional para la edificación de la ciudad universitaria, el palacio de convenciones y deportes. - Becas para docentes y estudiantes. - Reducción de los gastos operativos e implementación de programas específicos para hacer eficientes los recursos y los procesos (reducción de tiempos y de personal administrativos, ahorro en el pago de servicios como agua, teléfono, energía eléctrica, etc.). - Racionalización de los planes de estudio sin atentar la calidad académica. - Contar con un sistema integrado de información, para monitorear el origen y la aplicación de recursos. - Contar con un sistema para la integración del presupuesto, que incorpore la evaluación de resultados individuales y programáticos.
--	--	---

10.3.7 Area de Gestión Institucional

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	METAS
<p>Reformar la matriz normativa de la U.A.G.R.M. para que fundamente, desde nuevos paradigmas, misión, visión, valores, estructura y funciones una organización capaz de descubrir el futuro, anticipar tendencias y provocar cambios de progresión humanística y pertinencia social, así como garantice la autonomía y el gobierno universitario.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar un diagnóstico institucional para identificar la estructura formal e informal, las líneas jerárquicas, las funciones asignadas y cumplidas, los procedimientos reglamentados y aplicados, el personal necesario y asignando, el equipamiento necesario y disponible, así como un análisis crítico del desempeño actual. - Basándose en el diagnóstico, hacer una o varias propuestas sobre la estructura organizacional acorde con las actuales necesidades de la institución. - Nombrar una comisión multidisciplinaria que basándose en una estructura definida se avoque a la elaboración del nuevo Estatuto Orgánico de la Institución. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aprobación del nuevo Estatuto Orgánico por parte del I.C.U.. - A partir del segundo semestre del 98 deberá entrar en vigencia el nuevo Estatuto. - Reglamentos, manuales de funciones y procedimientos actualizados.
<p>Contar con un sistema de Planificación Estratégica de la institución que garantice el desarrollo armónico y proporcional de la totalidad universitaria y sus componentes en horizontes temporales de corto, mediano y largo plazo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Fortalecer el departamento de Planificación Estratégica cuyas funciones serán las de formular, ejecutar y evaluar el Plan de Desarrollo Universitario. - Impulsar una planeación democrática y participativa. - Capacitar a la comunidad universitaria sobre la importancia de la planificación estratégica como mecanismo necesario para mejorar la gestión universitaria. - Definir un modelo de Planificación, Programación y Presupuesto en concordancia con el Plan de Desarrollo Quinquenal. - Crear un instrumento de control y evaluación de los resultados de los Planes Operativos así como del Plan Estratégico - Fortalecer el Dpto. de Estadística, encargado de la sistematización, recolección y el procesamiento de los datos necesarios, para llevar adelante el proceso de planificación. - Dotar a la unidad de planificación de apoyo de recursos humanos, materiales y financieros. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aprobación por parte del I.C.U. del Plan de Desarrollo Universitario 1998 – 2002. - El Plan de Desarrollo Institucional es el instrumento fundamental de la gestión universitaria. - Todas las unidades académicas y administrativas deben contar con su propio plan según las directrices del Plan Central. - A partir del primer semestre de 1998 entra en funcionamiento el plan de desarrollo quinquenal de la institución. - Que todas las unidades académicas y administrativas al iniciar el primer semestre de cada año presenten su programa anual de actividades en el marco de su plan de desarrollo. - Que al finalizar el segundo semestre de cada año todas las unidades presenten una autoevaluación de sus logros que serán contrastadas con los resultados presentados por el Dpto. de seguimiento, evaluación de la unidad de planificación.

