



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE ORURO



PDE

PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO
2009-2013

Oruro, mayo 2009

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE ORURO – UTO
PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO (PDE)
2009-2013

RESUMEN EJECUTIVO

El Plan de Desarrollo Estratégico (PDE) 2009-2013 de la Universidad Técnica de Oruro (UTO) es el resultado de un proceso participativo coordinado por el Atlantic Community Economic Development Institute (ACEDI- Canadá) desde el mes de mayo del 2008, por iniciativa de la Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional (DPDI) de la UTO.

En el proceso de elaboración del PDE se han utilizado metodologías innovadoras de investigación y planificación para rescatar y sistematizar de manera más comprensiva el conocimiento local y sus dinámicas en el contexto de la UTO. Las metodologías han facilitado la construcción de tres flujos de información: a) la información cuantitativa que permitió encontrar evidencias de valor estratégico como el índice de eficacia de la UTO y de sus 7 facultades y también definir el “carácter” de la UTO como resumen analítico de una multiplicidad de variables. Ambos hallazgos son fundamentales para dimensionar el PDE para los próximos cinco años proponiendo mejorar el rendimiento académico de docentes y estudiantes, además de potenciar sustancialmente la investigación científica y aplicada de la UTO; b) la información cualitativa a través de las contribuciones de los Grupos Universitarios de Apoyo al Plan (GUAP's) y al proceso de Investigación, Acción y Capacitación, que origina el Diagnóstico de Desarrollo Organizacional, han permitido entender las dinámicas internas de la UTO, sus tendencias políticas, la dinámica de su estructura organizacional, la idiosincrasia y la cultura cultivada en su trayectoria histórica y así entender la necesidad del mejoramiento académico del pregrado y postgrado, de las posibilidades del desarrollo de la investigación y los ajustes necesarios en la gestión administrativa; c) las contribuciones de invitados especiales de Canadá, México y La Paz ayudaron a expandir el horizonte de conocimientos y con sus experiencias exitosas han abierto posibilidades que ya son parte de las propuestas del PDE y un beneficio logrado para la UTO.

La propuesta de desarrollar cuatro líneas estratégicas: desarrollo académico; desarrollo de la investigación; desarrollo de las vinculaciones internas y externas; y el desarrollo de la gestión - organizacional están fundadas en los tres flujos de información y sus consideraciones. Estas cuatro líneas contienen los objetivos estratégicos, las acciones, las metas y los instrumentos de monitoreo y evaluación.

Las propuestas del PDE tienen el único propósito de potenciar las cualidades y virtudes de la UTO para subir en su calidad institucional de regular a buena. Así, el 2013, para la UTO será un tiempo de celebración de sus logros planificados.

Mayo, 2009

AGRADECIMIENTOS

El Plan de Desarrollo Estratégico 2009 – 2013 de la Universidad Técnica de Oruro, se elaboró gracias al apoyo de autoridades, docentes, universitarios y administrativos, que se identificaron plenamente con los objetivos y alcances del mismo.

Los agradecimientos reconocidos a las principales autoridades el Rector de la UTO quien confió en ACEDI para conducir este proceso de planificación, al Vicerrector de la UTO por compatibilizar el proyecto de nuevo modelo académico de la UTO en cuanto se refiere a compartir datos y propuestas y al Secretario General de la UTO, por su apoyo al proceso.

Agradecimientos especiales al Director de Planificación y Desarrollo Institucional, por la confianza y apoyo al desarrollo del Plan y por dotar de realismo e imaginación en el ejercicio de la planificación, a la Facultad Nacional de Ingeniería por el apoyo en la infraestructura desde donde se cultivo las relaciones entre ACEDI y la comunidad de la UTO y a las diferentes Direcciones Generales, Decanatos y Jefaturas de Carrera por su apoyo en las actividades de este proceso de creación del PDE.

Los agradecimientos infinitos a las personas que participaron con dedicación y energía en los Grupos Universitarios de Apoyo al Plan (GUAP), allí se cultivaron el conocimiento local de la UTO; en especial a los docentes, estudiantes y administrativos que dejando sus labores cotidianas aportaron en las diferentes, reuniones, talleres, eventos y convocatorias manteniendo constancia en el proceso y preocupación por hacer conocer sus inquietudes y aportes, quienes enriquecieron a la construcción con su desinteresada y puntual asistencia.

También los agradecimientos son a la Carrera de Sistemas de la FNI, sus docentes y estudiantes, que colaboraron con amplia imaginación, solvencia técnica y responsabilidad en el diseño, producción y administración de la Base de Datos y la producción de los reportes. Sin la participación de este equipo cualificado no sería posible contar con una rica base de datos y los reportes para entender la información cuantitativa de la UTO. Gracias a los alumnos de la Facultad de Ciencias Económicas Financieras y Administrativas que colaboraron en el levantamiento y posterior vaciado de encuestas a estudiantes y egresados de las diferentes facultades de la UTO.

Agradecimientos particulares a los invitados especiales de la Universidad Saint Mary's Canadá, la Universidad Montreal Canadá; a la Universidad de Terra Nova quienes generosamente contribuyeron con la experiencia del Centro Harris Canadá. Agradecimiento a la Universidad Autónoma de Zacatecas, México por compartir sus conocimientos y experiencias internacionales y por su generosidad de visitarnos en tiempos de tanta presión por sus actividades y abrir caminos posibles para el desarrollo académico y de investigación para la UTO.

Los agradecimientos profundos también a los miembros del Comité Ejecutivo de la Universidad Boliviana, CEUB y a la Universidad de Mondragón, España, por su interés sincero de apoyarnos en el proceso de construcción del PDE aunque

los docentes asignados no pudieron llegar a Oruro por razones más allá de nuestro control.

Las visitas internacionales, y en buena medida la elaboración del PDE, ha sido posible con la contribución y el apoyo del Internacional Development Research Centre (IDRC) del Canadá quienes a través de la visita de su Senior Officer con toda integridad y esperanza apoyaron este proceso, porque creen en la posibilidad de hacer algo bueno en el mundo.

Agradecimientos a las instituciones públicas y las organizaciones privadas por facilitarnos la información solicitada y por sus percepciones acerca de la UTO.

Agradecimientos al equipo de **ACEDI** por la facilitación, la capacitación e implementación de la Ruta Metodológica para el Desarrollo y la elaboración del PDE.

Juan Tellez, MA-IDS
Director de ACEDI –Canadá

Mayo, 2009.

INDICE

I. ASPECTOS FUNDAMENTALES DEL PDE UTO 2009 - 2013.....	1
A. ANTECEDENTES DEL PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO DE LA UTO	4
B. CONTEXTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PDE	6
C. LA EFICACIA DE LA UTO	12
D. EL CARÁCTER DE LA UTO	14
E. METODOLOGÍAS Y PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PDE.....	15
F. PARTICIPACIÓN EN LA ELABORACIÓN DEL PLAN	18
G. LA VISIÓN Y MISIÓN COMPARTIDA DE LA UTO	20
I. CONSIDERACIONES PARA LA ESTRUCTURA DEL PDE	27
J. CONSTRUCCIÓN DE INSTRUMENTOS TRANSITORIOS.....	29
II. SISTEMA DE ANÁLISIS SOCIAL DE LA UTO	32
A. PODER, INTERESES, LEGITIMIDAD, COLABORACIÓN Y CONFLICTO	32
B. SINFONIA, MATRIZ DE INFLUENCIA	39
III. LÍNEA ESTRATEGICA DE DESARROLLO ACADÉMICO.....	43
A. DESARROLLO DE LA CALIDAD ACADÉMICA EN EL PREGRADO	43
A) DESARROLLO DE PROCESOS DE AUTOEVALUACIÓN DE LAS UNIDADES ACADÉMICAS DE LA UTO	47
B) DESARROLLO DEL PROCESO DEL DISEÑO Y ACTUALIZACIÓN CURRICULAR	49
C) DESARROLLO DE PROCESOS DE EVALUACIÓN Y ACREDITACIÓN ACADÉMICA	50
D) CURSOS DE FORMACIÓN PEDAGÓGICA	51
E) ACTUALIZACIÓN PROFESIONAL DE LOS DOCENTES	52
F) FORMACIÓN DE NUEVOS CUADROS DOCENTES DE LA UTO	52
G) DESARROLLO DEL RÉGIMEN DOCENTE.....	52
H) DESARROLLO DEL RÉGIMEN ESTUDIANTIL	56
B. DESARROLLO DEL POST-GRADO	60
1. PROCESOS PARA EL DESARROLLO DEL POSTGRADO	66
A) ESTABLECIMIENTO DE MECANISMOS DE VINCULACIÓN POST-PRE-GRADO	66
B) VINCULACIÓN CON OTRAS UNIVERSIDADES QUE OFRECEN PROGRAMAS DE POST-GRADO	66
IV. LÍNEA ESTRATEGICA DE INVESTIGACIÓN	69
A. PROPUESTA DE LÍNEAS DE INVESTIGACION PARA LA UTO	72
B. POLÍTICAS DE INVESTIGACIÓN	74
C. INSTITUCIONALIZACIÓN DE PROCESOS DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA Y TECNOLÓGICA	74
D. FORTALECER LA INTERACCIÓN SOCIAL MEDIANTE LA GENERACIÓN DE CONOCIMIENTOS	75
E. DESARROLLAR POLÍTICAS DE DIFUSIÓN DE LA PRODUCCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	75
F. DESARROLLAR POLÍTICAS DE FOMENTO A LA INVESTIGACION	76
V. LÍNEA ESTRATÉGICA DE VINCULACIÓN	78
A. VINCULACIONES DE LA UTO	78
A) LA VINCULACIÓN A NIVEL INTRA.....	78
B) LA VINCULACIÓN LOCAL-REGIONAL.....	81
C) LA VINCULACIÓN NACIONAL E INTERNACIONAL	82
VI. LÍNEA ESTRATÉGICA DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL	85
A. LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL	85
A) PERFIL INSTITUCIONAL UTO	86
B. ESTRATEGIAS DE ACCIÓN	88
A) EL DISEÑO DEL PROGRAMA DO – UTO.....	88
B) ELABORAR UN PLAN DE CAMBIO INSTITUCIONAL (PCI)	88
C) IMPLEMENTAR EL PLAN DE CAMBIO INSTITUCIONAL	89
D) IMPLEMENTAR SISTEMAS DE CAPACITACIÓN Y ACOMPAÑAMIENTO EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL	89
E) IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN	90
F) PROPUESTAS GENERADAS DESDE LA PERSPECTIVA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	90
C. METODOLOGÍA	91

VII. DISEÑO DE INSTRUMENTOS DE TRANSICIÓN DEL PDE.....	93
A. EL CENTRO DE INVESTIGACIÓN PARA EL DESARROLLO DE ORURO – CIDOR.....	93
B. PROGRAMA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	96
C. PROGRAMA DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA.....	98
VIII SISTEMA MONITOREO Y EVALUACIÓN	104
1. RESUMEN DE CONCEPTOS PARA LA PLANIFICACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS Y PROGRAMAS DE DESARROLLO	104
2. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	105
3. SISTEMA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN (M&E).....	106
4. DISEÑO O MEJORAMIENTO DE UN SISTEMA DE M&E.....	107
5. MONITOREO DE ACTIVIDADES.....	107
6. MONITOREO Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS/PRODUCTOS	108
7. MONITOREO DE OBJETIVOS.....	110
8. SISTEMA DE INFORMES PARA EL M&E	110
9. RECOMENDACIONES OPERATIVAS PARA EL FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA DE PM&E	111
SOCIALIZACIÓN, CONCERTACIÓN Y VALIDACIÓN DEL	114
PDE-UTO	114
IX SOCIALIZACIÓN, CONCERTACIÓN Y VALIDACIÓN	115
RECOMENDACIONES PARA IMPLANTAR EL PDE.....	125

**ASPECTOS
FUNDAMENTALES
DEL PDE – UTO
2009 - 2013**

I. ASPECTOS FUNDAMENTALES DEL PDE UTO 2009 - 2013

La Universidad Técnica de Oruro (UTO), se encuentra en la ciudad de Oruro ubicada en la región occidental y altiplánica de Bolivia, capital del Departamento de Oruro y centro vial de la región. La UTO tiene presencia en todo el departamento por la implementación de su política de desconcentración y sus actividades están orientadas a la formación de profesionales en ingeniería, ciencias económicas, administrativas, jurídicas, sociales, ciencias de la salud y técnicos en diferentes especialidades.

El origen de la Universidad Técnica de Oruro se remonta a 1876, año en el que empezó a funcionar la Facultad de Derecho con carácter de empresa particular. Su creación fue impulsada por la dinámica del conocimiento como expresión del crecimiento económico laboral pujante en Oruro a fines del siglo XIX. La Universidad Técnica de Oruro fue fundada por Ley del 15 de octubre de 1892, con el nombre de DISTRITO UNIVERSITARIO DE ORURO durante la presidencia del Dr. Mariano Baptista.

Posteriormente, el 12 de noviembre de 1937, durante el gobierno de la Junta Militar presidida por el Tcnl. Germán Bush se dictó el Decreto Supremo reconociendo la autonomía del DISTRITO UNIVERSITARIO DE ORURO con el nombre de UNIVERSIDAD DE SAN AGUSTIN.

La actual denominación de UNIVERSIDAD TECNICA DE ORURO, fue adoptada el 31 de marzo de 1941, en la gestión rectoral del Dr. Josemo Murillo Vacarrez; en virtud del gran interés de los estamentos universitarios de orientar y dirigir la enseñanza superior en el departamento de Oruro a las ramas técnicas ligadas a la producción.

Cuando se habla de la Universidad Técnica de Oruro (UTO), se habla, y sin dudar, de la más antigua y con más rica tradición como institución de educación superior de la región, de la mejor infraestructura universitaria del departamento y del norte del país, más si se compara con las universidades privadas u otras universidades hermanas del sistema.

Últimamente la UTO ha decidido inyectar modernidad a la universidad y es así que ha sido la primera casa superior de estudios en el país en implementar a todas sus unidades facultativas de pizarras electrónicas de una utilidad extraordinaria, cuenta actualmente con una intranet y acceso al Internet para todos sus docentes, además de dotar a estos últimos (tiempo completo) de equipos de computación portátiles, cuenta con una plataforma e – learnig que podrá ser utilizada para educación a distancia y finalmente es bueno hacer saber que en los últimos meses ya esta en pleno funcionamiento la plataforma e infraestructura para acoger y gestionar al SIGMA siendo esta, ejemplo para todo el país y se esta emulando la misma en instituciones nacionales y universidades del sistema que han visitado la mencionada infraestructura para su implementación en otras regiones.

La UTO alberga a lo mejor de la docencia universitaria departamental y desde su fundación en el año 1892, como Distrito Universitario de Oruro ha producido profesionales que actualmente dirigen empresas e instituciones a nivel departamental, regional y nacional aportando al desarrollo de nuestro país.

La Universidad Técnica de Oruro cuenta con siete Facultades bajo su estructura se oferta carreras, menciones y programas, estas facultades son:

- Facultad de Ciencias Jurídicas, Políticas y Sociales (F.C.J.P.S.)
- Facultad Nacional de Ingeniería (F.N.I.)
- Facultad de Ciencias Económicas, Financieras y Administrativas (F.C.E.F.A.)
- Facultad de Ciencias Agrícolas y Pecuarias (F.C.A.P.)
- Facultad de Arquitectura y Urbanismo (F.A.U.)
- Facultad Técnica (F.T.)
- Facultad de Ciencias de la Salud (F.C.S.)

La UTO cuenta con 19.816 estudiantes, 650 docentes tiempo completo equivalentes y 462 trabajadores administrativos (según estadísticas 2008), como se mencionó su principal actividad académica es la formación de profesionales, pero en los últimos años ha tenido incursiones significativas en investigación e interacción social. A partir de 1993, ha ingresado en el cuarto nivel con varios programas de postgrado a nivel de actualización, especialización, maestría y próximamente incursionará en el doctorado.

Actualmente la actividad académica se basa en planes de estudio anuales (5 años), excepto la Facultad Nacional de Ingeniería cuyo plan es semestral (10 semestres) y la Facultad Técnica que tiene un plan de estudios de 3 años.

La Universidad Técnica de Oruro, confiere los siguientes Diplomas Académicos: Técnico, Técnico Superior, Licenciatura, Especialidad y Maestría.

La Dirección de Postgrado e Investigación Científica desarrolla estudios en sus niveles de Diplomado, Especialización y Maestría y se encuentra pronta a iniciar programas de doctorado en diferentes áreas del conocimiento

En general, la investigación es efectuada en las Unidades Facultativas, Institutos de Investigación, Dirección de Postgrado e Investigación Científica y a través de las tesis o proyectos de grado.

La UTO realiza extensión en el ámbito científico y tecnológico a través de sus facultades y carreras, destacan en esta labor los seminarios, cursos, conferencias y otros eventos similares en los que los docentes, investigadores y estudiantes tienen la oportunidad de transmitir e intercambiar sus experiencias con otros especialistas y toda la comunidad.

La extensión en el campo de las artes y las humanidades está a cargo de la Dirección creada para este propósito. La Universidad a través de esta dirección, brinda una vasta cobertura a las manifestaciones del arte y la cultura popular.

La Universidad Técnica de Oruro, cuenta con un sistema integrado de Radio y Televisión: La Radio Universitaria, inició sus emisiones en 1952. La Televisión Universitaria (Canal 13), inició sus emisiones en 1979, permitiendo una mayor apertura del accionar universitario hacia la colectividad y el departamento.

Para efectuar su labor de difusión cultural la U.T.O. cuenta con el Coro Universitario y Coro Infantil Universitario y patrocina a la orquesta filarmónica juvenil, y mayor.

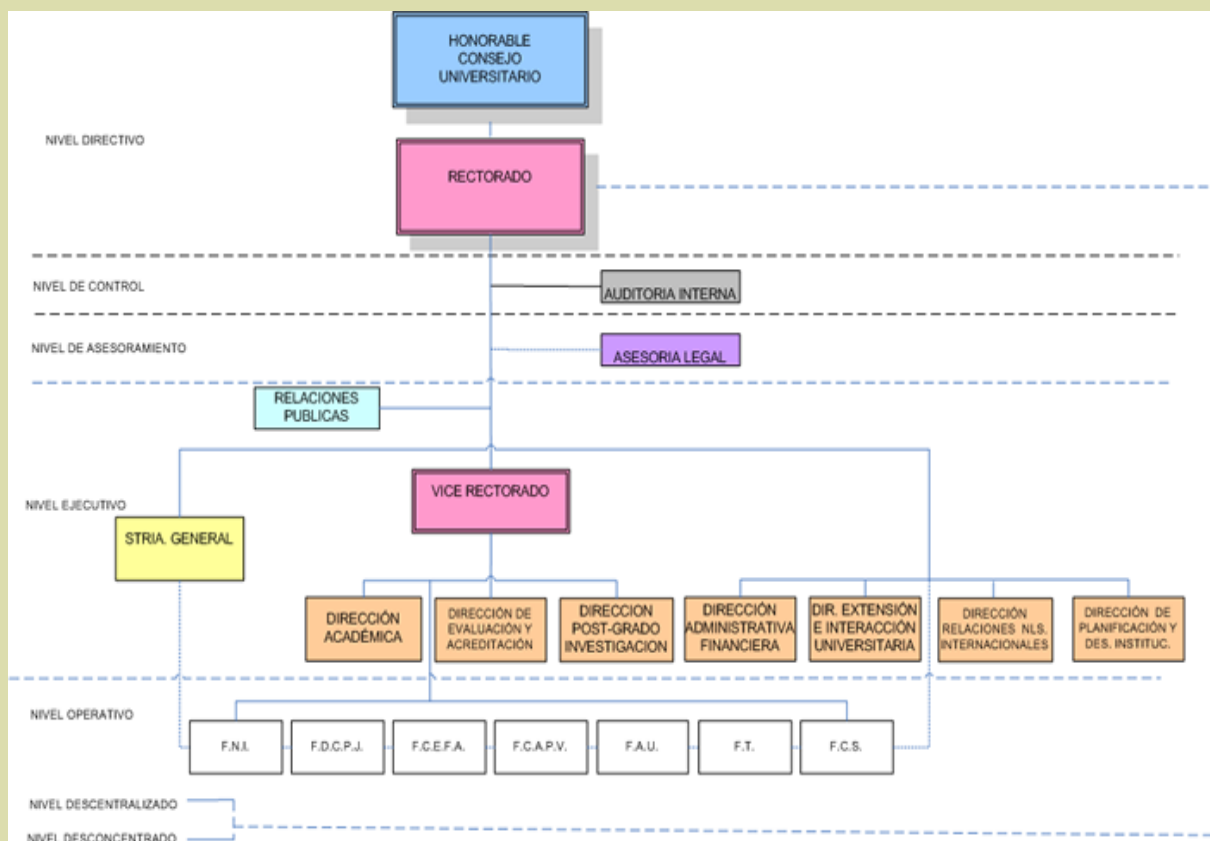
La Casa de la cultura ofrece: Museo Etnográfico - Folklórico, Museo de Arqueología, Museo "Patiño", Pinacoteca de Arte Contemporáneo, Pinacoteca de Arte Colonial, Escultura moderna.

