

EXCELENCIA UNIVERSITARIA

Publicación digital

Departamento de Planificación y Coordinación

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS - UMSA

La Paz, Bolivia, noviembre, 2018

Año 5 No. 24

Gestión universitaria por resultados



MSc. Fernando Sanabria Camacho

Es el proceso de planificar, dirigir, administrar, controlar y evaluar la Universidad, para el logro efectivo del cumplimiento de su misión institucional. La UMSA como ente de educación superior, viabiliza la formación de profesionales en el grado y posgrado; el desarrollo de la ciencia, tecnología e innovación y la transmisión de resultados a la sociedad. Desde su creación ha contribuido al desarrollo económico, social y ambiental de Bolivia.

En este modelo de gestión focalizado en los **resultados**, éstos surgen de programas, proyectos o actividades, debidamente planificados y ejecutados, que se dan a nivel de **productos; efectos e impactos**. (i) Productos (resultados parciales), son inmediatos, visibles y concretos que se obtienen durante la gestión. (ii) Efectos (resultados finales) se obtienen al finalizar una fase o etapa de la gestión. (iii) Impactos (resultados de largo plazo), se obtienen un tiempo después de la finalización de la etapa o fase de la gestión.

Por tanto, es importante efectuar con responsabilidad la planificación, a la hora de formular los resultados estratégicos (en el PEI y planes de desarrollo) y los resultados de gestión (POA).

ACTUALIZACIÓN DEL SOA

Está en curso la actualización del SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA UMSA, y por ende, los **Manuales de Organización y Funciones (MOF); y de Procedimientos (MP)**. Este proceso fue aprobado mediante Resolución del Honorable Consejo Universitario N°136/2017 del 5 de julio 2017, dado el crecimiento institucional y los ajustes requeridos para optimizar el funcionamiento organizacional. La fase de **análisis situacional y diagnóstico retrospectivo** concluyó en octubre/2018. Las fases siguientes en el 2019 serán el **diseño y rediseño del nuevo SOA y su implantación**. Los resultados esperados son: eficiencia organizacional; desburocratización; optimización de recursos; desempeño ideal del talento humano; creación de ambientes propicios de trabajo; condiciones para el trabajo en equipo; calidad del trabajo y sobre todo: **una óptima gestión de calidad académica y científica**.

3 claves para el éxito de la gestión universitaria

La exitosa gestión académica y científica de la UMSA depende de: (1) *la dinámica renovación de las políticas universitarias, en función de la realidad social; la internacionalización y conexión con los cambios mundiales de la educación superior, la ciencia y la tecnología,* (2) *compromiso institucional* y (3) *Renovación mental continua de los conductores y operadores de la gestión universitaria.* ¿Quiénes operativizan la gestión?... son las autoridades de Facultades, Carreras e Institutos. El co-gobierno debe también asumir responsabilidad en la gestión. **La UMSA necesita más que nunca, autoridades con capacidad de gestión.** Esto se logra con liderazgo, capacidad y competencias. Por tanto, qué importante es **planificar** con visión corporativa, unificada y respondiendo a la pregunta: ¿Cómo queremos ver a nuestra Universidad, Facultad, Carrera o Instituto hoy y mañana?...Ello es ejercer la verdadera Autonomía. Pero no basta **planificar**, aun precisando claramente los resultados, sino continuar con el eslabón articulador que la **evaluación**. Los procesos continuos de autoevaluación y mejora continua enriquecen la gestión universitaria.

CICLO DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA EN LA UMSA



SISTEMA DE INFORMACION PARA LA GESTION UNIVERSITARIA

Se ha iniciado el diseño del SISTEMA DE INFORMACION PARA LA GESTION UNIVERSITARIA, articulado por la Secretaría Académica; la Dirección Administrativa Financiera (DAF) y los Departamentos de Planificación y Coordinación (DPC); Investigación, Posgrado e Interacción Social (DIPGIS); Evaluación, Acreditación y Gestión de la Calidad (DEAGEC); Tecnologías de Información y Comunicación (DTIC); Biblioteca Central, que conforman el **Comité de Calidad Académica y Científica de la UMSA**. Este Sistema a implantarse el 2019, será vital para los procesos de planificación, gestión institucional, académica y científica, acreditación y aseguramiento de la calidad.