<p>Evaluar el proceso actual de desconcentración de la unidades de Camiri, Vallegrande, Postrerveralle, Yapacaní y Montero, revisando su estructura y funcionamiento y en su caso analizar la pertinencia de las carreras existentes, eliminando algunas y creando otras de acuerdo a las necesidades de desarrollo de cada zona.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar un diagnóstico sobre las necesidades de formación de recursos humanos en la zona de influencia. - Elaborar un estudio en cada unidad desconcentrada sobre la pertinencia de las actuales carreras, así como acompañar datos acerca del número de docentes, administrativos, alumnos matriculados, egresados y graduados, así como la infraestructura con que cuentan. 	<ul style="list-style-type: none"> - Listado de necesidades sobre recursos humanos calificados que tiene la zona de influencia. - Resultados obtenidos en cuanto a formación de recursos humanos. - Proyectos de creación de nuevas carreras y eliminación de otras.
<p>Implementar el sistema integral de autoevaluación y la evaluación por pares internacionales que acredite la solvencia académico – científica, la pertinencia social y la calidad del modelo institucional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Fortalecer la unidad de autoevaluación y acreditación, dotándolas de recursos humanos, materiales y financieros necesarios para acelerar el proceso de autoevaluación. - Cada unidad académica y administrativa deberá conformar un equipo de autoevaluación y acreditación que funcione en forma coordinada con la unidad de autoevaluación y Acreditación de la institución. - Generar la capacidad técnica necesaria para llevar a cabo el proceso de autoevaluación en las diferentes unidades. 	<ul style="list-style-type: none"> - La calidad del egresado se verifica con medidas internacionales de evaluación. - La eficiencia externa del egresado se valora por su nivel y calidad en la producción y los servicios. - Los parámetros de calidad en la formación del profesional se corresponden con los requerimientos internacionales. - La oferta profesional de la institución atiende el encargo social.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFÍA

- Banco Central de Bolivia: Boletín Estadístico Mensual, Noviembre y Diciembre de 1997.
- Bringas, José A.: Gestión Educativa, Realidades y Perspectivas, Edit. Serrano, Cochabamba, Bolivia 1994.
- CEUB: Documentos del VIII Congreso Nacional de Universidades. Potosí 1994.
- CORDECRUZ: Plan de Desarrollo de Santa Cruz, Mayo de 1995.
- CORDECRUZ - Comité Pro Santa Cruz: Jornadas Santa Cruz 2000, Diciembre de 1986.
- Dirección Universitaria de Investigación: Documento de Trabajo sobre las Políticas de Investigación . Santa Cruz 1997.
- Escuela de Postgrado: Trabajos Elaborados en el Módulo de Planeación Estratégica Universitaria, Octubre de 1996.
- Guillen J. Manuel: Plan de Desarrollo, Bases Generales. Arequipa-Perú 1991
- Instituto Tecnológico de Celaya: Programa de Desarrollo Institucional 1996-2000, México 1996.
- Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales: Revista de Humanidades y Ciencias Sociales, Vol. 1, N° 2, Dic. de 1995.
- Inciarte, G. Alicia: Un Modelo del Proceso de Generación de Tecnología Educativa. Venezuela 1994.
- Mintzberg Henry, Brian Quinn James: Planeación Estratégica, Editorial Prentice-Hall, México, Tomo I, 1995.
- Mintzberg Henry: La Estructuración de las Organizaciones, 1988.
- Ministerio de Desarrollo y Medio Ambiente, Stría de Planificación: Agenda Bolivia 21, 1996
- Profesores de la Carrera de Economía, la Universidad frente a los Desafíos, Mayo de 1996 (Artículo).
- Peñaloza, Walter: La Revisión del Modelo de Curriculum Integral, Venezuela - 1993.
- Ribera Arteaga Leonor: Creación de la Facultad de Derecho y por lo tanto de la Universidad
- Rios, Mario. U.A.G.R.M.: Planificación Estratégica. Edit. Universitaria, Octubre de 1995

Siu Ch. Yolanda. : Modelo Matemático para el Desarrollo Planificado de la U.A.G.R.M.
Editorial Universitaria, Santa Cruz 1991.

Sossa C. Victor: La Universidad y su Entorno (Articulo). Santa Cruz 1997.

U.A.G.R.M. : Autodiagnósticos de las Unidades Administrativas, Santa Cruz 1997.

U.A.G.R.M. : Programas y Proyectos de Investigación y Extensión, 1994.

U.A.G.R.M. : Estatuto Orgánico, Santa Cruz abril de 1961.

U.A.G.R.M. : Reforma Universitaria, Comisión de Información y Coordinación de la
Reforma Universitaria (CICRU), Santa Cruz 1993.

U.A.G.R.M. : Diagnóstico de la Universidad Boliviana Gabriel René Moreno, Sub Comisión
de Reordenamiento Universitario, Santa Cruz 1980.

U.A.G.R.M. : Unidad de Planificación, Plan Anual Operativo 1996 y 1997.

