



UNIVERSIDAD DE AQUINO BOLIVIA

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
UNIVERSITARIA Y FORTALECIMIENTO
INSTITUCIONAL

2017 -2021

PRESENTACIÓN

La planificación estratégica es el proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos y objetivos a largo plazo. Dentro de los negocios se usa para proporcionar una dirección general a una compañía; se define el destino que se pretende alcanzar y el enfoque lógico para canalizar este esfuerzo siendo un paso fundamental para decidir a donde se quiere llegar es el de determinar dónde nos encontramos en la actualidad.

La planificación estratégica define el destino que se pretende alcanzar y el enfoque lógico para canalizar este esfuerzo. Pero, un paso fundamental para decidir a donde se quiere llegar es el de determinar dónde nos encontramos en la actualidad.

Para una institución tan compleja como UDABOL, el contestar esa pregunta es un desafío que se lo toma con un alto sentido de responsabilidad. Se analizó la filosofía, visión, misión principios y valores de la institución. Se logró interpretar o leer a la institución por medio de un proceso de autoevaluación. Acción que fue reforzada por la interpretación y opinión individual de autoridades y miembros de la comunidad universitaria: estos criterios de evaluación fueron puestos a consideración de dos comités y dos círculos de calidad.

El proceso de planeación estratégica, el cual tiene como objetivo, precisamente, formular la estrategia, entendida como el producto creado por un proceso que permite, finalmente, implementarla.

Se puede desarrollar un esquema, por David Garvin, un reconocido profesor de Harvard Business School, en el que se ilustran cuatro etapas de la planeación estratégica.

Análisis del Entorno: Esta parte está enfocada en el diagnóstico, se analiza la industria para ver si es atractiva, también es necesario ver qué tan intensa es la competencia. Aquí se trata de identificar, lo más objetivamente posible, las oportunidades (hechos a los que les puedo sacar provecho) y las amenazas (circunstancias que puedan perjudicarme). Asimismo es necesario un buen autodiagnóstico y/o autoevaluación, hecho con humildad, es decir, con objetividad hacia mi empresa y hacia mí mismo, esto nos permitirá saber cuáles son las fuerzas (capacidades, competencias o habilidades) que me permitirán aprovechar las oportunidades y también nos ayudará a identificar bien las debilidades (o limitaciones) que pueden evitar que compita eficazmente. Una vez analizada la industria y realizado el autoevaluación, valdría la pena crear dos o tres escenarios posibles, de situaciones que puedan presentarse, esto con la intención de “probarme”, es decir, saber si se está preparado para enfrentarlos y para identificar las posibles señales de alarma que me indiquen si estos escenarios pueden hacerse realidad.

Formulación: Dentro del marco de referencia de mi empresa que está definido por la misión (mi razón de ser), la visión (cómo me veo en el futuro cercano, en 10 o 20 años) y la filosofía y valores (las creencias y la cultura de la empresa) tendré un contexto desde el cual podré formular la estrategia con sus tres componentes: objetivos, plan de acción para lograrlos y capacidades y recursos que me permitan llevar a cabo dicho plan de acción.

Programación: Es la etapa de puente entre la formulación y la ejecución en donde se especificarán claramente las metas a alcanzar y se definirán, con cierta precisión, las actividades para alcanzar dichos objetivos.

Ejecución: Se trata de llevar a cabo los programas, implementando las tareas. Coordinando las iniciativas, comunicando claramente las prioridades y dando un buen seguimiento.

Para una institución como la Universidad de Aquino Bolivia es fundamental definir el conjunto de acciones a seguir, orientadas al desarrollo del servicio educativo en un entorno de demanda creciente, por esa razón y entendiendo la alta responsabilidad que implica la formación de profesionales es que a través de la autoevaluación se han identificado las bases de desarrollo a mediano y largo plazo.

Las condiciones del entorno en el aspecto cliente – competencia han hecho que el análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas requiera un espectro amplio de comparación por el elevado dinamismo de la oferta.

En base a los resultados, el claustro universitario determino en su conjunto la urgente necesidad de afrontar los desafíos que emergen del proceso, del desarrollo y fortalecimiento institucional, para lo cual se instruyó elaborar una eficiente tarea de planificación, bajo las siguientes tres premisas:

- La autoevaluación basado en el Modelo RUECA de Autoevaluación creado por la Red Universitaria de Evaluación de la Calidad, y sea a partir de este análisis que se fundamenten las líneas de la planificación estratégica.
- El enfoque para lograr este esfuerzo se basa en el principio estratégico de priorizar a donde se quiere llegar, sobre la visión táctica de las rutas a tomar.
- La planificación estratégica debe ser participativa, flexible y creativa. Es importante señalar que en base a las dimensiones y criterios de acreditación fundamentados en el modelo de autoevaluación ARCU MERCOSUR.

Este documento pretende ser una herramienta estratégica, de fácil comprensión y aplicación. Hacemos votos sea de utilidad a la comunidad educativa y en especial permita desarrollar las actividades de construir el conocimiento enfocándonos en El Creador del universo primero, y en el sujeto y objeto de nuestra esencia y existencia como universidad, el **estudiante**, el profesional en formación.

Dr. Martin J. Dockweiler Cárdenas
Presidente Corporación de Aquino Bolivia

AGRADECIMIENTOS Y RECONOCIMIENTOS

Para la elaboración del presente documento, muchas personas mostraron su gran pasión por la academia; incluso quitando horas a su descanso diario.

En este sentido es importante reconocer al Lic. Juan José Balderrama Omonte, quien recorrió el país visitando las sedes para la elaboración de los DAFOS.

El trabajo denodado de la señora Liz Cámara Claire en la redacción, compaginación, a los señores Juan Carlos Espinoza, Franklin Álvarez Cadena y Henry Villca Fernández por la diagramación y apoyo técnico durante el desarrollo de este importante trabajo.

Agradecer además, los aportes valiosos y enriquecedores de los licenciados. Guely Vargas Vargas, José Luis Palacios Céspedes, Patricia Vera Hurtado.

A todos ellos a nombre de la comunidad universitaria les damos nuestro más alto agradecimiento y reconocimiento.

ANTECEDENTES DE LA UNIVERSIDAD DE AQUINO BOLIVIA- UDABOL

La Universidad de Aquino Bolivia UDABOL, se constituye en una de las entidades educativas privadas sin fines de lucro más importante del país, cuya autorización definitiva de apertura y funcionamiento nace de la Resolución Secretarial No. 144 el 6 de Febrero de 1995, rubricada por autoridades competentes de la Secretaría Nacional de Educación. Acreditada como Plena mediante Resolución Ministerial No. 288/01 de 4 de julio de 2001.

La Universidad de Aquino Bolivia forma parte de la Corporación de Aquino Bolivia, que cuenta actualmente con más de 20000 alumnos, en sus cuatro sedes en las ciudades de La Paz, Oruro, Cochabamba y Santa Cruz. Gracias al convenio firmado con el Parlamento Andino, esta entidad educativa se constituye en un ente impulsor para la superación educativa, el intercambio cultural y la integración. El trabajo de interrelación de este convenio, apunta a materias tan importantes como:

- Facilitar el intercambio de académicos investigadores y estudiantes entre sus miembros.
- Establecer mecanismos de intercambio de publicaciones sobre actividades académicas de todo tipo.
- Facilitar la organización de actividades conjuntas entre universidades académicas de los países miembros.
- Estudiar mecanismos de revalidación y reconocimiento de títulos, grados y estudios.

Miembros de la Corporación AQUINO Bolivia

➤ **C.E.C (Centro de Especialización en Computación)**

Número de alumnos: 5.000

Fundada:

21 de Septiembre de 1977

Sedes:

La Paz, E Alto y Cochabamba

Reconocimientos:

- Medalla al Mérito Cultural – Prefectura del Departamento -1996
- Medalla a la Excelencia Académica – Parlamento Andino – 1996
- Medalla al Mérito de la Educación Boliviana H.C.D. -1997
- Medalla (Prócer) Grado de Honor Cívico –Pedro Domingo Murillo – 1997
- Medalla a la Excelencia Académica – H.C.D. -1998
- Medalla a la Excelencia Académica – Prefectura del Departamento – 1999
- Medalla Cumbre y Trabajo – Centro Cívico Illimani – 1999
- Medalla al Mérito Cultural otorgada por la H. Cámara de Diputados a través de la Comisión de Ciencia y Tecnología

- Medalla al mérito Cultural otorgada por la Prefectura del Departamento de La Paz
- Escudo de Armas de Potosí conferido por la H. Alcaldía Municipal de Potosí.
- Medalla a la Excelencia Académica, conferido por El Parlamento Andino
- Premio a la innovación Educativa, Unidad Departamental de servicios Técnicos pedagógicos
- Plaqueta de Reconocimiento otorgado por la Honorable Cámara de Diputados
- Premio CICC'97 a la Excelencia Organizativa, por el éxito alcanzado en este evento.

DIPLOMAS

- Diploma de Honor otorgado por la Honorable Alcaldía Municipal de La Paz
- Diploma de Honor otorgado por la Honorable Cámara de Diputados
- Diploma de Honor otorgado por La Comisión de Ciencia y Tecnología de la Honorable Cámara de Diputados
- Diploma de Honor otorgado por el Parlamento Andino
- Diploma de Honor otorgado por la Universidad Católica del Norte de Chile

➤ **Normal Superior Ángel Mendoza**

Número de Alumnos: 1.200

Administración: UDABOL

Sede: Oruro

Reconocimientos:

➤ **Curso de Asesores pedagógicos – Ministerio de Educación y Cultura**

La UDABOL ganó por convocatoria pública cinco de los siete cursos de Asesoría Pedagógica, pilar fundamental de la reforma educativa.

Número de Alumnos: 1.094 (de todo el país)

Sedes: La Paz, Cochabamba y Santa

Cruz

Reconocimientos: Carta de reconocimiento del Ministerio de Educación, Cultura y Deportes.

➤ **Universidad de Aquino Bolivia – UDABOL**

Número de Alumnos: 27000

Fundada: 21 de Septiembre de 1994
Sedes: La Paz, Oruro, Cochabamba y Santa Cruz
Reconocimientos:

- Medalla por el valioso aporte a la Educación Boliviana otorgada por la H. Cámara de Diputados a través de la Com. De Ciencia y Tecnología.
- Medalla al Mérito Cultural otorgada por la Prefectura del Departamento de la Paz.
- Medalla a la excelencia académica conferida por el Parlamento Andino.
- Medalla al Mérito Científico y Tecnológico otorgada por la Universidad de Católica del Norte (Chile).
- Medalla de reconocimiento V Aniversario otorgada por la Prefectura de Cochabamba.

La Universidad de Aquino Bolivia forma parte de la Corporación Aquino Bolivia actualmente consta con una oferta de 22 carreras a nivel licenciatura a lo largo de toda su red universitaria.

La población universitaria está compuesta por un grupo de jóvenes bolivianos y extranjeros quienes han encontrado en UDABOL una respuesta clara a la necesidad de formación.

FILOSOFÍA, VISIÓN, PRINCIPIOS Y MISIÓN

Filosofía Tomista

*“La verdad, no importa de donde venga viene del Espíritu Santo”
Tomas de Aquino*

El equilibrio y la relación entre la Fé y la Razón, Filosofía y Ciencia

El cristianismo es una doctrina de salvación, es decir, un conjunto de ideas acerca de la realidad y un conjunto de preceptos cuyo cumplimiento permite al creyente, posterior a la muerte física, gozar de la vida y felicidad eterna.

Al existir algunos elementos comunes en la filosofía y en la religión: la **filosofía** intenta dar una solución racional a los grandes problemas del hombre; la **religión**, por su parte, quiere presentar su propia solución a estos problemas pero usa privilegiadamente la fe.

La religión -en este caso, el cristianismo- no es filosofía, pero algunos de los elementos más importantes que usa en su propuesta de salvación han sido objeto tradicional de la filosofía, por lo que no es extraño que los creyentes usen esta disciplina como fundamento de algunas de sus doctrinas.

La academia, tanto en el medioevo como en la actualidad busca describir la relación entre la teología y la filosofía, entre la fe y la razón, entre lo natural y lo sobrenatural.

La raíz del problema es discernir cuál es la relación entre el conocimiento sobrenatural del hombre, alcanzado por revelación, y el conocimiento natural, logrado a través del intelecto y los sentidos. Así, la razón y la fe pueden representar dos fuentes distintas de conocimiento que pueden ser compatibles o incompatibles entre sí.

Claro seguidor de Aristóteles, Santo Tomás logra de un modo sorprendente hacerlo compatible con la doctrina cristiana, razón que sin duda explica el éxito y la prevalencia de sus ponencias en la cultura cristiana medieval y el impacto universal en la cultura actual.

Como un claro ejemplo de la vigencia del pensamiento Tomista, en la actualidad, existe en el mundo académico - científico, la discusión de la teoría tomista del Diseño Inteligente planteada hace ya ocho siglos atrás.

La teoría del Diseño Inteligente se pone en evidencia y en vigencia gracias al desarrollo de la Física cuántica. La revelación divina y el intelecto de Tomas de Aquino son nuevamente expuestos en la vitrina de desarrollo de los saberes humanos. Una vez más la confrontación de ciencia y fe adquiere fuerza para seguir elevando el intelecto de la humanidad toda y la fe individual del creyente.

La búsqueda especializada de la verdad.

Santo Tomas, encuentra la relación entre la fe y la razón, el equilibrio que parece lograr entre la **razón** y su ejercicio y la **fe** y su práctica; los dos ámbitos le interesan, aunque, sin duda, el motor de su extraordinario esfuerzo filosófico fue la experiencia de vivir la revelación divina de la ciencia que siempre le acompañó.

La filosofía tomista es de alta relevancia e influencias en la historia de la filosofía. Devela una posibilidad del pensamiento el de cercarse a lo sagrado y absoluto, a la única y verdadera verdad.

Este filósofo se torna imprescindible para todo aquél pensador radical que busque interpretar la vida humana, el mundo el ser y su propósito final.

Su filosofía converge en una poderosa inteligencia, es maestro de la sabiduría humana y divina; al mismo tiempo piadoso y humilde fraile, reformador de la iglesia, renovador de la ciencia de su tiempo, el poeta de la comunión divina, el santo...lleno del espíritu de Dios. Todo ello unido en una síntesis armoniosa y en la conjunción de una personalidad riquísima que enriquece la academia, la ciencia y la embellece a la luz del Cristianismo.

Lo que sobresale en el pensamiento Aquinate es el esfuerzo inmenso, fecundo y la fuerza de concentración, capaz de derivarlo todo de principios generales, con gran coherencia en el conjunto. La influencia del pensamiento de Santo Tomás es sobresaliente y su capacidad de síntesis extraordinaria.

Un saber al servicio del hombre

“Todas las ciencias y artes –afirma Santo Tomás- se ordenan a algo uno, esto es, la perfección del hombre, que es su felicidad”. Podríamos considerar esta información la clave de bóveda de todo edificio del saber. Es la bóveda cobija al estudiante.

Se construye para que el hombre pueda vivir en él y alcanzar su plenitud como hombre. El saber no es erudición, poder, un título o consumo de información... el saber es revelación, es vida, y vida en abundancia, es camino de rectitud, y contundente verdad: cualidades que llenan de sabiduría, y satisfacen las aspiraciones más profundas del alma. Es la trascendencia del ser a lo eterno, al encuentro con lo sublime, al encuentro con el creador.

Santo Tomás nos revela así cuál es el fin último de toda la vida humana y del saber que la alimenta, se trata de la felicidad, misma que debemos entender como plenitud de la naturaleza humana.

“Debemos ser tal como Dios nos hizo”. Afirmar el Santo y nos revela que en la auténtica felicidad se dan cita todas las potencialidades del hombre, llevadas a su madurez, a su máximo esplendor; el entendimiento contemplando la verdad y la voluntad descansando en el bien amado; es el gaudium de variete, el gozo de la verdad del que ya hablará San Agustín.

Un saber bien construido

El edificio del saber, cuyo arquitecto es Santo Tomás, se caracteriza, pues, por acoger al hombre y promover el crecimiento de su alma. Tan alta función, que hemos reconocido como clave de bóveda de dicho edificio, exige fundamentos firmes, cimientos bien sólidos, no sea que se construya sobre arena. Y de nuevo el Angélico ilumina nuestros pasos, ofreciéndonos las reglas que ponen los cimientos para la enseñanza del saber, tanto especulativo como práctico.

Santo Tomás nos da luces para el diseño de un sistema innovador de enseñanza aprendizaje, en el cual al construir los saberes se edifica al ser humano, para que este sea trascendente, constructivo y significativo. Sea esforzado y valiente, y logre la presea de ser más que vencedores.

Para la universidad de Aquino Bolivia UDABOL, la figura multifacética y excepcional de Tomás de Aquino adquiere vital trascendencia puesto que el maestro de la sabiduría, el filósofo, el piadoso padre, el Doctor Angelical, legó a

la humanidad un “formidable edificio intelectual llevando sobre la clave de bóveda de esta **unidad entre fe y la razón**”.

La UDABOL retoma el pensamiento de Santo Tomás, plantea el análisis y discusión de la filosofía tomista, con el propósito nobilísimo de la formación en principios y valores universales, la enseñanza de la ciencia del hombre con su componente divino.

La UDABOL aplica la Filosofía Tomista que **se traduce en valores y principios del pluralismo, respeto mutuo, integración la democracia, solidaridad, austeridad, el bien común, la justicia y libertad.**

FINES Y OBJETIVOS

- Contribuir al conocimiento del hombre y de la naturaleza que le está subordinada y a su aplicación social por medio de la educación superior, transmitiendo conocimientos científicos tecnológicos fomentando la capacidad artística y creativa para incrementar el patrimonio científico y cultural.
- Formar recursos humanos calificados con idoneidad profesional en las áreas del saber, de la ciencia, de la tecnología y de la cultura, capaces de desempeñarse a la altura de su responsabilidad moral e intelectual más allá del dominio puramente teórico de su especialidad, orientados al servicio de la sociedad y a la satisfacción de las necesidades que demande la nación, y otorgarles diplomas y títulos académicos conforme a ley.
- Profesionalizar en condiciones de competitividad, eficiencia y eficacia, tanto en su sede principal como en aquellas donde se establezcan subsedes como unidades delegadas, así como en modalidades a distancia, mediante la enseñanza de carreras universitarias sujetas a curriculum, normas de admisión, promoción y titulación contempladas en sus estatutos y reglamentos.
- Incentivar actividades orientadas a la profesionalización, formación, capacitación, reciclaje, actualización, investigación, asesoría y consultoría, sean estas de carácter académico, administrativo u otros y elaborar sistemas de apoyo para aquellos que por razones socioeconómicas no tendrían acceso a una educación superior.
- Organizar e instalar facultades, escuelas, institutos, carreras y otras unidades académicas especiales destinadas a la investigación, al desarrollo científico, cultural y sociohistórico.
- Encarar el aprendizaje y la capacitación profesional en base y considerando plenamente las condiciones nacionales departamentales y regionales de

acuerdo a la realidad política y social, económica, tecnológica y cultural del país.

- Fomentar la profundización y ampliación de conocimientos mediante cursos de post grado y especialización en diferentes áreas profesionales.
- Incentivar el desarrollo de actividades culturales para apoyar la integración nacional mediante la interacción social y la presentación de servicios en favor de la multiculturalidad, el plurilingüismo y el enriquecimiento de la herencia cultural nacional.
- Apoyar la investigación y el análisis humanístico, científico y tecnológico que permitan incorporar los adelantos alcanzados por la humanidad, para su aplicación al servicio de la sociedad.
- Promover y apoyar actividades destinadas a la conservación y preservación del medio ambiente nacional.
- Desarrollar el conocimiento humanístico, científico y tecnológico en cooperación con otros miembros de la Corporación De Aquino Bolivia u otras instituciones de educación superior tanto nacionales como extranjeras.
- Estrechar vínculos con otras universidades, centro culturales de enseñanza y/o investigación, fundaciones u otros, nacionales, internacionales, privados o públicos, que compartan las mismas metas, fines intereses y objetivos.
- Acrecentar el beneficio social de la educación estrechando vínculos entre el sistema de educación superior universitario de la Universidad de Aquino Bolivia y el sistema productivo nacional e internacional.
- Representar a centros de desarrollo e investigación. Consultoría, asesoría y plantas de fabricación, tanto nacionales como internacionales.
- Asesorar a instituciones similares o de otra naturaleza, socialmente útiles y lícitas, tanto públicas como privadas, nacionales e internacionales, en cuestiones humanísticas, tecnológicas y científicas, sin otra restricción que la impuesta por las leyes.
- Incentivar el perfeccionamiento pedagógico, científico y profesional de docentes e investigadores universitarios mediante la investigación científica, metodologías y formas de incorporación de conocimientos.
- Promover las actividades universitarias mediante la realización de otras actividades lícitas, necesarias y/o convenientes para el cumplimiento de los

fines enunciados o para cubrir las necesidades emergentes de su materialización, cualquiera sea su denominación, contenido o alcance.

- Incentivar y promover la elaboración, edición y/o distribución de textos, libros materiales impresos, así como la invención, el registro de patentes, el desarrollo de procesos técnicos, industriales, comerciales y otros.
- Promover la divulgación de aportes científicos y de esta manea apoyar positivamente a la difusión de la ciencia y la tecnología.

VISIÓN

Ser una universidad líder en calidad educativa.

MISIÓN:

Desarrollar la Educación Superior Universitaria con calidad y competitividad al servicio de la sociedad.

Principios

La Universidad de Aquino Bolivia se constituye en una institución orientada a la educación superior universitaria y al desarrollo integral de la cultura, ciencia y tecnología.

Promueve la generación y renovación del conocimiento, la búsqueda especializada de la verdad y la extensión del conocimiento al beneficio de la educación superior universitaria, de la cultura y la sociedad.

La UDABOL está abierta a todo estudiante sin distinción de raza, credo, ideología o posición social.

Sostiene la independencia ideológica de docentes, estudiantes y personal administrativo, la libre confrontación de ideas en términos de respeto mutuo y exento de toda clase de discriminación.

La UDABOL profesa la libertad académica, entendiéndose por ella:

- La libertad que goza su plantel docente en la realización de investigaciones y su respectiva publicación, a condición de que cumplan a cabalidad con las demás funciones académicas asignadas.
- La libertad de cátedra, es decir el derecho de todo docente a exponer en sus clases el resultado de sus investigaciones, teniendo como limitantes la ejecución de los planes y programas de estudio vigentes en la UDABOL y el respeto por los valores morales e intelectuales de sus educandos, así como el compromiso de no utilizar su cátedra como medio de proselitismo a favor de ningún grupo político, ideológico o religioso, ni como medio para contravenir los principios y propósitos de la UDABOL.

- La libertad de expresión, derecho que como persona y ciudadano tiene el docente para manifestar fuera de la UDABOL, oralmente o por escrito, sus ideas sobre cualquier tema, siempre que al ejercer este derecho indique con claridad que lo hace individualmente y no a nombre de la UDABOL.
- La libertad política, entendiéndose por ella todo ideal orientado a mantener la democracia
- La libertad política, entendiéndose por ella todo ideal orientado a mantener la democracia.
- La libertad económica, mediante la cual se fomenta la libre empresa.

La UDABOL reconoce a sus alumnos el derecho de exponer sus ideas y sugerencias relativas a cualquier aspecto de la institución, lo cual se podrá realizar a través de organismos adecuados para ello, sin más limitantes que lo dispuesto por el orden y la disciplina de la institución y por el respeto y decoro de cada uno de sus componentes.

La UDABOL construye la excelencia en la enseñanza y el aprendizaje en base a la incorporación de los conocimientos científicos y adelantos de la ciencia y tecnología, en función de la visión humanista, orientada a la formación integral de la persona, en sus tres dimensiones: MENTE, CUERPO Y ALMA.

La UDABOL pretende plantear soluciones a los problemas emergentes de la realidad nacional, basados en valores culturales, sentido tanto crítico como creativo, a través de investigaciones y extensión social; fomentando la solidaridad y el servicio a la sociedad.

La UDABOL promueve la participación responsable de sus educandos, en la búsqueda de su propio perfeccionamiento, así como el constante mejoramiento de la institución, por lo cual requiere que cada uno de ellos cumpla con el compromiso de dedicar todo el esfuerzo necesario, para su futuro desempeño como profesional y como ser social.

La comunidad universitaria de UDABOL decide establecer la siguiente misión institucional:

Perfil del egresado

Nuestra Universidad forma profesionales capacitados para responder a los nuevos desafíos del mundo globalizado y que tengan una mentalidad diferente a la tradicional. Serán líderes, competitivos, apasionados por el conocimiento, la verdad científica, la aplicación social de la técnica, la defensa de la libertad y la transformación de la sociedad en base a sólidos valores humanos.

VISIÓN INSTITUCIONAL

La Universidad inserta su vida institucional en la dinámica del desarrollo de la ciencia y la tecnología en una sociedad con fuertes tendencias a la globalización, tomando en cuenta los objetivos prioritarios de la sociedad boliviana, como el referido a resolver los principales determinantes del subdesarrollo, entre ellos el desarrollo del capital humano.