La Universidad Técnica de Oruro, con la finalidad de favorecer principalmente a estudiantes de escasos recursos y buen aprovechamiento académico, ofrece los siguientes servicios de becas comedor, albergue, auxilium de docencia y servicio medico.

La máxima instancia de gobierno de la U.T.O. es el Honorable Consejo Universitario (H.C.U.), conformado e integrado paritariamente por docentes y estudiantes.

Su estructura orgánica está reflejada en el siguiente organigrama.

Organigrama UTO



Fuente: www.uto.edu.bo

AUTORIDADES ACTUALES

Rector	Ing. Jesús Gustavo Rojas Ugarte
Vicerrector	Lic. Juan Medina Flores
Secretario General	Ing. Héctor Sánchez Sánchez
Director Administrativo y Financiero	Lic. Quintín Murguía Torrez
Director de Planificación Académica	Arq. Raúl Rosales Colodro
Director de Planificación y Desarrollo Institucional	Dipl. Ing. Edgar Venegas Ledo
Director de Posgrado e Investigación Científica	Dr. Ing. Gerardo Zamora Echenique
Director de Evaluación y Acreditación	Ing. Carlos Jemio Ortuño
Director de Relaciones Nacionales e Internacionales	Dr. Jorge Miranda Ocampo
Director de Extensión Universitaria	T.S. Ignacio Aguila Alanes.

Fuente: Base de Datos UTO

Elaboración: ACEDI

Después de realizar esta retroalimentación sobre la vida institucional de la UTO, a continuación se presentan aspectos importantes a manera de antecedentes, de análisis social de la UTO, el índice de eficacia, el planteamiento de la visión, misión, las líneas y los objetivos estratégicos y sugerencias para un ajuste estructural.

A. ANTECEDENTES DEL PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO DE LA UTO

A principios del 2008 se inicia un acercamiento entre la Universidad Técnica de Oruro (UTO) y el Atlantic Community Economic Development Institute (**ACEDI Canadá**) con la intención de explorar varios campos de acción; este acercamiento se formaliza el 10 de marzo del 2008 con la firma de una carta de intenciones de la UTO dirigida a ACEDI Canadá que deriva en la firma de un Convenio Marco firmado entre el Sr. Rector de la UTO, Ing. Gustavo Rojas Ugarte y el Lic. Juan Téllez Rodríguez, Director Ejecutivo de ACEDI Canadá, el 9 de abril del 2008. La decisión de construir el PDE UTO 2009 -2013 se enmarca en el convenio específico firmado entre la Universidad Técnica de Oruro y ACEDI Canadá, gestión iniciada en el mes de marzo del 2008, a través del intercambio de necesidades y ofertas con la Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional de la UTO (DPDI), dentro del convenio marco ya firmado por ambas instituciones, se hace conocer que la UTO está culminando el periodo correspondiente al quinquenio 2004 – 2008 y por lo tanto acaba la vigencia y funcionalidad del anterior plan de desarrollo que fue elaborado con la cooperación de una comisión cubana y que la UTO a través de la DPDI, tendría el interés de aplicar la Ruta Metodológica para el Desarrollo (RMD) propiedad intelectual de ACEDI al proceso de construcción de un nuevo plan para el quinquenio que se avecina; posteriormente esta propuesta es evaluada por las instancias de administración correspondiente, todo este proceso deriva en la firma del convenio específico mencionado el 5 de mayo del 2008 entre el Rector de la UTO y el Director Ejecutivo de ACEDI Canadá.

En el marco de la ejecución del mencionado convenio se ha definido un plan de trabajo fundamentado en la RMD¹, con un proceso de planificación altamente participativo, respaldado por RESOLUCIÓN DEL HONORABLE CONSEJO UNIVERSITARIO N° 35/08 del 24 de julio de 2008, referido a la aprobación del inicio de la elaboración del PDE UTO 2009 – 2013 y de la aplicación de las metodologías propuestas, definiendo los siguientes roles: Seguimiento, acompañamiento y supervisión de la puesta en ejecución y construcción del documento y labores administrativas internas de la UTO a cargo de la DPDI; planificación, puesta en marcha, implementación, ejecución operativa y redacción del documento PDE UTO 2009 - 2013 a cargo de ACEDI Canadá, con autonomía de gestión administrativa expresada en el convenio de referencia.

Es importante destacar que el Convenio Específico cuenta con varias características, cuenta con contrapartes de ACEDI Canadá y fondos gestionados con IDRC. Parte de estos acuerdos han servido para materializar las visitas de especialistas de universidades extranjeras que comienzan el mes de mayo 2007, con la visita del PhD. Henry Veltmeyer, de Saint Mary's University de Halifax y la PHD Nancy Thede de la Universidad de Montreal, ambos de Canadá – estas visitas sirvieron para compartir los criterios generales de la investigación y la enseñanza en la universidades nórdicas. También en esta oportunidad se exploró los marcos referenciales y oportunidades de colaboración, particularmente en relación al programa de Doctorado en Estudios del Desarrollo que se ofrecerá en la UTO; a esta visita siguió la del PhD Robert Greenwood del Centro Harris, de la Memorial University de Newforland, Canadá en el mes de septiembre con el objetivo de conocer y analizar a detalle el concepto Mobilizing Knowledge o “Conocimiento Movilizador”, que es la articulación de las capacidades internas de la universidad con las demandas del desarrollo regional que será adoptado en la construcción del Centro de Investigación para el Desarrollo de Oruro (CIDOR); por último el PhD. Raúl Delgado del Programa de Doctorado de la Universidad Autónoma de Zacatecas, México, visitó a nuestra universidad en noviembre de 2008, para compartir las lecciones aprendidas sobre la experiencia exitosa de ese programa que ha mostrado un alto nivel de producción del conocimiento expresado en publicaciones de investigación, en la calidad académica y sus contribuciones en la elaboración de políticas públicas. La UTO se vinculará a esta experiencia exitosa para desarrollar su propio programa de doctorado en el área de desarrollo.

También, se hicieron arreglos y acuerdos con la Universidad de Mondragón, España, particularmente el Rector, PhD. Iozu Zabala que mostró un alto nivel de interés para colaborar con la UTO. Desafortunadamente, la delegación de la Universitatea de Mondragón no logró llegar a Oruro por dificultades creadas por la movilización social en la región. Sin embargo, el Director de ACEDI, visitó Mondragón para establecer contacto y diálogo de vinculación con la UTO. La mayor contribución de la Universitatea de Mondragón radica en su alta capacidad de vincular su producción intelectual al proceso de desarrollo productivo regional. Este marco referencial será altamente valorado en la proyección de la UTO para los próximos años.

Producto de este interrelacionamiento internacional la UTO, a través de ACEDI Canadá, ha consolidado fondos para actividades de investigación y vinculación, además de programas de doctorado y de maestría con las universidades mencionadas, también se han concretado el beneficio de becas para postulantes de la UTO, como son las becas para doctorado en “Estudios Críticos del Desarrollo” en el programa de doctorado de la Universidad Autónoma de Zacatecas, México, otros como movilidad docente y estudiantil a ser confirmados, estos productos no estaban establecidos en el convenio UTO-ACEDI sin embargo ACEDI tomó la iniciativa para tomar la oportunidad de construir el PDE UTO 2009–2013.

¹ Ruta Metodológica para el Desarrollo, Instrumento de planificación diseñado por ACEDI

B. CONTEXTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PDE

El Plan de Desarrollo Estratégico (PDE) de la Universidad Técnica de Oruro (UTO) se desarrollará en un contexto regional, nacional e internacional caracterizado por cambios en las políticas públicas, los modelos de desarrollo y un ámbito interno con reconocidas potencialidades existentes que requieren de una maximización y adecuación académica, un apoyo a la investigación aplicada, la efectivización de vínculos externos y mejoramiento de la gestión institucional que sustente su eficiencia. Esto es factible y deseable dados los recursos existentes de la UTO.

La UTO ha sido influenciada, aunque de manera indirecta, por los modelos de acumulación de riqueza occidentales, estos modelos han encontrado limitaciones significativas en nuestros tiempos llevando a las economías nacionales a varias crisis, como la caída del mercado financiero en USA y Europa en el mes de octubre 2008. Cada etapa histórica tiene características propias; hemos pasado de una relación bipolar entre el sistema capitalista y el socialista a uno dominado por el primero. Además, el sistema de la globalización del capital ha conducido a nuestros países y sus pobladores a la confrontación: la primera, alinearse total o parcialmente a ese dominio y, la segunda, a desarrollar una propuesta estratégica capaz de mantener nuestra independencia y soberanía nacional. En la primera opción están las tendencias oligárquicas tradicionales, representados por los grupos de poder, los partidos políticos conservadores, las organizaciones sociales propias del sistema y de representación del poder económico-empresarial que representan directa o indirectamente a los intereses del capital. En la segunda opción, se encuentran los grupos sociales de avanzada y de participación ciudadana, que tomando esencialmente actitudes contestatarias, se centran en la defensa de conquistas sociales, en el repudio o rechazo de hechos puntuales, con la adopción de posiciones políticas que expresan la voluntad popular y mayoritaria de la sociedad Boliviana.

El país vive un proceso social dinámico y conflictivo marcado por diferentes contradicciones que, manifestadas en presiones políticas, se expresa en el protagonismo de nuevos actores sociales y políticos frente a la crisis del sistema político precedente, que marcan un proceso de transformaciones cuyo carácter es irreversible. Los cambios en la actualidad configuran un país diferente: el tema de las nacionalidades, el denominado proceso de descolonización, reconocer orígenes, la implementación del Plan Nacional de Desarrollo, la construcción de las “Cuatro Bolivias” es complicado, y requiere su contextualización, en el marco de las políticas de educación superior y esto debe ser considerado en el nuevo modelo académico que encara la UTO en esta gestión.

Bajo las actuales condiciones, la universidad pública y la UTO presentan relaciones conflictivas, producto de su aislamiento, en torno de los siguientes factores:

- La relación contradictoria con el gobierno, en la cual se inscribe la crisis universitaria.
- La relación de conflicto, en el marco educativo, con el sistema de educación formal, producto de un proceso que se expresa en la carencia de políticas educativas, y
- La relación crítica de la universidad con la sociedad, respecto de su pertinencia y reconocimiento institucional.

Sin embargo, es justo, honroso y necesario reconocer varios esfuerzos significativos que tiene la UTO por vincularse mejor con el proceso de desarrollo regional y tecnológico. Los esfuerzos del Fundo Condoriri, los laboratorios de Spectrolab, la infraestructura de EXPOTECO, algunas actividades de Extensión Universitaria y prácticas de asignaturas en relación con algunas organizaciones sociales y económicas son la base para mejorar la vinculación con el proceso de desarrollo; es necesario inventariar las actividades y proyectos, que de manera aislada han venido asumiendo las diferentes unidades facultativas y que son invisibles para el entorno por no ser difundidas, este es uno de los motivos de la propuesta del Centro de Investigación para el Desarrollo de Oruro.

La relación universidad - gobierno local, regional nacional se plantea en términos de dos perspectivas:

- La capacidad y los recursos existentes y la carencia de mecanismos que permitan orientar las políticas universitarias en el marco de los cambios sociales, políticos y económicos. La UTO es una de las instituciones más fornidas en el Departamento de Oruro. La infraestructura en términos de aulas, campos deportivos, equipamiento, movilidades, internados, comedores, inmobiliario, etc. es inmensa y debe ser mejor utilizada para posicionarse y vincularse con ventaja en el desarrollo regional. No hay otra institución mejor dotada de talento profesional; Los más de 650 docentes de las 35 carreras constituyen un recurso humano impresionante y es el recurso más importante con el que podría participar la UTO en el proceso de desarrollo regional y nacional.

Las organizaciones como la Federación Universitaria Local, la Federación de Docentes y el Sindicato de Trabajadores son músculos importantes con que la sociedad y la región podrían contar para definir sus políticas sociales. Finalmente, la UTO tiene un importante recurso presupuestario, el presupuesto del 2007 bordeaba Bs. 187 millones, es uno de los presupuestos institucionales más grandes del sector público en Oruro y esto es relevante porque podría posicionarse como tal en el espectro del desarrollo.

- Esto plantea una interpelación a la estructura universitaria en términos de su falta de participación y de soluciones a los problemas. Esta interpelación se opera, por una parte en la falta de políticas gubernamentales orientadas al desarrollo de la universidad pero, por otra parte demuestra la falta de iniciativa estratégica de la universidad para vincularse al proceso de desarrollo a partir de los movimientos sociales, que expresan nuevas demandas sobre la educación superior. Desde el contexto político esta relación se torna más conflictiva en la medida que varias universidades del sistema han asumido una posición política de oposición al gobierno y se constituyen en la base de las protestas regionales. En el caso de la UTO, esta relación no tiene un carácter abiertamente conflictivo y la relación de la universidad con instancias gubernamentales podrían enmarcarse en intereses comunes y emprender esfuerzos para posicionar el rol de la universidad y su influencia en el desarrollo de políticas públicas y el desarrollo regional y nacional. A este desafío responde la línea estratégica de vinculaciones de la UTO.

Es necesario reconocer que la educación es una condición para el desarrollo y en este marco la universidad debe ser intermediaria entre el estado y la sociedad, debe ser un interlocutor válido para mediar los conflictos, la universidad, como parte de la educación, debe ser un factor de cohesión social y así jugar un papel fundamental en dotar de conocimientos al proceso de desarrollo regional y nacional. En este contexto el desafío de la UTO es planificar sus estrategias en un país y una región que no termina de estructurarse.

Si bien una parte importante de la crisis universitaria se puede explicar a partir de los condicionantes externos y de las relaciones críticas que tiene, es evidente que existen elementos internos que no permiten encarar o sistematizar políticas universitarias, los siguientes elementos permiten analizar la situación en este contexto.

- La carencia de una racionalidad académica, se expresa en la falta de identificación de un modelo académico, que relacione y regule los elementos que hacen a las principales funciones universitarias, que permita establecer los mecanismos administrativos pertinentes, para el mejoramiento de la educación. En consecuencia, se plantea la necesidad de contar con un Estatuto Orgánico moderno que permita regular el desarrollo institucional, normando la vida universitaria, que articule los mecanismos de los estamentos docente y estudiantil y establezca mecanismos de evaluación académica e institucional, para mejorar la calidad de forma permanente que a su vez se reflejará en sus índices de eficacia, eficiencia, efectividad y la pertinencia de la educación superior.
- La investigación, en el mapa de prioridades de la UTO es tan baja, que resulta en una deficiencia de calidad académica y su vinculación con el entorno. Hace falta robustecer la estrategia de la investigación aplicada y dotarle a la UTO de una estructura que estimule este aspecto porque en todas las experiencias de universidades exitosas la investigación es la segunda función fundamental de la universidad.
- La UTO tiene un deterioro de sus estructuras institucionales. Su gestión institucional se refleja en el nivel “regular” (4/7) de eficiencia y esta calificación de universidad “regular” es de acuerdo a las evaluaciones cuantitativas de docentes, estudiantes, egresados de la UTO y el entorno de la región, aspecto que tiene que ser mejorado en el próximo quinquenio.
- Los mecanismos de comunicación interna de la UTO son precarios y poco eficientes. No es posible la mejora de la eficiencia y calidad de gestión sin mejorar los mismos, en este orden hay una necesidad urgente de crear un mecanismo de comunicación estratégica hacia adentro como hacia afuera, de las capacidades y virtudes que tiene y ofrece la UTO.

Derivado de esta situación interna, se pone en manifiesto el cuestionamiento al modo de trabajar de la UTO y llevan al cuestionamiento de aspectos como la autonomía y el cogobierno docente - estudiantil, que no reflejan en la actualidad la capacidad de autogobierno de la universidad.

El meollo de las alternativas radica en la formación de profesionales en la universidad, donde se plantea el cuestionamiento de su calidad y pertinencia, lo que deriva en la necesidad de analizar y desarrollar políticas académicas que permitan satisfacer esta función en el corto plazo, considerando los ámbitos del pregrado y el postgrado. Si bien la universidad ha tomado iniciativa respecto de la diversificación de la oferta educativa y en el caso de la UTO, la desconcentración de la formación con centros provinciales, es evidente que existe la necesidad de incorporar nuevos criterios respecto de su pertinencia. Debido a este marco se plantea la necesidad de reorientar los contenidos académicos, de investigación y extensión para integrar a la UTO a los procesos de desarrollo de la región y del país.

Los elementos de análisis expuestos, que integran el marco de referencia mundial del proceso de desarrollo regional y nacional, marcado por relaciones críticas de la universidad con el gobierno, la sociedad y la educación formal, además de las restricciones planeadas en el ámbito interno, llevan a plantear en el PDE la necesidad imperativa de reposicionar a la UTO en el proceso de desarrollo regional y nacional a través de cuatro estrategias: el mejoramiento académico, el desarrollo de la investigación aplicada, el fortalecimiento de las vinculaciones y los ajustes internos de la gestión institucional, estos aspectos son el marco referencial para el PDE UTO, 2009-2013:

- En el marco de lo académico, es necesario incorporar acciones que tienen como referencia el sistema universitario – el CEUB, y se orientan al mejoramiento de la formación profesional en el Pregrado y Postgrado, promoviendo una formación de calidad. El mejoramiento académico que tiene como eje articulador el desarrollo de un modelo académico, es la forma más contundente de fortalecer la participación de la UTO en el proceso de desarrollo: un modelo académico actualizado permitirá a la UTO incorporarse mejor en el proceso de desarrollo.
- El desarrollo de la investigación aplicada orientada en su pertinencia al desarrollo de los conocimientos y a la problemática del desarrollo regional-nacional fortalecerá de manera lógica la calidad académica y las relaciones de la UTO con su entorno. Por esta razón es fundamental dotar de esfuerzos y recursos importantes en el nuevo PDE para estas actividades específicas.
- Hay una necesidad de implementar una estrategia de las vinculaciones a nivel interno, local, regional, nacional e internacional para fortalecer los recursos humanos y de infraestructura de la UTO para posicionarse a mediano plazo entre las universidades más competentes de Bolivia y del continente.
- Los tres aspectos anteriores requieren de una clara definición de funciones y el profundo mejoramiento de la gestión universitaria. Esto significa el fortalecimiento institucional, mediante la dotación de instrumentos normativos de la vida universitaria, precisos, claros y socializados a todas las instancias y niveles. En este contexto la necesidad de una re - ingeniería y desarrollo organizacional es una necesidad lógica e inevitable, si se pretende cumplir con lo ambicionado.