U.A.G.R.M. : Dpto. de Orientación, Programa de Admisión Básica , S. C. Julio de 1996.

U.A.G.R.M. : Reforma Universitaria: Estrategia 2005 para el Cambio Total, Editorial
Universitaria, agosto de 1997.

U.A.G.R.M. : Vicerrectorado: Guía de Carreras, Editorial El País, 3ra. Edición, Santa Cruz
1997.

U.A.G.R.M. : Rectorado, Informe de Gestión 1993 - 1996, Editorial Universitaria, Mayo de
1996.

Universidad de Guadalajara: Plan Institucional de Desarrollo. 1995 - 2000, México 1996.

Universidad Autónoma de Baja California: Plan de Desarrollo Universitario 1995 - 1996.

ANEXOS

Anexo 1

ENCUESTA INTITUCIONAL PARA LA REFORMA UNIVERSITARIA

La U.A.G.R.M. consciente de su responsabilidad institucional, se encuentra preparando el Plan de Desarrollo Universitario para lo cual es indispensable redefinir la Misión, como el marco fundamental de este Plan.

Este cuestionario tiene la finalidad de recoger la opinión que la comunidad Universitaria tiene acerca de la Misión, entendida ésta como la razón de ser de la organización, la meta que moviliza nuestras energías y capacidades, la contribución que la Universidad pretende hacer llegar a la sociedad.

1.- A continuación presentamos un listado de declaraciones que consideramos forman parte de la misión. Califique de acuerdo a la siguiente tabla:

Muy Importante	4 Puntos
Importante	3 “
Relativamente Importante	2 “
Nada Importante	1 “

- 1) Formar profesionales que respondan a las exigencias del mercado.
- 2) Formar profesionales integrales que contribuyan al desarrollo del país.
- 3) Reproducir conocimiento acumulado.
- 4) Promover el desarrollo humano sostenible.
- 5) Generar conocimiento y tecnología.
- 6) Desencadenar procesos de cambio.
- 7) Difusión del conocimiento científico.
- 8) Difusión de la cultura.
- 9) Apoyar al desarrollo del país y la región.
- 10) Adoptar tecnología extranjera.
- 11) Fomentar la investigación científica.
- 12) Formar profesionales con aportes científico - técnico.
- 13) Identificar el quehacer científico - cultural con los intereses populares.
- 14) Contribución a la creación de una conciencia nacional.
- 15) Formar profesionales Idóneos en todas las áreas del conocimiento científico, tecnológico y cultural.
- 16) Fomentar el desarrollo cultural, técnico y social de los trabajadores.

Anexo 2

ESQUEMA GENERAL PARA LA PREPARACION DE DIAGNOSTICOS EXPEDITOS.

Por: Lic. Miguel Rojas.

1.- INTRODUCCIÓN.

Los diagnósticos sectoriales deberán tratar de adecuarse, en lo posible, a los lineamientos que se enumeran a continuación, de manera que faciliten el trabajo de integración que deberá hacerse con todos ellos, para presentar un diagnóstico de carácter más global de toda la U.A.G.R.M. En general los diagnósticos sectoriales deberán incorporar los siguientes elementos:

2.- ESTRUCTURA FORMAL - ESTRUCTURA INFORMAL.

La falta de Revisiones periódicas de la estructura de las instituciones, así como de las funciones que se le asignan a cada órgano del sistema, con frecuencia dan origen a la formación de estructuras que van formándose, creciendo en forma inorgánica, por que se asumen nuevas funciones que no tenían importancias en períodos pasados y desaparecen antiguas funciones que han perdido relevancia en el presente y no tienen proyecciones para el futuro.

Lo indeseable de mantener un sistema estructurado en forma inorgánica se fundamenta en la imposibilidad de presentar una gestión administrativa eficiente, aprovechando todos los beneficios consignados en los principios de la "Administración Científica".

Por las anteriores razones se hace indispensables el análisis de la "**ESTRUCTURA FORMAL Y DE LA ESTRUCTURA INFORMAL**" de la Oficina en Autoevaluación, recomendando esquematizar en un organigrama la estructura actual (informal) de la Oficina, tal como funciona actualmente y en un organigrama separado la estructura que le fue asignada originalmente.

3.- LINEA JERÁRQUICA DE MANDO - DEPENDENCIA REAL.