La visión de “ser una universidad líder en calidad educativa” cobra sentido en la contribución directa tanto al desarrollo individual como colectivo; máxima aún en un momento en el cual el país encara una política ambiciosa en el ámbito social, a través de la Reforma Educativa, que en una primera etapa se aplica solo a nivel escolar, sin enfrentar aún los problemas acumulados, por lustros, en la educación superior.

En este sentido, la Universidad orienta su visión institucional hacia la identificación de políticas, estrategias y acciones que permitan que la Universidad se convierta en un agente protagónico y de vanguardia en la Reforma de la Educación Superior.

De esta forma, se establece que la visión y misión institucional guía y orienta las estrategias y acciones de las actividades académicas y administrativas, especialmente a las referidas a la consolidación de los procesos de enseñanza y aprendizaje, investigación, extensión e interacción social, cuidando que respondan plenamente a las prioridades de desarrollo institucional.

ANÁLISIS DEL ENTORNO Y ESTADO DE SITUACIÓN

MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL PARA LA AUTOEVALUACIÓN

El objetivo es motivar, integrar y movilizar a la Comunidad Educativa, para la búsqueda de la mejora continua y sostenida de los procesos y sistemas institucionales, en la perspectiva de crear un ambiente de trabajo efectivo y eficiente, a fin de lograr servicios de calidad para los usuarios internos y externos.

La autoevaluación busca la clara identificación de los problemas relacionados con la gestión, proceso de enseñanza – aprendizaje, administración e investigación, para el planteamiento de soluciones en un proceso de mejora continua.

1. La etapa de compromiso consiste en promover, en la comunidad universitaria, el interés por hacer factible la idea de la autoevaluación, mejora de calidad y promover apoyo moral y financiero al proyecto.
2. La etapa de formación consiste en conformar el comité de Autoevaluación y equipos de Autoevaluación, los mismos que deben conocer los conceptos y principios de calidad y la evaluación; además, de estar aptos para aplicar la metodología de la autoevaluación institucional.
3. Identifica los procesos, sistemas y las tendencias, se sistematiza el FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).
4. Organización, levantamiento y procesamiento de la información, estadística, documental y apreciativa.
5. Análisis e interpretación de la información.
6. Preparación del informe, principales resultados y sugerencias para la mejora sostenible.
7. Etapa de reingeniería en base al informe final de autoevaluación.
8. La etapa de proceso de mejoramiento continuo se inicia simultáneamente con la fase I, comprende la intervención en los puntos sobre los que se detectan la necesidad de mejora.

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

La autoevaluación en UDABOL es considerada como una investigación evaluativa, basada en encuestas, entrevistas a los miembros de la comunidad universitaria y la revisión documental. La investigación es explicativa, analítica y descriptiva, en todos sus componentes.

El tipo de investigación es de carácter inductivo, en razón de que se realizan inferencias estadísticas a través de los resultados de muestras representativas de las poblaciones de estudiantes, personal docente y personal administrativo. En estas mismas poblaciones, la autoevaluación es del tipo cuantitativo, en razón de obtener promedios y porcentajes de la valoración de todas las variables en estudio. Permite, además, la inferencia estadística en cada una de las variables y el análisis de la interrelación entre ellas.

La investigación evaluativa se completa entre los jefes de Carrera y Autoridades universitarias, con característica de evaluación tipo cualitativo. Los resultados del análisis cualitativo complementan al análisis del método cuantitativo.

La autoevaluación no solamente tiene el carácter evaluativo, sino que es una investigación de diagnóstico, porque se puede describir el estado actual de la universidad en función a las variables de estudio, en base a la opción de los miembros de la comunidad universitaria.

PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO PARA LA
AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL

Objetivo de la Autoevaluación

Describir y analizar Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas en los procesos y sistemas de la institución, a fin de mejorar la calidad integral de la misma.

Variables de la Organización	Criterios de Calidad
1. ENTORNO	1.1. Conocimiento del entorno 1.2. Permeabilidad del entorno 1.3. Tipo de Respuestas a las Demandas del entorno 1.4. Control y Promoción de la interacción
2. CULTURA	2.1. Misión, visión, valores 2.2. Proyecto educativo institucional 2.3. Política de calidad
3. ESTRATEGIAS	3.1. Estrategias para la mejora de la Calidad 3.2. Planificación de la calidad 3.3. Seguimiento y evaluación de la calidad
4. ARQUITECTURA ORGANIZATIVA	4.1. Formalización del sistema de calidad 4.2. Estructura de la organización 4.3. Gobierno centrado en la calidad
5. PROCESOS Y RECURSOS	5.1. Mejora de los procesos 5.2. Recursos financieros y materiales 5.3. Recursos tecnológicos y de información
6. PROGRAMAS	6.1. Programa académicos 6.2. Programas de investigación 6.3. Programas de orientación y ayuda
7. PERSONAS	7.1. Desarrollo del personal 7.2. Desarrollo de la comunidad universitaria 7.3. Compromiso con la mejora

ANÁLISIS EN BASE A MATRIZ FODA SEDES DE LA PAZ, ORURO, COCHABAMBA Y SANTA CRUZ

MATRIZ F.O.D.A. – SEDE LA PAZ

VARIABLE: CONOCIMIENTO DEL ENTORNO – SEDE LA PAZ

CRITERIO	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS	METODOLOGIA DE APLICACIÓN
DEMANDA DE ESTUDIANTES BACHILLERES	Se cuenta con un plantel académico con amplio conocimiento del mercado de estudiantes que demandan profesionalizarse	Mayor cantidad de estudiantes bachilleres, crecimiento poblacional que requieren educación profesional en búsqueda de universidad para superarse antiguos egresados	Falta estrategias de promoción y llegada a la población meta, no se tienen claros los canales para llegar a los futuros bachilleres	No captar al estudiantes que demanda formación debido a las actividades administrativas o por falta de planificación de mercadeo	El criterio de calidad: DEMANDA DE ESTUDIANTES BACHILLERES se constituye en oportunidad: - Gestionar la implementación de nuevas estrategias de mercadeo que asegure el ingreso de nuevos estudiantes - Implementar programas con las Jefaturas de Carrera para fidelizar estudiantes bachilleres
COMPETENCIA UNIVERSIDADES	Se cuenta con un edificio propio que tiene las condiciones para prestar servicios de educación y formación profesional	Demanda insatisfecha de los estudiantes que no encuentran respuesta a sus requerimientos de formación profesional en las universidades	La falta de gestión adecuada para mejorar la infraestructura de la universidad no permite llegar a la población meta	Competencia con programas académicos actualizados, con mejor y mayor calificación e infraestructura, tiempo de colegiatura, precios accesibles, diversificación de su oferta	El criterio de calidad: COMPETENCIA: UNIVERSIDADES se constituye en Amenaza: -Gestionar la mejora de la infraestructura a partir de estudios de factibilidad y rentabilidad de la Sede LA PAZ
ENTORNO ECONOMICO	Escala de precios para las diferentes carreras	Entorno económico favorable, nueva población con acceso a la educación	No se cuenta con información adicional de las condiciones socioeconómicas de los estudiantes	Competencia con propuestas más agresivas en la fidelización de estudiantes	El criterio de calidad: ENTORNO ECONOMICO se constituye en Oportunidad: -Diseñar proyectos que permitan fidelizar a los estudiantes desde antes del bachillerato
DEMANDA DE PROMOCION	Se cuenta con un equipo altamente comprometido y con capacidad para dar respuesta a las	Demanda de actividades externa para promocionar la universidad	La ausencia de un programa o planificación de promociones en colegios	No contar con un proyecto de mercadeo o dejar todo al equipo de Marketing	El criterio de calidad: DEMANDA DE PROMOCIÓN se constituye en Oportunidad:

	demandas de colegios que requieren alternativas de formación para sus estudiantes				-Diseñar proyectos que permitan fidelizar a los estudiantes desde antes del bachillerato
--	---	--	--	--	--

VARIABLE: PROGRAMAS – SEDE LA PAZ

CRITERIO	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS	METODOLOGÍA DE APLICACIÓN
PROGRAMAS ACADEMICOS COMPATIBLES	Se cuenta con programas académicos y con más carreras que otras universidades del medio. Carreras de punta con programas competitivos, buena oferta académica, programas y planes de estudio competitivos, calidad académica	Los contenidos de los programas de la universidad se constituyen en una oportunidad para que estudiantes nacionales y extranjeros puedan registrarse en nuestra universidad	No se ha podido llegar a los estudiantes con sólo los programas académicos, se requieren de otros elementos para fortalecer y desarrollar la universidad en la Sede LA PAZ	Los programas no lleguen a ser significativos para los estudiantes al momento de evaluar su ingreso a la universidad	El criterio de calidad: PROGRAMAS ACADEMICOS COMPATIBLES se constituye en Debilidad: -Gestionar propuestas que permitan revertir la situación y condición de la Sede LA PAZ

VARIABLE: PERSONAS – SEDE LA PAZ

CRITERIO	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS	METODOLOGÍA DE APLICACIÓN
PERSONAL DOCENTE	Docentes calificados dispuestos a trabajar en el proyecto de la Universidad. Docentes calificados y competitivos en el mercado de LA PAZ. Docentes de calidad académica, equipo docente y administrativo consolidado, plantel calificado y comprometido	Se cuenta con personal calificado en el mercado de la Sede LA PAZ, existen profesionales con vocación y servicio	Sueldos bajos de los docentes, sistema de remuneración de los docentes no corresponde a las calificaciones de un profesional y exigencias adicionales	Migración de los docentes a otras universidades o simplemente abandonar por mejores opciones laborales	El criterio PERSONAL DOCENTE se constituye en Debilidad: - La Gestión de Talentos Humanos, tiene que contemplar en su plan de acción la posibilidad de implementar políticas y sistemas que aseguren atraer y retener al personal calificado como bueno
CALIDAD DE LOS ESTUDIANTES	Estudiantes con necesidad de apoyo económico. Calidad de los profesionales que	Imagen que proyectan los estudiantes que egresan de la universidad, sus logros y competencias en el	No se cuenta con registros del destino laboral de los profesionales	Crisis económica les afecta más a los estudiantes de la universidad dado el segmento	El criterio CALIDAD DE LOS ESTUDIANTES se constituye en Debilidad:

	promociona la universidad Estudiantes fidelizados y con impacto en la población estudiantil	mercado laboral se constituyen en una imagen positiva para la universidad	que egresaron de la universidad	al que llega	- Diseñar un proyecto que permita el registro y seguimiento de los profesionales egresados de la universidad y que actualmente tienen un buen desempeño en el mercado laboral
CAPACITACION Y FORMACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS	Contar con Recursos Humanos motivados para mejorar sus competencias profesionales y personales	Demanda de formación por parte de los recursos humanos, necesidades de capacitación para el mejor aprovechamiento de las herramientas que ha desarrollado la universidad	No se cuenta con un programa de capacitación del personal	No tener respuesta a la demanda del personal eventualmente puede afectar su futuro desempeño de este en el trabajo	El criterio CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS se constituye en Debilidad: - La Gerencia de Talentos Humanos tiene que diseñar un programa de capacitación y formación para el personal administrativo y docentes

MATRIZ F.O.D.A. – SEDE ORURO

VARIABLE: CONOCIMIENTO DEL ENTORNO – SEDE ORURO

CRITERIO	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS	METODOLOGÍA DE APLICACIÓN
DEMANDA DE ESTUDIANTES BACHILLERES	La Universidad Sede ORURO tiene 11 carreras que actualmente promocionan profesionales	Demanda de estudiantes 9300 bachilleres al año, poblaciones cercanas que no tienen acceso al sistema universitario público	Falta estrategias de promoción y llegada a la población meta, no se tienen claros los canales para llegar a los futuros bachilleres	No captar al personal por la deficiente infraestructura con la que cuenta la universidad	El criterio de calidad: DEMANDA DE ESTUDIANTES BACHILLERES se constituye en oportunidad: - Gestionar la implementación de nuevas estrategias de mercadeo que asegure el ingreso de nuevos estudiantes

COMPETENCIA: A: UNIVERSIDADES PRIVADAS	Se cuenta con lo mínimo de infraestructura para impartir clases	Demanda insatisfecha de los estudiantes que no encuentran respuesta a sus requerimientos de formación profesional en las universidades públicas	La falta de gestión adecuada para mejorar la infraestructura de la universidad no permite llegar a la población meta	Competencia con estructura propia, ingreso al mercado de Oruro de otras Universidades. Universidades que hablan mal de la UDABOL e invitan a los docentes a formar parte de su plantel	El criterio de calidad: COMPETENCIA: UNIVERSIDADES PRIVADAS CON MEJOR INFRAESTRUCTURA se constituye en Amenaza: -Gestionar la mejora de la infraestructura a partir de estudios de factibilidad y rentabilidad de la Sede Oruro
COMPETENCIA: A: UNIVERSIDADES PUBLICAS	Ubicación de los terrenos de la universidad en lugar estratégico	Se cuenta con los recursos para tener una infraestructura básica que le permita mejorar su performance a la Sede Oruro	Infraestructura actual con muchas deficiencias en cuanto a infraestructura, ambientes, laboratorios, biblioteca, auditorio entre otros.	Desprestigio por parte de las universidades públicas basado en las limitaciones de infraestructura de la universidad en la sede Oruro	El criterio de calidad: COMPETENCIA: UNIVERSIDADES PUBLICAS se constituye en Amenaza: -Gestionar la mejora de la infraestructura a partir de estudios de factibilidad y rentabilidad de la Sede Oruro

VARIABLE: PROGRAMAS – SEDE OROURO

CRITERIO	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS	METODOLOGIA DE APLICACIÓN
PROGRAMAS ACADEMICOS COMPATIBLES	Se cuenta con programas académicos y con más carreras que otras universidades del medio	Los contenidos de los programas de la universidad se constituyen en una oportunidad para que estudiantes nacionales y extranjeros puedan registrarse en nuestra universidad	No se ha podido llegar a los estudiantes con sólo los programas académicos, se requieren de otros elementos para fortalecer y desarrollar la universidad en la Sede Oruro	Los programas no llegan a ser significativos para los estudiantes al momento de evaluar su ingreso a la universidad	El criterio de calidad: PROGRAMAS ACADEMICOS COMPATIBLES se constituye en Debilidad: -Gestionar propuestas que permitan revertir la situación y condición de la Sede Oruro
EXTENSION UNIVERSITARIA	La iniciativa de los estudiantes ha permitido la conformación de	Los nuevos lineamientos de formación a nivel internacional	No se ha tenido la capacidad de aprovechar las iniciativas	La falta de capitalización de las iniciativas puede	El criterio de calidad: EXTENSION UNIVERSITARIA se constituye en

	grupos o conjuntos que representan a la universidad en el ámbito musical	promueven la educación íntegra de los profesionales, es decir va más allá del ámbito académico y trasciende hasta los espacios de cultura, investigación y deporte	particulares de los estudiantes para conformar un departamento de extensión universitaria que fomente la formación de los estudiantes en los ámbitos investigativos, culturales y deportivos	eventualmente ir desmotivando la conformación de conjuntos, equipos, entre otros que son necesarios en la formación del futuro profesional	Debilidad: -Gestionar la conformación del departamento de extensión universitaria a nivel nacional, de manera que la universidad cuente con una extensión universitaria acorde a los reglamentos universitarios
--	--	--	--	--	--

VARIABLE: PERSONAS – SEDE URURO

CRITERIO	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS	METODOLOGIA DE APLICACIÓN
PERSONAL DOCENTE	Docentes calificados dispuestos a trabajar en el proyecto de la Universidad. Docentes calificados y competitivos en el mercado de Oruro	Se cuenta con personal calificado en el mercado de la Sede Oruro, existen profesionales con vocación y servicio	En la actualidad el no contar con suficientes estudiantes, limitaciones de infraestructura, no permiten remuneraciones más acorde a la valía de los profesionales	Migración de los docentes a otras universidad o simplemente abandonar por mejores opciones laborales	El criterio PERSONAL DOCENTE se constituye en Debilidad: - La Gestión de Talentos Humanos, tiene que contemplar en su plan de acción la posibilidad de implementar políticas y sistemas que aseguren atraer y retener al personal calificado como bueno
CALIDAD DE LOS ESTUDIANTES	Estudiantes con necesidad de apoyo económico Calidad de los profesionales que promociona la universidad	Imagen que proyectan los estudiantes que egresan de la universidad, sus logros y competencias en el mercado laboral se constituyen en una imagen positiva para la universidad	No se cuenta con registros del destino laboral de los profesionales que egresaron de la universidad	Crisis económica les afecta más a los estudiantes de la universidad dado el segmento al que llega	El criterio CALIDAD DE LOS ESTUDIANTES se constituye en Debilidad: - Diseñar un proyecto que permita el registro y seguimiento de los profesionales egresados de la universidad y que

					actualmente tienen un buen desempeño en el mercado laboral
CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS	Contar con Recursos Humanos motivados para mejorar sus competencias profesionales y personales	Demanda de formación por parte de los recursos humanos, necesidades de capacitación para el mejor aprovechamiento de las herramientas que ha desarrollado la universidad	No se cuenta con un programa de capacitación del personal	No tener respuesta a la demanda del personal eventualmente puede afectar su futuro desempeño de este en el trabajo	El criterio CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS se constituye en Debilidad: - La Gerencia de Talentos Humanos tiene que diseñar un programa de capacitación y formación para el personal administrativo y docentes

VARIABLE: ARQUITECTURA ORGANIZATIVA – SEDE ORURO

CRITERIO	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS	METODOLOGIA DE APLICACIÓN
POLITICAS NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	Se cuentan con diferentes documentos que reflejan las normativas vigentes en la universidad, sean estos administrativos como académicos	Se cuenta con todos los documentos que regulan la universidad, se tiene procedimientos que han sido desarrollados en formato ISO para la certificación, se cuenta con profesionales con conocimientos amplios respecto a la aplicación de normativas	La falta de socialización de la políticas, normas y procedimientos así como su falta de formalización al momento de su implementación no han asegurado la vigencia y ejecución de los diferentes documentos	De no contar con las normas y procedimientos implementados y estandarizados, no se va a contar con indicadores que permitan evaluar el desarrollo y avance del trabajo.	El criterio POLITICAS NORMAS Y PROCEDIMIENTOS se constituye una Debilidad: - Sistematizar toda la documentación referente a Políticas, Normas y Procedimientos - Evaluar su aplicación y ajustes correspondientes a las prácticas actuales en todas las áreas
INFRAESTRUCTURA Y AMBIENTES	-	Se tiene conocimiento de otros edificios en alquiler así como la posibilidad de construir en el terreno propio	No se cuenta con una infraestructura propia lo que genera que la competencia (otras universidades) cope los espacios	Se necesita urgente una nueva estructura y/o edificio propio o alquilado que permita mejores condiciones a los	El criterio INFRAESTRUCTURA Y AMBIENTES se constituye en debilidad: - Gestionar ante las instancias ejecutivas

			que eventualmente son de la Universidad	estudiantes conforme el Reglamento General de Universidades	la construcción de edificio propio, o de alquilar nuevos ambientes para la universidad de manera que se pueda cumplir con las normativas vigentes
PRESENCIA EN CUATRO CIUDADES IMPORTANTES DE BOLIVIA	Se cuenta con presencia en cuatro Sedes de Bolivia, La Paz, ORURO, Santa Cruz y Oruro sus ubicaciones estratégicas, así como su infraestructura, le ha permitido posesionarse en el segmento meta de la universidad	Se cuenta con presencia en cuatro Sedes de Bolivia, La Paz, ORURO, Santa Cruz y Oruro, dadas las características que tienen los estudiantes, eso les facilita el traslado de una ciudad a otra y así continuar su formación profesional	Se necesita implementar procedimientos de trámites administrativos que agilicen el traslado de un estudiante de una Sede a otra, sin que ello le perjudique en su formación y/o registro de calificaciones.	Existe la posibilidad que los traslados no sean efectivos dado que la ausencia de procedimientos de trámites administrativos no han sido socializados ni desarrollados por la parte administrativa	El criterio PRESENCIA EN CUATRO CIUDADES IMPORTANTES DE BOLIVIA se constituye en fortaleza: - Gestionar y proponer procedimientos que permita hacer efectivo la ventaja competitiva que se tiene (sede en cuatro departamentos) con relación a otras universidades

VARIABLE: ESTRATEGIA – SEDE ORURO

CRITERIO	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS	METODOLOGÍA DE APLICACIÓN
DEFICIENTE INFORMACIÓN DE MARKETING	La captación de estudiantes por parte de Marketing asegura los cupos de las inscripciones de primer año	Se cuenta con una empresa tercerizada experta en la captación de clientes, así como en el planteamiento de estrategias de venta de los programas académicos	El discurso de venta utilizado, no siempre coincide con la realidad de la universidad, eso eventualmente genera devoluciones, reclamos y otros por parte de los estudiantes	Las ventas que no son efectivas es decir que genera insatisfacción para los estudiantes, genera un posicionamiento negativo de la universidad	El criterio DEFICIENTE INFORMACIÓN DE MARKETING se constituye en una amenaza: - Gestionar de manera conjunta la estrategia de Marketing, de forma que el mensaje sea más acorde a la realidad de la universidad, que tiene muchas fortalezas (plataforma virtual,

					infraestructura propia, docentes calificados, entre otros)
	-	-	Sistema de trámites y Denuncias ante el Ministerio de Trabajo, Defensa del Consumidor. Alumnos que se ven engañados por MKT	Notas y/o comunicados que deterioran las relaciones interinstitucionales entre la universidad y el Ministerio	-Gestionar políticas de relacionamiento con Marketing

VARIABLE: CULTURA – SEDE ORURO

CRITERIO	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS	METODOLOGIA DE APLICACIÓN
IMAGEN INSTITUCIONAL	La calidad de los profesionales con los que cuenta la universidad, el trabajo de formación así como la imagen que proyecta, permiten una percepción seria de la universidad	El personal permite proyectar una imagen de formación académica de calidad	Falta de sistemas de comunicación de las actividades que se realizan en la universidad tanto en el ámbito académico como en el ámbito deportivo y cultural	No socializar hace que no se conozca y no se proyecte la universidad a otro nivel	El criterio IMAGEN INSTITUCIONAL se constituye en una fortaleza: -Gestionar la socialización de la imagen institucional a partir de sus logros académicos y de extensión universitaria

VARIABLE: PROCESOS Y RECURSOS – SEDE ORURO

CRITERIO	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS	METODOLOGIA DE APLICACIÓN
EQUIPAMIENTO TECNOLÓGICO Y LABORATORIOS	Se cuenta con los recursos para fortalecer el equipamiento de los laboratorios, los requerimientos tecnológicos, entre otros	Existe en el mercado tecnologías, equipos tecnológicos entre otros que pueden ser adquiridos para el fortalecimiento de la universidad	No se cuenta con tecnología Informática internet para los estudiantes, los equipos de computación se encuentran obsoletos	No contar con equipo tecnológico adecuado promueve una imagen negativa de la Universidad, afecta la formación académica de la universidad	El criterio EQUIPAMIENTO TECNOLÓGICO Y LABORATORIOS se constituye en debilidad: -Realizar un relevamiento de todo el equipamiento que se necesita en los laboratorios y en base a un análisis técnico, elevar propuestas a las instancias

					ejecutivas
INFRAESTRUCTURA	Se cuenta con un terreno de la universidad para centralizar las carreras además de estar ubicado en un lugar estratégico de la Sede Oruro	La ubicación del Terreno en lugar estratégico, su construcción permitiría incrementar el volumen de estudiantes así como de posicionamiento en la Sede Oruro	No se tiene un proyecto claro para elevar a consideración del ejecutivo	No cambiar las condiciones relacionadas con la infraestructura seguiría limitando el crecimiento y desarrollo de la Sede	El criterio INFRAESTRUCTURA se constituye en debilidad.-Realizar las gestiones que permitan revertir las condiciones de infraestructura de la universidad en la sede Oruro