Es importante enmarcar el PDE de la UTO en la realidad de una nueva Constitución Política del Estado vigente desde enero de este año. Es así que el Capítulo Sexto de la NCPE refiere a la **Educación, Interculturalidad y Derechos Culturales**; la Sección I Educación, indica en su

artículo 77.I. *La educación constituye una función suprema y primera responsabilidad financiera del Estado, que tiene la obligación indeclinable de sostenerla, garantizarla y gestionarla. Además el punto II señala que, El Estado y la sociedad tienen tuición plena sobre el sistema educativo, que comprende la educación regular, la alternativa y especial, y la educación superior de formación profesional. El sistema educativo desarrolla sus procesos sobre la base de criterios de armonía y coordinación.*

Son aspectos importantes a considerar para el sistema educativo su carácter unitario, público, universal, democrático, participativo, comunitario, descolonizador y de calidad, además de intracultural, intercultural y plurilingüe en todo el sistema educativo, fundamentado en una educación abierta, humanista, científica, técnica y tecnológica, productiva, territorial, teórico - práctica, liberadora y revolucionaria, crítica y solidaria.

En sus aspectos más relevantes referidos a la Educación Superior y por la importancia de su consideración en el presente plan, como el marco normativo para la Universidad pública, copiamos en extenso la **Sección II** con los artículos relacionados a la **Educación Superior**:

Artículo 91.

I. La educación superior desarrolla procesos de formación profesional, de generación y divulgación de conocimientos orientados al desarrollo integral de la sociedad, para lo cual tomará en cuenta los conocimientos universales y los saberes colectivos de las naciones y pueblos indígena originario campesinos.

II. La educación superior es intracultural, intercultural y plurilingüe, y tiene por misión la formación integral de recursos humanos con alta calificación y competencia profesional; desarrollar procesos de investigación científica para resolver problemas de la base productiva y de su entorno social; promover políticas de extensión e interacción social para fortalecer la diversidad científica, cultural y lingüística; participar junto a su pueblo en todos los procesos de liberación social, para construir una sociedad con mayor equidad y justicia social.

III. La educación superior está conformada por las universidades, las escuelas superiores de formación docente, y los institutos técnicos, tecnológicos y artísticos, fiscales y privados.

Artículo 92. *I. Las universidades públicas son autónomas e iguales en jerarquía. La autonomía consiste en la libre administración de sus recursos; el nombramiento de sus autoridades, su personal docente y administrativo; la elaboración y aprobación de sus estatutos, planes de estudio y presupuestos anuales; y la aceptación de legados y donaciones, así como la celebración de contratos, para realizar sus fines y sostener y perfeccionar sus institutos y facultades. Las universidades públicas podrán negociar empréstitos con garantía de sus bienes y recursos, previa aprobación legislativa.*

II. Las universidades públicas constituirán, en ejercicio de su autonomía, la Universidad Boliviana, que coordinará y programará sus fines y funciones mediante un organismo central, de acuerdo con un plan de desarrollo universitario.

III. Las universidades públicas estarán autorizadas para extender diplomas académicos y títulos profesionales con validez en todo el Estado.

Artículo 93.

I. Las universidades públicas serán obligatoria y suficientemente subvencionadas por el Estado, independientemente de sus recursos departamentales, municipales y propios, creados o por crearse.

II. Las universidades públicas, en el marco de sus estatutos, establecerán los mecanismos de participación social de carácter consultivo, de coordinación y asesoramiento.

III. Las universidades públicas establecerán mecanismos de rendición de cuentas y transparencia en el uso de sus recursos, a través de la presentación de estados financieros a la Asamblea Plurinacional Legislativa, a la Contraloría General y al Órgano Ejecutivo.

IV. Las universidades públicas, en el marco de sus estatutos, establecerán programas de desconcentración académica y de interculturalidad, de acuerdo a las necesidades del Estado y de las naciones y pueblos indígena originario campesinos.

V. El Estado, en coordinación con las universidades públicas, promoverá en áreas rurales la creación y el funcionamiento de universidades e institutos comunitarios pluriculturales, asegurando la participación social. La apertura y funcionamiento de dichas universidades responderá a las necesidades del fortalecimiento productivo de la región, en función de sus potencialidades.

Artículo 94.

I. Las universidades privadas se regirán por las políticas, planes, programas y autoridades del sistema educativo. Su funcionamiento será autorizado mediante decreto supremo, previa verificación del cumplimiento de las condiciones y requisitos establecidos por la ley.

II. Las universidades privadas estarán autorizadas para expedir diplomas académicos. Los títulos profesionales con validez en todo el país serán otorgados por el Estado.

III. En las universidades privadas, para la obtención de los diplomas académicos en todas las modalidades de titulación, se conformarán tribunales examinadores, que estarán integrados por docentes titulares, nombrados por las universidades públicas, en las condiciones establecidas por la ley. El Estado no subvencionará a las universidades privadas.

Artículo 95.

I. Las universidades deberán crear y sostener centros interculturales de formación y capacitación técnica y cultural, de acceso libre al pueblo, en concordancia con los principios y fines del sistema educativo.

II. Las universidades deberán implementar programas para la recuperación, preservación, desarrollo, aprendizaje y divulgación de las diferentes lenguas de las naciones y pueblos indígena originario campesinos.

III. Las universidades promoverán centros de generación de unidades productivas, en coordinación con las iniciativas productivas comunitarias, públicas y privadas.

Artículo 96.

I. Es responsabilidad del Estado la formación y capacitación docente para el magisterio público, a través de escuelas superiores de formación. La formación de docentes será única, fiscal, gratuita, intracultural, intercultural, plurilingüe, científica y productiva, y se desarrollará con compromiso social y vocación de servicio.

II. Los docentes del magisterio deberán participar en procesos de actualización y capacitación pedagógica continua.

III. Se garantiza la carrera docente y la inamovilidad del personal docente del magisterio, conforme con la ley. Los docentes gozarán de un salario digno.

Artículo 97. *La formación post-gradual en sus diferentes niveles tendrá como misión fundamental la cualificación de profesionales en diferentes áreas, a través de procesos de investigación científica y generación de conocimientos vinculados con la realidad, para coadyuvar con el desarrollo integral de la sociedad. La formación post-gradual será coordinada por una instancia conformada por las universidades del sistema educativo, de acuerdo con la ley.*

C. LA EFICACIA DE LA UTO

El análisis de eficacia de la UTO es un indicador importante para reflexionar sobre las estrategias y las proyecciones en el PDE. Para el análisis de eficacia de la UTO se ha utilizado los siguientes aspectos:

La eficacia es el grado en que alcanzan los objetivos y/o metas de la universidad en la población beneficiaria en un periodo determinado independientemente de los costos. Esta definición tiene dos aspectos fundamentales: metas y tiempo. Para su medición utilizamos la siguiente nomenclatura y formula:

- L = unidades de meta lograda
- M = unidades de meta programadas
- Tr = tiempo real para llegar al logro obtenido
- Tp = tiempo planeado para alcanzar la meta total
- A = eficacia

Interpretación:

A > 1: La institución es más eficaz de lo previsto

A = 1: La institución es eficaz

A < 1: La institución es ineficaz

$$A = \frac{L \cdot T_p}{M \cdot T_r}$$

Aplicados estos conceptos al contexto de la UTO en el periodo 2003-2007 tenemos:

- L = unidades de meta lograda de egresados = 1,190
- M = unidades de meta programadas de egresados = 2,649
- Tr = tiempo real para llegar al logro obtenido = 8.7
- Tp = tiempo planeado para alcanzar la meta total = 5
- A = eficacia de la UTO 2003-2008 = 0.26

CUADRO N° 1
RENDIMIENTO DE EFICACIA UTO 2003-2007

VARIABLES	CANTIDAD	UNIDAD	L * Tp	M * Tr	A
L	1190	Alumnos	5950	22958	0.26
M	2649	Alumnos			
Tr	8.7	Años			
Tp	5	Años			

Fuente: Dirección Académica UTO, 2008
Elaboración: ACEDI

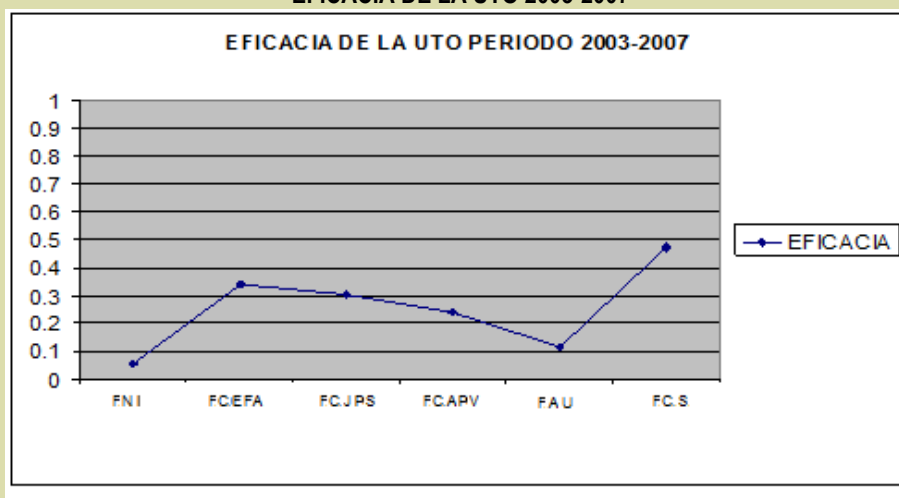
Según este cuadro la UTO, en el período 2003 – 2007, alcanza un nivel de eficacia de 0.26, vale decir un 26% de eficacia, si el dato se analiza con otra óptica se podría sentenciar que la UTO tendría un nivel de ineficacia del 74% y por lo mismo se tiene una universidad ineficaz. Por otro lado para este mismo periodo se tiene estimado un tiempo de estudio, en promedio, de 8.7 años hasta el cumplimiento de su egreso (no titulación).

Es de importancia aclarar que el análisis fue realizado sin discriminar los grupos de población estudiantil que estudian y a la vez trabajan, aquella migración de los estudiantes que ingresan del área rural, bachilleres del área periurbana o si han egresado de colegios fiscales o privados, que tiene influencia en el promedio de tiempo de estudios, por las grandes diferencias en la educación recibida, no fue posible realizar este análisis porque al momento del diagnóstico la UTO no contaba con esta información. Por lo que se recomienda realizar un proceso de construcción de los indicadores con los datos que se tienen almacenados en los Kardex facultativos y realizar este análisis también a nivel de carrera, para tener un panorama más acertado a la realidad de la UTO y sus componentes.

La propuesta lógica del PDE es mejorar substancialmente el índice de eficacia en el periodo 2009-2013. Subiendo la barra en los criterios de admisión de nuevos alumnos, mitigando substancialmente la “libre asistencia”, mejorando la asistencia y el cumplimiento de los docentes, elevando el porcentaje de docentes que presenten claramente los objetivos de aprendizaje y planes de estudio a los alumnos; y regulando las medidas de reprobación la UTO mejorará su índice de eficacia al doble del actual en los próximos cinco años. Las propuestas en la línea de pregrado están orientadas en este sentido.

Los índices de eficacia de la UTO disgregado a nivel de Facultades son los siguientes:

GRÁFICO N° 1
EFICACIA DE LA UTO 2003-2007



Fuente: Base de Datos de la Dirección Académica
Elaboración: ACEDI

En el gráfico se observa la eficacia que tiene la UTO por facultades, donde se concluye en la conclusión anteriormente mencionada, de que la universidad tiene que mejorar aspectos importantes que le ayuden a subir su grado de eficacia.

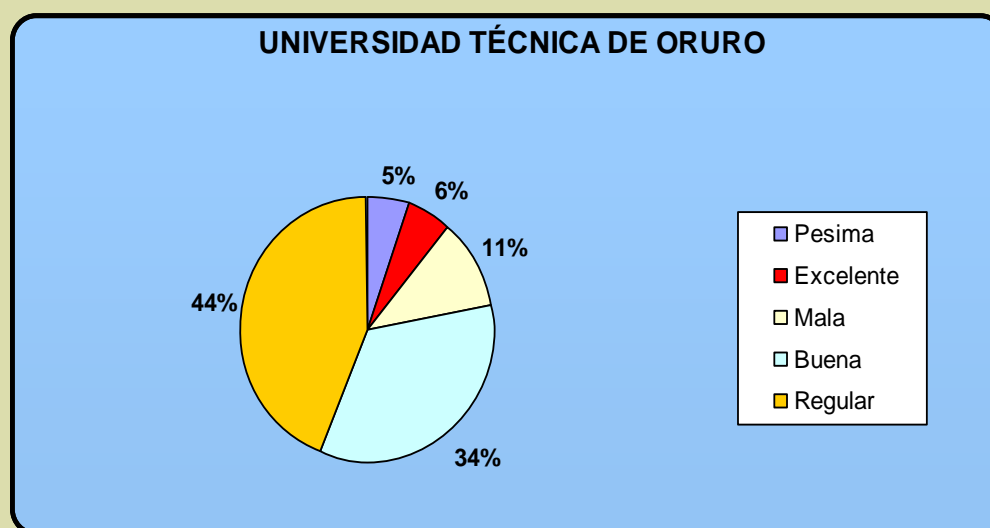
Es necesario aclarar que en el gráfico no se toma en cuenta a la Facultad Técnica, por su naturaleza de que la programación de egreso de sus profesionales es en un tiempo de 3 años; también es indispensable señalar que la eficacia no mide la calidad de la formación de los profesionales de la UTO.

D. EL CARÁCTER DE LA UTO

Para avanzar hacia un objetivo institucional es necesario conocer de manera empírica y cuantitativa la situación actual y sobre todo el carácter organizacional. Con este fin, ACEDI capturó las principales impresiones sobre la UTO a través de la encuesta a estudiantes, docentes, egresados - titulados y organizaciones públicas y privadas del entorno. En base al acopio de información y el análisis de variables como la evaluación de los estudiantes respecto al desempeño docente; la evaluación de los egresados respecto a sus ex docentes; sobre la formación de los estudiantes en su formación metodológica, su formación práctica y su formación teórica; sobre su preparación para la elaboración de sus tesis de grado; sobre la evaluación de los docentes respecto el performance de sus estudiantes en términos académicos, metodológicos y prácticos; en cuanto a la formación integral de los estudiantes; sobre los recursos que se disponen y la asistencia a clases de los estudiantes y los docentes; sobre las percepciones de las funciones administrativas y sus normativas. Este cúmulo de variables resulta en un indicador de 4/7. Esto quiere decir que la UTO cuenta con un resultado de REGULAR.

El gráfico a continuación se presenta la tendencia general de la UTO, el carácter de la UTO.

GRÁFICO N° 2
EL CARACTER DE LA UTO



FUENTE: Base de datos de encuestas realizadas a docentes, estudiantes, egresados y titulados de la UTO (septiembre 2008)

ELABORACIÓN: ACEDI-CANADÁ

La calificación de la UTO de REGULAR se puede interpretar desde dos ángulos: a) Por una parte, si este resultado se ve desde la perspectiva y los indicadores de la Universidad Autónoma de Zacatecas, de la Universidad Católica de Chile, de la Memorial University o de la Saint Mary's University de Canadá, indefectiblemente se concluirá que la UTO es una universidad con carencias realmente preocupantes. b) Por otra parte, si los resultados y el carácter regular de la UTO se ve desde el ángulo de las universidades públicas y la mayor parte de las universidades privadas de Bolivia se concluirá de manera tacita que la UTO no está tan mal. La perspectiva de ACEDI para la construcción del PDE es que el carácter de cuatro de la UTO define la valoración positiva de su historia. Entonces, la UTO ha cultivado una rica tradición de esfuerzo, ha desarrollado su capacidad académica, de investigación, de desarrollo organizacional y sus potencialidades hasta el 2008 con muchos esfuerzos, así llegó con esta su calificación. De lo que se trata es de construir en base a este logro, en base a sus recursos existentes y sus potencialidades. Definitivamente, el ímpetu del PDE es ayudar a la UTO a pasar de la calificación de 4 a una calificación de 5 en los próximos 5 años.

No es la pretensión de este PDE buscar la excelencia (entendida como 7) en el próximo quinquenio, esto sería vender sueños irreales. Ni siquiera pretende alcanzar un grado de 6 = muy buena. El propósito de este PDE es ayudar a avanzar a la UTO hacia un 5, así al final del siguiente quinquenio podremos afirmar que la Universidad Técnica de Oruro es una buena universidad.

E. METODOLOGÍAS Y PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PDE

La planificación como una acción intelectual de anticiparse o prever, es un ritual que se nutre del diálogo y de los conflictos como fuente de energía; es un proceso dinámico y flexible que requiere de cierta lógica y metodología para el logro de una cierta expectativa. Preguntas generales como ¿Qué queremos? ¿Qué posibilidades tenemos? ¿Qué camino elegir? ¿Qué forma debe tener la solución elegida? ¿Cómo proceder correctamente?, entre otras, son cuestionamientos orientadores en un proceso de planificación.

Es pues importante mantener la ejecución de los programas y proyectos institucionales en línea con su planificación; examinar las estrategias en consideración de la problemática del grupo meta y/o del emprendimiento académico, los objetivos planificados y los recursos consumidos; informar sobre el avance y los impactos de los programas y proyectos y, finalmente, aprender de las experiencias para mejorar la gestión institucional. Esto pone de relevancia la necesidad de contar con instrumentos apropiados para la gestión organizacional, sin duda la Planificación, Monitoreo y Evaluación (PME) son herramientas indispensables para el adecuado desempeño de los proyectos y las organizaciones. De la disponibilidad, aplicación y eficacia de estos instrumentos depende mucho el éxito o el logro de los objetivos trazados por la Universidad.

El PDE de la UTO 2009 – 2013, se constituye en un documento orientador de las actividades académicas y administrativas. Es una herramienta de gestión, que debe constituirse en la expresión de una amplia participación institucional, en torno a los objetivos académicos de formación profesional, de investigación y de vinculación.

El plan define las líneas estratégicas, los objetivos estratégicos, las líneas de acción y los indicadores, orientados al cumplimiento de la misión y visión concertada de la UTO, fundamentado en la diversidad social, desde una perspectiva democrática, con pilares de institucionalidad, inclusión, transparencia, interculturalidad, calidad y equidad.

Se asume la Ruta Metodológica para el Desarrollo – RMD² y el Desarrollo Organizacional³, como metodologías para traducir la estrategia institucional en planes y programas de acción, y como el proceso mediante el cual la institución define o redefine sus cursos de acción hacia el futuro, a mediano y largo plazo, lo que permite jerarquizar sus objetivos y prever los medios para lograrlos.

Los instrumentos para este proceso han sido adaptados de la RMD, el Sistema de Análisis Social (SAS²)⁴, SINFONÍA, Seguimiento a Procesos (Spro) y de la Evaluación Sistémica de Procesos (ESPRO). La conjunción sistemática de estos instrumentos, generan un proceso de diálogo didáctico y una secuencia acorde a los formatos de investigación para la planificación.