También será importante mostrar claramente, en el organigrama de la estructura actual, la **DEPENDENCIA REAL** de la Oficina, es decir, el **JEFE INMEDIATO SUPERIOR**, hasta mostrar objetivamente, la Dirección, Facultad, etc., de la cual se forma parte.

Si la dependencia hubiera cambiado, la dependencia original deberá quedar expresada en el organigrama formal, en las mismas condiciones que la actual dependencia, que deberá ser expresada en la actual estructura vigente.

4.- FUNCIONES ASIGNADAS - FUNCIONES CUMPLIDAS.

Será indispensable describir las funciones que cumple actualmente la oficina en análisis, discriminando las funciones principales, las funciones secundarias y las funciones derivadas de las anteriores. Al mismo tiempo, será necesario describir las funciones originalmente asignadas, explicando las razones para los cambios observados entre lo asignado y lo cumplido.

Podría ser recomendable utilizar una hoja para cada función principal, de manera de incluir en ellas las funciones derivadas y las tareas que se originan.

5.- PROCEDIMIENTOS REGLAMENTADOS - PROCEDIMIENTOS APLICADOS.

Deberá representarse en flujogramas separados para cada tema, los procedimientos más frecuentes aplicados en el sector aquellos que demandan el mayor esfuerzo del personal, haciendo hincapié en el tiempo promedio que demanda cada operación, en cada etapa de proceso.

Así mismo, deberá especificarse si dichos procedimientos están o no contenidos en los manuales de la Universidad, o si son iniciativas de la oficina.

6.- PERSONAL NECESARIO - PERSONAL ASIGNADO.

Deberá indicar el número de personal con que cuenta la oficina, distribuyendo dicha asignación de personal de acuerdo a la representación Orgánica Real de "2".

Deberá evaluar al personal disponible en el sector, tanto desde el punto de vista cualitativo, como cuantitativo, así como las capacidades y habilidades disponibles y las necesarias.

7.- EQUIPAMIENTO NECESARIO - EQUIPAMIENTO DISPONIBLE

Será necesario informar del tipo de comodidades existentes en el sector para la realización de las tareas que le son inherentes, tales como: Software, equipo, amoblamiento, espacio disponible, detallando el grado de computarización de las operaciones y tareas comunes de la oficina, o en su defecto los Sistemas Operativos en uso.

8.- ANÁLISIS CRÍTICO (NIVEL DE DESEMPEÑO ESPERADO - NIVEL DE DESEMPEÑO REAL)

a) Concluida la etapa de levantamiento de información, el equipo responsable del diagnóstico deberá realizar el Análisis Crítico de desempeño de su sector, incluyendo en él la siguiente información indispensable:

- b) El grado de cumplimiento de las funciones que han sido asignadas al sector, poniendo énfasis en la causas de éxito o fracaso, de la gestión.
- c) Deberá incorporarse un análisis pormenorizado de las causas que determinan las oportunas o inoportunas realizaciones del sector, en términos de la presentación oportuna de informes, la ejecución oportuna de diversas tareas, los cuellos de botellas existentes en el sector y que inhiben el cumplimiento oportuno de las tareas encomendadas.
- d) Deberá presentarse un análisis objetivo de la capacidad de los recursos humanos disponibles, sus potencialidades mayores y sus deficiencias notorias, incluyendo opiniones meditadas sobre la cantidad (exceso o defecto) de recursos humanos disponibles.
- e) Deberá analizarse cuidadosamente los sistemas operativos existentes en el sector (Manuales y Computarizados) de manera de proponer cambios o modificaciones, que se sustenten en estimaciones objetivas de ahorro de tiempo y recursos, que repercutirán en la realización futura de operaciones oportunas.
- f) Será necesario analizar en forma pormenorizada las bondades y defectos de los procedimientos y métodos operativos, utilizados en el sector y proponer las modificaciones estimadas indispensables para mejorar su desempeño, sin afectar (disminuir las responsabilidades que le han sido asignadas.
- g) Será importante el aporte y/o las limitaciones que son consecuencia del equipamiento de la Oficina, la disponibilidad de material de trabajo, el espacio físico disponible, el amoblamiento, etc. y las recomendaciones para dotar a la oficina de las comodidades necesarias.

Anexo 3

ENCUESTA PARA LA IDENTIFICACIÓN, VALIDACIÓN Y JERARQUIZACIÓN DE PROBLEMAS ACADÉMICOS

Nombre:.....