MATRIZ F.O.D.A. – SEDE COCHABAMBA

VARIABLE: CONOCIMIENTO DEL ENTORNO – SEDE COCHABAMBA

CRITERIO	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS	METODOLOGIA DE APLICACIÓN
CRECIMIENTO CONSTANTE DE LA POBLACIÓN DE MANDANTE DE EDUCACIÓN DE CALIDAD	La Universidad Sede Cochabamba tiene 11 carreras que actualmente promocionan profesionales, las mismas que pasan sus clases en el Campus de Sacaba como en los edificios de la Ayacucho	Necesidades de la sociedad de profesionales formados con perfil excelencia educativa aptos para desenvolverse en las empresas	Falta estrategias de promoción y llegada a la población meta, no se tienen claros los canales para llegar a los futuros bachilleres	Perder las oportunidades de crear nuevas carreras acorde a las exigencias actuales del mercado y por ende futuros estudiantes	El criterio de calidad: CRECIMIENTO CONSTANTE DE LA POBLACIÓN DE MANDANTE DE EDUCACIÓN DE CALIDAD se constituye en oportunidad: - Gestionar la implementación de nuevas estrategias de mercadeo que asegure el ingreso de nuevos estudiantes
EDUCACION SUPERIOR A COSTOS ACCESIBLES	Demanda de un segmento de la población para acceder a educación superior a costos accesibles (Post Grado)	La promoción de los estudiantes de pre grado que demandan mejorar sus competencias profesionales	Administración limitada de los registros, seguimiento, de la formación el Post Grado	Al no contar con una línea definida de Post Grado respecto a la formación profesional, existe el riesgo de que se convierta en un anexo de Pre Grado, más aun si no se constituye una alternativa de formación profesional para todos los titulados de Pre Grado.	El criterio de calidad: DEMANDA DE EDUCACIÓN SUPERIOR A PRECIOS ACCESIBLES se constituye en oportunidad: -Diseñar estrategias y propuestas de gestión que permita a Post Grado promover las Maestrías, Diplomados y Cursos de Actualización desde una perspectiva más especializada.
ENSEÑANZA APOYADA EN NUEVAS TECNOLOGIA A	Se cuenta con una Plataforma de Educación Virtual, la misma que ha facilitado el avance, seguimiento, desarrollo los	Se cuenta con la capacidad instalada, falta su uso, perfeccionamiento y mejora de la plataforma de manera que los usuarios	Falta de capacitación al personal para su adecuado aprovechamiento, así como también para que los	El uso limitado o restringido que se le pueda dar a las nuevas tecnologías de no contar con líneas claras de acción (políticas y	El criterio de calidad: ENSEÑANZA APOYADA EN NUEVAS TECNOLOGIA. Se constituye en oportunidad:

	programas académicos de Pre Grado	puedan llegar a tener acceso a todas las soluciones pedagógicas	docentes, alumnos y administrativos vean en la tecnología soluciones viables para transmitir y formar conocimiento	normas de uso)	-Desarrollar políticas y normas de uso de los sistemas tecnológicos
UNIVERSIDADES PUBLICAS CON PROBLEMAS INTERNOS	La capacidad instalada en la Universidad así como su planificación académica, permite atender la demanda insatisfecha que generan las universidades públicas	Demanda insatisfecha de los estudiantes que no encuentran respuesta a sus requerimientos de formación profesional en las universidades públicas	La falta de gestión adecuada en Marketing puede eventualmente perjudicar la captación de estudiantes que cumplen con el perfil de la universidad	Es una probabilidad importantísima si marketing no realiza su tarea de forma adecuada, eventualmente se puede generar una imagen distorsionada la de la universidad	El criterio de calidad: UNIVERSIDADES PUBLICAS CON PROBLEMAS INTERNOS se constituye en oportunidad: -Gestionar con Marketing actividades que aseguren el registro e inscripción de los estudiantes de manera que no se tengan reclamos posteriores
CONVOCATORIA A LAS ACREDITACIONES	Se lleva actualmente un importante trabajo en los documentos que serán la base para las evaluaciones correspondientes en lo que se refiere ACREDITACIÓN AL MERCOSUR	Convocatoria a la acreditación por parte de entidades internacionales	Falta de formación y experiencia en procesos de acreditación en los recursos humanos	De no dimensionar de manera adecuada los requerimientos de la acreditación, se puede estar descuidando áreas importantes de la evaluación	El criterio de calidad: CONVOCATORIA A LAS ACREDITACIONES se constituye en oportunidad: -Diseñar programas que permita a los recursos humanos capacitarse -Realizar simulacros de autoevaluación con criterios de ACREDITACION

VARIABLE: PROGRAMAS – SEDE COCHABAMBA

CRITERIO	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS	METODOLOGÍA DE APLICACIÓN
PROGRAMAS ACADEMICO	Se cuenta con programas	Los contenidos de los programas de la	Falta sistematizar los registros o	El riesgo en tanto no se tenga	El criterio de calidad: PROGRAMAS

S COMPATIBLE S	académicos cuyos contenidos han permitido una formación adecuada de los profesionales, así como de las convalidaciones de programas a otras universidades de nuestro medio y de países vecinos	universidad se constituyen en una oportunidad para que estudiantes nacionales y extranjeros puedan registrarse en nuestra universidad si ven que la universidad de origen no responde a sus demandas de formación profesional	records que se tienen de todos las solicitudes de convalidación, de manera que se pueda constituir en una base importante de referencia para futuros estudiantes	sistemizado, está cubierto por el funcionario que asume la función, mientras que si se traslada a una sistema tecnológico, el riesgo quedaría limitado al usuario	ACADEMICOS COMPATIBLES se constituye en Fortaleza: -Diseñar los procedimientos que aseguren la sistematización de las convalidaciones -Realizar simulacros de autoevaluación con criterios de ACREDITACION
EXTENSION UNIVERSITA RIA	La iniciativa de los estudiantes ha permitido la conformación de grupos o conjuntos que representan a la universidad en el ámbito musical y deportivo	Los nuevos lineamientos de formación a nivel internacional promueven la educación integra de los profesionales, es decir va más allá del ámbito académico y trasciende hasta los espacios de cultura, investigación y deporte	No se ha tenido la capacidad de aprovechar las iniciativas particulares de los estudiantes para conformar un departamento de extensión universitaria que fomente la formación de los estudiantes en los ámbitos investigativos, culturales y deportivos	La falta de capitalización de las iniciativas eventualmente ir desmotivando la conformación de conjuntos, equipos, entre otros que son necesarios en la formación del futuro profesional	El criterio de calidad: EXTENSI(ON UNIVERSITARIA se constituye en Debilidad: -Gestionar la conformación del departamento de extensión universitaria a nivel nacional, de manera que la universidad cuente con una extensión universitaria acorde a los reglamentos universitarios

VARIABLE: PERSONAS – SEDE COCHABAMBA

CRITERIO	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS	METODOLOGIA DE APLICACIÓN
DOCENTES DE CALIDAD	Se cuenta con un plantel docente que cumplen todos los requisitos exigidos por las normas del reglamento General de Universidades Privadas, asimismo se ha asegurado mediante evaluaciones que la mayoría del personal académico	A objeto de brindar una visión más amplia del perfil que se tiene en la universidad se va a estandarizar la presentación de los documentos que respaldan a todos los profesionales	El sistema de categorización de remuneración actual al plantel académico, requiere ajustes que contemplen la equidad interna y la competitividad externa	Las mejores condiciones laborales para docentes puede constituirse en una instancia que genere rotación negativa para la universidad, sobre todo si los docentes que se consideran buenos para la	El criterio DOCENTES DE CALIDAD se constituye en Fortaleza: - La Gestión de Talentos Humanos, tiene que contemplar en su plan de acción la posibilidad de implementar políticas y sistemas que aseguren atraer y retener al

	cumpla con las disposiciones del reglamento.			universidad migren a otras universidades por tener mejores condiciones laborales	personal calificado como bueno
FORMACION INICIAL DE LOS ESTUDIANTES	Capacidad de los recursos humanos, técnicos y otros para implementar programas de formación integral de los estudiantes en los ámbitos de liderazgo centrado en valores, planificación de vida y otros.	La demanda de estudiantes cuya formación personal no es suficiente al momento que ingresan a la universidad, sus limitaciones en cuanto a derechos, formas de administrarse, planificación de vida entre otros, se constituyen en una instancia importante para que la universidad implemente programas de formación integral	Ausencia de un criterio estandarizado a nivel nacional, falta de integración de las carreras de ciencias humanísticas y jurídicas en la formación del futuro profesional	El nivel de formación de los estudiantes muchas veces hace que tomen definiciones que perjudican a la universidad así como también a los mismos estudiantes, dado que entidades públicas no siempre buscan soluciones para el estudiante, sino más bien perjudicar a la universidad	El criterio FORMACION INICIAL DE LOS ESTUDIANTES se constituye en Amenaza: - Desarrollar un programa de formación paralela a la formación profesional en la que se promueva principios, derechos y forma de administración personal, de manera que los estudiantes conozcan sus derechos y obligaciones ante la universidad y ante la vida

VARIABLE: ARQUITECTURA ORGANIZATIVA – SEDE COCHABAMBA

CRITERIO	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS	METODOLOGIA DE APLICACIÓN
POLITICAS NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	Se cuentan con diferentes documentos que reflejan las normativas vigentes en la universidad, sean estos administrativos como académicos	Se cuenta con todos los documentos que regulan la universidad, se tiene procedimientos que han sido desarrollados en formato ISO para la certificación, se cuenta con profesionales con conocimientos amplios respecto a la aplicación de normativas	La falta de socialización de la políticas, normas y procedimientos así como su falta de formalización al momento de su implementación no han asegurado la vigencia y ejecución de los diferentes documentos	De no contar con las normas y procedimientos implementados y estandarizados, no se va a contar con indicadores que permitan evaluar el desarrollo y avance del trabajo.	El criterio POLITICAS NORMAS Y PROCEDIMIENTOS se constituye una Debilidad:
					- Sistematizar toda la documentación referente a Políticas, Normas y Procedimientos
					- Evaluar su aplicación y ajustes correspondientes a las prácticas actuales en todas las áreas
INFRAESTRUCTURA QUE REQUIERE MEJORAS	Se cuenta con infraestructura propia, sus ambientes facilitan el aprendizaje, así como el desarrollo de las actividades académicas	Se cuenta con relaciones interinstitucionales para las carreras que requieren práctica profesional en centros especializados	Se cuenta con una infraestructura que requiere mejoras en lo que se refiere a equipamiento de laboratorios, aulas, entre otros	Se necesita equipar algunos ambientes para el cumplimiento de algunos requisitos establecidos para el funcionamiento de los laboratorios, ambientes de prácticas y otros conforme el Reglamento General de Universidades	El criterio INFRAESTRUCTURA Y AMBIENTES se constituye en debilidad:
					- Gestionar a partir de un relevamiento técnico de la Jefaturas de Carreras los requerimientos de los ambientes, mobiliarios, entre otros para que se pueda cumplir con las normativas vigentes
RED DE SEDES EN CUATRO CIUDADES IMPORTANTES DE BOLIVIA	Se cuenta con presencia en cuatro Sedes de Bolivia, La Paz, Cochabamba, Santa Cruz y Oruro sus ubicaciones estratégicas, así como su infraestructura, le ha permitido posesionarse en el segmento meta de la universidad	Se cuenta con presencia en cuatro Sedes de Bolivia, La Paz, Cochabamba, Santa Cruz y Oruro, dadas las características que tienen los estudiantes, eso les facilita el traslado de una ciudad a otra y así continuar su formación profesional	Se necesita implementar procedimientos de trámites administrativos que agilicen el traslado de un estudiante de una Sede a otra, sin que ello le perjudique en su formación y/o registro de calificaciones.	Existe la posibilidad que los traslados no sean efectivos dado que la ausencia de procedimientos de trámites administrativos no han sido socializados ni desarrollados por la parte administrativa	El criterio RED DE SEDES EN CUATRO CIUDADES IMPORTANTES DE BOLIVIA se constituye en fortaleza:
					- Gestionar y proponer procedimientos que permita hacer efectivo la ventaja competitiva que se tiene (sede en cuatro departamentos) con relación a otras universidades

VARIABLE: ESTRATEGIA – SEDE COCHABAMBA

CRITERIO	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS	METODOLOGIA DE APLICACIÓN
SERVICIO A LA COMUNIDAD	Se tiene buena relación con entidades públicas a las cuales generalmente se les brinda apoyo cuando estas así lo solicitan, sobre todo con temas sociales de apoyo a alivio de la pobreza	La población que rodea el campus universitario requiere diferentes servicios que desde la universidad se puede brindar tales como servicios médicos, odontológicos, entre otros	No se cuenta con un programa de asistencia a la comunidad, eventualmente se da respuesta a requerimientos institucionales	De no contar con programas de asistencia, se puede perder la oportunidad de acercar al futuro profesional a la realidad donde prestará sus servicios profesionales	El criterio SERVICIO A LA COMUNIDAD se constituye en una debilidad: - Desarrollar un programa que permita el servicio a la comunidad -Las Jefaturas de Carreras deberán promover al interior de sus carreras la presentación de programas de servicio a la comunidad
DEFICIENTE INFORMACIÓN DE MARKETING	La captación de estudiantes por parte de Marketing asegura los cupos de las inscripciones de primer año	Se cuenta con una empresa tercerizada experta en la captación de clientes, así como en el planteamiento de estrategias de venta de los programas académicos	El discurso de venta utilizado, no siempre coincide con la realidad de la universidad, eso eventualmente genera devoluciones, reclamos y otros por parte de los estudiantes	Las ventas que no son efectivas es decir que genera insatisfacción para los estudiantes, genera un posicionamiento negativo de la universidad	El criterio DEFICIENTE INFORMACIÓN DE MARKETING se constituye en una amenaza: - Gestionar de manera conjunta la estrategia de Marketing, de forma que el mensaje sea más acorde a la realidad de la universidad, que tiene muchas fortalezas (plataforma virtual, infraestructura propia, docentes calificados, entre otros)

VARIABLE: CULTURA – SEDE COCHABAMBA

CRITERIO	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS	METODOLOGIA DE APLICACIÓN
CALIDAD EN	Se ha desarrollado	El dar respuesta	No se ha	No contar con	El criterio

LOS TRAMITES DE CONVALIDACIÓN	procedimientos que en la actualidad permiten una respuesta eficiente a los estudiantes, esto en lo que se refiere trámites de convalidación, no se tienen pendientes y se ha podido dar respuesta de manera oportuna a cada uno de los requerimientos	oportuna a los requerimientos de los estudiantes, permite atraer a nuevos estudiantes ya que la propaganda entre los estudiantes habla muy bien de la universidad	socializado los logros administrativos de la Sede, a veces se lo incluye en el conjunto de la universidad y no se toma en cuenta las ventajas comparativas que se han logrado a nivel regional	registros del avance del trabajo administrativo, no permite mostrar de manera objetiva y con indicadores los logros que se tienen a nivel regional	SCALIDAD EN LOS TRAMITES DE CONVALIDACIÓN se constituye en una fortaleza: - Diseñar indicadores que permitan observar el desarrollo y mejora de los avances que se tienen en la parte administrativa
-------------------------------	---	---	--	--	---

VARIABLE: PROCESOS Y RECURSOS – SEDE COCHABAMBA

CRITERIO	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS	METODOLOGIA DE APLICACIÓN
COSTO BAJO DE LAS CARRERAS	Los costos de las diferentes carreras, los precios de acuerdo a la posibilidades de los estudiantes, han permitido que se llegue a estratos sociales marginales, de provincia, entre otros	Se puede llegar a segmentos que demandan buena educación pero que no tienen los recursos suficientes para acceder a universidades privadas	No se cuenta con información de las causas de la deserción, así como información social de todos los estudiantes	El nivel de ingresos del segmento objetivo de la Udabol es más vulnerable a los impactos de las crisis lo cual hace más probable la deserción de los estudiantes. También el estilo de vida de este segmento (migran constantemente) puede afectar negativamente al normal desarrollo y formación del futuro profesional.	El criterio COSTOS DE LAS CARRERAS: - Gestionar una investigación respecto a la deserción de los estudiantes - Gestionar que se establezcan políticas de las escalas que se tienen para el pago de cartera
TECNOLOGIA A PLATAFORMA VIRTUAL	Actualmente se cuenta con una plataforma académica y plataforma de educación virtual para el desarrollo, seguimiento y control del área académica. En el área administrativa, se	Las plataformas actuales permiten al personal docente y estudiantil el acceso a los contenidos de los programas así como a los avances, notas, asistencias, entre otros	Falta capacitación tanto al personal docente como a los estudiantes para que hagan uso adecuado de las plataformas virtuales	La ausencia de políticas para una adecuada administración de las diferentes aplicaciones tecnológicas puede constituirse en una amenaza	El criterio DESARROLLO DE TECNOLOGIAS se constituye en FORTALEZA: - Diseño y desarrollo de Políticas y normas para una administración adecuada del soporte

	cuenta con una plataforma en vías de integrar todas las áreas administrativas de la Universidad.				tecnológico -Implementar talleres de capacitación para todo el personal docente y estudiantes
EQUIPAMIENTO TECNOLÓGICO Y LABORATORIOS	Se cuenta con los recursos para fortalecer el equipamiento de los laboratorios, los requerimientos tecnológicos, entre otros	Existe en el mercado tecnologías, equipos tecnológicos entre otros que pueden ser adquiridos para el fortalecimiento de la universidad	Los laboratorios no cuenta con material tecnológico, falta equipamiento, no cumplen especificaciones técnicas, la universidad tiene limitaciones en cuanto al acceso de internet	No contar con equipo tecnológico adecuado promueve una imagen negativa de la Universidad	El criterio EQUIPAMIENTO TECNOLÓGICO Y LABORATORIOS se constituye en debilidad: -Realizar un relevamiento de todo el equipamiento que se necesita en los laboratorios y en base a un análisis técnico, elevar propuestas a las instancias ejecutivas
BIBLIOGRAFIA	Se cuenta con una biblioteca que tiene las condiciones mínimas para el servicio del estudiante	Existe material bibliográfico impreso, así como también en tecnología informática que permitirá estructura una biblioteca de última generación	Ausencia de una valoración del material bibliográfico con el que se cuenta actualmente en biblioteca	Descuidar uno de los departamentos importantes con los que debe contar la universidad para ser certificada	El criterio BIBLIOGRAFIA se constituye en debilidad: -Realizar una valoración de todo el material bibliográfico con el que cuenta la universidad en la Sede Cochabamba -Diseñar un proyecto de modernización de la universidad con orientación de certificación ISO

MATRIZ F.O.D.A. – SEDE SANTA CRUZ

VARIABLE: CONOCIMIENTO DEL ENTORNO – SEDE SANTA CRUZ

CRITERIO	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS	METODOLOGÍA DE APLICACIÓN
DEMANDA DE PROFESIONALES	La Universidad tiene más de 21 carreras que actualmente promocionan	Necesidades de la sociedad de profesionales formados con	La falta de procedimientos estandarizados que permita elevar a	Perder las oportunidades de crear nuevas carreras acorde a	El criterio de calidad: CONOCIMIENTO DEL ENTORNO, se constituye en

FORMADOS CON EXCELENCIA EDUCATIVA	profesionales, la implementación de nuevas carreras es posible en la medida que se tengan lineamientos generales y conforme la demanda del mercado	excelencia educativa aptos para desenvolverse con las competencias adecuadas y de acuerdo a las nuevas exigencias	consideración de las autoridades competentes, las nuevas propuestas.	las exigencias actuales del mercado	FORTALEZA: - Identificación de múltiples estrategias de abordaje -la construcción de un manual de procedimientos. -la constitución de un comité de autoevaluación para la recolección, análisis e interpretación de datos. - la definición de metas claras de cumplimiento
DESARROLLO DE TECNOLOGIAS	Actualmente se cuenta con una plataforma académica y plataforma de educación virtual para el desarrollo, seguimiento y control del área académica. En el área administrativa, se cuenta con una plataforma en vías de integrar todas las áreas administrativas de la Universidad.	Desarrollo permanente de nuevas tecnologías (TICs Modernas)	Las diferentes plataformas, no cuenta con los suficientes reportes de manera que eventualmente se necesita nuevos desarrollos o nuevas especificaciones	La ausencia de políticas para una adecuada administración de las diferentes aplicaciones tecnológicas puede constituirse en una amenaza	El criterio DESARROLLO DE TECNOLOGIAS: - Diseño y desarrollo de Políticas y normas para una administración adecuada del soporte tecnológico -Organizar los nuevos requerimientos de mejora y desarrollo tecnológico
PROFESIONALES DE CARRERAS ACREDITADAS	Actual modelo pedagógico permite formar profesionales competentes, en este marco la universidad para la gestión 2017 va a presentar algunas carreras para acreditar al MERCOSUR	Demanda laboral por profesionales que egresaron de carreras acreditadas	Falta ajustar algunos documentos para que se cumpla con los requisitos exigidos por la entidad que evaluará las carreras inscritas para su acreditación	La falta de seguimiento y cumplimiento del cronograma por parte de algunas áreas con las tareas encomendadas por el equipo de acreditación	El criterio PROFESIONALES DE CARRERAS ACREDITADAS: - Monitoreo y seguimiento del trabajo que se viene realizando - Planificar con anticipación una autoevaluación conforme a normativas

					internacionales
UNIVERSIDADES PUBLICAS COLAPSADAS	Capacidad de la Universidad para absorber bachilleres a nivel nacional dadas sus infraestructuras y condiciones de equipamiento. También es posible abrir las puertas a la demanda de estudiantes que buscan alternativas diferentes a las ofertadas por las universidades públicas	Demanda insatisfecha de bachilleres que no puede absorber la universidad pública	Falta de espacio físico en algunos horarios, sobre todo en aquellos que son al inicio de la jornadas o al final de la misma	Los estudiantes que no encuentren respuesta a sus demandas, busquen otras alternativas en otras universidades	El criterio UNIVERSIDADES PUBLICAS COLAPSADAS: - Realizar una planificación académica más acorde a las demandas de estudiantes - Adaptar criterios de planificación basados en las variables cantidad de estudiantes, ambiente y horarios de los docentes
RELACIONES INTERNACIONALES CON ENTIDADES PÚBLICAS Y PRIVADAS	Personal jerárquico con capacidad para establecer buenas relaciones con entidades públicas y privadas permite una administración formal de todos los trámites de traspaso, convalidación, entre otros.	Relaciones internacionales favorables sobre todo con entidades públicas del Brasil	Ausencia de estandarización de procedimientos ante las diferentes instancias pública y privadas	La falta de control del volumen de acuerdos, convenios, entre otros de forma que se tenga una memoria institucional	El criterio RELACIONES INTERNACIONALES CON ENTIDADES PÚBLICAS Y PRIVADAS: - Realizar una estandarización en los procedimientos así como en la administración de todos los documentos de convenio, traspaso y otros interinstitucionales- Sistematizar los registros vigentes de todos los documentos
ENTE QUE REGULA LA CALIDAD EDUCATIVA	Se cuenta con información fidedigna en tiempo oportuno, situación que permite dar respuestas adecuadas ante el Ministerio de Educación	El trabajar con los lineamientos establecidos por el Reglamento General de Universidades Privadas, permite dar respuesta ante la entidad que regula la calidad educativa en forma efectiva	Falta de sistematización de los documentos de gestiones pasadas en las diferentes áreas, situación que genera dificultades al momento de preparar un	De no contar con un archivo sistematizados de los documentos de gestiones pasadas, va a continuar siendo una limitante para dar respuestas de manera oportuna	El criterio ENTE QUE REGULA LA CALIDAD EDUCATIVA: - Sistematizar bajo un formato estandarizados toda la documentación de gestiones pasadas - Evaluar si los

			documento de respuesta ante la entidad que regula la calidad educativa.		archivos de gestiones pasadas guardan relación con las exigencias y requerimientos del ente regulador
--	--	--	---	--	---

VARIABLE: PROGRAMAS – SEDE SANTA CRUZ

CRITERIO	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS	METODOLOGIA DE APLICACIÓN
ACREDITACIÓN DE ALGUNAS CARRERAS	El que la Universidad cuenta con algunas carreras ya con acreditación, permite postular a nuevas carreras para su acreditación ante el MERCOSUR	La convocatoria de las entidades que acreditan a las Universidades, ha permitido que actualmente se tenga carreras en proceso de prepararse para ser acreditadas durante la gestión 2017.	Falta personal con más experiencia en procesos de acreditación, lo que permitiría contar con recursos humanos con mayor capacidad para afrontar las evaluaciones que se implementan al momento de acreditar una carrera	La falta de tiempo para simulacros, pruebas y otros que faciliten revertir correcciones, observaciones u otros que pudieran presentarse al momento de evaluar las carreras que se inscribieron para la ACREDITACIÓN AL MERCOSUR	El criterio ACREDITACION DE ALGUNAS CARRERAS: - Establecer reuniones periódicas del comité de acreditaciones, de manera que se vayan revirtiendo las observaciones que pudiesen existir - Realizar simulacros de evaluaciones para capacitar y potenciar al personal que será responsable de la acreditación
OFERTA ACADEMICA DIVERSIFICADA	La universidad cuenta con una oferta académica diversificada de 21 carreras, en las mismas se promocionan profesionales cuyas competencias les permite afrontar los retos actuales que demanda el mercado laboral	La oferta académica contempla la demanda laboral así como los planes y programas de otras universidades, ese elemento le permite mantener en vanguardia y conforme a las demandas de la sociedad	Requiere actualización y ajuste de algunos programas académicos, adicionalmente la ley educativa orienta a que la formación del nuevo profesional debe estar enmarcado en una educación por competencias	La falta de actualización de los planes y programas limita la competitividad en lo que es oferta de formación profesional a los bachilleres	El criterio OFERTA ACADEMICA DIVERSIFICADA: - Implementar un sistema de evaluación de la oferta académica, de manera que los Jefes de Carrera al final de cada gestión puedan presentar un informe técnico acerca del desarrollo de sus carreras tanto en la parte académica como en la parte administrativa
	La arquitectura de la malla curricular no permite un buen avance en la formación del futuro profesional, siendo que en algunas materias tanto	La posibilidad de actualizar la currícula de formación de las diferentes carreras se constituye en una instancia importante para mejorar el diseño en lo que se	La malla curricular actual responde a criterios cerrados en lo que se refiere el rompimiento de prerrequisitos, esto afecta la	El diseño puede ser tan abierto que no permita el filtro normal de algunas materias que se constituyen en ejes centrales de formación o lo que	El criterio OFERTA ACADEMICA DIVERSIFICADA: - El nuevo diseño debe estar basado en un informe técnico que asegure la formación del

	contenido como programa no requiere del vencimiento de prerequisites	refiere a arquitectura del avance de materias del futuro profesional	formación del futuro profesional, dado que actualmente el criterio de curricular abierta facilita el avance en la toma de materias	comúnmente se llama materias troncales en la formación del profesional.	profesional sin que ello limite su avance y vencimiento de materias - Los requisitos deben estar basados en criterios de contenido de los programas de manera que cuando exista un prerequisite se deba al objetivo general que se pretende alcanzar con las materias troncales.
--	--	--	--	---	---