En el mes de abril de 2008 se inicia el proceso de concertación que es oficializado el 24 de julio de del mismo año mediante resolución de HCU ya mencionado, instrumentando las técnicas participativas para la investigación colaborativa que respondan a principios y valores de diálogo sinérgico e inter - aprendizaje y que movilicen los conocimientos y la capacidad analítica, creativa y propositiva de grupos, sectores y estamentos participantes de la UTO lo que permitió integrar en el análisis, las interrelaciones, el poder específico de los actores, sus intereses y su legitimidad; también permitió identificar los conflictos, las dinámicas intrínsecas y la búsqueda de soluciones conjuntas, a través del manejo del instrumental metodológico de la RMD para un

² La RMD es una producción metodológica del ACEDI – Canadá, que se ha validado y aplicado en 15 municipios de Bolivia, a través del proyecto Hacia Una Estrategia de Municipios Productivos HUEMP y 2 municipios de la República de Honduras, con el proyecto Desarrollo Económico Local de la Universidad Nacional Agrícola del Departamento de Olancho; además se cuenta con tres volúmenes que contienen a la RMD: *Guía Conceptual*, *Guía Metodológica* y *Caja de Instrumentos*.

³ El Desarrollo Organizacional – DO, es una disciplina de las ciencias de la conducta aplicadas, dedicada a mejorar las organizaciones y a las personas que trabajan en ellas mediante el uso de la teoría y el cambio planificado. El DO se enfoca al “lado humano” de la organización, encontrando formas de incrementar la efectividad de los individuos, los equipos y los procesos humanos y sociales de la organización; se refiere al mejoramiento de las organizaciones y el desarrollo de los individuos.

⁴ **Sistemas de Análisis Social** – SAS² Chevalier, Jacques M., Buckles Daniel Carleton University, Ottawa – Canadá, 2007; **SINFONIA** es un modelo metodológico desarrollado por Hejo Heussen y Dirk Jung, denkmödel Dialog Desing, Berlín 1995; **Seguimiento de Procesos**, Una ayuda para personal de proyectos KEK / CDC Consultants (Zimmerman, Arthur / Engler Markus). Eschborn, Alemania, 1996; **Evaluación Sistémica de Procesos** – ESPRO, desarrollado por David R. Mercado en EMPRENDE SRL, Cochabamba, 2007.

proceso de investigación colaborativa con alta **Participación, Equidad, Rigurosidad Científica, Enfoque Sistémico – Sincrético, Género, Conocimiento local – institucional y Desarrollo Institucional.**

La implementación de la RMD logró “construir” el entendimiento local de la UTO y su entorno y al mismo tiempo dimensionar las perspectivas de desarrollo en visionado de manera conjunta. Todo el proceso y metodología aplicada a través de su instrumental y basada en tres pilares:

- **El Mapeo de Recursos y Potencialidades Existentes (MRPE)**, que identificó y cuantificó cuatro recursos existentes: recursos humanos, recursos de infraestructura, recursos de capital institucional y recursos de actividad académica mediante la aplicación de encuestas y técnicas participativas a modo de reuniones, talleres sectoriales, programa de capacitación.

CUADRO N° 2
ENCUESTAS E INSTRUMENTOS APLICADOS PARA EL PDE UTO 2009 – 2013
(Entre junio y octubre del 2008)

GRUPO DE ANÁLISIS	CANTIDAD
Estudiantes de todos los niveles de la UTO.	1268
Docentes de todas las facultades de la UTO.	139
Egresados y titulados de la UTO.	130
Instituciones del entorno	29
Unidades administrativas	10
Jefaturas de Carreras de la UTO	35
TOTALES	1611

FUENTE: Listas y estadísticas PDE – UTO, 2008

ELABORACIÓN: ACEDI-CANADÁ

- **Las Metodologías Participativas y Sistema de Análisis Social (MP-SAS)**, el carácter flexible y de escala móvil en los instrumentos SAS también asegura que la relación investigación - acción sea intrínseca al proceso, en este sentido se aplicaron:
 - **Instrumentos CLIP – SAS:** Que estableció las relaciones de **Colaboración y conflicto**, los niveles de **Legitimidad**, la determinación de los **Intereses institucionales**, y las estructuras internas de **Poder**.
 - **Los constructos:** Que permitieron establecer los tipos de universidad que nos interesan estudiar y proponer y fue parte fundamental de los insumos que aportaron al desarrollo de la visión y misión institucionales de la UTO.
 - **SINFONIA: (Sistémica Interpretación de la Naturaleza de los Factores que influyen sobre las Organizaciones y sus Nexos (Internos y Ambientales).**
 - **Diagnóstico Organizacional Participativo (DOP) y Desarrollo Organizacional Sistémico (DOS):** De aplicación intersectorial y que permitió realizar el diagnostico organizacional de la UTO.
 - **En base a una estrategia de Investigación, Acción y Capacitación (IAC)**, es que se logra construir una fotografía del estado organizacional de la UTO con técnicas participativas a modo de reuniones, entrevistas, talleres sectoriales y programa de capacitación.
 - **El Sistema de Seguimiento y Medición de impactos**, para este fin se toma como base al proceso mismo y a los resultados de la planificación además de

tener un enfoque de seguimiento sistemático en base a indicadores, en este sentido se aplicaron:

- **Análisis de Eficiencia, Eficacia y Efectividad (EEE)**, basado en el análisis de abundante información secundaria, proveniente de diferentes unidades y direcciones se generó una línea base de valores que mediante la aplicación del plan se pretenden mejorar.
- **Evaluación sistémica de procesos – ESPRO**, así se monitoreó y evaluó dinámicamente los procesos generados por la construcción de Plan.

F. PARTICIPACIÓN EN LA ELABORACIÓN DEL PLAN

Se comenzó con el trabajo de socialización y de concertación de la metodología propuesta (DE LA METODOLOGÍA PROPUESTA) mediante reuniones con el HCU, las autoridades de la UTO y sus diferentes unidades facultativas, sus direcciones generales, los estamentos docente y estudiantil, el sector administrativo y un taller de socialización con amplia base de invitados, que derivó en la resolución del HCU aprobando el inicio de actividades del proceso y la metodología mencionada.

En base al apoyo del Honorable Consejo Universitario se estructuraron los Grupos Universitarios de Apoyo al Plan (GUAP's) que se convirtieron en contribuyentes al acopio de información y reflexión sobre el carácter de la UTO.

La implementación metodológica ha sido sustentada en la creación de mecanismos de participación que tuvieron como filosofía principal la ampliación de la base ancha del trabajo de diagnóstico con la creación y funcionamiento de los Grupos Universitarios de Apoyo al Plan (GUAP's) con periodicidad semanal, el grupo especial de apoyo al Plan (GEAP's), que tenían como función principal el análisis del contexto, estudio de los diferentes modelos existentes, el estudio de sistemas académicos y otra información referencial y pertinente al proceso, también se formó un equipo de informática de trabajo permanente, un equipo de relevadores de información y transcripción a la base de datos, estos dos últimos, a requerimiento del soporte a la logística del proceso.

Los siguientes son los grupos que funcionaron en apoyo al Plan:

- **GUAP de Sistematización**, tuvo como fin el análisis de la información cuantitativa y cualitativa y reportar la base del diagnóstico producido, con representación invitada, docente estudiantil, de todas las facultades y administración central.
- **GUAP de Desarrollo Organizacional**, encargada de definir la actual fotografía de la UTO a nivel de gestión y organización, a través de serie de eventos e instrumentos, con representación invitada, docente estudiantil, de todas las facultades y administración central.
- **GUAP Técnico de Planificación**, un constante análisis crítico de la realidad de la UTO fue la función principal de este grupo y de la asimilación de los resultados del grupo de sistematización, con representación invitada, docente estudiantil, de todas las facultades y administración central.

- **GUAP de Análisis Socio económico, político y cultural**, el análisis del entorno y una revisión de la evolución de la UTO fue la razón de existencia de este grupo, con representación invitada, docente estudiantil, de todas las facultades y administración central.
- **GUAP Informático**, estuvo a cargo de toda la parte estadística, de gestión de relevamiento de información primaria, vaciado de datos y emisión de reportes y resultados, estuvo conformado por un equipo técnico de la facultad de Ingeniería, carrera de Informática y un equipo de encuestadores y transcritores de la Facultad de Economía.
- **Grupo Especial de Apoyo al Plan**, grupo especializado y con alto grado de idoneidad, solvencia académica y capacidad de análisis crítico del actual estado de cosas y su relación directa con la UTO, conformado por destacadas figuras, líderes de opinión y reconocidas trayectorias universitarias en la UTO

El trabajo de acopio de información fue reforzado por diálogos didácticos con otras experiencias y para estos fines se concretó cuatro visitas internacionales en diferentes reuniones y a diferentes niveles, se instaló un proceso de capacitación con periodicidad semanal (que sirvió de diagnóstico cualitativo que se solventó con los datos cuantitativos del proceso) y se concertó la presentación del PNDU por parte de los representantes de la CEUB Ing. Ruben Medinaceli y Lic. Rodolfo Arteaga.

Con el financiamiento del Internacional Development Research Centre (IDRC) (Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo) del Canadá se tuvo la visita de dos especialistas internacionales de reconocida trayectoria y pertinencia a este proceso:

- El Ph.D. Lic. Robert Greenwood, Director del Leslie Harris Center of Regional Policy and Development (Centro Leslie Harris de política regional y desarrollo) de la Memorial University of Newfoundland, Canadá, visitó a la UTO, entre el 14 al 19 de septiembre, manteniendo diálogos académicos y de intercambio de experiencia a varios niveles sectoriales, además de una conferencia magistral, exponiendo los factores del éxito de este centro en Canadá y sus resultados e impactos con la movilización del conocimiento vinculado a la movilización de los recursos regionales y de gobierno.
- El Ph.D. Lic. Raúl Delgado Wise, Director del Programa de Doctorado de la Universidad Autónoma de Zacatecas, México, visitó a la UTO, entre el 3 al 8 de noviembre, manteniendo diálogos académicos y de intercambio de experiencia a varios niveles sectoriales, exponiendo los factores del éxito de este programa en México y su repercusión en la jerarquización de la Universidad de Zacatecas, además de una conferencia magistral sobre un análisis económico de las repercusiones en América Latina de la crisis financiera mundial.

Con la gestión de ACEDI Canadá, se tuvo la visita de dos especialistas en investigación y educación superior, que visitaron a la UTO entre el 22 al 24 de mayo para un intercambio y diálogo sobre las nuevas tendencias en las universidades del mundo y su interacción con el desarrollo regional, como son:

- La Ph.D. Lic. Nancy Thede, profesora de la Universidad de Montreal Canadá.
- El Ph.D. Lic. Henry Veltmayer, profesor de la Saint Mary's University de Halifax, Canadá.

El cuadro de abajo presenta la participación en el proceso de elaboración del plan en los tres tipos de eventos: eventos de capacitación, participación en los GUAPs y en eventos con invitados especiales CEUB, Dr. Veltmayer, Dra. Thede, Dr. Greenwood y Dr. Delgado.

- **Proceso de Socialización y Concertación**

Empleando la metodología propuesta por ACEDI-Canadá y la participación de todos los sectores que representan a la UTO, en el mes de diciembre del 2008 se ha concluido la elaboración del PDE-UTO 2009-2013, el documento fue presentado al Honorable Consejo Universitario, en esta instancia se decidió que el PDE-UTO sea aprobado en grande y se realice un proceso de socialización, validación y concertación.

Con base en la resolución N° 04/09 del HCU de fecha 5 de febrero del 2009, se inicia las actividades del proceso de socialización, validación y concertación a finales del mes de febrero, la socialización se realizó con autoridades de la UTO, con las Direcciones Generales, Honorables Concejos Facultativos; los cuales permitieron la realización de mesas de trabajo en las siete facultades de la universidad, con el fin de rescatar aportes para ser incluidos en el PDE-UTO. Este proceso contó con la participación de docentes, estudiantes, miembros del sector administrativo, representaciones estamentarias y gremiales.

G. LA VISIÓN Y MISIÓN COMPARTIDA DE LA UTO

La reflexión y análisis del ámbito de la educación superior y los desafíos de la universidad en la región, para el siglo XXI, nos muestran distintos puntos de vista y enfoques que nos pueden ayudar a perfilar la visión y la misión de la UTO, desde una perspectiva local.

En el contexto actual de la Universidad Boliviana y en particular de la UTO, merece una consideración racional la *Propuesta para la Reforma Democrática* de Boaventura de Sousa Santos quien señala aspectos bastante serios de la crisis de la universidad pública, la misma que se contextualiza en los siguientes aspectos:

Crisis de hegemonía: contradicción entre las funciones tradicionales de la Universidad y las nuevas funciones asignadas en el siglo XXI. La universidad pública ya no es la única institución dedicada a la formación del recurso humano y a la investigación científica.

Crisis de legitimidad: contradicción entre la jerarquización de los saberes especializados y las exigencias sociales y políticas de la democratización. La universidad es una de las que tributa, entre otras instituciones, para la creación cultural y la producción de los conocimientos.

Crisis institucional: contradicción entre la reivindicación de la autonomía como bien público frente a la presión para mostrar resultados de eficacia, eficiencia y efectividad como el marco para la producción de conocimientos. La universidad pública en Bolivia tiene un eslabón débil, si se analiza, la forma en como se práctica y administra la autonomía universitaria y el co-gobierno paritario.

La respuesta a estos aspectos de crisis y contradicciones demanda la calidad de los liderazgos para encarar los desafíos; enfrentar lo nuevo con lo nuevo; reconquistar la legitimidad, considerar la extensión universitaria como la correa de transmisión de la producción del saber y convertirla en la nueva vinculación propuesta, promocionar y desarrollar la investigación-acción, promocionar el concepto de ecología de los saberes relacionando la universidad con la escuela pública y la industria y fortaleciendo el esfuerzo de la universidad por la responsabilidad social; crear una nueva institucionalidad, en el ámbito de la organización universitaria, fortaleciendo la democracia interna y complementarla con la externa, sistematizando y asumiendo la evaluación participativa y regular el sector universitario privado. Estos desafíos difícilmente llegarán a buen puerto sin una calidad de liderazgo.

Asimismo, la declaración de la UNESCO sobre la *Educación Superior en el Siglo XXI*, tiene como propósito mejorar la pertinencia y calidad de las funciones de docencia, investigación y de vinculación, ofreciendo igualdad de oportunidades a todas las personas, a través de una educación permanente y sin fronteras, donde el mérito sea el criterio básico para el acceso, en el marco de una nueva concepción de la cooperación internacional. También, considera preservar, reforzar y fomentar la misión y funciones de la Educación Superior, en particular la misión de contribuir al desarrollo sostenible y el mejoramiento del conjunto de la sociedad, la función ética, autonomía, responsabilidad y prospectiva. Hace énfasis, en la igualdad de acceso, el fortalecimiento de la participación de las mujeres, la promoción del saber mediante la investigación en los ámbitos de la ciencia, el arte y las humanidades, y difusión de sus resultados, la orientación a largo plazo fundada en la pertinencia, reforzando la cooperación con el mundo del trabajo, el análisis y previsión de las necesidades de la sociedad, la diversificación como medio de reforzar la igualdad de oportunidades, los métodos educativos innovadores con pensamiento crítico-creativo, considerando al personal y los estudiantes como protagonistas de la Educación Superior.

En el informe *La Educación es un Tesoro* a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI, se plantea que el proceso formativo a lo largo de la vida se basa en cuatro pilares: aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a vivir juntos, aprender a ser.

Mientras los sistemas educativos formales propenden a dar prioridad a la adquisición de conocimientos, en detrimento de otras formas de aprendizaje, importa concebir la educación como un todo. En esa concepción deben buscar inspiración y orientación las reformas educativas, tanto en la elaboración de los programas como en la definición de las nuevas políticas pedagógicas.

En virtud a que la Universidad Boliviana, de acuerdo a la definición del CEUB, es una institución pública y autónoma de Educación Superior con liderazgo nacional, reconocimiento internacional, estabilidad económica y excelencia académica, bajo fundamentos de equidad y oportunidad que sustenta la educación permanente, a partir de un modelo educativo integrador y pertinente a las demandas sociales para el desarrollo sostenible del País⁵; donde sus recursos humanos, docentes, estudiantes y administrativos, están comprometidos con los valores humanos,

⁵ PNDU – CEUB, 2008 - 2012

culturales y sociales del País, generan ciencia e innovación tecnológica a través de la investigación, para coadyuvar al desarrollo humano sostenible de la comunidad boliviana y consolidar eficientemente su interacción social; por todo ello, es importante que la UTO desarrolle su capacidad interna académica, y de investigación y vinculaciones externas en un proceso de gestión orientado por una visión y misión concertadas y compartidas con la comunidad universitaria y la sociedad en general.

Aunque de acuerdo al Estatuto Orgánico de la UTO (1953) (la Universidad de Oruro es esencialmente técnica, porque es su finalidad dotar de conocimientos que permitan la aplicación científica de medios para aprovechar todos los productos de la naturaleza Art. 1°), también señala que los fines de la UTO están orientados a impartir enseñanza profesional y técnica, fomentar la investigación científica y movilizar sus recursos para realizar obras sociales y culturales. De esta forma la UTO tiene tres pilares para desarrollarse: su función académica, su función de investigación y su vinculación con el contexto local-regional, nacional e internacional.

Si bien estas definiciones señalan el perfil y la finalidad de la UTO, es importante que la UTO establezca su visión y misión en el actual contexto regional, nacional e internacional, en consideración a los cambios y perspectivas institucionales que se generan en el relacionamiento de la universidad con la sociedad y el Estado, en la recuperación de la legitimidad, prestigio, liderazgo, y en la autoridad moral e intelectual que debe representar. En este contexto, las concepciones sobre el futuro como fuentes de motivación, hacia una Universidad deseada, han sido resultado de un proceso colectivo de visiones que permiten el establecimiento del conocimiento de las necesidades sociales subyacentes y de la conciencia de factibilidad y probabilidad de alcanzar una visión compartida, constituyéndose en un excelente punto de partida para comprender las estrategias de acción a desarrollarse en la perspectiva del PDE-UTO.

Existen tres modelos tradicionales de universidades:

Modelo Humboldtiano

Objetivo: formar científicos, centrado en el conocimiento

Modelo Napoleónico

Objetivo: formar profesionales, centrado en las profesiones

Modelo Anglosajón

Objetivo: formar individuos, centrado en el desarrollo personal

En virtud a estos modelos es importante analizar el contexto de cambios que están ocurriendo en el ámbito local y global, estos son:

Internos: La evolución de la educación superior

Externos (políticos): Nuevo modelo de gestión pública

Externos (sociales): La sociedad del conocimiento

Externos (político-sociales): Movilidad nacional e internacional

Con estos antecedentes exploramos las visiones y expectativas en torno a la universidad. La pregunta como método, nos permite comprender ¿cómo conciben los actores el futuro de la UTO?, ¿qué tipo de Universidad visualizan?, ¿qué esperanza tienen los estudiantes, docentes, autoridades y administrativos?

En el proceso de capacitación y análisis de los Grupos Universitarios de Apoyo al PDE se identificó algunos modelos de universidad y de las percepciones de los actores de la UTO al respecto⁶. En ese proceso se plantean los siguientes tipos, sus características y la factibilidad para su implementación (ver gráfico 3)

GRÁFICO 3
TIPOS DE UNIVERSIDADES Y CARACTERÍSTICAS



Fuente: Capacitación GUAPs, PDE – UTO, octubre 2008
Elaboración: ACEDI

De acuerdo al gráfico y sus descripciones locales tenemos:

- **Universidad de excelencia y calidad (comparable a la napoleónica):** Como aquella orientada fundamentalmente a la formación de profesionales altamente técnicos, tanto para al mercado interno como para el externo, que en cierta forma refleja parte del *sueño local*; apuntar a este tipo de universidad tiene mucha factibilidad técnica, significa un costo medio, su construcción y consolidación implica largo plazo; sin embargo, precisa de un proceso colaborativo con otras instancias (locales e internacionales) para su implementación.
- **Universidad de principios y valores (comparable a la anglosajona):** También forma profesionales desde una perspectiva integral y humanista, responde tanto al mercado interno como al externo, sin embargo tiene una orientación más social, responde al *sueño local* y a la demanda de mercado; instituir una universidad de este tipo, tiene factibilidad política, significa un costo

⁶ Para el análisis se usó la técnica genérica de Jacques M. Chevalier, SAS² 1.0: **Ámbito de Opciones**, en *Sistema de Análisis Social² 1.0* <http://www-sas-pm.com/> octubre 2007. Es una técnica que corresponde a los *constructos sociales* (CsSs), permite describir cualitativamente las percepciones y valoraciones de los actores sobre los aspectos importantes del ámbito de las opciones sobre la universidad ideal. Consiste en un sistema de análisis a partir de la caracterización del tipo o elemento identificado y las diferencias y similitudes existentes con otros tipos u elementos sometidos al análisis comparativo, de manera que el gráfico representado en ejes cartesianos muestran los tipos y sus características en base de las similitudes (mas similar, más próximo) Este análisis se realizó en el proceso de capacitación a los GUAPs, conformado por autoridades académicas, docentes, estudiantes y personal administrativo, desarrollado en el marco del PDE UTO, octubre 2008

medio, su construcción implica mediano plazo y se requiere de un proceso colaborativo con otras instancias para su implementación.