Faculta:.....

Carrera:

Cargo o Función:

Como es de su conocimiento nuestra Universidad se encuentra elaborando el Plan de Desarrollo Universitario para lo cual es necesario identificar claramente los principales problemas que limitan su desarrollo académico.

Con este propósito, fueron analizados algunos documentos elaborados en nuestra Universidad, de los que se extractaron problemas que a nuestro juicio continúan existiendo en mayor o menor grado en las diferentes unidades académicas.

A continuación presentamos a usted un listado de estos problemas clasificados por áreas y le solicitamos lo siguiente:

- a) Seleccionar del listado propuesto los que a su juicio existen en su unidad académica, encerrando en un círculo los números correspondientes.
- b) Incorporar aquellos problemas que según su percepción y experiencia existen en su unidad académica y no han sido considerados en el listado.
- c) Jerarquizar los problemas seleccionados y adicionados tomando en cuenta el grado de incidencia en el desarrollo de las actividades de su carrera, marcando con una **X** la casilla que corresponda.

LISTADO DE PROBLEMAS

A.- AREA DOCENTE.	F	M	D
01.- Insuficiente formación profesional de los docentes.			
02.- Insuficiente actualización y participación post - gradual, en el área de su profesión.			
03.- Insuficiente actualización y perfeccionamiento en el área pedagógica.			
04.- Deficiencia en el manejo técnico de medios didácticos.			
05.- Falta de preparación de los docentes para realizar labores de consultoría.			
06.- Insuficiente formación del docente como investigador.			

B.- AREA ESTUDIANTIL.	F	M	D
01.- Bajo rendimiento estudiantil.			
02.- Falta de motivación del estudiante.			
03.- Elevados índices de deserción estudiantil.			
04.- Bajo porcentaje de titulados.			
05.- Insuficiente formación previa.			
06.- Falta de orientación vocacional.			

C.- AREA PROCESO ENSEÑANZA - APRENDIZAJE.	F	M	D
01.- Insuficiente relación de la teoría con la práctica			
02.- Falta de equipos y/o insumos.			
03.- Escaso material bibliográfico.			
04.- Material bibliográfico desactualizado			
05.- Perfiles y planes de estudio desactualizados.			
06.- Perfiles y planes de estudio actualizados que no se aplican			
07.- Falta de medios de enseñanza.			
08.- No existe un sistema de seguimiento y evaluación del proceso.			
09.- Deficiencia en los reglamentos de tesis de grado y/o en su aplicación			
10.- Escasas modalidades de graduación.			
11.- Las formas de enseñanza no corresponden al avance científico tecnológico.			
12.- Falta de prácticas pre - profesionales.			
13.- Abuso de la exposición como método de enseñanza.			
14.- Abuso del método de exposición de la materia por parte de los estudiantes.			
15.- Insuficiencia en la coordinación de docentes que imparten la misma asignatura.			
16.- Insuficiente preparación para la titulación de estudiantes.			
17.- Falta de integración entre la actividad académica, la investigación y la extensión.			
18.- Deficiencia en el cumplimiento de la programación académica.			
19.- Ausencia de mecanismos de planificación y organización del proceso.			
20.- Falta de coordinación horizontal y vertical entre docentes de una misma carrera.			
21.- Falta de apoyo, asesoramiento y consulta a los estudiantes por parte de los docentes fuera del aula.			
22.- Asignación inadecuada de aulas.			

D.- AREA DE INVESTIGACION.	F	M	D
01.- Ausencia de mecanismos para ejecutar las políticas de investigación.			
02.- Falta de integración de la investigación existente con las necesidades del medio.			
03.- Falta de coordinación y relación entre los institutos de la Universidad.			
04.- Poca información sobre programas y proyectos de investigación en ejecución.			
05.- Escasos trabajos de tesis orientados a solucionar problemas de la región.			
06.- Poca motivación de los docentes para realizar investigación.			
07.- Insuficiente publicación de la producción científica.			
08.- Falta de vinculación entre institutos de investigación de la universidad con otros institutos de investigación, regionales e internacionales.			
09.- Recursos humanos no especializados para la investigación.			
10.- Inadecuada asignación de docentes a los institutos para tareas de investigación.			
11.- Ausencia de líneas de investigación.			
12.- Falta de dedicación de los docentes a la investigación.			