VARIABLE: PERSONAS – SEDE SANTA CRUZ

CRITERIO	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS	METODOLOGIA DE APLICACIÓN
CONDICIONES LABORALES	Se cuenta con un plantel administrativo y docente que cumplen todos los requisitos exigidos por las normas del reglamento General de Universidades Privadas, asimismo se ha asegurado mediante evaluaciones que la mayoría del personal académico cumpla con las disposiciones del reglamento.	A objeto de brindar una visión más amplia del perfil que se tiene en la universidad se va a estandarizar la presentación de los documentos que respaldan a todos los profesionales	El sistema de categorización de remuneración actual al plantel académico, requiere ajustes que contemplen la equidad interna y la competitividad externa	Las mejores condiciones laborales para docentes puede constituirse en una instancia que genere rotación negativa para la universidad, sobre todo si los docentes que se consideran buenos para la universidad migren a otras universidades por tener mejores condiciones laborales	El criterio CONDICIONES LABORALES: - La Gestión de Talentos Humanos, tiene que contemplar en su plan de acción la posibilidad de implementar políticas y sistemas que aseguren atraer y retener al personal calificado como bueno

VARIABLE: ARQUITECTURA ORGANIZATIVA – SEDE SANTA CRUZ

CRITERIO	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS	METODOLOGIA DE APLICACIÓN
POLITICAS NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	Se cuentan con diferentes documentos que reflejan las normativas vigentes	Se cuenta con todos los documentos que regulan la universidad, se tiene procedimientos que	La falta de socialización de la políticas, normas y procedimientos así como su falta de	De no contar con las normas y procedimientos implementados y estandarizados, no	El criterio POLITICAS NORMAS Y PROCEDIMIENTOS :

	en la universidad, sean estos administrativos como académicos	han sido desarrollados en formato ISO para la certificación, se cuenta con profesionales con conocimientos amplios respecto a la aplicación de normativas	formalización al momento de su implementación no han asegurado la vigencia y ejecución de los diferentes documentos	se va a contar con indicadores que permitan evaluar el desarrollo y avance del trabajo.	- Sistematizar toda la documentación referente a Políticas, Normas y Procedimientos - Evaluar su aplicación y ajustes correspondientes a las prácticas actuales en todas las áreas
TRAMITES ADMINISTRATIVOS	Se cuenta con algunos procesos que han permitido una mejora en la gestión de los trámites administrativos	La posibilidad de sistematizar los trámites mediante la aplicación de la tecnología informática, así como su control permitirá agilizar los procesos de los estudiantes en lo que se refiere a trámites de actualización, habilitación, entre otros	Burocracia en todos los trámites, demora para dar respuesta , así como la información incompleta de ventanilla única genera desinformación a los estudiantes	Crecimiento en los tiempos para dar respuesta a los estudiantes que realizan diferentes trámites	El criterio TRAMITES ADMINISTRATIVO S: - Gestionar por las instancias que correspondan el desarrollo de un sistema que permita agilizar y controlar los trámites administrativos de los estudiantes
INFRAESTRUCTURA Y AMBIENTES	Se cuenta con infraestructura propia, sus ambientes facilitan el aprendizaje, así como el desarrollo de las actividades académicas	Se cuenta con relaciones interinstitucionales para las carreras que requieren práctica profesional en centros especializados (hospitales, clínicas, campos veterinarios, entre otros).	Se cuenta con una infraestructura que requiere mejoras en lo que se refiere a equipamiento de laboratorios, aulas, entre otros	Se necesita equipar algunos ambientes para el cumplimiento de algunos requisitos establecidos para el funcionamiento de los laboratorios, ambientes de prácticas y otros conforme el Reglamento General de Universidades	El criterio INFRAESTRUCTURA Y AMBIENTES: - Gestionar a partir de un relevamiento técnico de la Jefaturas de Carreras los requerimientos de los ambientes, mobiliarios, entre otros para que se pueda cumplir con las normativas vigentes

VARIABLE: ESTRATEGIA – SEDE SANTA CRUZ

CRITERIO	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS	METODOLOGIA DE APLICACIÓN
SERVICIO A LA COMUNIDAD	Se cuenta con trabajos comunitarios que permiten a partir de	La demanda de la población que requiere asistencia de profesionales,	La metodología de las brigadas udabol, todavía no ha sido	Los temas administrativos, de gestión, así como aquellos de orden	El criterio SERVICIO A LA COMUNIDAD: - Desarrollar un

	<p>las brigadas UDABOL dar respuestas a las demandas de las comunidades, barrios alejados, centros y/o municipios que no tienen acceso a servicios profesionales médicos, odontológicos, entre otros.</p>	<p>permite al estudiante perfeccionar sus competencias. Esta metodología de enseñanza también promueve el contacto con la sociedad y/o población meta para el cual está siendo formado.</p>	<p>implementada para todas las carreras, pues tanto la falta de programas viables, así como la planificación y organización metodológica, no han facilitado su implementación más allá de las ciencias de la salud.</p>	<p>académico, requieren ser compatibilizados en un plan genérico de la Sede, de manera que sus aportes, beneficios y ventajas metodológicas se constituya en una estrategia pedagógica e institucional</p>	<p>sistema de servicio a la comunidad que permita integrar la parte académica con la parte administrativa. - Basado en la estrategia del modelo de las ciencias de la salud, gestionar que las diferentes facultades puedan diseñar propuestas de servicio a la comunidad</p>
--	---	---	---	--	---

VARIABLE: CULTURA – SEDE SANTA CRUZ

CRITERIO	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS	METODOLOGIA DE APLICACIÓN
FORMACION DE LIDERES	<p>Se cuenta con aproximadamente 420 empleados administrativos y más o menos 700 empleados temporales con contratos de docentes los cuales son potencialmente líderes para formar al futuro profesional de la universidad</p>	<p>La universidad demanda de personal cada vez más comprometido y con perspectivas de crecimiento y desarrollo personal y profesional, la propuesta de formación de líderes por parte académica así como la gestión del talento se constituyen en ejes del desarrollo profesional y personal de los empleados de la udabol</p>	<p>La Gerencia de Talentos Humanos requiere implementar programas que puedan complementar la formación de los empleados a partir de una visión de liderazgo centrado en valores</p>	<p>Generar una formación que requiera constantemente sistemas de control y supervisión, lo cual es de alto costo para la universidad dado el volumen de transacciones así como de procesos y procedimientos con los que cuenta</p>	<p>El criterio FORMACIÓN DE LIDERES: - Diseñar programas de formación para el personal administrativo y para el personal docente basado en principios y valores fundamentales -Implementar un sistema de formación integral que facilite el desarrollo personal y profesional de todo el personal</p>

VARIABLE: PROCESOS Y RECURSOS – SEDE SANTA CRUZ

CRITERIO	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS	METODOLOGIA DE APLICACIÓN
COSTO DE LAS CARRERAS	Los costos de las diferentes carreras, los precios de acuerdo a la posibilidades de los estudiantes, han permitido que se llegue a estratos sociales marginales, de provincia, entre otros	Se puede llegar a segmentos que demandan buena educación pero que no tienen los recursos suficientes para acceder a universidades privadas	No se cuenta con información de las causas de la deserción, así como información social de todos los estudiantes	El nivel de ingresos del segmento objetivo de la Udabol es más vulnerable a los impactos de las crisis lo cual hace más probable la deserción de los estudiantes. También el estilo de vida de este segmento (migran constantemente) puede afectar negativamente al normal desarrollo y formación del futuro profesional.	El criterio COSTOS DE LAS CARRERAS: - Gestionar una investigación respecto a la deserción de los estudiantes - Establecer políticas de las escalas que se tienen para el pago de cartera

DESCRIPCIÓN DEL ENTORNO

Las instituciones de Educación Superior, como todas las organizaciones, necesitan interactuar con el entorno considerando acciones de ajuste debido a la condición de cambio y mejora continua. De él obtienen sus recursos y a él le facilitan su saber hacer. Esta interdependencia hace que el entorno sea la variable más importante en la vida de la universidad y, por tanto, la que más condiciona el conjunto de la organización.

Desde la visión de la calidad, el entorno es quien establece el valor de la formación recibida, el grado en que se satisfacen sus necesidades y demandas, y la importancia del impacto que provoca la universidad en la sociedad. No puede concebirse una universidad alejada e indiferente a su entorno.

El entorno está formado por un conjunto de componentes entre los que se producen interacciones. En cada entorno universitario hay un núcleo y otros componentes. El centro educativo da sentido a las interacciones y a la existencia del mismo entorno.

Los componentes son muy variados (estudiantes, profesores, administración pública, organizaciones, profesionales, empresariales y sociales, otros centros educativos que envía alumnos, proveedores de material, etc.) y, paralelamente, son miembros de la sociedad general y de otros entornos sociales. Las interacciones y los necesarios intercambios, que definen el entorno, se producen entre todos los componentes del entorno como clientes (que reciben o demandan servicios del centro educativo) o proveedores (que ofrecen o facilitan los servicios al centro). En el documento se han sustituido estos términos, en la mayoría de los casos, por otros equivalentes adaptados a la situación.

Para el análisis del entorno es importante considerar las condiciones dadas en diferentes ámbitos, tomando en cuenta que si bien se deben definir políticas de respuesta generales, por las características actuales, se ha hecho vital la definición de respuestas locales según se brinden las condiciones particulares de cada segmento/ciudad/sede.

MATRIZ F.O.D.A.**VARIABLE: ENTORNO**

CRITERIO	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS	METODOLOGÍA DE APLICACIÓN
CONOCIMIENTO DEL ENTORNO	El conocimiento del entorno se plasma como una fortaleza en la IMPLEMENTACIÓN de este criterio, obtenido entre los estudiantes (92.8%) corroborado por los datos de docentes (7.52). los jefes de carrera tienen una mayor APLICACIÓN del concepto, quizás, debido a que ellos son los guías fundamentales en la mejora de la organización. Al constituirse el estudiante en el principal cliente externo de nuestro servicio, se evidencia que tiene una BUENA percepción de la evolución del entorno.	Si bien el conocimiento del entorno es bastante contundente entre los alumnos, no se puede alejar de la perspectiva que ellos son en realidad los clientes externos de la Organización. La oportunidad se la brindara con el complemento de ellos mismos, lo que permite trazar nuevos horizontes de aplicación para futuras estrategias.	El criterio de Calidad 1.1. Entre los estudiantes, es también el más bajo en la matriz descriptiva debido a que cualquier desarrollo institucional, en sentido evolutivo, normalmente comienza dándole una mayor fuerza a elementos internos de la Universidad.	La amenaza latente está vinculada con la debilidad de este criterio, pudiéndose llegar a descuidar al estudiante respecto al conocimiento del entorno institucional.	El criterio de calidad: CONOCIMIENTO DEL ENTORNO, se constituye en FORTALEZA: - Identificación de múltiples estrategias de abordaje -la construcción de un manual de procedimientos. -la constitución de un comité de autoevaluación para la recolección, análisis e interpretación de datos. - la definición de metas claras de cumplimiento
PERMEABILIDAD DEL ENTORNO	La fortaleza de este criterio en su completo ENTENDIMIENTO entre académicos y administrativos para su consiguiente ANÁLISIS y posterior diseño de acciones	Esto genera la oportunidad de una futura IMPLEMENTACIÓN y APLICACIÓN entre los nuevos clientes, tanto externos como internos.	La debilidad fundamental, identificada, radica en la falta de algunos procedimientos que permitan la excesiva apertura al entorno.	Se identifica como amenaza, por el riesgo a la migración entre instituciones con servicios similares, la ausencia de sentido de pertenencia es evidente entre los participantes	El criterio de calidad: PERMEABILIDAD DEL ENTORNO se constituye en OPORTUNIDAD -La suscripción, ejecución y promoción de convenios de cooperación interinstitucional con diferentes entidades públicas y privadas, de carácter nacional e internacional.
TIPO DE RESPUESTAS	Nuevamente, los estudiantes, que	La excelente respuesta del	La falta de algunos	La no generación de	El criterio de Calidad: TIPO DE

A LAS DEMANDAS DEL ENTORNO	forman parte del entorno de la Universidad, respondieron de manera favorable a la institución con una IMPLEMENTACION, que se transforma en una fortaleza en la medida en que ellos son los que deberán percibir y responder a este criterio.	entorno brinda nuevas oportunidades para seguir un desarrollo organizacional, que este acorde con su formación.	procedimientos genera debilidades para una respuesta efectiva e inmediata a la demanda del entorno.	adecuados procedimientos se convierte a la larga en amenaza, por la imposibilidad de responder eficientemente a las nuevas demandas del entorno.	RESPUESTA ALAS DEMANDAS DEL ENTORNO se constituye en FORTALEZA: -La generación de mecanismos dinámicos de comunicación entre todos los componentes de la Universidad ha permitido una retroalimentación constante.
CONTROL Y PROMOCIÓN DE LA INTERACCIÓN	Las autoridades, según entrevistas guiadas, saben que la promoción al entorno es un nudo vital para el crecimiento institucional.	La adecuada promoción brinda una oportunidad de mercado para la institución.	El control y promoción deberán diseñarse y aplicarse, fundamentalmente, a través de los jefes de carrera y autoridades académico administrativas.	Las directrices de la organización deberán apuntar, globalmente, al permanente control y promoción de la interacción con el entorno.	El criterio de calidad: CONTROL Y PROMOCIÓN DE LAS ACCIONES DE INTERACCIÓN se constituye en AMENAZA: -Se hace imprescindible la implementación de planes a corto plazo para la efectiva promoción de la interacción en toda la comunidad Universitaria logrando acciones de retroalimentación en cuanto a los esfuerzos de instituciones del entorno de competencia inmediato.

DESCRIPCIÓN DE PROGRAMAS

La variable “programas” recoge la esencia de la actividad universitaria, en esta se concentra la actividad fundamental de la universidad de términos del diseño de la oferta, esto implica la definición del punto de equilibrio entre infraestructura, personal y servicio. La tendencia a evaluar los planes de estudio tiene aquí su principal punto de apoyo y el resto de las variables actúan de contexto.

Se ha considerado tres criterios de calidad. El primero, programas académicos, común a todos los centros de Educación Superior y, sin duda, representa una base imprescindible de análisis. El segundo, programas de investigación, depende de las características del centro. Por consiguiente, es un criterio que cada institución que use la autoevaluación debe considerar si se debe aplicar o excluir. Tercero, criterio de calidad en los programas.

La habilidad con la que se maneje esta variable es sumamente importante, para la implementación de programas, proyección de actividades, uso y ocupación de infraestructura mismas que derivan en acciones de control en cuanto al rendimiento académico y el control de otras variables de desempeño tales como el índice de deserción, movilidad estudiantil, movilidad docente

MATRIZ F.O.D.A.**VARIABLE: PROGRAMAS**

CRITERIO	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS	METODOLOGÍA DE APLICACIÓN
PROGRAMAS ACADÉMICOS	Los resultados obtenidos demuestran que los principales actores en calidad de emisores y receptores están concentrados en la IMPLEMENTACIÓN. Este concepto puede ser corroborado en la APLICACIÓN de los programas entre los estudiantes. La evaluación permanente de docentes y programas realizados en la Universidad refrendan la fortaleza de este criterio.	Siendo que la fortaleza radica en los programas académicos, se puede aprovechar la oportunidad para mejorar permanentemente la estructura del servicio educativo.	La debilidad se constituye en la ausencia de programas de actualización en base a las necesidades reales del entorno.	La competencia puede adelantar acciones en relación a la mejora y optimización de la oferta de programas.	El criterio de calidad: PROGRAMAS ACADÉMICOS se constituye en FORTALEZA: -No existe ningún impedimento para mejorar continuamente la calidad de los programas académicos.
PROGRAMAS DE INVESTIGACIÓN	Tratándose de una institución con una madurez en su desarrollo, los programas de investigación requieren de la definición de líneas de investigación concretas.	La universidad tiene la oportunidad de implementar programas de investigación que coadyuven el crecimiento de la Universidad, así como su acreditación en instancias académicas nacionales e internacionales.	Pese a los grandes esfuerzos realizados en el ámbito de la investigación, se considera que este criterio debe ser desarrollado con mayor profundidad asignándole adecuados talentos humanos y económicos además de una estructura técnica.	La ausencia de líneas de investigación impiden la concentración de esfuerzos para el logro de objetivos macro, la interacción universitaria es fundamental para el desarrollo de trabajos multidisciplinarios	El criterio de calidad: PROGRAMAS DE INVESTIGACIÓN se constituye en DEBILIDAD: -La Universidad de muestra gran interés por mejorar su debilidad en este aspecto, habiendo creado institutos de investigación por facultad, carrera.
PROGRAMAS DE ORIENTACIÓN, SERVICIO	El concepto de servicio de calidad forma parte de la misión, visión y	La universidad tiene como objetivo fundamental	La falta de mecanismos adecuados para la	La falta de adecuados mecanismos no permiten la	El criterio de Calidad: PROGRAMAS DE

DE BIENESTAR Y EXTENSIÓN UNIVERSITARIO	valores aspecto que fortalece los programas de orientación y ayuda.	brindar servicios educativos de calidad, tanto a los clientes internos y externos, aspecto que se constituye en una gran oportunidad para la adopción de programas de orientación y ayuda integral.	generalización del concepto de servicio de Calidad ha ocasionado que los resultados en este criterio sean regulares.	internalización de programas de orientación y ayuda, destinados a la comunidad universitaria.	ORIENTACIÓN Y AYUDA se constituye en OPORTUNIDAD: -La Universidad demuestra gran interés para aprovechar esta oportunidad, elaborando programas de orientación universitaria a cargo del Departamento de Bienestar Universitario.
--	---	---	--	---	--

DESCRIPCIÓN DE PERSONAS

La permanente relación interpersonal del aprendizaje hace de las personas el eje central del desarrollo de la Calidad. El funcionamiento del sistema de calidad y, sobre todo, de los procesos de mejora continua no serían posibles sin la intervención y la implicación voluntaria de los actores de la comunidad.

El modelo no evalúa a las personas, sino la gestión de las personas en el proceso de Calidad. Es una variable compleja, ya que actúa sobre los actores de la organización que realizan distintos papeles (el estudiante es agente de la formación y receptor de ella, y el profesor es también proveedor y cliente simultáneamente en el proceso) y actúan en dos niveles, a veces no coherentes, el formal, definido en el conjunto de la estructura, y el informal, expresado en su personalidad, sus actitudes y motivaciones y oculto a través de los grupos de interés.

El modelo considera que la gestión de las personas tiene dos vías paralelas. Una se dirige a las personas de forma individual, ya que las actitudes, motivaciones, intereses y expectativas difieren y, en consecuencia, necesitan un adecuado apoyo a su desarrollo personal y su formación para el trabajo. Paralelamente, la otra, se encamina al desarrollo de la comunidad universitaria, que tiene unas peculiaridades específicas, diferentes de las de otras organizaciones de servicios e incluso muy diferenciadas, según el tipo de institución o la disciplina en que trabajan.

MATRIZ F.O.D.A.

VARIABLE: PERSONAS

CRITERIO	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS	METODOLOGÍA DE APLICACIÓN
DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO	La fortaleza de este criterio se basa, fundamentalmente, en la IMPLEMENTACIÓN del concepto que los jefes de carrera brindan a su personal y su posterior APLICACIÓN.	El desarrollo del personal es el primer paso para futuros desarrollos integrales, como Universidad. Esta preocupación es también compartida por las autoridades de la institución (lo que revelan las encuestas dirigidas a ellos)	Las debilidades de este criterio tienen que ver con la respuesta entre los estudiantes del 6.9% (complemento de la fortaleza), en su IMPLEMENTACIÓN. Lo cual muestra que no todos han recibido este criterio de evaluación del desarrollo del personal.	Es coherente pensar que las instituciones basan sus decisiones en aquellas investigaciones de los efectos posibles a políticas y estrategias de desarrollo. Muchas veces no se investiga la razón, minoritaria en este caso, de esa no implementación total.	El criterio de Calidad: DESARROLLO DEL PERSONAL se constituye en FORTALEZA: -La universidad brinda a su personal la posibilidad de una constante superación profesional, brindando becas, cursillos, diplomados y capacitación permanente. Estos programas se los coordina con Dirección de Talentos Humanos y Bienestar y Extensión Universitario.
DESARROLLO DE LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA	Se constituye principalmente el interés que distintas áreas (Bienestar Universitario, Talentos Humanos, autoridades, entre otras), le están dando a esta forma de crear personas bajo los principios y valores de la institución.	La oportunidad siempre será vigente, si hablamos de personas, ya que ellas son antes de recepción de información, capaces de analizar, discernir y aplicar un desarrollo positivo a su formación. Nótese que se habla de un desarrollo Universitario, lo cual engloba estudiantes, docentes, administrativos	La debilidad radica en el bajo porcentaje obtenido en la APLICACIÓN a través de programas específicamente definidos.	El desarrollo de la comunidad universitaria es el principal procedimiento de un futuro desarrollo integral como Universidad. La IMPLEMENTACIÓN de acciones coordinadas con el ápice estratégico de la universidad.	El criterio de calidad: DESARROLLO DE LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA se constituye en AMENAZA: -Este criterio tiene un desarrollo desordenado al no responder a una línea clara de acción.

		y todos aquellos involucrados.			
COMPROMIS O CON LA MEJORA	Este compromiso con la mejora es indiscutible. La institución debe enfocar acciones claras y programadas para	El compromiso con la mejora, adquirido en esta institución, pasa por dos etapas, la IMPLEMENTACIÓN en proceso ya realizada y la APLICACIÓN en proceso. El primer criterio brinda la oportunidad necesaria para una excelente aplicación del concepto.	El compromiso con la mejora debe fundamentarse en el real grado de entendimiento de los parámetros a los que se pretende llegar, el horizonte debe ser una meta conjunta.	La influencia positiva o negativa del entorno generan una disonancia entre las expectativas acordadas dentro la institución	El criterio de calidad: COMPROMIS O CON LA MEJORA se constituye en FORTALEZA: -La implementación de normas ISO se convierte en el desafío fundamental para definir acciones comunes entre todas las unidades comprometidas dentro la institución.

DESCRIPCIÓN DE ARQUITECTURA ORGANIZATIVA

El desarrollo de la estrategia se asienta en cuatro pilares: la arquitectura, los programas, los procesos generales y recursos, y las personas. Cada uno de ellos tiene sus propias características, aunque sean interdependientes.

La arquitectura organizativa representa la forma que toma la organización para responder a la estrategia y, paralelamente, atender a las necesidades y expectativas de las personas y las exigencias de la tecnología (proceso, programas y recursos).

La arquitectura de la organización responde a un sistema de calidad, definido y validado, que diseña los flujos de información, comunicación, conocimientos, decisiones y solución de problemas, como los arquitectos juegan con la luz o el movimiento de las personas en los edificios. El diseño del espacio y los canales de información definen la jerarquía, establecen los procesos de trabajo con caminos alternativos o crean los mecanismos de comunicación y decisión. El sistema de calidad de la arquitectura regula necesariamente el funcionamiento del modelo.

La arquitectura pone para la calidad un especial énfasis en la flexibilidad. Por ejemplo, en el trabajo en equipo y la existencia de redes de cooperación internas, con otras organizaciones de su entorno o con otras universidades, en el auto diseño permanente de la organización en función del proyecto educativo institucional y en el enfoque de una organización inteligente que acumula conocimientos y resuelve sus problemas de una forma sistemática, en el desarrollo de equipos directivos y personal con la formación adecuadas a sus tareas o en la apertura a los procesos de interacción con su entorno.