- **Universidad vinculada al contexto:** Forma profesionales y produce conocimiento desde una perspectiva de desarrollo local, por tanto responde al mercado interno, es más social, también refleja parte del *sueño local*; su implementación tiene mayor factibilidad técnica, significa un costo medio, su construcción implica corto plazo y se puede implementar desde la propia universidad.
- **Universidad productiva:** Forma profesionales, produce conocimiento y se constituye en el modelo referencial y motor impulsor del desarrollo productivo, de manera que también responde al mercado interno, es más técnica y da respuesta a la demanda del mercado, apuntar a este modelo tiene alta factibilidad técnica, significa un bajo costo, su construcción implica corto plazo y se puede implementar desde la propia universidad.
- **Universidad de investigación y conocimiento (comparable a la humboldtiana):** Orientada fundamentalmente a la producción de conocimiento, responde al mercado interno, tiene una combinación técnica y social, formando profesionales orientados a la demanda del mercado; tiene mayor factibilidad técnica, su desarrollo significa alto costo, su construcción implica largo plazo y se requiere de un proceso colaborativo con otras instancias para su implementación.

Ninguno de estos modelos es excluyente uno del otro, de manera que la UTO debe transitar por una construcción visionaria complementaria e integrada de los aspectos centrales de estos tipos de universidad, en observancia y lectura continua de los procesos económicos, sociales, tecnológicos y culturales del medio en el que se desenvuelve.

Por todo lo mencionado y sistematizadas las experiencias exitosas revisadas, recogidas las aspiraciones locales y las percepciones institucionales e individuales se define la siguiente visión:

VISIÓN DE LA UTO

La Universidad Técnica de Oruro, como entidad autónoma y pública, está acreditada académica y socialmente. Sus actividades académicas, de investigación y de vinculación son pertinentes y de calidad, manteniendo los valores pluriculturales y aportando al desarrollo equitativo por el bien común.

Esta visión desprende conceptos importantes, que hacen a la identidad institucional como una comunidad académica de carácter público, con una autonomía delegada por la sociedad para tributar al bien común, la misma que debe ser ejercida con responsabilidad y capacidad visionaria, para generar conocimiento, recursos humanos, tecnología y actividades de vinculación con la sociedad pertinentes y con calidad; que responda a la realidad actual de la

región, que requiere de impulso y liderazgo productivo, en un marco de universalidad del conocimiento y la investigación aplicada, para la construcción de opciones y modelos de desarrollo a escala humana, sostenibles, equitativos y contestatarios al desarrollismo neoliberal.

Para alcanzar la anterior visión y en virtud del análisis de los escenarios posibles en los que se desenvolverá la UTO, tanto en el contexto local, regional, nacional e internacional, se propone la siguiente misión.

MISIÓN DE LA UTO

- **Formar** recursos humanos profesionales, éticos, social y técnicamente pertinentes, de calidad, apoyados en el desarrollo académico.
- **Investigar**, adaptar y difundir el desarrollo y procesos de investigación aplicada, científica y el avance tecnológico.
- **Vincular** a la UTO de manera interna y con su entorno a través de procesos que permitan contribuir al desarrollo integral de la sociedad orureña, boliviana e internacional.

Con la gestión institucional como componente transversal y fundamental, para efectivizar la tres variables sustantivas de la UTO.

La formulación ordenada primero de la Visión y luego de la Misión responde a la lógica deductiva de la utilización de los conceptos y variables. La Visión provee el marco referencial para el entendimiento de la Misión y no al contrario, aunque es totalmente factible la ruta inductiva: de la Misión para llegar a la Visión. Sin embargo, en este documento se optó por partir de la construcción deductiva como ordenador de variables.

H. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL PDE

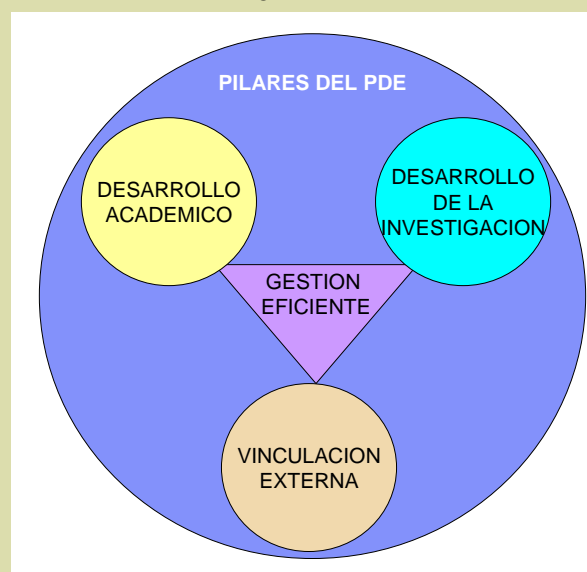
En la actualidad, la universidad pública en Latinoamérica, en nuestro país y en nuestra región, se encuentra marginada de los procesos de desarrollo debido a dos razones: Primero, este aislamiento solo se puede explicar por el proceso neoliberal aplicado en los 20 últimos años, cuya política ha sido reducir sistemáticamente la participación de la universidad pública en los procesos sociales y económicos favoreciendo una proliferación de la educación superior privada. Segundo, porque en el contexto actual el gobierno, al menos en su Plan de Desarrollo Nacional, no reconoce la participación de la universidad en el proceso de desarrollo y transformación. La principal preocupación es que la universidad, la UTO, se convierta nuevamente en un referente del desarrollo regional y nacional. En este marco, en el horizonte próximo la UTO debe constituirse en un agente de empuje del desarrollo regional y nacional. A este desafío responden las cuatro líneas estratégicas propuestas en el PDE 2009-2013.

En el proceso de investigación de información primaria, secundaria y complementaria se tomaron en cuenta varias consideraciones que sirven para el Plan de Desarrollo Estratégico (PDE) de la UTO y en este marco tiene cuatro objetivos que encuentran su racionalidad en el marco de referencia que provee el Comité Ejecutivo de la Universidad Boliviana (CEUB) el cual está enfocado en tres pilares y un sistema de soporte: a) el desarrollo académico; b) el desarrollo de

la investigación; c) la vinculación de la universidad con el contexto; y d) el sustento de una gestión institucional eficiente. Los cuatro objetivos propuestos para el PDE reflejan esta racionalidad. Es más, la formulación de esta propuesta está basada en la revisión de experiencias de planificación de varias universidades exitosas que señalan que son dos los pilares fundamentales para el éxito de las universidades: la calidad del ámbito académico y la calidad de la investigación-innovación tecnológica, otras dimensiones como extensión local, vinculación externa y gestión institucional son consecuencias lógicas de la calidad de esos dos pilares. Una universidad con excelente calidad de enseñanza-aprendizaje y con investigación vinculada al desarrollo regional terminará indudablemente en vincularse al contexto y relacionarse con otras instituciones.

El diagrama abajo refleja esta racionalidad:

**GRÁFICO 4
PILARES DEL PDE**



ELABORACIÓN: ACEDI

Así también lo describen en un documento preliminar de planificación de la Universidad Mayor de San Simón que explican:

“La Autonomía es un principio delegado por la sociedad a la Universidad, con el objeto de que esta la use para generar conocimiento, recursos humanos y actividades de interacción social, que debe ser ejercida con responsabilidad social y que responda a la realidad nacional, a las demandas sociales económicas y a un modelo de desarrollo contestatario al desarrollismo neoliberal, ...”

En este contexto, los cuatro pilares se constituyen en líneas estratégicas que a su vez abrazan a los cuatro Objetivos Estratégicos y consecuentemente son la referencia para las metas e indicadores de resultados del PDE. A continuación se resumen las líneas y objetivos estratégicos:

- **Primera Línea Estratégica: Desarrollar la Calidad Académica del Pre-Grado y Postgrado**

Objetivo Estratégico: Lograr el mejoramiento de la calidad en la formación académica del Pre-Grado optimizando el rendimiento académico de los estudiantes en la universidad y elevando la calidad de formación de los docentes bajo regímenes docente-estudiantiles actualizados y contar con una estrategia de Post-Grado con oferta de programas a diferentes niveles y modalidades orientadas al ámbito interno de la UTO y como respuestas al contexto local, regional, nacional e internacional para posicionar a la UTO en un contexto académico competitivo y pertinente.

- **Segunda Línea Estratégica: Fomentar y Desarrollar Investigación Aplicada de la UTO**

Objetivo Estratégico: Orientar las actividades de investigación al desarrollo del conocimiento en las unidades académicas con publicaciones que difundan la producción científica para convertir la investigación en una plataforma de mejoramiento académico y aporte al desarrollo local-regional.

- **Tercera Línea Estratégica: Fortalecer la Vinculación y las Relaciones de la UTO**

Objetivo Estratégico: Lograr la vinculación de las experiencias y capacidades internas de la universidad, en base a su tradición, para su propio crecimiento y el desarrollo local-regional-nacional y la colaboración de organizaciones internacionales para fortalecer la formación de los recursos humanos, la investigación y la interacción con el entorno a través de una gama amplia de relaciones sistemáticas, funcionales y sostenibles.

- **Cuarta Línea Estratégica: Fortalecer la Gestión Institucional de la UTO**

Objetivo Estratégico: Contar con una gestión institucional más eficiente y actualizada implementando una estrategia de desarrollo organizacional, que involucre a los estamentos y el sector administrativo, adecuando el funcionamiento de la estructura interna institucional y definiendo mejor la normatividad para garantizar la eficacia, la eficiencia y efectividad de la universidad para alcanzar los objetivos del plan.

I. CONSIDERACIONES PARA LA ESTRUCTURA DEL PDE

La implementación del PDE y el cumplimiento de sus objetivos requieren condiciones y adaptaciones estratégicas que logren: a) altos niveles de legitimidad, poder de gestión e interés comprometidos con los propósitos del Plan y b) posicionar a la UTO estratégicamente en el proceso de desarrollo local-regional y nacional. Para este fin se propone que en el corto plazo, la primera parte del 2009, se realice un diseño y una concertación a detalle de una estructura y gestión organizacional que responda a los lineamientos estratégicos del PDE.

La ambición de lograr los objetivos propuestos por el PDE, requiere de ciertas condiciones organizacionales mínimas. La actual estructura organizativa y la gestión misma o funcionamiento es inadecuada para sostener la propuesta, “no se puede poner vino nuevo en odres viejos”. Siete direcciones generales, alguna de ellas que prácticamente no existe organizacionalmente, sin los recursos ni el reconocimiento institucional (como se muestra en el análisis CLIP mas adelante), ni siquiera en los presupuestos o con roles tan disgregados o con rumbos tan irrelevantes respecto a la filosofía con la que se crearon, hacen que sea necesario rever las mismas, es necesario racionalizar el concepto del desarrollo organizacional, esta dispersión de responsabilidades y responsables implican grados más complejos de control y evaluación que deben ser considerados.

Por la naturaleza intrínseca del sistema de la Universidad Boliviana de autónoma y cogobernada el HCU es y seguirá siendo la máxima instancia de decisión y representación de la UTO. Sin embargo, es fundamental re-definir las funciones y precisar mejor los mecanismos de gestión. La actual práctica del HCU no es la más adecuada para lograr mejores índices de eficacia en el próximo quinquenio, es suficiente para comprobar lo dicho al analizar la fecha de aprobación del presupuesto 2008 por el HCU.

Para la efectiva implementación del PDE es necesario rever el estado actual de la distribución de funciones en las autoridades del primer nivel. De momento, el Rector, como es en muchos lugares del mundo, debe tener un rol más visible, de representación corporativa y posición mayoritariamente estratégica, cultivando las relaciones y vinculaciones nacionales e internacionales, opinando sobre los temas que hacen a la realidad regional y nacional, cultivando la vinculación interna para consolidar la proyección de la reingeniería organizacional. Esto requiere destinar al menos dos tercios de su tiempo a este tipo de funciones y un tercio al rol que mayoritariamente juega hoy. Reposicionar la imagen del rector como voz autorizada para pronunciarse en temas de carácter regional y nacional que requieran la opinión académica del caso, este es un objetivo que se debe cumplir a corto plazo.

Se debe reconsiderar la creación o readecuación de la responsabilidad estrictamente administrativa y de gestión operativa para dejar las decisiones estratégicas a un nivel pertinente (rector) y no con el estado actual de cosas, a través de un pro - rector o un vicerrector con estas características. Que sea el motor operativo de la estructura necesaria para la implementación del PDE-UTO.

Con el mismo propósito se debe evaluar y tomar decisiones para adoptar o readaptar una estructura adecuada y coherente para las propuestas del PDE. Son cuatro pilares claramente identificados derivados y nacidos a partir de las cuatro líneas estratégicas ya definidas arriba. Cada una de estas líneas estratégicas debe estar reflejada en la organización y los recursos asignados. La **primera** sería la encargada de la implementación de la estrategia académica a cargo del pregrado, postgrado y la desconcentración; una **segunda** encargada de la estrategia de investigación científica, académica, aplicada y de sus publicaciones; la **tercera** que se responsabiliza de la vinculación de la UTO en sus tres niveles interna, regional, nacional e internacional y por último según la lógica de la propuesta del PDE; sustentada en una **cuarta** a cargo de la estrategia de gestión en todos sus niveles administrativos y operativos, a través de autoridades (vice rectorados, direcciones u otros instrumentos precisados en la estructura) con responsables que tengan la suficiente autonomía y poder ejecutivo para tomar decisiones inherentes al logro de “sus resultados esperados” a los que se evalué y se les exija que rindan cuentas sobre su alcance, implementación y resultados, asumiendo y redefiniendo los alcances y funciones de cada una de estas cuatro áreas propuestas, según las líneas de acción.

Esta reestructuración debe ser socializada, impulsada, proyectada y sustentada en un aparato comunicacional verdaderamente poderoso hacia adentro y con mayor contundencia al exterior, que tenga entre sus obligaciones influir determinadamente en los cambios de los climas organizacionales internos y las percepciones públicas externas, regionales y de contexto.

La puesta en marcha de una nueva estructura, como la que se propone, que tome en cuenta factores como los arriba mencionados se basa en tres consideraciones:

- Reflejar los objetivos estratégicos del PDE en una estructura mejor definida para implementar efectivamente los mandatos, objetivos estratégicos, metas y monitoreo de los indicadores de las líneas estratégicas. Hay cuatro pilares estratégicos y cuatro deben ser los conductores que llevan adelante los propósitos estratégicos del PDE.
- Adecuar la UTO al contexto de manera eficiente. La función del Rector, en esta nueva estructura, debe cambiar substancialmente para convertir a la MAE (Máxima Autoridad Ejecutiva) en la representación estratégica de la UTO. Prácticas como firmar autorizaciones de permiso laboral, gastos administrativos, “apagar fuegos”, etc. son prácticas inadecuadas para una función tan alta de Autoridad Universitaria. La MAE debe concentrarse en actividades estratégicas al interior y al exterior de la UTO.
- La estructura propuesta es más fornida en su composición, sin embargo absorbe menos recursos financieros que la actual. Todas las autoridades de esta estructura tienen más poder y logran mayor legitimidad en la medida de la eficacia y efectividad de sus funciones. Para un efectivo ejercicio de las funciones de las autoridades es necesario liberar a un 90% la carga de actividades de docencia y garantizar su retorno al nivel laboral y carga horaria que ocupaba, una vez concluidas sus funciones como autoridad.

J. CONSTRUCCIÓN DE INSTRUMENTOS TRANSITORIOS

La implementación del PDE y la conformación de la nueva estructura de la UTO son un proceso y no una medida de “shock”. Requiere de un proceso de transición y un diseño a detalle final que incluye dimensionar los presupuestos operacionales anuales y los presupuestos generales.

El camino hacia la nueva estructura requiere el diseño y el desarrollo de nuevos instrumentos que le doten de factibilidad al despegue del PDE. Con este fin, se propone el desarrollo de tres instrumentos que deben ser desarrollados en el marco prudencial de tiempo de 3 a 9 meses.

Estas iniciativas se desarrollaran bajo las siguientes características, bajo la dirección y en coordinación con las Direcciones de Planificación y Post-Grado e Investigación Científica:

- **El Centro de Investigación Para el Desarrollo:** se diseñará para vincular la capacidad interna de la UTO, experiencia y pertinencia en términos de investigación, recursos humanos, infraestructura y conocimientos existentes con la demanda y las oportunidades del contexto regional, nacional e internacional con base en su tradición. A través de este centro se vinculará a la UTO con las Universidades e Instituciones fundamentalmente del Canadá, pero también de otros países.

- **Diseño de Desarrollo Organizacional:** la propuesta del PDE tiene como requisito un ajuste estructural y un instrumento organizacional que le permita desarrollar los pilares estratégicos: el desarrollo académico, la investigación y la vinculación. La UTO requiere de una estructura adecuada y una mejor gestión.
- **Diseño de la Unidad de Comunicación Estratégica:** con una estrategia “agresiva” de comunicación estratégica la UTO mejorará inmensamente su imagen hacia fuera. Los aspectos de infraestructura, los recursos humanos, y el conocimiento corporativo existente en la UTO necesita ser comunicado para mejorar, entre otras cosas, la expectativa sobre la calidad académica de la UTO. De manera similar, hacia adentro la UTO requiere establecer una iniciativa inteligente de comunicación para mejorar la conciencia y la identidad colectiva de autoestima y excelencia institucional.

Estas tres iniciativas deberán ser ejecutadas a la brevedad posible después de la aprobación de este plan 2009 - 2013.

SISTEMA DE ANÁLISIS SOCIAL DE LA UTO

II. SISTEMA DE ANÁLISIS SOCIAL DE LA UTO

El ámbito político de la UTO circula y se establece en el conjunto de relaciones que se desarrollan entre los actores de la institucionalidad universitaria; las relaciones de poder, de intereses, la legitimidad y las relaciones de colaboración y conflicto estructuran el escenario y el clima sociopolítico de la UTO.

El diagnóstico y la planificación desde la perspectiva del actor, devuelve el protagonismo a los actores involucrados en la gestión y empodera los procesos de análisis sociotécnicos para la proyección y generación de escenarios ideales para la planificación

El desarrollo y aplicación de instrumentos cualitativos, desde una perspectiva de Investigación – Acción – Capacitación (IAC) ha permitido construir, de manera colaborativa, información valiosa para la comprensión de las dinámicas internas y externas de la UTO, en la perspectiva de involucrar a los actores institucionales, como protagonistas del proceso de planificación y evaluación, en los procesos de análisis y contribución a las líneas estratégicas que se deben seguir para el mejoramiento académico de la UTO

A. PODER, INTERESES, LEGITIMIDAD, COLABORACIÓN Y CONFLICTO

Con el objetivo de crear perfiles de los componentes o grupos de actores que comparten expectativas y responsabilidades institucionales en torno a la vida institucional de la UTO, se realiza el análisis social con el apoyo del CLIP⁷. Estos perfiles se basan en cuatro factores: relaciones de colaboración y/o conflicto, legitimidad, intereses y poder.