INCERTIDUMBRE PARA LA PLANIFICACION AL 2025

La formulación del *Plan Estratégico Institucional 2016-2018, con visión al 2030*¹, fue realizada en el 2015. Justamente en esa coyuntura se promulgaron leyes que cambiaron el escenario interno de políticas públicas. La **Ley 650** del 19 de enero/2015, eleva a rango de ley la AGENDA PATRIOTICA 2025 y sus 13 Pilares de la Bolivia Digna y Soberana. La **Ley 777** del 25 enero/2016 establece el Sistema de Planificación Integral del Estado. La **Ley 786** del 10 de marzo/2016, aprueba el Plan de Desarrollo Económico y Social 2016-2020. La falta de una reglamentación de la Ley 777, originó muchos problemas para la planificación universitaria. Por ello, los **Ministerios de Planificación del Desarrollo (MPD) y de Economía y Finanzas Públicas (MEFP)**, promulgaron resoluciones Bi Ministeriales que transitoriamente permitan al SUB efectuar su planificación institucional en las gestiones 2016, 2017 y 2018.

Ahora surgen muchas preguntas con color de incertidumbre. *¿Qué pasa con el PLAN DESARROLLO UNIVERSITARIO que debe aprobarse para el periodo 2019-2025?... Si el PDES tiene vigencia solo hasta el 2020, coherente con la Ley 777, qué pasará después del 2020?... ¿Debemos ajustarnos al PGDES 2025? Simplemente se vislumbra nuevamente otro vacío de políticas estatales. ¿El Poder Ejecutivo ha evaluado el avance del PDES?... ¿Se van a cumplir sus metas?... ¿Las universidades seguirán sin metas rectoras apropiadas para sus actividades académicas y científicas, que la Ley 777 ni el PDES prevén?...* Lo cierto es que las reformas universitarias en Latinoamérica y el mundo están dando un giro en el rumbo de las tendencias de la educación superior con pertinencia social. La **generación de conocimiento** es vital para emprender cambios vitales en las estructuras universitarias, ya que deben replantearse objetivos estratégicos orientados a contribuir efectivamente a solucionar los críticos problemas económicos, sociales y ambientales actuales y futuros.

Por ello, se vislumbra más niebla e incertidumbre hacia el 2025, proveyéndose un pedregoso camino con parada en el 2020, sin luces para la **verdadera planificación** que necesitamos formular las Universidades, con responsabilidad social.

Crisis del Sistema de la Universidad Boliviana

El Sistema de la Universidad Boliviana (SUB) ha ingresado en una etapa inédita de su vida institucional, con una crisis estructural que afecta la gestión institucional de las universidades públicas que lo conforman. Algunos factores de su actual estado de ingobernabilidad: alta burocratización, desvanecimiento de la conceptualización real de la Autonomía Universitaria; obsoleta forma de organización del SUB/CEUB, descoordinación interna, alta politización incrustada; normativa desactualizada y desconexión absoluta con el mundo académico y científico globalizado e internacionalizado. Las universidades necesitamos consolidarnos como entidades con capacidad de gestión de excelencia y toma de decisiones ágiles, oportunas y efectivas. El único camino visible es la reingeniería institucional del SUB/CEUB y renovación mental de quienes asuman funciones.

¹ En el marco del Plan Desarrollo Universitario 2014-2018 del Sistema de la Universidad Boliviana (SUB)



Planificación participativa en la UMSA

Pese a las limitaciones del entorno local, políticas públicas desarticuladas y recursos financieros limitados, la UMSA encara el proceso de planificación con responsabilidad y compromiso social. Su visión al **2030** trasciende los problemas de la temporalidad de las gestiones políticas. En el marco del PDU² del Sistema de la Universidad Boliviana, se inició la formulación del PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL UMSA AL 2025. Se propició un encuentro a nivel de autoridades ejecutivas del Honorable Consejo Universitario para actualizar los valores institucionales: principios, valores, misión, visión y lineamientos generales de la gestión universitaria. Asimismo se organizó un encuentro con el Consejo Académico Universitario (CAU) para actualizar los lineamientos estratégicos académicos, científicos y de interacción social. En otros niveles, se inició el trabajo participativo de las Carreras e Institutos, mediante procesos de análisis situacional y valores de la gestión institucional de unidades académicas. El proceso continuará promoviendo encuentros entre docentes, investigadores, estudiantes y personal administrativo. La fase de formulación se basará en el **Reglamento del Sistema de Planificación de la UMSA**, que regulará los procesos de preparación de planes de desarrollo y se dispondrá de herramientas de análisis situacional, planificación, seguimiento, evaluación y retroalimentación, en busca de resultados efectivos de gestión.