MATRIZ F.O.D.A.
VARIABLE: ARQUITECTURA ORGANIZATIVA

CRITERIO	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS	METODOLOGÍA DE APLICACIÓN
FORMALIZACIÓN DEL SISTEMA DE CALIDAD	El área de Talentos Humanos tiene una perspectiva evidentemente elevada en la formalización de sistemas de calidad, lo que muestra una adecuada implementación de los mismos, ya que esta área es la que diseña y elabora esta estructura institucional.	La IMPLEMENTACIÓN en la formalización del sistema de calidad básicamente se fundamenta en el elevado porcentaje obtenido por los Talentos humanos.	La formalización del sistema de calidad debe ser diseñada por aquellos grupos de trabajo, que tengan el nivel suficiente para construir eficientemente esta estructura.	La estructura organizativa crea consigo una formalización que muchas veces no responden a las necesidades del entorno cambiante.	El criterio de calidad: FORMALIZACIÓN DEL SISTEMA DE CALIDAD, se constituye en OPORTUNIDAD: -El área encargada de la formalización desarrolla un ambiente que la IMPLEMENTACIÓN y APLICACIÓN se puedan producir naturalmente y sea la base del desarrollo institucional.
ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN	La estructura de la organización está siendo dinámica con los cambios y acorde con las necesidades de quienes son los líderes del proceso evolutivo de la organización.	Una estructura híbrida, en los conceptos de flexibilidad y dinamismo, brinda grandes oportunidades para mejoras dentro de ella, lo que apunta a una oportunidad latente y creciente.	Los conceptos de flexibilidad y rigidez crean un ambiente muy difícil de comprender, siempre que los procedimientos y directrices no estén bien desarrollados, experimentados y comprobados.	Muchas veces, el mercado busca entidades donde la estructura organizativa sea rígida e inmóvil, lo que se constituye en una amenaza del mercado a la estructura.	El criterio de calidad: ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN, se constituye en fortaleza: -Los líderes de un proceso serán aquellas personas comprometidas dentro del mismo, generando mecanismos que fortifiquen el entendimiento de la estructura.
GOBIERNO CENTRADO EN LA CALIDAD	El gobierno centrado en la calidad está siendo muy bien percibido por los grupos a los que se dirige. La implementación de un gobierno centrado en Calidad es bien reconocido en su IMPLEMENTACIÓN	La oportunidad, nuevamente, se la enfoca desde el punto de vista futuro, ya que esta percepción de los miembros involucrados en un gobierno centrado en	Si bien, es evidente la percepción que se tiene del gobierno centrado en la calidad, este no debe concentrar demasiado poder que sea	El futuro involucramiento de las personas, con el gobierno centrado en calidad, no debe coartarse de manera tal que sea una amenaza para una evidente	El criterio de calidad: GOBIERNO CENTRADO EN LA CALIDAD, se constituye en FORTALEZA: -Los grupos obtenidos a los que van dirigidas las actividades del

	N lo cual se transforma en una fortaleza indudable que la organización posee.	calidad puede traducirse en nuevos planes estratégicos de la organización, con el apoyo consistente de los grupos involucrados.	una limitante para crear un involucramiento de toda la organización.	integración organizacional.	nivel estratégico de la organización están asimilando estas de manera eficiente, llegando a crear entornos positivos. -Mediante una investigación de los materiales, que el nivel del ápice estratégico de la organización difunde a sus diferentes grupos objetivos, se llega a concluir que este nivel es un gobierno.
--	---	---	--	-----------------------------	---

DESCRIPCIÓN DE ESTRATEGIAS

La estrategia es el camino elegido para hacer realidad la misión y la visión de institución. La estrategia de calidad es una parte de la estrategia general y se centra en alcanzar la Calidad como uno de sus requisitos. La evaluación de la calidad tiene una especial importancia puesto que es a partir de la estrategia (y de la cultura), como se diseñan las otras variables organizativas y la dinámica institucional.

La estrategia presupone la definición de la política de calidad como expresión de los fines a corto plazo, establecidos por el equipo de gobierno, y se completa con la planificación de las actividades. El logro de los objetivos establecidos en la planificación se consigue, a partir de aquí, con el apoyo de la arquitectura organizativa, la utilización de los procesos y recursos, el desarrollo de los programas y la gestión de las persona.

Los planes estratégicos y anuales plasman de forma concreta la estrategia. En ellos se integran los planes de calidad, elaborados como respuesta a las informaciones procedentes del entorno de la institución y de otros entornos. La estrategia se apoya, por tanto, en el análisis interno, que identifica debilidades y fortalezas, y en el análisis externo que descubre las oportunidades y amenazas.

Para la evaluación, se toma en cuenta el proceso de gestión de la organización, la estrategia debe preceder y ser el origen de la arquitectura organizativa, pero que, a veces, el orden se invierte, de manera que existe previamente una estructura generalmente burocrática fijada por los poderes públicos y, a partir de esta, la universidad debe crear su estrategia. Como es inevitable, dado que la estructura burocrática es rígida y la autonomía en la utilización de los recursos limita, las posibilidades de creación de estrategias de calidad no siempre están al alcance de las instituciones.

MATRIZ F.O.D.A.**VARIABLE: ESTRATEGIAS**

CRITERIO	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS	METODOLOGÍA DE APLICACIÓN
ESTRATEGIA PARA MEJORAR LA CALIDAD	Los actores involucrados han percibido el diseño de estrategias orientadas claramente a metas definidas hacia la implementación de estrategias para la mejora de calidad dentro del servicio llegando a obtener condiciones adecuadas para el proceso.	Las estrategias implementadas para la mejora evidente de la calidad se constituyen implícitamente en una oportunidad, no solo en el entorno sino para el fortalecimiento de la organización.	Las estrategias que mejoran la calidad, muchas veces, no cuentan con el entendimiento o fundamental del grupo al que van dirigidas.	El involucramiento de las personas del proceso es fundamental por ende corre el riesgo de sufrir afección de factores externos, que se van convirtiendo en amenazas para el sistema.	El criterio de calidad: ESTRATEGIA PARA MEJORAR LA CALIDAD, se constituye en FORTALEZA: -Se está implementando paulatinamente estrategias para mejorar la calidad, como por ejemplo, círculos de calidad, comités de calidad, libro verde de calidad, manual de procedimientos, entre otros.
PLANIFICACIÓN DE CALIDAD	La planificación oportuna de la calidad es un constante proceso, que se desarrolla a través de una adecuada planificación muy bien implementada.	La planificación tiene como fruto la constante evaluación de futuras oportunidades, que puedan brindar un mejor seguimiento de los objetivos de la organización.	La debilidad se concentra en la dificultad de implementar las acciones planificadas siendo importante para ello definir el proceso de ajuste y los tramos de control.	Las amenazas se desprenden de la debilidad de una organización, lo cual puede ocasionar que esta misma se transforme en una latente amenaza para la institución.	El criterio de calidad: PLANIFICACIÓN DE CALIDAD, se constituye en FORTALEZA: -Grupalmente, las personas destinadas a la planificación se constituyen en grupos de poder capaces de realizarla e implementarla, por el grado de decisión que poseen dentro de la organización.
SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE CALIDAD	La fortaleza de este criterio de calidad gracias a la investigación de fuentes secundarias, está apoyada por instrumentos	El seguimiento de las estrategias está comenzando a implementarse dentro de la organización, lo	El seguimiento y evaluación de calidad brinda un indicador sumamente	La amenaza es una consecuencia de la debilidad que se presenta. Las entrevistas dirigidas	El criterio de calidad: SEGUIMIENTO O Y EVALUACIÓN DE CALIDAD, SE

	tecnológicos que aseguran el seguimiento del cumplimiento progresivo.	cual nos da oportunidades para mejorarlas o bien cambiarlas, si el caso así lo aconseja.	importante en cuanto al éxito de la implementación.	muestra una latente y creciente amenaza en el proceso de seguimiento de las estrategias implementadas, lo que puede ocasionar un quiebre dentro del desarrollo de la Universidad.	CONSTITUYE EN debilidad: -Quizás porque las autoridades se abocaron en una forma mayoritaria a la creación, implementación y aplicación de las estrategias y no así el seguimiento de las mismas
--	---	--	---	---	---

DESCRIPCIÓN DE CULTURA

La cultura es la variable cuyo diseño establece una mayor influencia en la organización. Refleja el conjunto de valores, creencias y principios que guían a la institución y definen la conducta que se espera de sus miembros.

Esta descrita en los documentos de la misma institución y a veces, en documentos externos; por ejemplo, en disposiciones de la administración pública o en normas de la entidad fundadora o titular. Están también de forma explícita en los símbolos o señales visibles de la organización (instalaciones, reuniones, relaciones interpersonales, elementos decorativos, lenguaje utilizado) o en las otras variables que constituyen el diseño de la organización (el organigrama, las normas, las estrategias, la metodología, las personas).

La cultura se refleja, a un nivel general, en los documentos fundacionales y en los documentos que presenta la universidad al exterior, que describen su misión, visión de futuro y valores que guían sus actividades o proyectos. En un segundo nivel, la cultura aparece en el proyecto educativo institucional en torno al cual se construye la dinámica universitaria, desde las estrategias generales a los programas de investigación. El tercer nivel de análisis de la cultura se plasma en la política de Calidad.

La cultura y el entorno necesitan bases comunes, ya que no es posible la interdependencia sin sintonía entre ambas. La cultura de la sociedad impregna la cultura interna. Los cambios sociales por los que estamos atravesando muestran una necesidad creciente de adaptabilidad y afinidad al cambio ordenado y progresivo.

Cualquier plan de intervención y cambio sobre las otras variables no puede hacerse si no se actúa paralelamente sobre la cultura. Esta marca, a veces de forma oculta, las pautas que sigue la organización y su análisis permite descubrir las dificultades que presentan otras variables, para mejorar o transformarse y los resultados que se obtienen.

MATRIZ F.O.D.A.
VARIABLE: CULTURA INSTITUCIONAL

CRITERIO	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS	METODOLOGÍA DE APLICACIÓN
MISIÓN, VISIÓN Y VALORES	El porcentaje de estudiantes que conocen la misión y la visión institucional es decreciente, por lo que es necesario implementar acciones de difusión y promoción.	El pleno conocimiento de la misión, visión y valores, entre los jefes de carrera, brinda una importante oportunidad para generalizar este conocimiento a todos los niveles de la organización.	Se identifica como debilidad la falta de conocimiento real de la misión y visión institucionales.	El tiempo necesario para la socialización y correcto entendimiento de la misión y visión pueden tomar un largo periodo.	El criterio de calidad: MISIÓN, VISIÓN Y VALORES, se constituye en OPORTUNIDAD: -Las autoridades de la institución tienen la oportunidad de coadyuvar en la generalización de estos conceptos, hacia la comunidad en su conjunto, mediante mecanismos eficaces de información.
POLÍTICA DE CALIDAD	El sistema de calidad, que ha sido implementado en la organización, permite recopilar información para el permanente enriquecimiento de las políticas de calidad.	La información recolectada brinda una importante oportunidad para un eficaz proceso en la toma de decisiones estratégicas.	La política de calidad requiere de eficaces mecanismos que permitan su permanente adecuación frente a los nuevos retos del entorno.	La falta de mecanismos que dinamicen la política institucional puede llegar a constituirse en una amenaza frente a la variabilidad de las necesidades del entorno.	El criterio de calidad: POLÍTICA DE CALIDAD se constituye en FORTALEZA: -Después de realizar una investigación documental, basada en fuentes de segunda

					mano, se evidencio que las políticas de calidad constituyen un elemento fundamental para el desarrollo institucional.
--	--	--	--	--	---

DESCRIPCIÓN DE PROCESOS Y RECURSOS

En el diseño de la organización se suelen incluir bajo el término “tecnología” los recursos y los procesos. En el modelo se ha establecido una división, bajo la misma variable, de los procesos y los recursos, y se ha separado en otra variable los programas que, aunque son parte de los procesos, representan la actividad esencia de la institución y son, por tanto, la piedra angular de la acción formadora.

La gestión de los procesos se centra en el apoyo a la dinámica institucional de formación. Forman parte de este apartado todos los procesos no incluidos en los programas, como los procesos de gestión general y los de administración.




La gestión de los recursos se ha dividido en dos criterios. En uno se agrupan los recursos financieros y materiales, y en otro los tecnológicos y de información. En ambos criterios se trata de valorar la adecuación y la utilización en relación con los objetivos de Calidad.


MATRIZ F.O.D.A.**VARIABLE: PROCESOS Y RECURSOS**

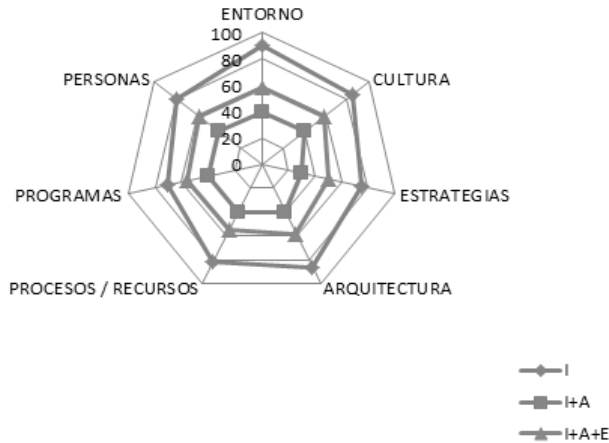
CRITERIO	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS	METODOLOGÍA DE APLICACIÓN
MEJORA DE LOS RECURSOS	La implementación de mejora	En la medida que los planes de mejora se ejecuten las oportunidades aumentan el umbral para la institución.	La versatilidad de los recursos y la constante actualización de una misma versión hace que el momento de la decisión de compra se analice el tiempo de vida útil proyectado para la institución.	La amenaza del criterio es el cambio tecnológico y que la organización no pueda responder al mismo. Se debe elaborar programas de fortalecimiento o institucional que apunte a este tema.	El criterio de calidad: MEJORA DE LOS RECURSOS, se constituye en FORTALEZA: -Todos los procesos implementados, mejorando notablemente los anteriores. Ejemplo, nueva y actualizada base de datos para estudiantes, docentes y administrativos.
RECURSOS FINANCIEROS	La fortaleza de este criterio radica, además, en el manejo de los recursos financieros y materiales. Este concepto se lo puede extraer del análisis realizado en la investigación documental (anexos), donde se da una prueba latente y financiera de una creciente fortaleza.	El recurso financiero es muy limitante en el sentido de la información y el análisis del mismo. El área involucrada es netamente gerencia financiera donde se deben proyectar cursos de acción según los planes a cumplir.	La debilidad está presente, como en la mayor parte de las organizaciones, en el aspecto del flujo de dinero, que se puede generar, para un adecuado desarrollo integral	El entorno económico cambiante puede ocasionar una serie de amenazas, no solo por su naturaleza cíclica sino también por las recesiones y depresiones que puede sufrir.	El criterio de calidad: RECURSOS FINANCIEROS se constituye en OPORTUNIDAD. -Los índices nos muestran grandes oportunidades para la empresa, no solo en el recurso financiero sino también en el manejo eficiente de

					los recursos materiales.
RECURSOS TECNOLÓGICOS DE INFORMACIÓN	La IMPLEMENTACIÓN de los recursos tecnológicos de información es una fortaleza a pequeña escala, debido a la constante renovación de los mismos. Este criterio esta evidenciado, por la observación realizada en el área de informática y la recolección de la información, a través de la investigación documental.	Con una adecuada planificación de los recursos, tanto disponibles como futuros, se crea una oportunidad capaz de llevar a la organización al liderazgo en tecnología de información.	El propio mercado muestra las debilidades de este criterio y el posible incremento en los costos que puede demandar la IMPLEMENTACIÓN y posterior APLICACIÓN del mismo.	Los recursos tecnológicos de información son una amenaza que puede llegar a constituirse en una debilidad de la organización, ya que la IMPLEMENTACIÓN y APLICACIÓN de tecnologías de punta son costosas para una institución relativamente joven en el mercado.	El criterio de calidad: RECURSOS TECNOLÓGICOS DE INFORMACIÓN, se constituye en AMENAZAS : -Actualmente, el mundo cambia periódicamente, acortándose los lapsos de transición, de manera vertiginosa. La respuesta ese cambio deberá ser más constante y rápida, lo que se constituye en un desafío a corto plazo.

INTERPRETACIÓN DE LA MATRIZ F.O.D.A.

CLASIFICACIÓN	CARACTERÍSTICAS	VALORACIÓN	IDENTIFICACIÓN
FORTALEZAS	Puntos fuertes de una institución, características internas (académicas, financieras y administrativas)	Escalas de valoración: Cuestionarios, encuestas, entrevistas guiadas, investigación documental y revisión de documentos externos e internos	
OPORTUNIDADES	Posibles oportunidades del entorno y en la misma: contactos con entidades nacionales, internacionales, influencia del medio, relaciones externas e internas.	Escalas de valoración: Cuestionarios, encuestas, entrevistas guiadas, investigación documental y revisión de documentos externos e internos	
DEBILIDADES	Puntos débiles de una institución, características internas y externas, áreas de conflicto, procesos débiles.	Escalas de valoración: Cuestionarios, encuestas, entrevistas guiadas, investigación documental y revisión de documentos externos e internos	

AMENAZAS	Posibles amenazas del entorno y en si mismas, relaciones con entidades nacionales, internacionales, grupos sociales, influencia del medio, relaciones externas e internas.	Escala de valoración: Cuestionarios, encuestas, entrevistas guiadas, investigación documental y revisión de documentos externos e internos	
----------	--	---	--



Escala de valoración utilizadas

Implementación	40%
Aplicación	30%
Efectos	30%

Puntajes Promediados de la Matrices de Resultados /100 pts				
VARIABLES	I	A	E	Totales
ENTORNO	99	75	87	88
CULTURA	92	74	78	82
ESTRATEGIAS	75	75	94	81
ARQUITECTURA	86	87	84	86
PROCESOS / RECURSOS	82	67	87	79
PROGRAMAS	79	71	50	68
PERSONAS	85	77	89	84
TOTAL sobre 100 puntos posibles				568
TOTAL sobre 100 % posibles				81.1%

I= IMPLANTACIÓN

I+A=IMPLANTACIÓN + APLICACIÓN

I+A+E=IMPLANTACIÓN+APLICACIÓN+EFFECTOS

Totales=implementación 0.4+ aplicación 0.3+ efectos 0.3

COMITÉ DE CALIDAD

El comité de calidad es un organismo de apoyo y seguimiento, para el cumplimiento de la política de calidad de la UDABOL.

El comité trabaja en base a los resultados de las evaluaciones institucionales y tiene la tarea de detectar y terminar, con carácter preventivo, posibles fallas y proponer soluciones inmediatas.

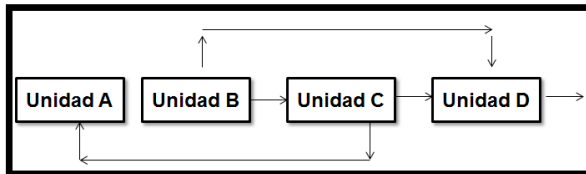
Es el organismo que vela por el buen funcionamiento de los procedimientos, procesos y sistemas, los mismos que son entendidos de acuerdo a los siguientes conceptos:

Calidad

- Algo que se mide, tiene números y se sigue
- Capacidad de identificar y satisfacer necesidades acordadas o comunicadas de los clientes.
- Hacer las cosas bien a la primera
- Medir para mejorar
- Aptitud para el cambio
- Conformidad con normas y especificaciones
- Hacer bien (eficacia) lo que se hace; a un coste razonable (eficiente), y a satisfacción de los clientes.

Proceso

- Secuencia de tareas para lograr un fin concreto
- Damos servicio por medio de los procesos
- Participan diferentes grupos
- Tiene un responsable



PROCESO

Proceso bajo control

- ENTENDIDO
 - Utilidad del proceso. Descripción básica del mismo
 - Quienes son sus clientes. Quienes son sus proveedores
 - Quien es el propietario
 - Que produce el proceso. Que rendimiento se está obteniendo
- DOCUMENTADO

- Existe diagrama del proceso incluyendo interrelaciones con otros.
 - Hay medidas de rendimiento de las distintas fases del mismo.
 - Se conoce el nombre del propietario y del equipo de gestión del proceso.
- MEDIDO
 - Se mide y se sigue el rendimiento del proceso.
 - Se miden pocos aspectos, pero muy representativos de su salud.

Las acciones del Comité de Calidad en base a:

Apojar las ideas de los empleados

- Todo el mundo tiene ideas de cómo mejorar los procesos en los que interviene
- Desea hacerlo
- Cuanto más cerca de proceso, más y mejores ideas
- A veces, se desaprovecha la creatividad y conocimiento
- Los “jefes” no tienen soluciones para todo.

Tomar decisiones basadas en datos

- DATOS vs “... YO CREO QUE...”
- DATOS vs “..SIEMPRE SE HIZO ASÍ..”
- DATOS vs OPINIONES APASIONADAS
- DATOS para MEDIR
 - ¿lo hago bien, mal o regular?
 - ¿en qué medida lo hago bien, mal o regular?
- DATOS para DECIDIR
 - Comparando
 - Viendo tendencias anticipándose a los acontecimientos

Orientar al Cliente



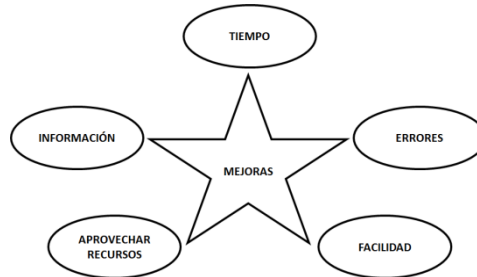
CÍRCULOS DE CALIDAD: CC

- Pequeños equipos temporales
- De personas voluntarias
- De diferentes unidades
- Elaboran propuestas de mejora para un proceso
- Realizables y visibles a corto plazo
- Siguiendo una metodología rigurosa

CC: Objetivos

- Proponer al menos 6 mejoras para el proceso
- - Que acorten tiempos
 - Que disminuyan errores
 - Que lo hagan más fácil
 - Con más información
 - Que aprovechen mejor recursos ya existentes

Mejoras



CC: Cómo funcionan:

- Reuniones cada 1 o 2 semanas

- Se discute poco. Se visualiza todo
- **Nunca** más de 2 horas/reunión
- En un plazo de 5 semanas:
 - 6 mejoras (al menos)
 - Plan de acción para implementar
 -
- **Siempre** se hace acta.

CC: Reglas de funcionamiento:

- Consenso
- Escuchar
- Preparar las reuniones
- Puntualidad: inicio y final
- Todos participan
- Creatividad
- Estar abierto a nuevas ideas
- Hacer actas y archivarlas

CC: Acta de cada reunión

- **2 PÁGINAS** como máximo. Pueden adjuntarse documentos anexos.
- **CONTENIDO**
 - Fecha, duración y fase
 - Asistentes
 - Objetivo
 - Conclusiones y acuerdos
 - Próximas acciones. Quien las hace
 - Fecha, hora y lugar de la próxima reunión
- **QUÉ SE HACE CON EL ACTA**
 - Se envía a los participantes
 - Este la remite al comité de calidad
 - El responsable del CC la archiva

CC: Sistemas de apoyo

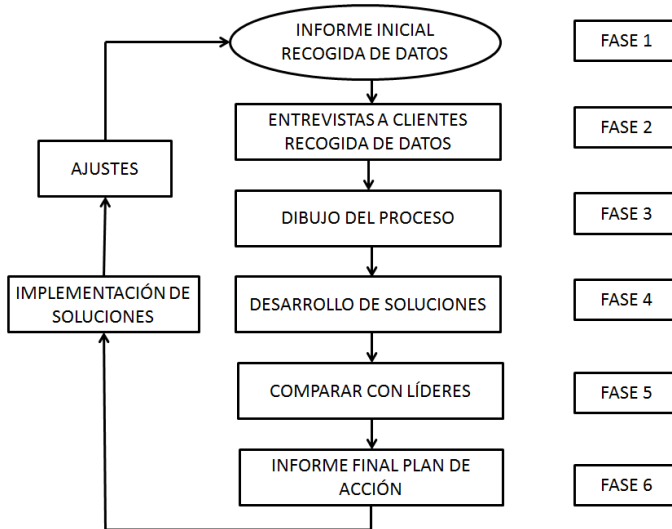
- La formación

- Los tutores
- El comité de evaluación y calidad

CC: Constitución

- Hasta 5 personas que:
 - Conozcan el proceso y/o
 - Quieran mejorarlo en equipo
- Inclusión de clientes en los equipos de mejora
- Un miembro del equipo es el coordinador/responsable

Equipos de evaluación y mejora, Método de trabajo



FASE 1: INFORME INICIAL, RECOGIDA DE DATOS

- ❑ **Objetivo**
 - Fotografiar la situación de partida
- ❑ **Técnica**
 - Buscar y recoger datos cuantitativos
 - Aportar estimaciones de expertos
 - Escribir sintéticamente
- ❑ **Productos a obtener en esta fase**
 - Informe de 3-4 páginas máximo

FASE 2: ENTREVISTAS A CLIENTES, RECOGIDA DE DATOS

- ❑ **Objetivo**
 - Conocer opinión de los usuarios. Recoger ideas
 - Recoger y visualizar datos cualitativos
- ❑ **Técnica**
 - Entrevistar a usuarios: máximo 20 (Aplicación de grupos focales)
 - Preguntar claramente qué debe MEJORAR:
 - Tiempo total o parcial

- Evitar errores, precisión y seguridad
- Facilidad de uso
- Información al usuario
- Reutilización de recursos
- Preguntar claramente qué factores del proceso (T.E.F.I.R.) son los más importantes.
- Productos a obtener en esta fase**
 - Dos diagramas de barras
 - Qué factor del proceso debe mejorarse
 - Qué importancia tiene ese factor.
 - Listas de ideas aportadas por los usuarios
 - Lista de defectos del proceso, aportados por los usuarios

FASE 3: DIBUJAR EL PROCESO

- Objetivo**
 - Entender de una forma gráfica el proceso
- Técnica**
 - Utilizar símbolos estándar
 - Usar diferentes columnas
 - Utilizar “zoom” cuando sea preciso
 - Incluir información de tiempos relativos
- Productos a obtener en esta fase**
 - El proceso dibujado: diagrama
 - Datos de tiempos
 - Fases que producen errores marcadas
- El diagrama es un medio no un fin**
- Lo importante es hacer visible el proceso**

FASE 4: DESARROLLO DE SOLUCIONES

- Objetivo**
 - Definir al menos 6 líneas de mejora por procedimiento
- Técnica**
 - Concentrar todos los datos disponibles
 - Los datos de las entrevistas; importancia, valoración, ideas y lista de defectos de los usuarios
 - Dibujo del proceso

- Diagrama de barras
 - Datos de los grupos focales
 - Pensar cómo atacar las causas para:
 - Disminuir tiempos / plazos
 - Disminuir errores
 - Hacer más fácil el proceso
 - Informar más y/o mejor
 - Reutilizar recursos
 - Utilizar metodología ya aplicada
 - Lluvia de ideas (brainstorming)
 - Ser creativo
- Productos a obtener en esta fase**
- Definir al menos 6 inicios de mejora. Cada una deberá tener
 - Breve descripción
 - Beneficios (TEFIR)
 - Impacto: alto, medio, bajo
 - Coste: alto, medio, bajo
 - Nuevo dibujo del proceso

FASE 5: COMPARAR CON LÍDERES

- Objetivo**
- Benchmarking
- Técnica**
- Identificar referente a visitar
 - Contactar: explicar, fijar fecha
 - Emitir listado de puntos de observación
 - Diseñar preguntas claramente, fáciles de anotar la respuesta, recopilar el conjunto global
- Productos a obtener en esta fase**
- Informe de 3 páginas similar al inicial. Respondiendo a:
 - ¿Cómo solucionan problemas?
 - ¿Cuáles son las 4 ideas que se pueden utilizar?