Este análisis, permitirá conocer y comprender el contexto de las influencias e interrelaciones existentes en el ámbito institucional y establecer posibles estrategias de acción para mejorar el clima organizacional y las relaciones de colaboración entre los actores institucionales, locales y la cooperación en relación al PDE UTO.

Es importante considerar que:

- Los componentes o grupos involucrados pueden incidir en las decisiones que se tomen en torno a la vida institucional y al PDE UTO

La colaboración y el conflicto abarcan las relaciones actuales (incluyendo la membresía de los grupos) que influyen en una situación o línea de acción,

La legitimidad es cuando otras partes reconocen sus derechos y responsabilidades y la decisión que se muestra cuando se los ejerce.

Los intereses son las pérdidas o ganancias que se obtendrá en las acciones, y que influyen en el acceso al poder, la legitimidad y las relaciones sociales (incluyendo la membresía del grupo)

El poder es la habilidad para satisfacer intereses utilizando los recursos que uno controla, como la riqueza económica, la autoridad política, la habilidad para usar la fuerza y amenazas de violencia, la información y los medios para comunicarse.

⁷ El CLIP es una técnica del SAS² que ayuda a crear perfiles de actores y describir las estructuras de las relaciones en una situación concreta. **Jacques M. Chevalier**, – SAS² 1.0: Análisis Social CLIP, **Sistemas de Análisis Social² 1.0**, <http://www-sas-pm.com/>. Este análisis se realizó en el proceso de capacitación a los GUAP's, conformado por autoridades académicas, docentes, estudiantes y personal administrativo, desarrollado en el marco del PDE UTO, octubre 2008.

- Los grupos involucrados, se ven afectados positiva o negativamente en una situación determinada o línea de acción.
- Las relaciones verticales entre los grupos dependen de tres factores: el poder, los intereses y la legitimidad

Se consideran como principales actores o grupos involucrados en la vida Institucional Universitaria, la problemática académica de la UTO y en el diseño de una estrategia de mejoramiento universitario a los siguientes:

- Honorable Consejo Universitario (HCU)
- Autoridades superiores (Rector, Vicerrector)
- Directores (direcciones generales)
- Decanos
- Docentes
- Estudiantes
- Administrativos
- Región (sociedad civil)
- Gobierno Nacional
- CEUB

1. Relaciones de Poder

Se identificó el nivel de poder o recursos que cada grupo involucrado puede utilizar para promover, oponerse o apoyar a las líneas de acción y las estrategias para la implementación del PDE – UTO y lo que sus estrategias demanden. Los factores de poder son: **la riqueza económica, la autoridad política, habilidad para usar la fuerza y amenazas de violencia, la información y medios de comunicación.**

Las preguntas orientadoras fueron:

- ¿Tiene poder económico, o controla el poder económico, en la gestión institucional y la perspectiva del PDE UTO, en comparación a los otros actores involucrados?
- ¿Qué grado de autoridad política ejerce y se le asigna a cada actor o grupo con relación a la gestión institucional?
- ¿Cuál es la capacidad de usar la fuerza de unos o/hacia otros grupos involucrados?
- ¿Cuál es el nivel de información y comunicación que tiene y controla cada actor o grupo?

De acuerdo al análisis desarrollado tanto el HCU, Autoridades y Decanos, se constituyen en los tres actores internos **con mayor poder**; las Autoridades, además de ejercer autoridad política y tomar decisiones en manejo de los recursos económicos a nivel universitario, se constituye en la instancia centralizada de planificación y ejecución de los programas académicos de la UTO; casi con el mismo perfil, pero a nivel facultativo, están los Decanos. Otros actores con alto poder, pero externos a la Universidad, son el Gobierno Nacional y la Región.

En el **segundo nivel de poder** se encuentran el CEUB y el HCU, que aunque no tienen poder económico, tienen autoridad política, pueden ejercer presión institucional y manejan la información y comunicación.

En un **tercer nivel de poder** están los Docentes y Estudiantes con influencia en el proceso de gestión y definición de políticas institucionales, con alta capacidad de uso de la fuerza, además

de también manejar la información y los medios de comunicación suficientes para administrar su fuerza corporativa.

En la **última escala de poder** se encuentran el grupo de directores y sector administrativo, ya que estos dos actores tienen bajo poder, tienen escaso control de los recursos económicos, su incidencia política es muy débil (a excepción de algunas direcciones), su capacidad de usar la fuerza es nula, aunque pueden usar y controlar tanto información como recursos de comunicación internos.

2. Intereses (pérdidas y ganancias)

Es importante observar que una mayoría de los actores tienen interés (Autoridades, HCU, Decanos, Directores, GN y Región) señalan que a través de la implementación de un Plan de Desarrollo y sus líneas de acción se iniciará un proceso de cambio en la gestión Universitaria, por lo tanto la mejora institucional, lo que implica que obtendrán ganancias.

Sin embargo, un sector de actores muy importantes en la vida institucional y con peso definitorio en el diseño e implementación de las políticas Universitarias, Docentes y Estudiantes, tiene desinterés en relación al PDE – UTO.

3. Legitimidad

Para conocer el nivel de legitimidad de los actores involucrados en la vida institucional de la UTO, analizamos y anotamos el nivel de legitimidad que se reconocen entre los grupos involucrados.

Los actores con **alta legitimidad** son: HCU, Autoridades, Decanos, Gobierno Nacional y Región, en cambio Directores, Docentes, Estudiantes y Administrativos si bien son reconocidos por los demás actores, como sectores trascendentales en la vida institucional, muchas veces carecen de representatividad (sus dirigentes se mueven por otro tipo de intereses) por lo que tienen **legitimidad media**.

Los actores con **baja legitimidad o ninguna**, desde la perspectiva de los demás actores, identifican al CEUB, esta valoración en parte es resultado del análisis de la representatividad y el reconocimiento que tienen estos actores en la vida institucional de la UTO.

4. Colaboración y Conflicto

Se establece una relación de cooperación y/o conflicto entre los grupos involucrados (ver Cuadro 3).

**CUADRO N° 3
RELACIONES DE COLABORACIÓN Y CONFLICTO**

ACTOR	COLABORACIÓN	CONFLICTO
Autoridades	HCU, Decanos, Docentes, estudiantes, administrativos, GN	Decanos, Docentes, estudiantes, administrativos, GN,
HCU	Autoridades, Decanos, Docentes, Estudiantes	Decanos, Docentes, Estudiantes
Decanos	Docentes, estudiantes, Autoridades	Docentes, estudiantes, Autoridades
GN	Región,	Región
Región	GN	GN
CEUB	Autoridades, Direcciones	
Docentes	Autoridades, Decanos, Estudiantes	Autoridades, Decanos, Estudiantes
Estudiantes	Decanos, Docentes,	Autoridades, Decanos, Docentes
Administrativos	Autoridades, Decanos, Docentes, Estudiantes	Autoridades, Decanos, Docentes y Estudiantes
Direcciones	Autoridades	

FUENTE: Capacitación equipos GUAP's (octubre 2008)
ELABORACIÓN: ACEDI

El cuadro muestra una dinámica colaborativa y de relaciones de conflicto entre los actores internos de la UTO, esto es fundamentalmente entre Autoridades, Decanos, Docentes, Estudiantes y Administrativos

5. El Perfil de los Actores

Este ejercicio permite conocer el perfil que tienen los actores analizados en los pasos anteriores, para ello se construye tres categorías clasificatorias observando las relaciones de poder (alto, medio, bajo o ninguno), intereses (pérdidas y ganancias) y grado de legitimidad (alta, media, baja o ninguna), la tabla de calificaciones permite estructurar los grupos de actores en: dominantes, fuertes, influyentes, inactivos, respetados, vulnerables y marginados (ver Cuadro 4).

**CUADRO N° 4
CALIFICACIÓN PODER, INTERES Y LEGITIMIDAD**

	Símbolo	Calificaciones Alto/Medio	Calificaciones Bajo/sin
Categoría 1 ALTA			
Dominante	PIL	Poder, Interés (+ o -) Legitimidad	
Fuerte	PI	Poder, Interés (+ o -)	Legitimidad
Categoría 2 MEDIA			
Influyente	PL	Poder, Legitimidad	Interés (+ o -)
Inactivo	P	Poder	Legitimidad, Interés (+ o -)
Respetado	L	Legitimidad	Poder, Interés (+ o -)
Categoría 3 BAJA			
Vulnerable	IL	Interés (+ o -) Legitimidad	Poder
Marginado	I	Interés (+ o -)	Poder, Legitimidad

FUENTE: SAS² 1.0: Análisis Social CLIP, *Sistemas de Análisis Social*^P 1.0, <http://www-sas-pm.com/>
ELABORACIÓN: ACEDI

Estos criterios de clasificación aplicados en el análisis CLIP de los actores locales muestra el siguiente resultado con relación a los grupos involucrados (ver cuadro 5).

CUADRO N° 5
CLIP UTO

ACTOR	PODER	INTERES	LEGITIMIDAD	SIMBOLO
Autoridades	A	GNA	A	PIL
HCU	M	GNA	A	PIL
Decanos	A	GNA	A	PIL
GN	A	GNA	A	PIL
Región	A	GNA	A	PIL
CEUB	M	GNA	A	PI
Docentes	M	S/I	M	PL
Estudiantes	M	S/I	M	PL
Direcciones	S/P	GNM	M	IL
Administrativos	S/P	GNM	M	IL

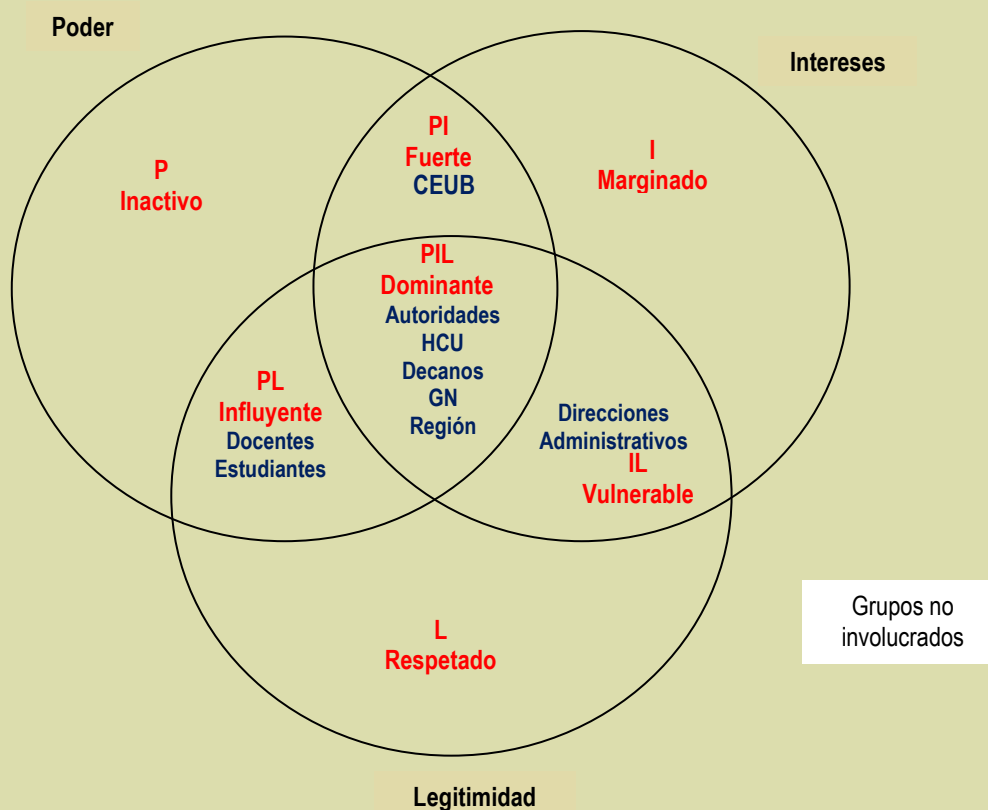
A: alto, M: medio, S/P: Bajo o sin poder,
GNA: ganancias netas altas, GNM: ganancias netas medias, S/I: Sin Interés

FUENTE: Capacitación equipos GUAP's (octubre 2008)

ELABORACIÓN: ACEDI

Con la calificación y símbolo obtenido para cada grupo/actor involucrado se elaboró el Diagrama de VENN (ver gráfico 5).

GRÁFICO N° 5
PERFIL DE ACTORES SEGÚN PODER, INTERÉS Y LEGITIMIDAD



FUENTE: Capacitación equipos GUAP's (octubre 2008)

ELABORACIÓN: ACEDI

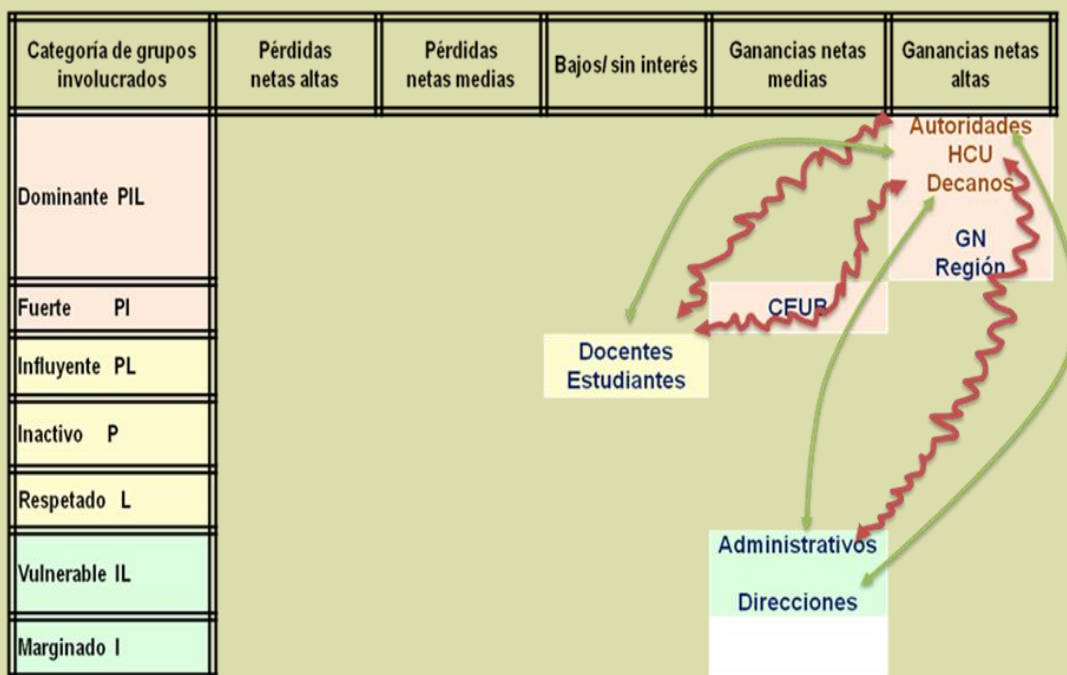
La composición del diagrama muestra un bloque dominante constituido por Autoridades, HCU, Decanos, Gobierno Nacional y la Región, estos actores tienen una combinación de poder político, económico, de acceso y manejo de medios y recursos de información, además tienen un alto interés por el desarrollo institucional universitario y son reconocidos por el conjunto de actores con legitimidad y representatividad. Los Docentes y Estudiantes se encuentran en el grupo de actores influyentes, el CEUB como fuerte, direcciones y administrativos vulnerables.

Esta caracterización de perfiles se presenta con distintos matices al interior de las facultades y carreras de la UTO, sin embargo, existen facultades donde la existencia de conflictos, como parte de los escenarios de gestión, es una constante (como arquitectura por ejemplo) aspecto que disminuye enormemente las posibilidades de un mejoramiento académico

Para observar las dinámicas y la composición de las relaciones entre actores, las categorías de grupos involucrados se clasifican verticalmente en base a los siguientes factores y orden de importancia. Primero está el poder que los grupos involucrados ejercen (en base a las cuatro fuentes de poder). Segundo está representado por los intereses que persiguen dentro de la situación. El tercero es la legitimidad, si las partes reconocen derechos y obligaciones de un grupo involucrado.

Con estos criterios se construye una matriz de relaciones de cooperación/conflicto, intereses y legitimidad (ver gráfico 6).

**GRÁFICO N° 6
COLABORACIÓN Y CONFLICTO ENTRE GRUPOS DE PODER**



FUENTE: Capacitación equipos GUAP's (octubre 2008)
ELABORACIÓN: ACEDI

El gráfico representa las relaciones de colaboración y conflicto entre actores. La configuración del escenario de las interacciones entre actores locales, en el espectro de la colaboración – conflicto, legitimidad, intereses y poder, presenta un bloque de organizaciones **dominantes**, otro bloque de **Influyentes** y otro bloque de **vulnerables**. Los actores **dominantes**, del sector interno de la UTO, constituido por las Autoridades, el HCU y los Decanos, desarrollan procesos colaborativos muy dinámicos entre ellos, principalmente apoyo académico, político e institucional. Estos procesos colaborativos también se observan con los actores de los bloques **Influyentes** y **vulnerables** (Docentes, Estudiantes, Direcciones y Administrativos) aunque también está marcada por una relación de continuo conflicto,

Este flujo colaborativo y la dinámica de los conflictos nos muestran un escenario de *Intereses comunes entre actores con una historia de conflictos*, aquí es donde se observa un potencial riesgo en el manejo de los conflictos, puesto que el bloque de actores influyentes (docentes y estudiantes) no evidencian interés por los beneficios que pueden reportar los cambios que proponga el PDE – UTO, debido a que constituyen un sector estadísticamente grande y de peso e incidencia política fuerte en la vida institucional de la UTO, siempre está latente la posibilidad de polarizar el escenario sociopolítico institucional universitario, ante la posibilidad de afectaciones de estos sectores en la perspectiva de los cambios que el plan proponga.

6. Recomendaciones del análisis CLIP

Es necesario tomar algunas acciones para lograr una implementación concertada de un plan de desarrollo y de las líneas de acción que el mismo proponga, en una perspectiva de colaboración y logro de objetivos en conjunto entre los actores involucrados.

Aparentemente, la colaboración y el conflicto actual son relativamente fáciles de manejar debido a los intereses comunes manifestados por los actores en relación al mejoramiento académico e institucional, sin embargo, es importante acordar los alcances y los medios para establecer confianza entre los grupos involucrados, determinar roles y capacidades de acción en escenarios precisos.

Es importante desarrollar una agresiva fase de socialización y sensibilización en el sector docente y estudiantil sobre los beneficios que el desarrollo académico e institucional reportará a estos sectores en particular y al conjunto universitario en general, ya que se constituyen en los actores claves de las estrategias a implementar como directos protagonistas y beneficiarios de las políticas universitarias.

A partir de esta constatación el PDE – UTO debe considerar los siguientes aspectos:

- El PLAN debe contribuir al desarrollo de una visión común y objetivos compartidos entre todos los actores internos de la UTO y los actores externos que tienen incidencia directa en la vida institucional universitaria.
- El PLAN debe transversalizar valores de honestidad y buena voluntad para el desarrollo y la implementación de las líneas de acción y las estrategias del mejoramiento académico e institucional.