² Plan de Desarrollo Universitario 2019-2025



La Planificación PRINCIPIO FUNDAMENTAL



El cuarto Principio fundamental de la UMSA es la PLANIFICACION Y COORDINACION UNIVERSITARIA, según el Artículo 4º del Estatuto Orgánico de la UMSA. Asimismo, el Capítulo II de Fines y Objetivos relacionados con la Interacción con la Sociedad, señala que “La UMSA debe promover la participación efectiva de los trabajadores de la Región en la **planificación**, ejecución y evaluación de las actividades académicas, con el fin de rescatar el conocimiento obtenido en estos niveles, así como también para integrar las tareas científicas y tecnológicas hacia la satisfacción de las necesidades básicas e históricas de los trabajadores”. Finalmente, el Artículo 9º, señala que “Los **principios de Planificación y Coordinación Universitaria** consisten en: (a) La actuación de la UMSA dentro del Plan Nacional Universitario, formulado y aprobado en coordinación con las demás universidades públicas; (b) La integración de la Universidad con la sociedad boliviana y la adecuación de la política universitaria a los intereses del pueblo boliviano; (c) La coordinación e integración de lo diverso de cada región, que es una de las bases sobre las cuales se deben lograr los objetivos de la Universidad Boliviana; (d) La participación en la formulación y ejecución de políticas sobre generación de conocimientos, administración de la ciencia y la investigación científica en el país. **Lo contrario de planificar es improvisar.** Por ello, qué importante es tener las herramientas necesarias para TOMAR DECISIONES coherentes y sólidas, a la luz del análisis retrospectivo y estrategias proyectadas al futuro.



La gestión y alta dirección universitaria requieren para su exitosa consecución de un funcionamiento integrado de (1) la planificación, (2) el desarrollo organizacional, (3) personal idóneo Y COMPROMETIDO y (4) recursos físicos (infraestructura, equipamiento, materiales) y financieros. Se requieren gestores universitarios compenetrados con los componentes del proceso administrativo:

planeación, organización, dirección y control. Pero sobre todo requerimos en la UMSA, líderes competentes y calificados, capaces de ejercer funciones de autoridad universitaria, con solvencia y eficiencia.

CRES 2018 Perspectivas para las Universidades



La III CONFERENCIA REGIONAL DE LA EDUCACION SUPERIOR (CRES) realizada en junio/2018 en Córdoba, Argentina, debatió acerca del escenario actual de la educación superior en América Latina y el Caribe, y las estrategias para los próximos diez años con miras a lograr los **Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030 de las Naciones Unidas**. La DECLARACION DE CORDOBA³, ratifica la educación superior como un bien social y un derecho humano que el Estado tiene la responsabilidad de garantizar a través de la gratuidad y el acceso universal. El **Plan de Acción de la CRES 2018**, que está en la fase final de redacción, es el instrumento que orientará a los distintos actores de la educación superior de América Latina y el Caribe en la construcción de políticas que garanticen el desarrollo sostenible de la educación superior como bien público social - estratégico, derecho humano y universal, y responsabilidad del Estado en el contexto de los ODS (Educación de Calidad ODS 4) y de la estrategia de UNESCO Educación 2030. **La UMSA debe capitalizar los elementos vitales de las conclusiones de los 7 ejes temáticos y priorizar una sólida política de internacionalización.**



Alvin Toffler habló de una *Tercera Ola*, después de la revolución agrícola y la revolución industrial, como una nueva civilización centrada en nuevos estilos de vida, influenciados por la información digital, el capital intelectual y el trabajo con altas dosis de deshumanización implícita. Frente a este proceso está surgiendo la *Cuarta Ola*, en este escenario de choques de olas en los que la humanidad busca el Vivir Bien, el Vivir Mejor... la Felicidad. Lou Marnoff se refiere a la *Cuarta Ola* como una respuesta necesaria a los excesos de la anterior. Se están dando cambios profundos, donde la humanidad busca el mejor uso de la información, el conocimiento y la biotecnología. Es la *Era de la Generación del Conocimiento para la Reconstrucción de la Sociedad*. El desafío para la humanidad es la búsqueda de una sensibilización en la interrelación entre personas y recursos en vías de agotamiento, como sucede con nuestro medio ambiente. En este contexto, surgen nuevos retos para la **Medicina, Ingeniería, Ciencias Puras y Naturales, Ciencias Sociales, Humanísticas y Políticas**. La UMSA emprenderá un proceso innovador de revisión y actualización de sus programas académicos de educación superior de Grado y Posgrado, fortaleciendo su relacionamiento con la Sociedad e integrándose a las tendencias mundiales de la ciencia y la tecnología.