FASE 6: INFORME FINAL

- Objetivo**
- Recopilar el resultado del trabajo
 - Escribir las soluciones que se proponen
- Técnica / producto a obtener**

- Escribir un documento con este índice:
 1. Resultados de las entrevistas y toma de datos
 2. Dibujos del proceso: anterior y propuesto
 3. Ideas obtenidas en las visitas de benchmarking
 4. Soluciones que se proponen:
 - Breve explicación de las mismas
 - Beneficios TEFIR que se esperan
- 1. **Indicadores:** al menos 2
- 2. Calendario de implantación:
 - QUIÉN hace QUÉ y CUANDO

ANEXOS

Indicadores

- Elementos importantísimos en la mejora de un proceso
- Nos servirán para saber:
 - Si el proceso ha mejorado (o ha empeorado)
 - Cuánto
 - En qué dirección
- Nos animará a seguir mejorando
- Puede animar a los demás a mejorar sus procesos

Indicadores recomendados

- **De tiempo**
 - tiempo medio de duración del proceso (total y parcial)
 - tiempos máximos y mínimos. Diagrama de barras.

Desv. Típica **a menores tiempos mayor calidad**

- **de errores**
 - Número de errores. Fallos o incidencias en % por unidad de tiempo
 - Tipos: diagrama de Pareto

A menor número de errores mayor calidad

- **De facilidad general del proceso**
 - Encuestas de usuarios o preguntas “informales”

MEJORA Y EVALUACIÓN CONTINUA: PRINCIPIOS

1. Revisión periódica de todos los procesos
2. Predicar con el ejemplo
3. Datos vs. Opiniones
4. Comunicación bidireccional
5. Reducción de tiempos
6. Comparar con otros
7. Concepto de cliente interno
8. Trabajo en equipo
9. Reconocimiento de esfuerzos
10. La mejora continua forma parte del día a día

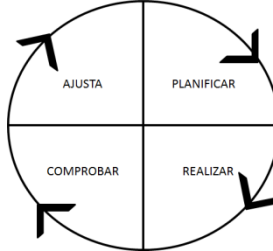
¿QUÉ CALIDAD OFREZCO?

- ¿Quién es mi cliente?
- ¿Qué espera de mí?
- ¿Qué servicio le ofrezco?
- Lo que ofrezco ¿es lo que espera?
- ¿Cómo sé que lo hago bien?

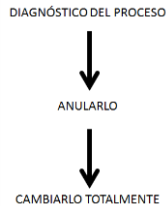
- ¿Cómo me comunico con él?
- ¿Cómo sabe él que quiero mejorar?

MEJORA CONTINUA

- Mejoras en los procesos cambios(reingeniería):



- Grandes cambios



CONCLUSIONES

Del proceso de autoevaluación y del trabajo del comité de calidad y los círculos de calidad se logró la redefinición de las políticas y estrategias institucionales, aunque la autoevaluación implementada toma 7 variables, las mismas fueron readecuadas a las matrices de la planificación estratégica, acordes a los artículos del reglamento de Universidades Privadas en actual vigencia, en los cuales se define las funciones de la Universidad en:

- a) La docencia.
- b) La investigación y difusión cultural.
- c) La extensión, bienestar estudiantil y la interacción social.
- d) Administrativa

CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL PLAN

Estructura del plan

El cumplimiento progresivo de la visión y misión institucional se enmarca en la planificación institucional, que responde a los requerimientos del mercado laboral y desarrollo del país.

Parte fundamental del presente plan es la definición institucional: de “su razón de ser”, en el marco de su propio accionar dentro de un contexto dado y la visión de su futuro.

La visión y misión institucional sólo pueden ser comprendidas en la medida que la Universidad hace todos los esfuerzos necesarios para consolidar su vida institucional, en el ámbito de todos aquellos procesos, procedimientos y sistemas que constituyen la vida académica.

Consolidación y calificación integral de los procesos universitarios son fundamentales para la formación de talentos humanos calificados para transmitir, producir y aplicar con capacidad crítica sus conocimientos, habilidades y actitudes, hacia la mejora significativa de la calidad de vida.

La revisión de los procesos, procedimientos y sistemas, que constituyen la vida institucional, establece el carácter esencial de los procesos de:

- a) Enseñanza y aprendizaje que posibilitan la transmisión del conocimiento;
- b) La investigación, en especial la institucional y la dirigida a la mejora de los procesos enseñanza – aprendizaje, que posibilita la producción y recreación de nuevo conocimiento;
- c) La extensión e interacción social que no sólo validan los conocimientos aprendidos, estableciendo su relevancia social y pertinencia cultural, sino que fuente fundamental de la dinámica del diseño curricular.

Otra área importante e integrante del plan son los procesos administrativos, de sistemas y servicios los que se constituyen en apoyo fundamental para el mejoramiento gradual del funcionamiento académico de la institución. Es decir que, el fortalecimiento de los procesos administrativos, de los servicios y de los sistemas apoyan y promueven la consolidación académica de la Universidad.

Todas estas actividades mencionadas están enmarcadas en un proceso de autoevaluación continua y permanente.

El presente plan plantea políticas, diseña objetivos, desarrolla estrategias y acciones a corto, mediano y largo plazo en las siguientes áreas:

- a) Área Académica
 - Proceso de Enseñanza/Aprendizaje
 - Investigación y recreación del conocimiento
 - Extensión e interacción social
- b) Área Administrativa
 - Funciones y estructura organizacional
 - Sistemas y servicios

FASES DEL PLAN

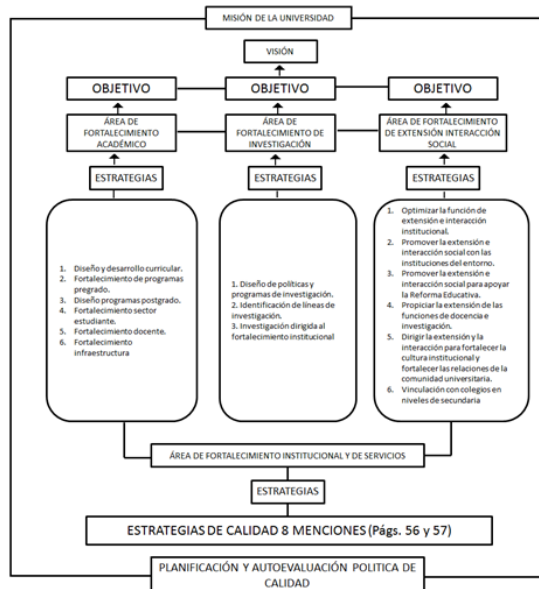
El plan es quinquenal y está dividido en tres fases:

- La primera fase: De corto plazo, de carácter estratégico y de acciones urgentes inmediatas. Se realizará en un periodo de 6 meses; se inicia en marzo de 2017.
- La segunda fase: De mediano plazo, de consolidación de las estructuras y funciones. Concluirá en periodo de 2 años y procurará la consolidación de las acciones inmediatas.
- La tercera fase: De largo plazo; procura la gestión académica y administrativa de calidad de la institución. Se desarrollará durante los 3 años restantes.

El plan se inicia en marzo de 2017 y concluye en marzo de 2022.

Durante este proceso, se plantea un continuo seguimiento y autoevaluación para su implementación, por los Comités y Círculos de Calidad.

El Directorio de la universidad deberá realizar el seguimiento riguroso a los lineamientos definidos en la planificación operativa anual, debiendo definir tramos de control además del procedimiento de reporte.



POLÍTICAS

La Universidad de Aquino Bolivia UDABOL, con el fin de lograr la materialización de la Visión y Misión, establece las siguientes políticas para facilitar la implementación de estrategias y la consecución de sus objetivos.

POLÍTICA DE CALIDAD UDABOL

La Universidad de Aquino tiene el compromiso de proporcionar a sus clientes externos e internos servicios de calidad, competitivos y libres de fallas.

Para la satisfacción de los clientes cada función de la organización se realizará con un enfoque preventivo, cada persona deberá esforzarse en la mejora continua, hasta lograr que esta práctica se convierta en cultura de la organización.

ESTRATEGIAS

Para la consecución de los objetivos institucionales propuestos, se formulan las siguientes estrategias:

Estrategia de Calidad:

- Evaluar periódica y sistemáticamente la visión, misión y los estatutos reglamentos, procedimientos y procesos de la universidad.
- Participar activamente en la solución de problemas, a través de docencia, investigación, extensión e interacción social para la búsqueda de la calidad total.
- Reorientar la planificación universitaria, confiriéndole una estructura funcional acorde a la visión y misión institucional.
- Constituir equipos eficientes y cooperativos cuya gestión corresponda a la calidad y eficiencia que requieren la filosofía, Visión y Misión Institucional.
- Realizar actividades para promocionar, implementar y desarrollar el libro verde de calidad a fin de a toda la comunidad universitaria a la implementación de las normas ISO.

- Evaluar y actualizar el plan estratégico de la unidad de Talentos Humanos y Comunicación Corporativa y Relaciones Públicas.
- Definir acciones de control y mejora a las funciones académicas: docencia, investigación, extensión y titulación.
- Apoyar y fortalecer los Comités y Círculos de Calidad para el fortalecimiento constante de las estructuras académico administrativas y para promover la integración de las funciones académicas de investigación, docencia, extensión e interacción social.

AREAS, ESTRATEGIAS Y ACCIONES

ÁREA DE FORTALECIMIENTO ACADÉMICO

El área de enseñanza y aprendizaje es la esencia de proceso de gestión académica, se expresa en el proceso de transmisión, construcción y recreación del conocimiento y el logro de las competencias, capacidades, habilidades y actitudes de los estudiantes.

El logro de procesos significativos de aprendizaje socialmente relevantes y culturalmente pertinentes tiene como punto de partida el conceptualizar “qué se aprende, cómo se aprende, para qué se lo hace y cuándo su posible aplicación”.

La calificación del proceso enseñanza y aprendizaje se lora a través de la aplicación de las siguientes estrategias:

OBJETIVOS

1. Realizar el mejoramiento continuo del proceso enseñanza-aprendizaje, a través de la transmisión, construcción y recreación de los conocimientos de acuerdo a las demandas reales del entorno, con un equipo docente que cumpla las exigencias en cuanto a formación académica, experiencia laboral y este dentro el marco de los parámetros definidos en el Reglamento de Universidades Privadas.
2. Incorporar a la oferta académica carreras con modalidad semipresencial y virtual de manera progresiva.
3. Incorporar en los programas académicos el uso de plataformas virtuales de educación.
4. Incrementar anualmente en un 50% la oferta de programas de postgrado a través de la creación de los mismos, siendo un 60% a nivel Diplomado, 30% con grado Maestría y un 10% en grado Doctorado.
5. Contar con ambientes diseñados para cumplir con las exigencias del RGUP, contemplando las acciones en el cumplimiento de la malla curricular.
6. Dotar en todas las facultades recursos, infraestructura y equipo específicamente diseñado para cubrir las necesidades de cada una.
7. Formar profesionales con un alto sentido crítico, propositivo y con espíritu de retribución y aporte a la sociedad.
8. Ofrecer a los estudiantes y docentes la posibilidad de fortalecer su formación en lo cultural, ético, cívico y filosófico, mediante talleres, seminarios, cursos, conversatorios, foros y congresos durante su carrera profesional.

Postgrado

El desarrollo de estudios calificados de postgrado debe ser creciente en base a la consolidación de los actuales programas de pregrado. Buscar el mejoramiento de la calidad profesional técnica y psicopedagógica de los docentes y ayudantes de cátedra, ya que éstos se constituyen en elemento fundamental del proceso de enseñanza y aprendizaje y puntales para el logro de las competencias profesionales previstas en el perfil profesional terminal de las carreras.

DOCENCIA Y PROCESO DE ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE

1. La educación, promoción y consolidación de los actuales programas que ofrece la Universidad y el diseño y promoción de nuevos programas

Asegurando su relevancia social y pertinencia cultural, se plantea la estrategia de diseño curricular permanente.

2. El mejoramiento de los mecanismos de titulación profesional

El proceso de titulación en todas las carreras debe ser ágil, simplificando las exigencias y asegurando una conclusión exitosa y rápida.

Para lo cual se plantea que el estudiante desarrolle, a lo largo de toda su carrera, las competencias que le posibiliten encarar la realización del proceso de titulación, con una actitud de practicidad.

Diversificar las modalidades de titulación, en función de la naturaleza de las carreras.

3. La implementación de programas de postgrado

Para la formación de recursos de alto nivel de especialidad profesional, se deben implementar, en base a la consolidación y calificación, los programas de pregrado y los cursos de postgrado.

4. La implementación de procesos de selección y capacitación docente

Fortalecer y optimizar los programas continuos de diplomado y maestría en Educación Superior, que permitan al docente el manejo teórico y práctico de los nuevos enfoques psicopedagógicos en aquellas áreas referidas a la propia práctica disciplinaria.

La interiorización, por parte de los docentes, de la misión y visión institucional y la participación activa en el desarrollo de una cultura institucional de calidad.

El apoyo de la plataforma virtual en el proceso de enseñanza aprendizaje es fundamental en cuanto al logro de información de las calificaciones en el menor tiempo posible.

5. El mejoramiento de la infraestructura y demás recursos de aprendizaje.

Cuadros de análisis de acciones a corto, mediano y largo plazo del área de docencia (proceso de enseñanza y aprendizaje)

Estrategia	Acciones a corto plazo	Acciones a mediano plazo	Acciones a largo plazo
Diseño y desarrollo curricular	<ul style="list-style-type: none"> - Rediseñar y actualizar permanentemente los programas de de pregrado. - Incorporar los avances científicos, tecnológicos y humanísticos, en función de una formación de excelencia. - Integrar a las curriculas funciones de docencia, investigación, extensión e interacción social definiendo áreas prioritarias. - Asegurar la relevancia social y la pertinencia cultural de los programas, en procura del logro de aprendizajes significativos. - Formar y actualizar al personal académico y administrativo, en función a la mejora del proceso de diseño curricular. 	<p>Evaluar continuamente los programas de pregrado, para determinar correspondencia con los criterios de acreditación preestablecidos.</p> <p>La identificación de estrategias que permitan la adecuación de programas en el marco de la misión y visión institucional, que se adecuen al mercado laboral.</p> <p>Integrar el pregrado con las áreas de investigación y extensión, a través de la precisión de líneas, por facultades y carreras, que conlleven al desarrollo de la cátedra de calidad.</p>	<p>Rediseñar, actualizar la curricula de todas las carreras que oferta la universidad de acuerdo a las demandas reales del entorno.</p> <p>Obtener los mejores programas académicos mediante la mejora constante y continua de sus contenidos.</p> <p>Incorporar dentro de sus programas los elementos de investigación que la UDABOL desarrolla.</p>

Estrategia	Acciones a corto plazo	Acciones a mediano plazo	Acciones a largo plazo
Fortalecimiento de programas pregrado.	<ul style="list-style-type: none"> - Instaurar el Syllabus como herramienta y estrategia pedagógica de carácter obligatorio. - Prácticas de autoevaluación institucional continua como instrumento que oriente la planificación y la toma de decisiones. - Consolidación y socialización de la filosofía, misión y visión institucional dentro de la estructura general de cada programa pregrado. - Utilización de herramientas informáticas de apoyo permanente hacia los programas pregrado a través de la plataforma virtual. 	<ul style="list-style-type: none"> - Optimizar el proceso educativo proponiendo un sistema de enseñanza innovador, eficaz y de calidad. - La creación de un ambiente de aprendizaje significativo estableciendo estrategias que aseguren el mejoramiento de los servicios y de la infraestructura, laboratorios y demás recursos de aprendizaje. - Propiciar en la comunidad universitaria el hábito de “aprender a aprender”, “aprender haciendo”, y la formación continua. - Implementar el asesoramiento pedagógico de cátedra. - Difundir los procedimientos del Libro Verde de Calidad en relación al uso de los sistemas automatizados de información, para facilitar la gestión universitaria. - Optimizar 	<ul style="list-style-type: none"> - Mejora constante y continua de los programas académicos mediante acciones de evaluación y autoevaluación de mediano y largo plazo, desarrolladas en base a variables externas e internas que afectan a los mismos. - Seguimiento de los programas académicos de pregrado, con el fin de incorporar dentro de los avances tecnológicos y científicos. - Reglamentación y normalización general a nivel nacional de la actualización de los programas pregrado. - Implementación de convenios internacionales para el intercambio de información actualizada sobre programas pregrado en ramas nuevas del conocimiento.

		constantemente el calendario académico.	
		- Reducción del tiempo de graduación mejorando los pregrados y postgrados.	

Estrategia	Acciones a corto plazo	Acciones a mediano plazo	Acciones a largo plazo
Fortalecimiento del área estudiantil.	<ul style="list-style-type: none"> - Garantizar el flujo permanente de la información y divulgación de los logros institucionales, para fortalecer el sentido de pertenencia institucional y la mejora de la autoestima. - Mejoramiento sustantivo de los niveles de clasificación de los profesionales, a través del establecimiento de estrategias que aseguren el aprovechamiento, la permanencia y la eficacia de los estudiantes. - Incentivar la cultura institucional en los estudiantes a Nivel Nacional. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicación del programa de FIDELIZACIÓN - Consolidación de los procesos de investigación y formación continua en la universidad, dentro de la comunidad estudiantil como la mejor alternativa de profesionalización mediante los eventos competitivos ofrecidos para ello. - Ejecutar programas de movilidad docente/estudiantil. - Fortalecer el área de bienestar, extensión, cultura y deportes implementando un programa específico de desarrollo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Consolidación del proceso enseñanza aprendizaje a partir del involucramiento de toda la comunidad universitaria.
Estrategia	Acciones a corto plazo	Acciones a mediano plazo	Acciones a largo plazo
Diseño de programas de pregrado y postgrado.	<ul style="list-style-type: none"> - En base a las necesidades de la sociedad, construir programas de postgrado con el fin de captar la demanda continua y creciente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Valoración de los proyectos existentes de postgrado de forma tal que sean el reflejo de las necesidades de la sociedad en las diferentes 	<ul style="list-style-type: none"> - Incrementar la oferta de posgrados de la UDABOL. Con programas diseñados y consensuados entre la involucración.

	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboración de proyectos acorde con las exigencias del mercado laboral, en base, siempre, a los principios de la UDABOL. - Fortalecimiento del Vicerrectorado Postgrado, Investigación y Formación continua - Formación y actualización del personal administrativo académico (jefaturas de carrera), en el área de diseño curricular. 	<p>áreas.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Promocionar la participación activa sobre el tema en seminarios, foros y eventos nacionales e internacionales del personal administrativo en el área académica - Fortalecer el Departamento de Asesoría Pedagógica en el área de evaluación de programa de Postgrado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Consolidar la UDABOL. Como una institución generadora de proyectos de postgrado de alta calidad educativa reflejada en los profesionales titulados de estos programas.
--	--	--	--

Estrategia	Acciones a corto plazo	Acciones a mediano plazo	Acciones a largo plazo
Fortalecimiento de la comunidad docente.	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluar la eficiencia del personal académico a fin de incentivarlo hacia la mejora continua. - Definir procesos estandarizados de selección y capacitación docente. - Estimular la participación del personal académico adscrito a las áreas en las actividades de investigación, extensión, interacción social y difusión cultural. - Perfeccionar los sistemas, normas y procedimientos del personal administrativo, para facilitar el ejercicio de la docencia. - Atender con prioridad el problema de la formación, actualización y promoción del personal docente, para el ejercicio idóneo de las funciones de docencia, investigación, extensión y producción. 	<ul style="list-style-type: none"> - Involucrar al personal docente en los procedimientos de mejora continua. - Conformar equipos y círculos de calidad para liderizar y aplicar los principios de calidad total. - Garantizar el flujo permanente de la información y la divulgación de los logros institucionales para fortalecer el sentido de pertenencia institucional y la mejoría de la autoestima. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ofrecer oportunidades de estudio de postgrado a nivel de diplomado y maestría para satisfacer las necesidades internas del personal académico y la demanda externa que corresponda a la dinámica de los cambios científicos y tecnológicos.
Estrategia	Acciones a corto plazo	Acciones a mediano plazo	Acciones a largo plazo

Fortalecimiento infraestructura.	<ul style="list-style-type: none"> - Dinamizar el uso de la plataforma virtual de educación. - Socializar los beneficios de la Plataforma Virtual y la información a partir del Sistema Académico. - Aplicación de encuestas de monitoreo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Consolidación de nuevas alternativas de infraestructura virtual en la UDABOL, que sirva como herramienta para el mejoramiento del aprendizaje. - Fortalecimiento de laboratorios y equipos didácticos en el área técnico científica. - Implementación de normas internacionales sobre procedimientos de seguridad en instituciones educativas masivas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mantenimiento de ambientes diseñados y pensados para un excelente proceso de enseñanza – aprendizaje del estudiante.
----------------------------------	---	--	--

AREA DE FORTALECIMIENTO DE INVESTIGACION

La investigación en UDABOL está orientada al desarrollo y fortalecimiento institucional. Los resultados de la investigación serán transmitidos oportunamente a las diferentes áreas, para la toma de decisiones y acción.

La investigación constituye el eje articulador de toda la actividad de la Universidad.

OBJETIVOS

1. Fortalecer en UDABOL la investigación en sus distintas etapas y áreas.
2. Definir las líneas de investigación para delimitar las características de los productos a ser logrados.
3. Desarrollar programas de investigación en las cuatro áreas para el fortalecimiento institucional.
4. Promover la participación y comprensión de la importancia de la investigación a través de la inclusión de materias de orden transversal a la investigación en todos los programas académicos de las diferentes carreras.

POLITICAS

Para el diseño de políticas que regulen las actividades de investigación, el marco teórico metodológico establece que en las actividades de investigación estén ligadas a los programas que ofrecerá la Universidad y estén además, sometidas a un proceso de evaluación permanentemente.

ESTRATEGIAS DEL AREA DE INVESTIGACION

1. **Diseño de políticas**
Una estrategia básica y urgente es difundir las políticas y líneas maestras de investigación, como parte frontal de las actividades de la Universidad. En una primera etapa se plantean programas de investigación cuya realización sea en 4 áreas institucionales (docencia, investigación, interacción, administración) a fin de lograr su mejoramiento y consolidación.
2. **Identificación de las líneas de investigación**
Es indispensable formular programas de investigación que identifiquen, definan y ubiquen las labores de investigación.

Contextualizarlos con las demás actividades académicas desarrolladas por la institución, con las que interactuara de manera armónica, en

base a programas de formación establecidos en la actualidad y con perspectiva de implementar algunos otros que den solides institucional a la Universidad

3. Investigación para el fortalecimiento institucional

Estimular el desarrollo de líneas de investigación orientadas a la mejora de los procesos de enseñanza – aprendizaje y la mejora continua institucional.

4. Promoción y Difusión de la investigación

La actividad investigativa adquiere trascendencia cuando cumple con el objetivo de crear el conocimiento y el mismo es promocionado y difundido en el entorno social para su posible aprovechamiento.