E.- AREA DE INTERACCION SOCIAL.	F	M	D
01.-Débil integración e interrelación con la comunidad.			
02.- Falta de convenios de cooperación interinstitucional.			
03.- Falta de programas de divulgación científica.			
04.- Insuficiente transferencia de tecnología hacia el medio.			
05.- Escasa oferta de consultorías, servicios y asesoramiento técnico con participación docente - estudiantil.			
06.- Insuficiente desarrollo y sistematicidad de actividades culturales deportivas con y para la comunidad.			
07.- Inexistencia de promoción de actividades de las diferentes manifestaciones artísticas.			

F.-AREA ADMINISTRATIVA - FINANCIERA E INFRAESTRUCTURAL	F	M	D
01.- Organización administrativa obsoleta.			
02.- Ejecutivos con escasa formación en gerencia.			
03.- Falta de racionalidad en la asignación de recursos.			
04.- Insuficiente dotación de equipos y mobiliarios.			
05.- Falta de cubículos para profesores a tiempo completo.			
06.- Falta de ambientes adecuados para bibliotecas.			
07.- Carencia de infraestructura para laboratorios.			
08.- Falta de ambientes para centros de computos			
09.- Falta de equipamiento de los institutos de investigación			
10.- Falta de campos recreativos y mobiliarios.			
11.- Falta de recursos en general.			
12.- Falta de normatividad que apoye la administración académica.			
13.- Falta de seguimiento a docentes.			
14.- No se aplica el reglamento de ingreso a la docencia.			
15.- No se aplican los reglamentos estudiantiles existentes.			
16.- Inestabilidad laboral, productos de conyunturas políticas.			
17.- No funciona el escalafón docente.			
18.- Falta de presupuesto para realizar actividades de investigación.			
19.- Los institutos de investigación no tienen presupuesto asignado.			

G.- AREA DE GESTION INSTITUCIONAL	F	M	D
01.- Estatuto orgánico obsoleto.			
02.- Ausencia de planificación.			
03.- Baja proporción de docentes a tiempo completo en relación a los docentes a tiempo horario.			
04.- Ausencia de políticas de superación del personal docente.			
05.- Falta de nuevas opciones de formación que respondan a las necesidades de la región			
06.- Carencia de sistemas de información institucional.			
07.- Falta de vinculación intercarreras.			
08.- Insuficiente promoción de una imagen apropiada de la facultad.			
09.- No existe identificación de la Comunidad Universitaria con la misión insitucional.			
10.- Inversión de valores éticos y morales.			
11.- Falta de identificación de los valores que deben caracterizar la cultura organizacional Universitaria.			
12.- Falta de apoyo a los institutos de investigación.			
13.- Falta de incentivos			
14.- Remuneración no acorde a la función asignada.			
15.- Falta de incentivos a los estudiantes aventajados de bajos recursos económicos.			
16.- Falta de políticas integrales de bienestar social.			
17.- Falta de normatividad que rijan el funcionamiento de los institutos de investigación.			
18.- Ausencia de mecanismos que normen la contratación de RR. HH. para investigación.			
19.- Ausencia de mecanismos que normen la ejecución, cobro y distribución de los ingresos percibidos por consultorias, asesorías y venta de servicios en general.			

Anexo 4

ENCUESTA INSTITUCIONAL PARA LA REFORMA UNIVERSITARIA

La comisión encargada de la elaboración del plan de desarrollo de la U.A.G.R.M. en una anterior oportunidad le hizo llegar a Ud. una encuesta, cuyo objetivo era conocer su percepción acerca de la **Misión** de la Universidad. De acuerdo a los resultados obtenidos de la elaboración realizada, redactamos la siguiente **Misión**.

LA UNIVERSIDAD AUTONOMA " GABRIEL RENE MORENO " ES UNA INSTITUCION EDUCACIONAL PUBLICA QUE ASPIRA AL LIDERAZGO REGIONAL Y NACIONAL Y TIENE COMO MISIÓN:

LA FORMACION INTEGRAL DE PROFESIONALES Y SU DESARROLLO PERMANENTE PARA CONTRIBUIR A LA SOLUCION DE LOS PROBLEMAS DE LA SOCIEDAD BOLIVIANA, MEDIANTE LA ASIMILACION, GENERACION, APLICACION, Y DIFUSION DEL CONOCIMIENTO CIENTIFICO TECNICO Y LA CULTURA, PROMOVRIENDO EL DESARROLLO SOSTENIBLE QUE CONDUZCA A LA EQUIDAD Y A LA JUSTICIA SOCIAL.