- El PLAN debe fomentar el establecimiento de un proceso más democrático de participación de actores que asegure un éxito en el logro de objetivos en todos los ámbitos institucionales.
- Es necesaria la creación de oportunidades para el liderazgo tanto a nivel de base, como en otros niveles, además de la ampliación de las oportunidades de participación.
- Por lo anterior se debe patrocinar y facilitar la posibilidad de acceder o crear cursos de liderazgo, estudiando la posibilidad de crear políticas institucionales en este sentido, para estudiantes, docentes y trabajadores interesados en mejorar sus cualidades como líderes, pues la mejora del desempeño en este sentido es una necesidad no tan solo institucional, sino mas bien regional y nacional.
- La UTO debe implementar políticas institucionales, desde sus estructuras internas y de manera sostenida a través de la colaboración directa de los actores involucrados con una visión de Desarrollo Institucional Sostenible y de mejoramiento continuo.
- Se debe incidir de manera muy sostenida en el desarrollo de una cultura institucional que conozca, aplique y respete los derechos y responsabilidades que la institucionalidad universitaria señala para todos sus actores y que además genere una cultura de autoevaluación para el mejoramiento académico desde adentro.

Por lo expuesto, podemos idealizar una universidad cohesionada, integrada en todos sus sectores, con una gestión eficiente y con una articulación interna absoluta, con los actores involucrados conocedores de sus derechos y obligaciones, con una cultura creada y fomentada de compromiso y orgullo institucional de todos, que permitan que conflictos institucionales, sectoriales y de vinculación con el entorno se solucionen dentro del marco legal vigente, con un ambiente de características de diálogo y concertación, antes de la utilización de medios de presión que generalmente no son las más adecuados ni necesarios, para obtener el reconocimiento del contexto externo de una institución que cumple plenamente con los roles conferidos por la misma sociedad.

B. SINFONIA, MATRIZ DE INFLUENCIA

Pregunta Orientadora

La formulación de la pregunta orientadora es un ejercicio en el que se manifiestan los intereses de conocimiento y con ella se filtra los cortes de la realidad compleja que se quiere investigar con mayor precisión. La pregunta orientadora comienza siempre con las palabras *¿qué factores influyen o intervienen....?* para el desarrollo de la visión de la UTO

- AUTORIDADES
- ADMINISTRATIVOS
- DOCENTES
- RECURSOS ECONÓMICOS
- ESTUDIANTES

- CONTEXTO GLOBAL
- INSTITUCIONALIDAD
- CONTEXTO LOCAL
- INFRAESTRUCTURA

Matriz de influencia

Con esta matriz se valora la capacidad de influencia de cada factor sobre los demás⁸. Para el trabajo se plantean las preguntas ¿Existe influencia directa del factor A sobre el B? ¿Cuán intensa, media o débil es esa influencia?

**CUADRO N° 6
MATRIZ DE INFLUENCIA**

	ADM	DOC	AUTORID	RREE	ESTUD	CONT GLO	INSTITU	CONT LOCAL	INFRAEST	SA	ÍNDICE INFLUENCIA
ADMINISTRATIVOS		2	2	1	1	0	3	0	2	11	0,45833333
DOCENTES	0		2	1	3	3	3	3	2	17	0,70833333
AUTORIDADES	3	3		3	2	3	3	3	3	23	0,95833333
RECURSOS ECONÓMICOS	2	2	3		3	1	3	1	3	18	0,75
ESTUDIANTES	1	2	2	0		2	2	2	0	11	0,45833333
CONTEXTO GLOBAL	0	3	2	0	2		2	2	1	12	0,5
INSTITUCIONALIDAD	2	2	2	1	2	1		1	1	12	0,5
CONTEXTO LOCAL	0	0	1	1	0	0	1		1	4	0,16666667
INFRAESTRUCTURA	1	1	2	2	2	0	1	0		9	0,375
SP	9	15	16	9	15	10	18	12	13	117	0,54
SP X SA	99	255	368	162	165	120	216	48	117		
Se definen como criterios de valoración las siguientes escalas 0= sin influencia 1= Débil 2 = Media 3 = Fuerte											
SA: Sumatoria activa SP: Sumatoria pasiva Ind: índice de influencia											

FUENTE: Capacitación equipos GUAP's (octubre 2008)

ELABORACIÓN: ACEDI

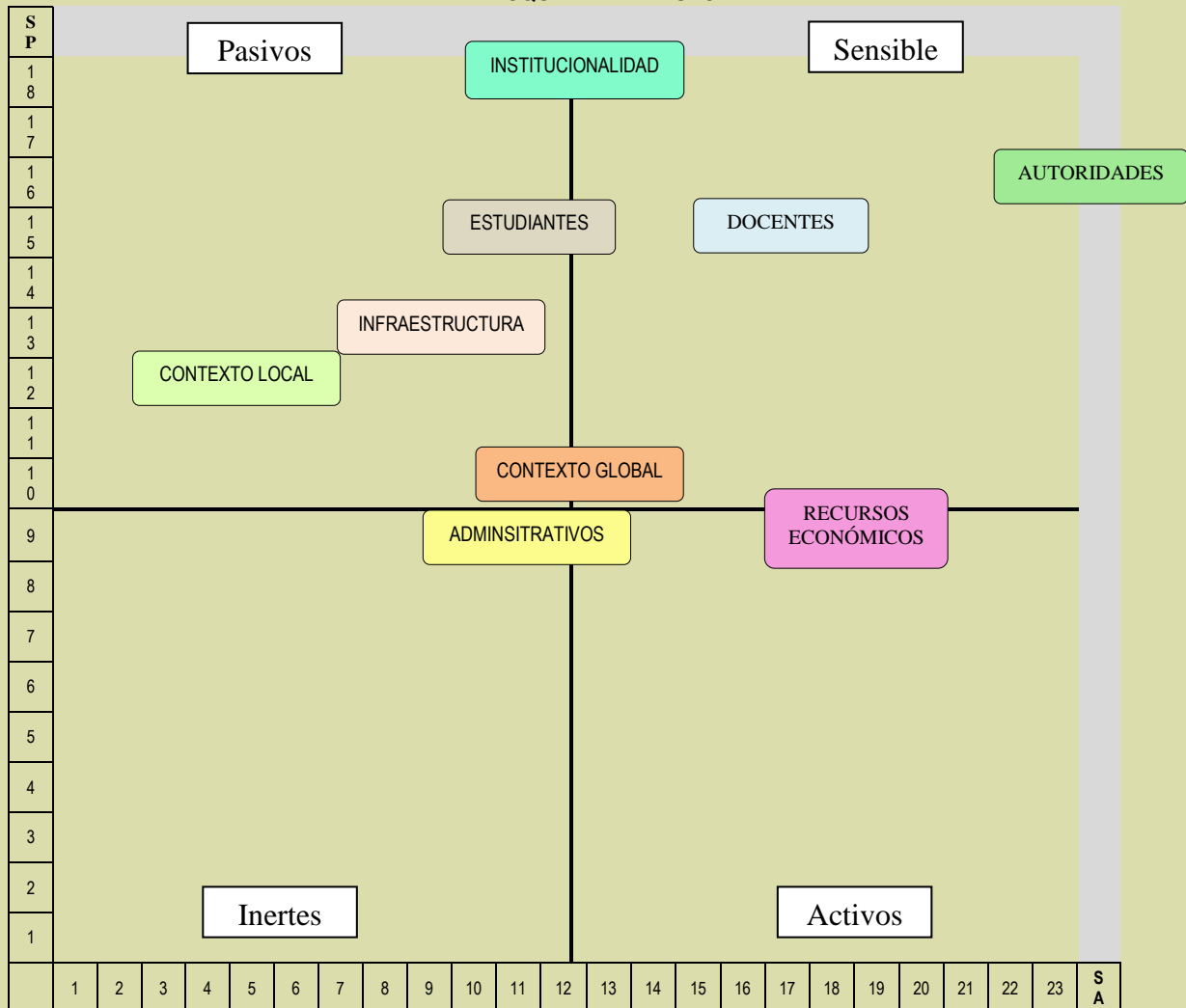
La primera interpretación del sistema de relaciones observado a partir de la matriz muestra que el factor AUTORIDADES es el que más influencia proporciona al sistema en general (95%), siendo además esta influencia muy fuerte hacia todos los factores; le siguen en orden de importancia los RECURSOS ECONÓMICO y los DOCENTES; el factor INSTITUCIONALIDAD es el más influenciado. De acuerdo a la Matriz y la multiplicación de la SA x SP, el factor más dinámico del sistema es AUTORIDADES, seguido del factor DOCENTES. A nivel global el sistema UTO presenta un índice de interacción del 54%, es decir está funcionando a la mitad de su energía, esto confirma la definición del carácter de la UTO como una institución "regular"

Esquema axial

Este paso nos proporciona información adicional sobre la intensidad relativa de la influenciabilidad de cada factor, en comparación con otros factores y con el grado relativo de 'sensibilidad' de ese factor incidido por parte del sistema, como se refleja en el gráfico 7.

⁸ La Matriz de Influencia fue introducida bajo el nombre de computadora de papel por Fredderic Vester, uno de los pioneros del pensamiento en red.

GRÁFICO N° 7
ESQUEMA AXIAL UTO



FUENTE: Capacitación equipos GUAP's (octubre 2008)
ELABORACIÓN: ACEDI

El gráfico 7 muestra que tanto el Contexto Local, la Infraestructura, los Estudiantes se encuentran en el cuadrante **pasivo** (reciben influencia más que dar) de manera que es importante diseñar estrategias que lleven a estos factores (actores) a desarrollar un rol más **activo** en el sistema, que logren movilizar (hacer funcionar) los factores **inertes** del sistema (Administrativos) y que son estratégicos para el adecuado desempeño institucional. Las Autoridades y los Docentes se ubican en el cuadrante **crítico** o sensible, evidenciando interacciones entre estos factores; es decir, la existencia de influencias e influenciabilidad, entre ellos y el resto de los factores, se debe lograr incidencia directa con ellos para modificar el campo de fuerzas actual que limita el desarrollo académico de la UTO.

Es necesario que la UTO eleve su índice de influencia y relación de **0,54 a 0,65**, lo que implica mayor inversión de energía en los Estudiantes para que estos tengan una influencia positiva en el modelo académico y en el sistema de gestión (Institucionalidad). La forma como se puede lograr impactos en los estudiantes es a través de los docentes, lo importante será diseñar estrategias que permitan el desplazamiento de una gran parte de los factores hacia los cuadrantes sensibles y activos para lograr una sinergia positiva y dinámica del sistema de gestión universitaria de la UTO.

LÍNEA ESTRATÉGICA DE DESARROLLO ACADÉMICO

III. LÍNEA ESTRATÉGICA DE DESARROLLO ACADÉMICO

La formación de pregrado y postgrado constituyen las tareas centrales de la universidad, por tanto son los objetivos fundamentales para el desarrollo académico y el avance institucional de la UTO. Existe una relación simbiótica entre ambos procesos en la perspectiva de alcanzar una universidad de calidad y acreditada. La efectiva articulación de la capacidad productiva intelectual-académica del postgrado con el pregrado puede generar el mejoramiento académico como un proceso integrado y global, que refleje a la UTO como un actor participe, involucrado y comprometido con la región y el país al responder con una oferta académica pertinente, oportuna y coherente con los cambios esenciales de la economía y los nuevos aires nacionales de desarrollo.

A. DESARROLLO DE LA CALIDAD ACADÉMICA EN EL PREGRADO

Objetivo estratégico

Lograr el mejoramiento de la calidad en la formación académica del Pre-Grado optimizando el rendimiento académico de los estudiantes en la universidad y elevando la calidad de formación de los docentes bajo regímenes docente-estudiantiles actualizados y contar con una estrategia de Post-Grado con oferta de programas a diferentes niveles y modalidades orientadas al ámbito interno de la UTO y como respuestas al contexto local, regional, nacional e internacional para posicionar a la UTO en un contexto académico competitivo y pertinente.

La formación de pregrado es una de las funciones centrales de la universidad, los fines de la UTO descritos en su Estatuto Orgánico, manifiestan de manera sintética lo siguiente: *impartir enseñanza profesional y técnica, fomentar la investigación científica y movilizar sus recursos*; en este contexto, se propone como refiere la misión: **Formar recursos humanos profesionales, éticos, social y técnicamente pertinentes, de calidad, apoyados en el desarrollo académico.**

Conviene señalar que las teorías y modelos de educación y los procesos de enseñanza y aprendizaje son solo intentos para llegar al objetivo: transmitir los conocimientos y ampliar el horizonte del aprendizaje. La teoría y modelo de educación bancaria –descrita por Freire e Ilich sobre el carácter de la educación bancaria y la necesidad de la des-escolarización de la sociedad, precisamente porque la relación de enseñanza-aprendizaje conduce a la alineación entre los humanos, la sociedad y la naturaleza. También, las propuestas de la educación por competencias, ha sido presentada con alto ímpetu de competitividad para un modelo de sociedad y economía de mercado. Esta tendencia de educación por competencias no es la mas adecuada para en el contexto actual de cambios en Bolivia y Oruro.

El cumplimiento de esta misión precisa del establecimiento de un **modelo académico**⁹ que proporcione el marco teórico, las bases conceptuales e instrumentales, para modernizar la acción académica de la universidad y transformarla en generadora de conocimientos, recursos científicos – tecnológicos, cambios paradigmáticos y visionarios para los procesos de desarrollo local. La reflexión para la construcción de un modelo académico innovador y sinérgico, pasa por

⁹ El Vice Rectorado, a través del equipo de desarrollo académico, viene construyendo el nuevo modelo académico de la UTO, gran parte de las reflexiones y recomendaciones de este capítulo han sido producto del intercambio que se ha generado con este equipo.

repensar la relación de la universidad con el estado y con la sociedad, por el establecimiento de principios y fundamentos acordes a la nueva realidad local y global, por la claridad y pertinencia de los objetivos y fines de la universidad, por la consistencia y la versatilidad de la organización curricular, y por la necesaria reestructuración de las responsabilidades de los actores (docentes, estudiantes, administrativos) en el marco del proceso de la gestión institucional.

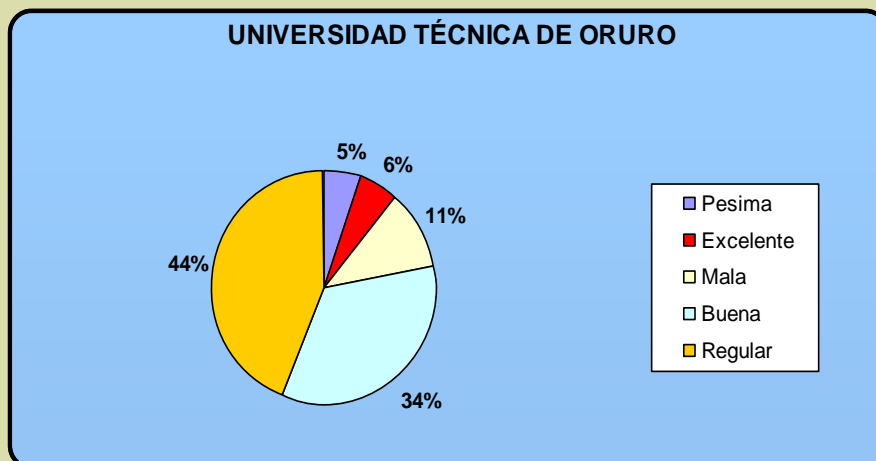
Uno de los alcances fundamentales del modelo académico es el Proceso de Enseñanza Aprendizaje (PEA), es necesario y coherente que el modelo académico de la UTO esté en relación estrecha con la misión y visión de la UTO propuesto en el PDE. El PEA es el factor más dinámico del quehacer académico ya que precisa de perfeccionamiento continuo, a la luz de los cambios e innovaciones que se dan en el campo de las ciencias de la educación, de los procesos y recursos didácticos, de los procesos de gestión de la información y el conocimiento, los métodos de planificación y evaluación.

Es importante poner en consideración que la revolución del conocimiento y de los sistemas de gestión de información, tienen su impacto inmediato y acelerado en “los contenidos, los métodos, lenguajes e instrumentos del quehacer académico en su conjunto” (PID UTO 1998-2002) este proceso está provocando que muchos planes y programas de estudio se vuelvan obsoletos e ineficaces, los currículos se tornan rígidos y desiguales, muchas disciplinas se han atrincherado generándose un estancamiento en su desarrollo, otras se han fragmentado produciéndose la aparición de nuevas carreras, algunas empiezan a perder el norte con profundos problemas de adaptación al actual mercado laboral, situación de la que no está exenta la UTO. En este contexto, la noción que viene de la industria Japonesa “just in time” –justo lo que se requiere en el momento dado -entendido como contexto- es una noción apropiada y aconsejable para la programación de la UTO en cuanto a la producción del conocimiento. Por otra parte el concepto cultural de las comunidades de Quechuas: no hay presente sino solo un intermedio actual entre el pasado y el futuro, es un discernimiento de lo que se requiere programar de manera anticipada. Estas dos nociones y sus anticipaciones son criterios de flexibilidad para considerar lo pertinente y lo oportuno de la producción del conocimiento.

Uno de los objetivos estratégicos del PDE para el pregrado es el mejoramiento del PEA. Para este fin es importante encarar tareas de autoevaluación y actualización curricular en la UTO, avanzar agresivamente en la acreditación nacional e internacional de las carreras y programas académicos, lograr cambios y ajustes en el régimen docente y estudiantil de la UTO, mejorar la capacidad pedagógica y didáctica de los docentes y formar nuevos docentes. Existe una constatación, desde varios campos de observación y percepciones de actores, de una valoración no satisfactoria del rendimiento académico de la UTO. Es importante señalar que el ingreso a la universidad no tiene mayores exigencias y en la mayor parte de los casos los estudiantes que desean ingresar a la UTO no tienen barreras significativas que limiten la accesibilidad. Esto abre la oportunidad de introducir algunas exigencias que resulten en un mejor indicador de eficacia y rendimiento académico.

El análisis de la situación actual de la UTO, respecto a las actividades desarrolladas en el pregrado, se encuentran en un nivel regular. Por ejemplo, en los factores académicos y de investigación, cerca a la mitad de estudiantes y docentes, califican como regular (ver gráfico 8), si a esto sumamos los malos y pésimos, el 65% se encuentra en el rango de regular a malo.

GRÁFICO N° 8
VALORACIÓN DE FACTORES ACADÉMICOS Y DE INVESTIGACIÓN DE ESTUDIANTES
EGRESADOS, TITULADOS Y DOCENTES DE LA UTO



FUENTE: BD encuestas realizadas estudiantes, egresados, titulados y docentes de la UTO (septiembre 2008)
ELABORACIÓN: ACEDI-CANADÁ

Como se analizó en párrafos anteriores el grado tan bajo de eficacia de la UTO de 0,26, según el criterio de docentes y estudiantes, está muy vinculado a la modalidad de “asistencia libre a clases”, el 53% opina que no es conveniente porque desvía la dedicación al estudio, afectando el rendimiento académico; otro factor importante es el económico, muchos estudiantes que no cuentan con recursos económicos para continuar su carrera, pero tienen la voluntad y capacidad para concluir su formación profesional se ven obligados a abandonar su carrera para realizar otras actividades; La formación recibida en secundaria como base para el ingreso a la universidad en muchos casos es deficiente, causal de que los estudiantes que ingresan a la UTO en los primeros años de su formación deben ser nivelados para la comprensión de sus asignaturas; Existen alumnos que estudian y trabajan lo que impide que puedan tomar todas las materias que corresponden a su PEA, además de otros factores que disminuyen la eficacia de la UTO.

En la muestra de la encuesta para el PDE el 49% de los estudiantes opina que los métodos de estudio son regulares (el 11% considera que son malos). Más de la mitad de los entrevistados no se encuentra motivado para la realización de la tesis, existen causas como la inseguridad en su formación profesional, no tienen una idea clara o el tema definido; sin embargo, la mayoría de los entrevistados consideran que la tesis debería ser introducida en el plan de estudios, asignando un tiempo suficiente para la elaboración de la misma bajo la tutela de un tutor.