5. Participación docente estudiantil en el proceso de investigación

La Universidad debe promover la participación docente estudiantil de manera orgánica y para ello introducirá materias relacionadas con la investigación, en la estructura curricular de cada uno de los programas, de manera que los estudiantes comprendan la importancia de las tareas de investigación, tanto para su formación profesional, como para efectuar trabajos de grado o aplicar en su carrera.

6. Vinculación con el sector productivo y de servicio

Los programas de investigación en UDABOL estarán relacionados al área de educación, formación y extensión universitaria.

Recurrir a la cooperación internacional

Efectuar un monitoreo de todas las instituciones, para poder conseguir la cooperación respectiva en los campos de la investigación. Asociará a las entidades universitarias de carácter internacional, como la RLCU de la que UDABOL es miembro.

- Incentivar, promocionar y difundir la materialización de las actividades de investigación, a través de la publicación para su pleno conocimiento y divulgación en la página web institucional.
- Diseñar sistemas para la información continua del personal académico, en el desarrollo de la función de investigación.
- Estimular la plena participación de la comunidad universitaria en las labores de investigación, a fin de lograr optimizar el proceso de enseñanza-aprendizaje.

**Cuadros de análisis de acciones a corto, mediano y largo plazo
Del área de producción de conocimiento**

Estrategia	Acciones a corto plazo	Acciones a mediano plazo	Acciones a largo plazo
Diseño de políticas y programas de investigación	<ul style="list-style-type: none"> - Revisar reglamento de investigaciones - Fortalecer los institutos de investigación - Replantear política y normas de investigación - Promover el diseño de programas de investigación - Vincular las políticas y líneas de investigación con los programas de pregrado, en función a las necesidades académicas - Promover incentivos a la investigación, tanto colectiva como individual 	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar programas de investigación, dirigidos al fortalecimiento institucional - Implementar programas de investigación para apoyar y fortalecer la Reforma Educativa - Organizar los institutos de investigación por área facultativa - Organizar y sistematizar la información 	<ul style="list-style-type: none"> - Revisar y optimizar la política para fortalecer el vínculo entre investigación, la docencia, la extensión y la difusión de tal manera que el conocimiento científico tecnológico y humanístico se transforme en un elemento de mejora, en el proceso de enseñanza – aprendizaje - Auditar los programas de investigación - Lograr acuerdos y convenios para la investigación

Estrategia	Acciones a corto plazo	Acciones a mediano plazo	Acciones a largo plazo
Identificación de líneas de investigación	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer priorizar y desarrollar líneas de investigación y fortalecer ya las existentes - Efectuar un monitoreo de las instituciones que se dedican a las líneas de investigación identificadas - Definir los posibles planes, proyectos o 	<ul style="list-style-type: none"> - Promover acuerdos interinstitucionales en base a los programas identificados - Establecer contactos con instituciones de cooperación internacional para asegurar la correcta inserción laboral. - Organizar una 	<ul style="list-style-type: none"> - Fortalecer los programas ya existentes - Establecer programas de postgrado que fortalezcan las líneas de investigación - Publicación y difusión de los resultados de las investigaciones

	<ul style="list-style-type: none"> - programas de investigación - Promover el desarrollo de programas de investigación, interdisciplinarios 	<ul style="list-style-type: none"> - base de datos de programas, planes, proyectos y trabajos de investigación - Promover la libre movilidad estudiantil. 	
--	---	---	--

Estrategia	Acciones a corto plazo	Acciones a mediano plazo	Acciones a largo plazo
Vincular los programas de investigación	<ul style="list-style-type: none"> - Promover la cooperación interuniversitaria - Promover la vinculación con los sectores productivos y de servicio - Promover la vinculación de instituciones académicas y de investigación - Identificar campos de cooperación destinados a la investigación 	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer los institutos de investigación por cada facultad - Promover la realización de programas de investigación multidisciplinario e interinstitucional 	<ul style="list-style-type: none"> - Ejecutar proyectos de investigación interinstitucionales - Evaluar y auditar los proyectos ejecutados - Difundir los resultados de los proyectos de evaluación

AREA FORTALECIMIENTO DE EXTENSION E INTERACCION SOCIAL

La extensión universitaria es multifactorial, pluridimensional y dependiendo de su pertinencia, puede lograr cierto impacto social.

La UDABOL concibe la extensión social como parte integral de su formación de sus estudiantes. También, a través de la interacción social, evalúa y convalida la aplicabilidad y la eficacia de sus programas de investigación y acción, en relación al servicio de la comunidad.

De la pertinencia de los programas de interacción institucional depende la calidad de la vinculación con su entorno.

La implementación de programas de extensión permite vincular la investigación y la práctica profesional con el servicio a la comunidad, cuidando de no caer en el asistencialismo y el paternalismo.

Entre sus funciones institucionales de extensión e interacción universitaria. Está la de ofertar servicio y hacer extensivos al medio social los conocimientos generados en la institución, además de difundir experiencias y saberes que se puede ser de utilidad social.

Otra dimensión igualmente importante de la extensión social, es la vinculación con instituciones públicas y privadas, educativas nacionales e internacionales (universidades, normales, institutos, colegios secundarios y otras instituciones colegiadas de profesionales), con el fin de desarrollar programas de extensión en los rumbos de formación y educación.

OBJETIVOS

1. Aportar a la sociedad mediante el hacer cultural, social y científico de forma tal q coadyuve para su desarrollo.
2. Estimular y realizar las funciones de extensión en coordinación con las organizaciones más representativas del sector público y privado.
3. Cooperar con el servicio de publicaciones, donde se ofrecerá la posibilidad de editar libros y revistas de autores pertenecientes a la institución.
4. Efectuar encuestas de opinión sobre temas de coyuntura.
5. Orientar a la colectividad difundiendo información debidamente procesada en arte, cultura, deporte y otros.
6. Incorporar a nivel académico la educación a distancia, la educación continua y la actualización profesional.

ESTRATEGIAS DEL ÁREA DE EXTENSIÓN SOCIAL

1. Optimizar la función de extensión e interacción institucional.

2. Promover la extensión e interacción social con las instituciones del entorno.
3. Propiciar la extensión de las funciones de docencia e investigación.
4. Dirigir la extensión e interacción para fortalecer la cultura institucional y fortalecer las relaciones de la comunidad universitaria.
5. Vinculación con colegios en niveles de secundaria.

Para garantizar la incorporación estudiantil y fundamentalmente para elevar la calidad y el rendimiento de los estudiantes, integrar a los cursos de secundaria a las actividades de la vida universitaria, ayudándolos a escoger una carrera adecuada a sus intereses y aptitudes.

Aporta a la formación integral del estudiante, acercándolo a la vida institucional y académica de la Universidad.

Los programas de educación continua deben ser de alto nivel y deben permitir la socialización del conocimiento y la experiencia de especialistas, en diversas materias.

Desarrollar procesos permanentes de formación, actualización y especialización correspondiente al nivel universitario.

- Fijar metas de incremento en la matrícula.

Cuadro de Análisis de Acciones a Corto, mediano y largo plazo del Área de Extensión e Interacción Social

Estrategia	Acciones a corto plazo	Acciones a mediano plazo	Acciones a largo plazo
Optimizar las funciones de extensión e interacción institucional.	<ul style="list-style-type: none"> - Formular planes y programas de interacción y extensión universitaria. - Fortalecer la dirección de interacción y extensión universitaria. - Sistematizar los convenios, acuerdos y alianzas estratégicas, que puedan ser útiles a la comunidad y, a su vez, 	<ul style="list-style-type: none"> - Promover actividades extracurriculares de extensión e interacción social. - Coordinar e integrar las actividades de interacción con el proceso de enseñanza – aprendizaje. - Formular el Programa Operativo Anual de Extensión e 	<ul style="list-style-type: none"> - Consolidar la dirección de interacción social. - Optimizar la política de extensión e interacción social.

	colaborar con la institución en la consecuencia de sus objetivos.	-	interacción social.	
	- Difundir y ejecutar los planes y programas de interacción social.		- Canalizar financiamiento externo para proyectos de interacción social.	

Estrategia	Acciones a corto plazo	Acciones a mediano plazo	Acciones a largo plazo
<p>Promover la extensión e interacción social con las instituciones del entorno.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Promover la extensión e interacción social con las instituciones del entorno. <ul style="list-style-type: none"> • Vinculación a instituciones gubernamentales, gobiernos municipales, gobernaciones, ministerios y parlamento. • Vinculación con los diferentes colegios profesionales. • Vinculación con empresas públicas y privadas. - Establecer acuerdos con el entorno que faciliten su participación armónica y positiva, en el logro de los objetivos institucionales. - Elaborar oferta de formación y educación, para diferentes segmentos de la 	<ul style="list-style-type: none"> - Realización de acciones de interacción y extensión con otras universidades. <ul style="list-style-type: none"> - La vinculación e incorporación a redes nacionales e internacionales universitarias. - Promover la creación de grupos interdisciplinarios y de diferentes instituciones, para elaborar proyectos de desarrollo. - Difundir los programas de interacción social de acuerdo a la imagen corporativa de la institución. 	<ul style="list-style-type: none"> - Consolidar las relaciones universidad y entorno. - Evaluar el impacto social de las políticas, planes y programas de interacción y extensión social. - Buscar y canalizar financiamiento internacional destinado a proyectos de extensión e interacción social.

	población.		
--	------------	--	--

Estrategia	Acciones a corto plazo	Acciones a mediano plazo	Acciones a largo plazo
Propiciar la extensión de las funciones de docencia e investigación.	- Poniéndolas al servicio del desarrollo institucional y del entorno, a través del instituto y los institutos facultativos.	- rear una conciencia investigador a capaz de trazar lineamientos que sirvan para futuras investigaciones. - Consolidar actividades de investigación como una práctica inicial dentro de la UDABOL. - Promover el intercambio y capacitación de docentes a nivel nacional e internacional. - Realizar programas de apoyo comunitarios en el área técnica y de vivienda a través de los institutos de investigación de la universidad. - Organizar	- Concientizar la práctica de investigación y desarrollo de una extensión social que sea el reflejo de esta Superior Casa de Estudios. - Consolidar acciones de interacción social y extensión universitaria frente a la sociedad, forma tal que sean de práctica cotidiana. - Implementar la Cartera de proyectos de Extensión e Interacción Social, difundirla dentro de la institución a nivel docente y de investigación. - Fortalecer el apoyo docente de nuestros profesionales, a través de programas de visita e intercambio en colegios y

		eventos de información, intercambio y generación de proyectos para docentes e investigadores universitarios en el área de interacción y extensión social junto a entidades gubernamentales e internacionales.	escuelas del país.
--	--	---	--------------------

Estrategia	Acciones a corto plazo	Acciones a mediano plazo	Acciones a largo plazo
Vinculación con colegios en niveles de secundaria.	<ul style="list-style-type: none"> - Acercamiento de la Universidad al ámbito de colegios secundarios de manera tal que se pueda identificar a la UDABOL, como referente de información. - Desarrollo de un cronograma de visitas y actividades dirigidas a colegios con nivel secundario. - Realización de actividades de información y participación a estudiantes del nivel secundario sobre educación universitaria actual y sus proyecciones. - Realización de visitas guiadas de 	<ul style="list-style-type: none"> - Reactivar el PLAN CORPORATIVO, donde se identifiquen colegios dentro del segmento de mercado meta para canalizar la oferta de beneficios. - Crear actividades donde el nivel secundario juegue un papel importante dentro de - Intercambio docentes, ayudantes y de personal de investigación con colegios a nivel de secundaria. 	<ul style="list-style-type: none"> - Consolidarse como la universidad que más relaciones tenga con instituciones de educación mediante la firma de convenios que beneficien a ambas y sean favorables a los estudiantes. - Elaboración de un proyecto general a largo plazo de vinculación permanente con las entidades educativas a nivel secundario.

	estudiantes de nivel secundario a nuestra universidad (participación en aula, biblioteca, internet, etc.)	<ul style="list-style-type: none">- Realización de eventos de competencia de conocimientos entre colegios de nivel secundario, junto a planes de incentivo dirigidos a la educación universitaria para los mejores alumnos. - Desarrollo de planes de incentivo a los mejores alumnos de las promociones de bachilleres.	
--	---	---	--

ÁREA DE FORTALECIMIENTO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO

Es fundamental lograr el fortalecimiento de los sistemas administrativos, financieros y de servicios para que posibiliten el buen funcionamiento orgánico de la institución, de acuerdo a la visión y misión institucional.

Se plantea el fortalecimiento administrativo integral, para que se constituyan en soporte de los procesos académicos, que son la razón de ser de la Institución.

La política de calidad en UDABOL determina:

- Optimizar los procesos, procedimientos para la obtención de la CERTIFICACIÓN ISO.
- Apoyar a los Comités y Círculos de Calidad.
- Selección, formación y evaluación continua y permanente de los Talentos Humanos.

OBJETIVOS

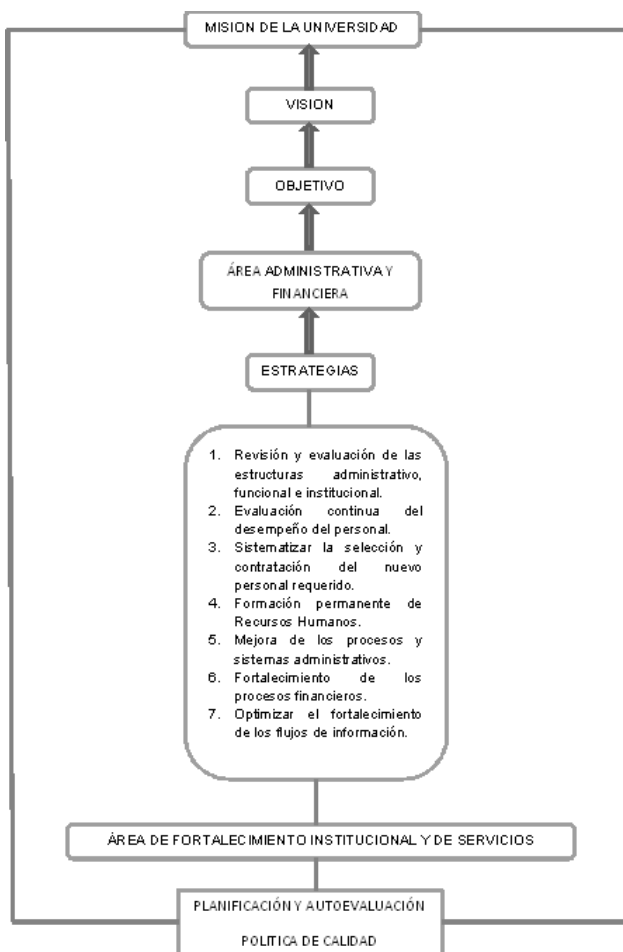
1. Consolidar un sistema administrativo, financiero y de servicio que sea un aporte a las áreas de la universidad facilitando a las mismas su buen desenvolvimiento apuntando a la consolidación de su filosofía y valores dentro de la sociedad.
2. Establecer procesos y procedimientos orientados al logro de una Ingeniería Financiera adecuada que permita una proyección del comportamiento según la matrícula definida.
3. Solidificar al cabo de la ejecución de la Planificación Estratégica Universitaria un sistema de gestión totalmente automatizado y de calidad.

ESTRATEGIAS DEL ÁREA DE FORTALECIMIENTO ADMINISTRATIVO FINANCIERO.

Enfocar el fortalecimiento de la estructura administrativa, financiera y funcional de la Universidad, optimizando los procedimientos, procesos y sistemas. Para tal fin, es fundamental velar por la calidad de los perfiles profesionales del personal que lleve adelante los procesos de calificación y consolidación de las funciones académicas, que constituyen la vida de la Universidad.

Para posibilitar el fortalecimiento administrativo y financiero se plantea las siguientes estrategias:

1. Revisión y evaluación de la estructura administrativa, funcional e institucional.
2. Evaluación continua del desempeño del personal.
3. Sistematizar la selección y contratación del nuevo personal requerido.
4. Formación permanente de Talentos Humanos.
5. Mejora de los procesos y sistemas administrativos.
6. Fortalecimiento de los procesos financieros.
7. Optimizar el fortalecimiento de los flujos de información



**Cuadros de análisis de acciones a corto, mediano y largo plazo
Del área de fortalecimiento administrativo, financiero y talentos humanos**

Estrategia	Acciones a corto plazo	Acciones a mediano plazo	Acciones a largo plazo
Revisión y evaluación de las estructuras administrativa, funcional e institucional.	- Reorganizar la estructura administrativa y financiera de la universidad.	- Fortalecer consolidar la estructura orgánica de la institución.	- Evaluar, revisar y readecuar las estructuras orgánicas de la institución, en

	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluar la pertinencia y eficacia de la actual estructura organizacional. - Diseñar una estructura organizacional acorde al crecimiento de la comunidad universitaria y que fortalezca la aplicabilidad de la visión y misión institucional. - Adecuar a la estructura organizacional según los perfiles, funciones y obligaciones de los cargos ejecutivos, operativos y de asesoramiento en apego a la normativa existente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Compatibilizar los procesos y sistemas funcionales con la estructura orgánica. - Optimizar el Manual Básico de Objetivos y Funciones del personal, en relación al cumplimiento de las metas institucionales. - Organización de actividades de autoevaluación en gestión administrativa y talentos humanos a nivel de direcciones nacionales, direcciones regionales, coordinaciones, jefaturas de carrera y decanatos. 	<p>relación al cumplimiento de los objetivos institucionales.</p>
--	---	--	---

Estrategia	Acciones a corto plazo	Acciones a mediano plazo	Acciones a largo plazo
Evaluación continua del desempeño del personal.	- Autoevaluación de desempeño del personal en relación a estándares de acreditación y	- Evaluación de desempeño del personal en función de los	

	<p>evaluación universitaria (RUECA, MERCOSUR).</p> <ul style="list-style-type: none"> - Auditoría a la cultura y valores institucionales. 	<p>perfiles del cargo, Manual de funciones y participación en los procedimientos establecidos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar procesos continuos de evaluación de desempeño y rendimiento del personal, de acuerdo a la planificación operativa. - Diseñar y desarrollar programas de incentivo a la excelencia del personal. - Disponer que la trayectoria académica y administrativa del personal universitario corresponda a un perfil, que permita la evaluación a través de la eficiencia en la gestión. 	
--	--	--	--

Estrategia	Acciones a corto plazo	Acciones a mediano plazo	Acciones a largo plazo
Sistematizar la selección y	- Establecer procedimientos de	- Optimizar los procedimientos	- Perfeccionar los procedimientos

<p>contratación del nuevo personal requerido.</p>	<p>contratación a los reglamentos y técnicas de personal.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identificar perfiles de puestos, procesos de evaluación de desempeño y rendimiento del personal. - Revisar y actualizar Reglamentos y Manual de Funciones de Personal, en relación a la selección y contratación de personal. <p>Implementar técnicas para selección de personal a cargo de especialistas en el área.</p> <p>Formular Reglamento de Contratación de personal.</p>	<p>de selección y contratación de personal.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Construir mecanismos de evaluación que sean herramientas orientadas a la mejora académica. - Evaluar continuamente las políticas de contratación para identificar su pertinencia. - Sistematizar el requerimiento futuro de personal e identificar los perfiles de dichos profesionales, de acuerdo al requerimiento de la institución. 	<p>de selección y contratación de personal.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Seleccionar al personal idóneo para las actividades de la universidad, basándose, siempre, en la calidad del servicio.
<p>Formación permanente de los Talentos Humanos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Diseñar y desarrollar programas permanentes de formación para la actualización y especialización del personal académico y administrativo. - Dictar sistemáticamente cursos sobre gestión administrativa dirigido al ápice 	<ul style="list-style-type: none"> - Ofrecer cursos intensivos de gerencia dirigidos (en cascadas) al personal académico y administrativo de todos los niveles tendentes a mejorar la autoestima, motivación y actitudes hacia el 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar cursos de postgrado, dirigidos a la especialización en administración y gestión universitaria. - Promover la especialización del personal a través de acuerdos interinstitucionales.

	<p>estratégico, mandos medios y niveles operativos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Promover que la institución sea una organización dinámica y de continuo aprendizaje. 	<p>trabajo de equipo.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ofertar cursos de formación continua. 	
--	--	---	--

Estrategia	Acciones a corto plazo	Acciones a mediano plazo	Acciones a largo plazo
Mejora de los procesos y sistemas. Administrativos	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar los procesos, procedimientos estratégicos en la oferta del servicio. - Evaluar la eficacia de los procesos, procedimientos y sistemas administrativos - Diseñar un sistema de actualización y mejora continua de los procesos y procedimientos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Reglamentar los sistemas administrativos de: <ul style="list-style-type: none"> . Contabilidad ingresos, egresos balances periódicos . Compras y contratación de servicios . Almacenes, inventarios . Control de recursos y activos - Realización de actividades de información y actualización a nivel nacional sobre la certificación ISO a nivel académico y administrativo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Optimizar el funcionamiento de los sistemas administrativos de la institución - Evaluar las acciones de mantenimiento y actualización en base a la certificación ISO.

PROGRAMA DE PROYECCIÓN Y EXPANSIÓN ORGANIZACIONAL

La Universidad de Aquino Bolivia actualmente tiene presencia en el eje troncal de Bolivia en las ciudades de La Paz, Oruro, Cochabamba y Santa Cruz superando los 22000 (veintidós mil) estudiantes entre sus escuelas de pregrado y postgrado ofertando 22 carreras a nivel licenciatura y más de 15 programas de postgrado, la influencia de UDABOL en el mercado boliviano es evidente, al constituirse como la universidad más grande su aporte a través de los profesionales formados en sus aulas ha definido el rumbo de los sectores estratégicos a nivel nacional.

La visión académico/empresarial con la que ha actuado el eje directivo de la institución, ha generado un crecimiento nunca antes visto en Bolivia, logrando en sus cortos 22 años un posicionamiento único, su presencia en el eje troncal del país hace que los procesos y procedimientos definidos en la universidad se ajusten a diferentes realidades en un ámbito general, a partir de este escenario se genera una ventaja competitiva importante mostrando un atributo diferenciador en el mercado de la educación superior.

Bajo esta lógica la UDABOL ha alcanzado la madurez necesaria para proyectar sus acciones en un espectro mucho más ambicioso por lo que ha identificado dentro de su plan de expansión la ampliación de operaciones en las ciudades capital de:

- ✓ SUCRE
- ✓ TARIJA
- ✓ EL ALTO

Ciudades intermedias:

- ✓ El Alto
- ✓ Rurrenabaque

La construcción del campus universitario en la ciudad de Oruro, así como la puesta en marcha del Hospital Universitario UDABOL en la sede Santa Cruz.

Con estas acciones la Universidad de Aquino Bolivia demuestra su compromiso con la sociedad boliviana, sin embargo, la visión de aporte hace que para el siguiente lustro las operaciones de UDABOL, considerando la demanda del mercado, se expandan a nivel internacional abriendo sus brazos a:

- ✓ Estados Unidos de América – Estado de Virginia
- ✓ Argentina – Ciudad de Buenos Aires

El logro de estos objetivos permitirá que la intención de mejoramiento continuo se traduzca en la verdadera excelencia en educación devolviendo la real majestuosidad a la academia, dentro de este escenario se harán tangibles los programas de movilidad docente/estudiantil, intercambio de experiencias en el ámbito de investigación en un contexto nacional e internacional. Aún vamos por más bajo el precepto de salir del montón de los anónimos.

Anexo 1

Ejemplo de la Guía y del Cuaderno de Autoevaluación

En este anexo se han recogido unos ejemplos de la Guía de los criterios de Calidad y del Cuaderno de Autoevaluación.

En las columnas de la derecha se ofrecen un conjunto de descriptores que ayudarán al evaluador a interpretar el significado de la dimensión y a localizar manifestaciones o indicios cuantitativos o cualitativos que permitan establecer un juicio de valor sobre el contenido. Como es inevitable las dimensiones y sus descriptores deben adaptarse al objeto evaluado (universidad, facultad, departamento o cualquier otra organización o sus partes).

Con el primer criterio para recoger las observaciones realizadas durante la evaluación, clasificadas en tres grupos: los puntos fuertes, los aspectos que necesitan mejorar y los aspectos que necesitan información complementaria. Además se incluye un cuadro para recoger las valoraciones de cada dimensión.

Los datos de los efectos sobre el entorno (satisfacción, valor de la formación, impacto social y desarrollo interno) y permite un resumen con los datos de los cuatro criterios, que miden los procesos, y de los efectos. Este proceso se repite con cada variable de la institución.

1.1 Conocimiento del entorno

Dimensiones	Descriptores de las dimensiones
1.1a. La universidad dispone de un sistema permanente de recogida de información sobre el entorno y sus componentes, sus demandas y la percepción que este tiene de la universidad.	1.1a Amplitud y precisión de la descripción del entorno y de sus componentes
	Cobertura del sistema con las técnicas utilizadas, encuestas, entrevistas, <u>evaluaciones comparadas de servicios</u> , etc.
	Adecuación y cantidad de datos incluidos en el sistema
	Ritmo de recogida de información.
1.1b El sistema permite consultar y difundir la información disponible sobre la Calidad percibida por el entorno.	Sistema de identificación, clasificación y valoración de las demandas.
	1.1b Procedimientos de comunicación interna existentes para la difusión de la información.
	Informes y otros medios de información disponibles para consulta.