³ Disponible en: www.planificacion.umsa.bo

PROGRAMA DE DIPLOMADO EN GESTION Y ALTA DIRECCION UNIVERSITARIA



El Departamento de Planificación y Coordinación, ha elevado el proyecto del Diplomado a la Comisión Administrativa Financiera del Honorable Consejo Universitario, cuya instancia ha encomendado su ejecución al Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas (IICCA). El objetivo del programa es fortalecer en el personal directivo, académico y administrativo de la UMSA, capacidades, habilidades, destrezas y actitudes para dirigir y administrar con eficiencia y eficacia las unidades bajo su responsabilidad. También está en consideración del nivel decisional de la UMSA el proyecto de **política universitaria** de que el diploma obtenido se constituya en requisito para postular a cualquier nivel de autoridad universitaria. Más allá, dada la importancia de la necesidad de optimizar la gestión universitaria en todos sus niveles, el Departamento de Planificación y Coordinación, llevará a cabo el *Curso Aplicado de Gestión y Toma de Decisiones*, con alcance al personal profesional, técnico y administrativo de las unidades académicas y dependientes del Rectorado y Vicerrectorado.



La UMSA ha crecido de manera significativa en la última década. Se han consolidado 13 Facultades que administran 54 Carreras en el nivel de grado; 134 programas de posgrado y 41 programas de grado en las provincias del departamento de La Paz. El desarrollo científico y tecnológico está a cargo de 57 institutos y centros de investigación. La matrícula 2018 reporta 75.980 estudiantes, 2.400 docentes e investigadores y 1.525 administrativos. **Cómo se proyecta la expansión de la UMSA al 2030?**

La UMSA transitará en el camino de la mejora continua y la calidad académica, científica y administrativa. La infraestructura, equipamiento, servicios y tecnologías de información y comunicación, deben acompañar este crecimiento.

LA INNOVACION CURRICULAR vital para la calidad académica



Según el Centro de Desarrollo Laboral y Agrario (**CEDLA**), anualmente se titulan 170.000 nuevos profesionales en universidades públicas y privadas de Bolivia, de los cuales menos de la mitad acceden a un puesto de trabajo en los primeros 18 meses. Muchos profesionales comienzan trabajando en actividades que no tienen relación con su especialidad. Pese a la bonanza económica de Bolivia, no se han generado inversiones que dinamicen la economía y los **empleos sostenibles y dignos**. La población joven es la más vulnerable al desempleo, con mayor impacto negativo sobre las mujeres. Asimismo, la Organización Internacional del Trabajo (**OIT**) señala “la duración de la crisis de los mercados de trabajo, están agravando la falta de correspondencia de las calificaciones en el mercado laboral, contribuyendo a prolongar los períodos de desempleo. Estos desajustes de competencias harán que el mercado laboral reaccione más lentamente a cualquier aceleración en la actividad a medio plazo”. **En este contexto, los desafíos para las Universidades se centran en innovar su Currículo Académico con calidad académica; crear nuevas carreras; instituir un observatorio laboral y una red de titulados.**



UMSA: LA MEJOR UNIVERSIDAD DE BOLIVIA

Según el *QS World University Ranking 2018*, la Universidad Mayor de San Andrés se ubicó en el puesto 91 del Ranking Latinoamericano y del Caribe, ascendiendo desde el lugar 108. Los indicadores valorados fueron: reputación académica, empleabilidad y citas de artículos científicos principalmente.

DEPARTAMENTO DE PLANIFICACION Y COORDINACION
UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES

Of. Edificio “Hoy”, piso 13,
Av. 6 de Agosto, entre calles Aspiazu y
Fernando Guachalla.

Tel. (591) 2442813

Cel. (591) 72049101

Email: planificacion@umsa.bo

Portal: www.planificacion.umsa.bo

Skype: [fernando.sanabria15](https://www.skype.com/user/fernando.sanabria15)

La Paz, Bolivia