Si considera necesario realizar alguna observación a esta **Misión** le agradecemos su aporte.

Dentro de este mismo proceso, es necesario contrastar el presente con el futuro, es decir no podemos concebir un proceso de planificación que no cuente con dos aspectos fundamentales: el estado actual y estado deseado. Por lo tanto ponemos a consideración suya 36 declaraciones que podrían ser parte de la **Visión** la imagen que queremos mostrar en el año 2002. Entendiéndose como **Visión** la imagen que queremos mostrar en el 2002.

Para este propósito pedimos a Ud. Lo siguiente:

1ro. Después de analizar la **36** proposiciones seleccione **15** que a su juicio considere más importantes.

(Encerrar en un circulo el número correspondiente)

2do. A las **15** proposiciones seleccionadas por Ud. Aplique la escala de valoración: **1-2-3**, asignando el mayor puntaje (**3**) a las más importantes.

**VISION PARA EL AÑO 2002
DE LA UNIVERSIDAD AUTONOMA GABRIEL RENÉ MORENO**

<u>Proposiciones</u>	<u>Puntaje</u>
01.- Las consultorías externas de docentes y alumnos de cursos superiores están en pleno despliegue.
02.- Hemos desarrollado habilidades para la captación de recursos económicos.
03.- Autofinanciamos el 30% del presupuesto.
04.- Autofinanciamos el 20% del presupuesto.
05.- Tenemos una estructura orgánica y una normatividad que se ajusta a nuestras necesidades.
06.- Se dispone de mejor equipamiento tecnológico.
07.- Hemos logrado reconocimiento de la comunidad.
08.- Se asciende jerárquicamente según evaluación.
09.- La estructura universitaria es propia para el trabajo en equipo y abierta a las iniciativas individuales.
10.- Al menos el 70% de los docentes ha culminado estudios de Diplomado y Especialidad.
11.- Al menos el 30 % de los docentes ha culminado sus estudios de Maestría y Doctorado.
12.- Tenemos una gestión administrativa acorde a nuestras necesidades y expectativas.
13.- Nuestro Plan de Desarrollo Universitario esta integrado al desarrollo regional y nacional.
14.- Se aplica la evaluación permanente a la gestión administrativa y docente.
15.- Se cuenta con bibliotecas actualizadas y conectadas con redes internacionales.
16.- Se aplica tecnología moderna al proceso enseñanza-aprendizaje.
17.- Las carreras responden a las necesidades del medio.

- 18.- El 50% nuestros Docentes trabajan a tiempo completo.
- 19.- Disponemos de mejores servicios sociales para los alumnos.
- 20.- Se incentiva a la superación de estudiantes y docentes.
- 21.- Se ha logrado unificar el calendario académico de todas las carreras.
- 22.- El 50% de los estudiante se titula en el tiempo previsto.
- 23.- Existe una remuneración acorde a la función asignada.
- 24.- Aproximadamente el 10% del presupuesto se destinan a la investigación.
- 25.- La ciudad universitaria está en pleno desarrollo.
- 26.- Se publican revistas científicas.
- 27.- Se han reducido los índices de deserción estudiantil.
- 28.- Todos los docentes ingresan a la Universidad cumpliendo normas establecidas.
- 29.- Todos los administrativos ingresan a la universidad a través de un proceso de reclutamiento selectivo.
- 30.- La Universidad mantiene convenios con universidades del exterior que permiten el intercambio de profesionales y alumnos.
- 31.- Todas las facultades tienen una unidad de Post-grado.
- 32.- Se aplican los reglamentos que norman el ingreso, permanencia y graduación de los estudiantes.
- 33.- Los planes de estudios de todas las carreras están actualizados.
- 34.- Los institutos de investigación se han aproximado a los problemas económicos y sociales de la región y el país.
- 35.- La relación Universidad - Empresa privada funciona de acuerdo a los parámetros establecidos.
- 36.- Hay un clima de auge cultural en la Universidad con influencia benéfica de y hacia la sociedad.