	Facilidad de acceso y apertura del sistema a todos los interesados.
	Utilidad de la información disponible.
	Utilización del sistema por los interesados.
	Seguridad en el manejo de la información.
	Actualización de la información que ofrece el sistema
1.1c El sistema recoge del entorno sugerencias, quejas y disfunciones, analiza esta información, la clasifica e identifica, y ubica los problemas de Calidad.	1.1c Medios utilizados: informaciones de prensa, órganos internos de las facultades, buzones de sugerencias, oficina de atención al público, etc. órganos internos de las facultades, buzones de Procesos de recogida, estructuración de los datos e identificación de los problemas (identificación de los procesos y de las partes de la organización donde se producen los problemas y de la magnitud de los problemas y su grado de evolución).
1.1d El sistema identifica y analiza la imagen de la universidad y permite tomar decisiones para su mejora.	1.1d Procesos y procedimientos establecidos para la identificación y análisis. Rasgos y datos utilizados para identificar y analizar la imagen. Medios utilizados: encuestas, entrevistas, medios de comunicación, revistas especializadas, etc.
1.1e Una persona o un equipo es responsable del sistema de información sobre el entorno.	1.1e Adecuación de la persona o del equipo a los objetivos del sistema. Procedimientos de investigación de la Calidad utilizados por el equipo Inserción del equipo en la estructura de la institución
1.1f El sistema de recogida de información realiza el seguimiento de los niveles de Calidad para la toma decisiones y la modificación de las tendencias.	1.1f Información del seguimiento de niveles de Calidad en los dos últimos años. Condiciones para tomar decisiones y modificar las tendencias en la estructura de la información disponible. Sistema de verificación de la validez de la información.
1.1g La universidad evalúa las tendencias del entorno para planificar su adaptación a corto y medio plazo.	1.1g Evaluaciones de tendencias demográficas. Evaluaciones de tendencias científicas, tecnológicas, etc. Evaluaciones de tendencias sociales, políticas, laborales, etc.

oo

Resumen de la interacción con el Entorno

oo

Implantación	Valor
Criterio 1.1	_____
Criterio 1.2	_____
Criterio 1.3	_____
Criterio 1.4	_____
Total de Implantación	_____

Aplicación	Valor
Criterio 1.1	_____
Criterio 1.2	_____
Criterio 1.3	_____
Criterio 1.4	_____

Total Aplicación

Efectos **Total Efactor**

Valor Total de la Variable

Observaciones:

ANEXO 2

PROGRAMA DE FIDELIZACIÓN

1. PROGRAMA DE FIDELIZACIÓN

El concepto de fidelización (acción y efecto de fidelizar) tiene su origen en la literatura y la práctica del marketing; significa mantener y retener la preferencia de clientes a partir de experiencias pasadas en la mente del consumidor.

En el caso de la universidad se entiende la fidelización como mantener el interés e identificación de los antiguos alumnos con la institución, ya sea para que vuelvan a la universidad a continuar su formación, que se conviertan en donantes, en consejeros o, simplemente, en fuente de mejora continua a través del contacto con la sociedad.

Resulta claro que el proceso de fidelización de los antiguos alumnos ocurre cuando aún forman parte de su alumnado. Si los egresados de la UDABOL no consideran satisfactorio su paso por la institución, difícilmente podrá plantearse su fidelización.

Por ello, este programa trataría de establecer una interfaz entre la culminación de los estudios y la incorporación a la vida profesional, para que no se perdiera dicha conexión.

Los beneficios de la fidelización no tienen sentido alguno si la Universidad no es capaz de dar respuesta a las demandas generadas. Esta respuesta ha de ser ordenada y consistente, con atractivo suficiente para los antiguos alumnos y con rigor profesional.

Una de las manifestaciones más comunes de esta fidelización la representan las Asociaciones de Antiguos Alumnos o Egresados, que se han convertido en una constante dentro de las universidades, y nacen como nexo de unión entre la Universidad y los egresados, y de la Universidad con la sociedad.

Estas estructuras constituyen la herramienta a través de la cual las universidades pueden alcanzar diversos fines, desde la financiación, la detección de necesidades formativas e investigadoras, la realización de actividades culturales, etcétera.

De forma habitual se recurre a los o de los anglosajones cuando se habla de modélicas relaciones con los egresados o antiguos alumnos

Programa de Fidelización

Empleo

Los servicios relacionados con el empleo van desde la creación de bolsas de trabajo hasta la asesoría y desarrollo de carreras profesionales.

Incidencia en el programa

Esta medida establecería la base de funcionamiento para la fidelización de los egresados a la Universidad; aportaría la estructura básica y los servicios para llevar a cabo las actuaciones en esta materia y un trato uniforme en cuanto al servicio dirigido a los antiguos alumnos.

Objetivos específicos

Favorecer el vínculo de unión de los egresados de la UDABOL La Paz con ésta.

Fortalecer la imagen institucional de la UDABOL con los egresados.

Responsabilidad

La creación de esta red sería competencia de las coordinaciones de carrera

Las asociaciones se formarían teniendo como referencia a los Centros y serían éstos los que, en gran medida y en términos reales, definirían el alcance de sus actividades, respetando la figura jurídica del asociacionismo.

Planificación

La construcción de esta Red sería un proceso largo en tanto que las asociaciones de antiguos alumnos en los diferentes centros no están consolidadas. En el cronograma siguiente se propondrían las acciones básicas para la constitución de la red y la creación del marco común de tratamiento a los antiguos alumnos.

- a.1. Nombrar responsable de la puesta en marcha y formar equipo de trabajo.
- a.2. Identificar el estado actual de las asociaciones de antiguos alumnos en los centros.
- a.3. Diseñar los servicios mínimos y procesos que establecerán el marco común de mínimos de la UDABOL respecto al trato y los servicios para antiguos alumnos.
- a.4. Diseñar el funcionamiento de la Red de asociaciones y crear una plataforma electrónica para su funcionamiento.
- a.5. Definir los procesos de coordinación, supervisión, evaluación e informe de las actividades de la Red y las asociaciones de antiguos alumnos.

PROGRAMA DE RETENCION

El Programa de retención surge ante la necesidad de una estrategia de intervención pueda contener y retener a los estudiantes que recién ingresan al desafío de la vida universitaria.

Objetivos Generales:

- Promover mejoras en las propuestas de formación en la universidad
- Mejorar la retención en los primeros años en las carreras mediante el acompañamiento y la orientación sistemática en aquellos aspectos que influyan en los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Objetivos Específicos:

- Promover la participación de la comunidad universitaria para el trabajo sobre la superación de problemas relacionados con la permanencia de los estudiantes en las carreras.
- Instalar la discusión sobre la necesidad de la intervención docente mediante estrategias de enseñanza aprendizaje concretas.
- Promover Capacitación en lo didáctico y pedagógico de los docentes en los distintos departamentos.
- Fomentar la reflexión meta cognitiva de los alumnos a partir del análisis de sus propias producciones en el ámbito académico.
- Fomentar la participación en la vida social y cultural universitaria.
- Generar información que permita reflexionar sobre algunos aspectos institucionales tendientes a la transformación de aquellos necesarios para una mejor retención y calidad educativa.
- Brindar información sobre aspectos administrativos y/o académicos acorde a las necesidades de los alumno

1. RECLUTAMIENTO Y ADMISIÓN

La primera categoría se denomina de reclutamiento y admisión, pero en nuestro medio se conoce como programas de promoción y admisión. Está compuesta por las acciones informativas y de orientación que intentan, en primera instancia, ubicar a aquellos estudiantes cuyos valores y metas mantienen cierto grado de coherencia con los de la institución, y que, en segundo lugar, pretenden

nivelar esos valores y metas para que la transición y el ajuste al medio universitario revistan un carácter menos drástico y traumático (Swail, Redd & Perna, 2003). Las visitas de promoción a instituciones de educación media son una de las estrategias específicas de estos programas. Castaño, Gallón, Gómez y Vásquez (2008) afirman que la calidad de la información acerca de las opciones de formación profesional es esencial para una acertada selección vocacional. De allí que las instituciones deban incluir, como parte de sus políticas, información precisa y detallada sobre los programas de formación que se ofrecen. En esta categoría también se incluyen los cursos introductorios y las semanas de inducción, que son acciones encaminadas a facilitar la transición de la educación media al ámbito de educación superior.

2. PROGRAMA DE SERVICIO ACADÉMICO

Un segundo grupo deberá estar conformado por los programas de servicios académicos, orientados a enfrentar de manera prioritaria, aunque no siempre exclusiva, las falencias académicas de los estudiantes. Las tutorías, consejerías y asesorías forman parte de las iniciativas que se plantean para paliar problemas referidos a deficiencias de comprensión de lectura, procesos de escritura y desarrollo de pensamiento lógico-matemático. En esta categoría también se incluyen los cubículos de apoyo, que de hecho cumplen una doble función, pues además de estar diseñadas para apoyar procesos académicos, benefician económicamente a quienes actúan como pares-orientadores. Los cursos de nivelación, y vacacionales también forman parte de este grupo aun que dada las características del modular los cursos quedarían reducidos a dos o tres días.

3. PROGRAMA DE SERVICIO FINANCIERO

Una tercera categoría está compuesta por los programas destinados a facilitar la financiación de los estudios y a subvencionar gastos asociados a la supervivencia del estudiante. La falta de recursos financieros es uno de los principales obstáculos para el acceso a la universidad, para la permanencia y la graduación. En consecuencia, se deben crear iniciativas destinadas a subvencionar las deficiencias económicas de los estudiantes, entre las que se cuentan los créditos educativos gubernamentales, institucionales y bancarios; la búsqueda de empresas que trabajen con el enfoque de Responsabilidad Social Empresarial para que de esta forma estas puedan apadrinar algunos estudiantes con alto rendimiento, y las pasantías o convenios empresariales remunerados.

5. PROGRAMA DE SERVICIOS ESTUDIANTILES

El cuarto agrupamiento, denominado servicios estudiantiles, corresponde a los programas cuya intención es promover la vinculación de los estudiantes con su medio, de tal manera que se den los ajustes para una efectiva integración social

Por tanto como parte de este programa se deberán diseñar actividades por facultad orientadas al desarrollo físico, psicoafectivo, espiritual y social de los estudiantes, docentes y personal administrativo.

Por otro lado se deberán proponer programas de apoyo a la formación técnica y profesional SEMINARIOS, SIMPOSIOS, etc., las cuales las podemos desarrollar a partir de los siguientes parámetros.

- 1) Reto académico de los programas y las instituciones, que implica desafiar al estudiante tanto en lo intelectual como en lo creativo.
- 2) Aprendizaje activo y colaborativo, en el que desempeña un papel preponderante el contacto con pares
- 3) Interacción de los estudiantes con docentes y otros miembros de su comunidad, en la que se exalta la vinculación de los alumnos con actividades más allá del aula de clase, principalmente en el ámbito investigativo;
- 4) Oportunidades educativas enriquecedoras, que estimulen vínculos entre el estudiante y su contexto social,
- 5) Trabajar en mejorar los ambientes de apoyo en el campus universitario , que fomenten tanto la buena realización de actividades académicas como el cultivo de relaciones sociales

5. PROGRAMA DE CALIDAD ACADÉMICA

Orientado a examinar la calidad de los currículos y las prácticas pedagógicas formulación y puesta en marcha de propuestas curriculares y pedagógicas actualizadas, se amplían las posibilidades de generar ambientes óptimos que incidan en la motivación de los estudiantes para continuar vinculados a las Carreras que han seleccionado.

ENCUESTA DE retención y fidelización

Objetivo: Detección del grado de satisfacción de los estudiantes con respecto a los servicios ofrecidos en la UDABOL

Edad a) 17-20 b) 21-24 c) 25-29 d) 30 a más

Carrera _____

Sistema: a) Presencial b) Por encuentro

Colegio de Bachillerato _____

a) Fiscal ____ turno: Mañana ____ Tarde ____ Noche ____

- b) Particular ____ turno: Mañana ____ Tarde ____ Noche ____
 c) Convenio ____ turno: Mañana ____ Tarde ____ Noche ____

1. **¿Cuáles fueron los motivos por los que ingresó a la universidad?** Puede encerrar en una o más opciones.

a) Sistema Modular	f) Variedad de carreras
b) Precios accesibles	g) Calidad Académica
c) Prestigio	h) Horarios
d) Ubicación	i) Otros _____
e) Beneficios (becas/ descuento)	

2. **¿Cuáles eran sus expectativas al momento de inscribirse en la universidad?** Puede encerrar en una o más opciones.

a) Calidad Académica	d) Acceso al mercado laboral
b) Prestigio Profesional	e) Finalización de la carrera en el tiempo previsto
c) Calidad de servicios académicos	f) Otros _____

3. **¿Qué elementos positivos destaca en la UDABOL?** Puede encerrar en una o más opciones.

a) Sedes académicas en diferentes ciudades	e) Docentes Calificados
b) Sistema de estudio	f) Infraestructura
c) Precios	g) Otros _____
d) Beneficios (becas)	

4. **¿Qué aspectos negativos destaca en la UDABOL.**
 - a. _____
 - b. _____
 - c. _____

5. **¿Qué sugerencias daría para mejorar el Proceso de Enseñanza Aprendizaje?** Puede encerrar en una o más opciones.

a) Docentes Capacitados	d) Uso de herramientas didácticas
b) Docentes responsables	e) Clases Participativas
c) Uso de equipos tecnológicos f) Otros _____	

6. **¿Qué sugerencias daría para mejorar el servicio que brinda la Universidad?** Puede encerrar en una o más opciones.

a) Calidad de atención al estudiante	d) Resolución de Problemas
b) Información veraz y oportuna	e) Otros _____
c) Personal capacitado	

7. **Si tuviera que dejar la universidad por qué lo haría?**
 - a) Problemas personales
Cuáles? _____
 - b) Problemas con la universidad

Cuáles? _____

- c) Rendimiento académico
- d) Problemas económicos
- e) No lo dejaría
- f) Otros _____

8. El docente UDABOL es...Marcar del 1 al 5, considerando que el 5 es el máximo y el 1 es el mínimo, en cada una de las opciones.

Descripción	5	4	3	2	1	Descripción
Humanizado						Nada Humanizado
Equilibrado						Nada Equilibrado
Humano						Nada Humano
Responsable						Nada Responsable
Empático						Nada Empático
Formado						Nada Formado
Facilitador						Nada Facilitador
Dinámico						Nada Dinámico
Práctico						Nada Práctico
Competente						Nada Competente
Práctico						Nada Práctico
Participativo						Nada Participativo
Investigador						Nada Investigador

9. Valores los siguientes servicios administrativos de la UDABOL

Descripción	Muy buena	Buena	Regular	Mala	Muy Mala
Información oportuna al estudiante					
Programación de horarios					
Entrega de carnets					
Bibliografía adecuada					
Servicio de WIFI					
Laboratorios equipados					
Mantenimiento efectivo					

10. La atención al cliente es...

Descripción	Muy Buena	Buena	Regular	Mala	Muy Mala
Caja					
Laboratorios					
Relaciones Publicas					
Recepción					

Marketing					
Decanatura					
Biblioteca					
Registro					
Archivos					
Enfermería					
Snack					
Fotocopiadora					
Distancia					
Extensión					

11. Valore la infraestructura

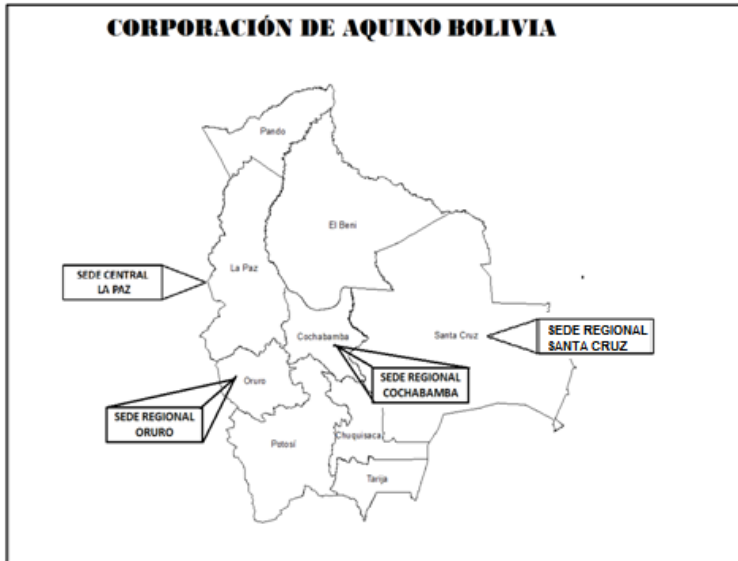
Descripción	5	4	3	2	1
Limpieza					
Medidas de seguridad					
Parqueo					
Lugares de esparcimiento					
Iluminación					
Ingreso a la universidad					
Baños					
Aulas iluminadas					
Conexiones eléctricas					
Aulas ventiladas					
Pizarras					
Asientos funcionales					

12. Usted considera que cuando acude a su facultad,

- a) Atienden mis problemas/dudas
- b) Me dan una atención oportuna
- c) No resuelven mis problemas
- d) No conozco al Coordinador de mi facultad
- e) Otros _____
- f) Cuáles? _____

INFRAESTRUCTURA

La universidad de Aquino Bolivia



SEDE LA PAZ







**UNIVERSIDAD DE AQUINO
BOLIVIA**

SEDE: LA PAZ

SITIO WEB: www.udabol.edu.bo

DIRECCIÓN DE CORREO ELECTRÓNICO: aquino@udabol.edu.bo

TELÉFONOS DE CONTACTO: 2441044 - 2441252 - 2441356

FAX: 2441873

CAPACIDAD AULAS - EDIFICIO UDABOL

ITEM	AMBIENTE	AULA	CANTIDAD	MOBILIARIO	UBICACIÓN
1	S-1	Aula Multimedia	14	Mesones de madera	EDIFICIO UDABOL
2	S-2	Aula Multimedia	14	Mesones de madera	EDIFICIO UDABOL
3	S-3	Aula Multimedia	12	Mesones de madera	EDIFICIO UDABOL
4	A-1	Aula Estándar	20	Pupitres Metálicos	EDIFICIO UDABOL
5	A-2	Aula Estándar	20	Pupitres Metálicos	EDIFICIO UDABOL
6	A-3	Aula Multimedia	35	Pupitres Metálicos	EDIFICIO UDABOL
7	A-4	Aula Multimedia	35	Pupitres Metálicos	EDIFICIO UDABOL
8	A-5	Aula Multimedia	39	Pupitres Metálicos	EDIFICIO UDABOL
9	A-6	Aula Multimedia	37	Pupitres Metálicos	EDIFICIO UDABOL
10	B-0	Aula Estándar	38	Pupitres Metálicos	EDIFICIO UDABOL
11	B-1	Aula Estándar	18	Pupitres Metálicos	EDIFICIO UDABOL

12	B-2	Aula Estándar	20	Pupitres Metálicos	EDIFICIO UDABOL
13	B-4	Aula Estándar	12	Pupitres Metálicos	EDIFICIO UDABOL
14	D-0	Aula Estándar	31	Pupitres Metálicos	EDIFICIO UDABOL
15	D-1	Aula Estándar	38	Pupitres Metálicos	EDIFICIO UDABOL
16	D-2	Aula Estándar	30	Pupitres Metálicos	EDIFICIO UDABOL
17	D-3	Aula Estándar	22	Pupitres Metálicos	EDIFICIO UDABOL
18	D-4	Aula Estándar	20	Pupitres Metálicos	EDIFICIO UDABOL
19	D-5	Aula Estándar	6	Pupitres Metálicos	EDIFICIO UDABOL
20	E-1	Aula Estándar	26	Mesones de madera	EDIFICIO UDABOL
21	E-2	Aula Estándar	24	Mesones de madera	EDIFICIO UDABOL
22	E-3	Aula Estándar	24	Mesones de madera	EDIFICIO UDABOL
23	E-4	Aula Estándar	24	Mesones de madera	EDIFICIO UDABOL
24	E-11	Aula Estándar	43	Pupitres Metálicos	EDIFICIO UDABOL
25	E-13	Aula Estándar	30	Pupitres Metálicos	EDIFICIO UDABOL
26	E-14	Aula Estándar	30	Pupitres Metálicos	EDIFICIO UDABOL
27	E-15	Aula Estándar	31	Pupitres Metálicos	EDIFICIO UDABOL
28	E-16	Aula Estándar	24	Pupitres Metálicos	EDIFICIO UDABOL
29	E-17	Aula Estándar	22	Pupitres Metálicos	EDIFICIO UDABOL
30	E-18	Aula Estándar	27	Pupitres Metálicos	EDIFICIO UDABOL

31	F-1	Aula Multimedia	44	Pupitres Metálicos	EDIFICIO UDABOL
32	F-2	Aula Multimedia	55	Pupitres Metálicos	EDIFICIO UDABOL
33	F-4	Aula Estándar	44	Pupitres Metálicos	EDIFICIO UDABOL
34	F-5	Aula Estándar	70	Pupitres de Madera	EDIFICIO UDABOL
35	F-6	Aula Estándar	39	Pupitres de Madera	EDIFICIO UDABOL
36	F-7	Aula Estándar	22	Pupitres de Madera	EDIFICIO UDABOL
37	F-8	Aula Estándar	31	Pupitres de Madera	EDIFICIO UDABOL
38	F-9	Aula Estándar	48	Pupitres de Madera	EDIFICIO UDABOL
39	F-12	Aula Multimedia	37	Pupitres Metálicos	EDIFICIO UDABOL
40	F-13	Aula Estándar	25	Pupitres Metálicos	EDIFICIO UDABOL
41	F-14	Aula Estándar	34	Pupitres de Madera	EDIFICIO UDABOL
42	F-15	Aula Estándar	26	Pupitres de Madera	EDIFICIO UDABOL
43	F-16	Aula Estándar	29	Pupitres de Madera	EDIFICIO UDABOL
44	F-17	Aula Estándar	23	Pupitres de Madera	EDIFICIO UDABOL
45	F-18	Aula Estándar	20	Pupitres Metálicos	EDIFICIO UDABOL
46	F-19	Aula Estándar	14	Pupitres de Madera	EDIFICIO UDABOL
47	F-20	Aula Estándar	17	Pupitres de Madera	EDIFICIO UDABOL
48	H-1	Aula Multimedia	14	Sillas Metálicas	EDIFICIO UDABOL
49	H-2	Aula Multimedia	18	Sillas Metálicas	EDIFICIO UDABOL

50	H-3	Aula Estándar	9	Sillas Metálicas	EDIFICIO UDABOL
51	H-6	Aula Multimedia	22	Sillas Metálicas	EDIFICIO UDABOL
52	H-8	Aula Estándar	10	Sillas Metálicas	EDIFICIO UDABOL
53	H-10	Aula Multimedia	6	Sillas Metálicas	EDIFICIO UDABOL
54	I-1	Aula Multimedia	37	Pupitres de madera	EDIFICIO UDABOL
55	I-2	Aula Estándar	15	Pupitres de madera	EDIFICIO UDABOL
56	I-3	Aula Estándar	15	Pupitres de madera	EDIFICIO UDABOL
57	I-4	Aula Estándar	13	Pupitres de madera	EDIFICIO UDABOL
58	I-5	Aula Estándar	15	Pupitres de madera	EDIFICIO UDABOL
59	I-6	Aula Estándar	35	Pupitres de madera	EDIFICIO UDABOL
60	I-7	Aula Estándar	31	Pupitres de madera	EDIFICIO UDABOL
61	I-8	Aula Estándar	12	Pupitres de madera	EDIFICIO UDABOL
62	I-9	Aula Estándar	20	Pupitres de madera	EDIFICIO UDABOL
63	I-10	Aula Estándar	16	Pupitres de madera	EDIFICIO UDABOL
64	J-1	Aula Estándar	40	Pupitres de madera	EDIFICIO UDABOL
65	J-2	Aula Estándar	36	Pupitres de madera	EDIFICIO UDABOL
66	Aula A	Aula multimedia	20	Sillon ejecutivo	EDIFICIO UDABOL
67	Aula B	Aula Estándar	19	Sillon ejecutivo	EDIFICIO UDABOL

68	Aula C	Aula Estándar	17	Sillon ejecutivo	EDIFICIO UDABOL
69	Aula D	Aula multimedia	10	Sillon ejecutivo	EDIFICIO UDABOL
70	Aula E	Aula multimedia	34	Pupitres Metálicos	EDIFICIO UDABOL
71	Aula F	Aula Estándar	36	Pupitres Metálicos	EDIFICIO UDABOL
72	Aula G	Aula Estándar	20	Pupitres Metálicos	EDIFICIO UDABOL
73	Aula H	Aula multimedia	20	Pupitres Metálicos	EDIFICIO UDABOL
74	Aula K	Aula multimedia	36	Pupitres Metálicos	EDIFICIO UDABOL
75	Aula J	Aula Estándar	27	Pupitres Metálicos	EDIFICIO UDABOL