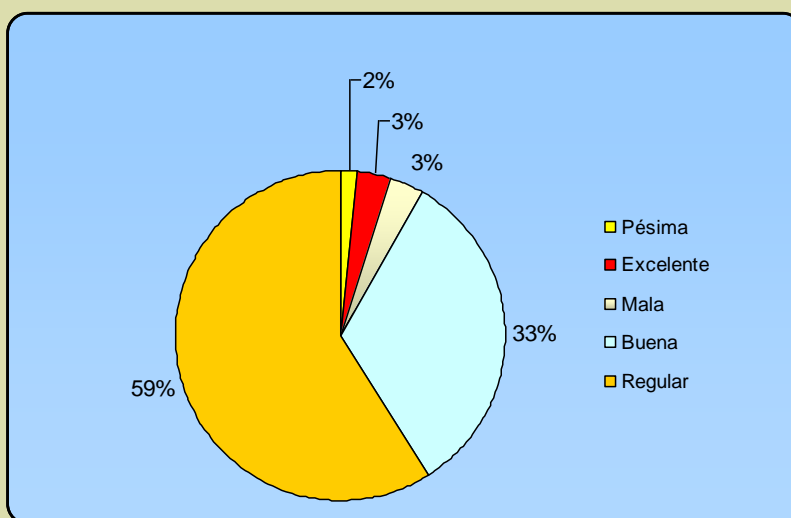
La repetición de contenidos por los docentes, se observa que es frecuente, en grado moderado y muy frecuente que podría agruparse en un 70% de los entrevistados con este criterio. Este sentido es importante realizar una actualización de los contenidos y ser compatibilizados. Los estudiantes también señalan que en los contenidos de su plan de estudios predominan los contenidos teóricos, es importante que la teoría pueda ir acompañada de la práctica para un mejor proceso de aprendizaje. Existe una asistencia de los docentes a las clases de regular a buena, esto debe ser mejorado con políticas de control de la asistencia a los docentes.

Respecto al sistema de evaluación para docentes la mitad de los entrevistados considera que el sistema de evaluación es adecuado y la otra mitad que no lo es, por lo que se hace necesario un profundo análisis para la readecuación del actual sistema de evaluación.

El nivel de exigencia de los docentes a los alumnos en las actividades académicas, tiene una tendencia de regular y buena, esto debe tener una secuencia lógica sobre el incremento gradual de nuevas materias prácticas y el control de las actividades programadas.

La mitad de los estudiantes entrevistados consideran que el cumplimiento de los objetivos en clases es regular con tendencia a buena, este aspecto debe ser mejorado, al estar estrechamente vinculado a la eficacia que debe tener en todos los aspectos académicos la UTO, que hasta el momento son muy ineficaces. La valoración realizada por los egresados y titulados de la UTO al desempeño docente muestra la tendencia regular que mantiene como constante en todos los campos académicos la universidad (ver grafico 9).

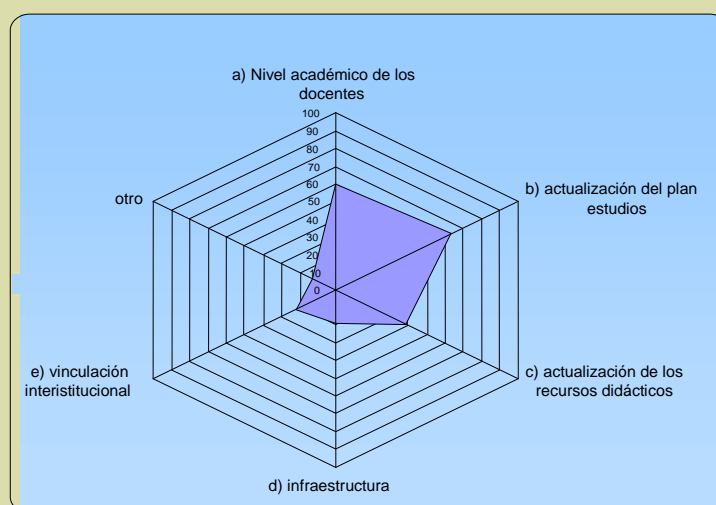
**GRÁFICO N° 9
DESEMPEÑO DOCENTE**



FUENTE: Base de datos de encuestas realizadas a egresados y titulados de la UTO (septiembre 2008)
ELABORACIÓN: ACEDI-CANADÁ

Los egresados y titulados de la UTO consideran que es importante, para la mejora de la universidad, la actualización del plan de estudios que responda a las exigencias del mercado laboral, además de elevar el nivel académico de los docentes como se observa en el grafico 10.

**GRÁFICO N° 10
ASPECTOS QUE DEBEN SER MEJORADOS EN LA UTO**



FUENTE: Base de datos de encuestas realizadas a egresados y titulados de la UTO (septiembre 2008)
ELABORACIÓN: ACEDI-CANADÁ

La Universidad Técnica de Oruro, debe realizar un profundo análisis respecto a la calidad en la formación profesional, factores que tienen una tendencia a lo regular deben ser mejorados y la eficacia de la facultades deben subir su nivel, pero esto no será posible si no existen cambios sustanciales respecto al rendimiento académico y la asistencia libre a clases, así como la aceptación de los docentes y los sistemas de evaluación.

Una primera fotografía de la UTO, que se recupera de la información primaria y del proceso de análisis con los GUAPs, refleja lo siguiente:

Desafíos

- La inercia del PEA, que se traduce en una estructura curricular con tendencia a la obsolescencia.
- Ausencia de un enfoque interdisciplinario integral en todas las unidades académicas.
- Escasa utilización de los recursos de investigación e interacción en el PEA, por la incomprensión de los procesos lógicos de investigación - interacción, considerados como meros soportes instrumentales.
- Conformismo de un gran porcentaje del plantel docente en términos académicos y de su relación con el contexto local y los profundos cambios estructurales de la actual formación económica-social boliviana y de actualización sobre la misión-visión, programas y objetivos de la universidad.
- Limitación instrumental e inconsistencia de los procesos de planificación, seguimiento y evaluación.

Potencialidades

- Prestigio cultivado por años como la mejor universidad del departamento.
- Recursos físicos (infraestructura) apropiados para el PEA.
- Significativos recursos económicos que pueden permitir un cambio sustancial en el nuevo enfoque de la UTO.
- Actualmente cuenta con un segmento importante de docentes de categoría académica reconocida.

1. Líneas de Acción

Basados en el diagnóstico realizado a la UTO, en la perspectiva de mejorar el proceso enseñanza aprendizaje se propone lo siguiente:

a) Desarrollo de procesos de autoevaluación de las unidades académicas de la UTO

Para arrancar este proceso es necesario introyectar en la comunidad universitaria de la UTO, una cultura de la evaluación y autocrítica, como condición necesaria para el desarrollo de diagnósticos objetivos.

Los procesos de autoevaluación de las unidades académicas de la UTO, deberán ser concebidos como un ejercicio de aprendizaje para el mejoramiento académico, por lo tanto debe ser la propia UTO la que diseñe y valide la metodología y el instrumental de autoevaluación.

Es importante que los procesos de autoevaluación, pongan su atención en la correspondencia que debe existir entre los procesos de enseñanza – aprendizaje, investigación e interacción en todos los ámbitos de formación.

Desde esta perspectiva, los procesos de autoevaluación de las unidades académicas, deben considerar los alcances y objetivos que proponga el nuevo modelo académico de la UTO y en ese marco establecer el estado del arte de las unidades temáticas que enseñan las materias de las carreras y programas, en consideración a la necesidad de la investigación tecnológica de la innovación o la necesidad de ella para el desarrollo autónomo del país.

También debe indagar y reflexionar sobre las instancias o mecanismos de las carreras para la divulgación del pensamiento científico producido y sobre quien asume el papel de incorporar en el Sistema de Información de Bolivia (SIB) los productos científicos, tesis, trabajos dirigidos importantes.

Este proceso de autoevaluación debe establecer en proyección cómo y qué metodología se usará para determinar que los currículos integren y contengan los procesos de enseñanza-aprendizaje, investigación e interacción.

Esta metodología (innovadora con nuevos paradigmas) debe refuncionalizar los nuevos indicadores en evaluación en el marco de la eficacia, eficiencia y efectividad en la unidad temática, para la asignatura materia o módulo, para el área o la carrera, en el marco de la efectividad, pertinencia, trascendencia, equidad social, adaptabilidad.

La evaluación (y acreditación) tiene que trabajar en un nuevo contexto, con una misión renovada a la tradicional.

Indicador: Hasta el 2010, se tiene diseñada y validada la metodología y el instrumental de autoevaluación. Hasta el 2013, el 80% de las carreras ha desarrollado proceso de autoevaluación.

Para efectivizar estos procesos de evaluación es necesario formar una masa crítica de profesionales adscritos a la UTO, que acompañen y faciliten los procesos de evaluación y acreditación de las carreras, programas y proyectos académicos. Esto se puede lograr a través de una especialidad orientada a:

- Desarrollar un marco conceptual y metodológico de la evaluación - acreditación y currículo e innovación en la UTO.
- Construir un sistema de autoevaluación de programas y unidades académicas.
- Validar el sistema de AE en las unidades académicas seleccionadas.
- Aplicar el sistema de autoevaluación en las unidades académicas seleccionadas.
- En función a los resultados, desarrollar un plan de mejora del sistema y de las unidades, si es pertinente.
- Sistematizar toda la información y experiencia adquirida en el desarrollo de la especialidad.

b) Desarrollo del proceso del diseño y actualización curricular

Este proceso de autoevaluación debe generar los insumos y las condiciones político – institucionales para un proceso de actualización y rediseño curricular en la totalidad de las carreras y programas académicos de la UTO. El Diseño Curricular es el proceso que recorre el mundo de la instrucción y que precisa el resultado o Currículo que se espera alcanzar en la formación del estudiante, Por lo tanto, **“El Currículo invariablemente forma parte de un proyecto político concebido como utopía”**.¹⁰

Este diseño o rediseño curricular debe considerar mínimamente los siguientes aspectos como se práctica en otras universidades del sistema:

- **El análisis del contexto profesional**, *la revisión y definición de las necesidades que los egresados y titulados deben satisfacer.*
- **Definición de objetivos de carrera**, *establecer los objetivos que se deberán cumplir en el proceso formativo.*
- **Actualización Curricular Continua**, consiste en la readecuación curricular desde la perspectiva de la profesión para ser transversalizada en la formación académica.
- **El contenido de materias, programas o módulos**, con contenidos y aspectos culturales que satisfagan al egresado y titulado en su formación.
- **El análisis del contexto**, este proceso permite realizar un análisis de los aspectos culturales, sociales, políticos, económicos con el objeto de nutrir al Proceso del diseño Curricular.

El currículo de cada carrera debe contemplar ciertas características de sus descriptores en función a la generalidad y especificidad, debe estar centrado en competencias y saberes y deben ser compatibles con criterios más detallados por programas; su aplicación en el PEA, por lo tanto, debe contribuir a la capacidad para razonar, analizar, comunicar, y a un desarrollo intelectual más profundo, de mente analítica y conocimiento disciplinario.

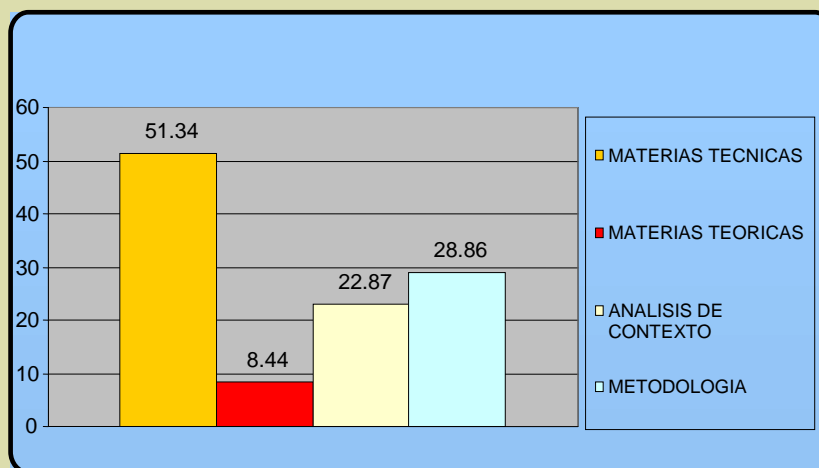
En el caso específico de la UTO, y en consideración a las realidades vigentes de nuestro entorno político, social, cultural, económico y de oportunidades en el ámbito laboral se debe transversalizar a todas las carreras de la UTO el idioma inglés, un idioma nativo, la cultura emprendedora y el uso y manejo de TIC's. Con el propósito de ser competitivos en el mercado laboral presente y responder a la actual realidad de la nación.

El nuevo modelo académico de la UTO debe tomar en cuenta los nuevos paradigmas de los procesos de enseñanza y aprendizaje como los elementos de comprensión del denominado P5BL, que por su título en inglés significa Aprendizaje basado en los Problemas, los Procesos, los Proyectos, los Productos y las Personas (en el campo educativo).

¹⁰ Presentación del PNUD Oruro, 25 de septiembre del 2008

Sin embargo, desde una perspectiva pragmática, el desarrollo curricular debe considerar los distintos modelos con los que se cuentan en la actualidad y que el docente adopte el modelo que sea más conveniente de acuerdo a las disciplinas que toman parte de la carrera; también debe tomar en cuenta las expectativas y sugerencias de los estudiantes, quienes opinan que es necesario darle mayor énfasis a las materias prácticas y metodológicas (ver gráfico 11)

GRÁFICO N° 11
MATERIAS PARA INCORPORAR AL ACTUAL PLAN DE ESTUDIOS



FUENTE: Base de datos de encuestas realizadas a estudiantes de la UTO (septiembre 2008)
ELABORACIÓN: ACEDI-CANADÁ

La mayor parte de los entrevistados considera que es muy importante ingresar materias técnicas seguidas por materias metodológicas y de análisis de contexto, considerando las materias técnicas como aquellas materias prácticas aplicables en el desarrollo de su profesión.

En síntesis, el mejoramiento del PEA tiene en los procesos de autoevaluación y (re)diseño curricular, una de las estrategias más importantes para posicionar a la UTO en el ámbito académico nacional e internacional, con posibilidades de acreditación, es decir, generaría los insumos suficientes para enfrentar los desafíos de la acreditación nacional e internacional.

Indicador: Hasta el 2013, el 80% de las carreras ha actualizado y rediseñado sus contenidos curriculares.

c) Desarrollo de procesos de evaluación y acreditación académica

La realidad del contexto nacional e internacional debe inducir a la nueva gestión universitaria, a asumir el reto de planificar, organizar, coordinar y evaluar los procesos de auto evaluación, evaluación, acreditación y certificación. Esta labor amerita el desarrollo de capacidades humanas en la UTO, particularmente la capacitación del personal de la Dirección de Evaluación y Acreditación, y de las diferentes unidades facultativas, a efecto de incrementar las posibilidades académicas de asumir con seriedad las responsabilidades institucionales y sus competencias.

Para este fin la UTO, a través de su dirección competente, debe diseñar e implementar un curso de Especialidad en Evaluación y Acreditación Universitaria, dirigida a docentes y administrativos involucrados en los procesos de autoevaluación facultativa, a través de comisiones de auto evaluación descentralizadas; estos equipos de trabajo que se involucrarán en los procesos de autoevaluación, cubriendo de manera sistemática y coordinada, la estructura y contenidos académicos, las estructura de soporte institucional administrativo, la normatividad institucional, la

planificación de gestión, la calidad de los insumos y los resultados o productos logrados, como procesos de carácter continuo y permanente.

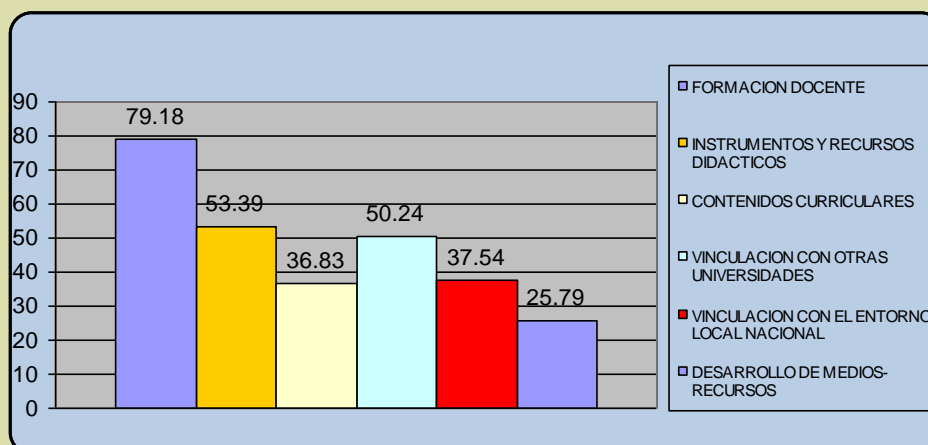
A partir de la formación de una masa crítica de recursos humanos en cada unidad académica o programa, se debe generar una normativa y un programa de evaluación y acreditación universitaria para las carreras de la UTO

Indicador: Hasta el 2013, el 50% de las carreras han logrado su acreditación nacional e internacional bajo la normativa y parámetros del CEUB.

d) Cursos de formación pedagógica

El diagnóstico desde las percepciones de los actores (tanto docentes como estudiantes) muestra que es necesario que los docentes adquieran mayores competencias didáctico-pedagógicas, ya que se constituyen en uno de los motores para el desarrollo y construcción de las comunidades de aprendizaje. Los docentes consideran muy importante la “formación docente”, para mejorar la calidad de la educación en la UTO (ver gráfico 12)

GRÁFICO N° 12
MEJORAMIENTO ASPECTO ACADÉMICO



FUENTE: Base de datos de encuestas realizadas a docentes de la UTO (septiembre 2008)
ELABORACIÓN: ACEDI-CANADÁ

Por otro lado, un alto porcentaje de estudiantes y egresados, consideran que la formación docente es muy importante para mejorar el proceso de formación de los estudiantes. En este sentido es muy importante el desarrollo de programas de capacitación para los docentes.

La formación docente, requiere de cierta continuidad de los procesos de perfeccionamiento en educación superior (maestría en educación superior), en esta dirección pueden desarrollarse además, la capacitación especializada en métodos y técnicas de investigación, diseño y evaluación curricular, además de principios y valores que son importantes en la práctica docente.

Este proceso de formación está estrechamente vinculado con el Postgrado, cuyos programas responden tanto a esta exigencia, como a la relacionada a la actualización profesional

Indicador: Hasta el 2013, el 90% de los docentes está capacitado y aplica procesos didácticos actualizados y adecuados a sus materias.

e) Actualización profesional de los docentes

El plantel docente de la UTO también debe pasar por un proceso de actualización profesional, ya que esto implica el desarrollo de conocimiento y competencias específicas al campo profesional en el que se desenvuelven, muchos docentes de la UTO, han construido su capacidad y experiencia profesional en la academia, de manera que no han tenido un desempeño profesional fuera de la universidad. Esta actualización debe desarrollar estrategias de diversa naturaleza de acuerdo a las características y el campo profesional de los docentes, entre estas estrategias se encuentran los programas de especialidad, maestría y doctorado que el Postgrado ofrecerá en coordinación con las unidades académicas de la UTO; asimismo, es también importante complementar con actividades de capacitación e intercambio a través de:

- Talleres prácticos de actualización
- Seminarios con invitados expertos (as)
- Pasantías nacionales e internacionales
- Intercambios con otras universidades

Indicador A: Hasta el 2013, el 90% de los docentes está capacitado y aplica procesos didácticos actualizados y adecuados a sus materias.

Indicador B: Hasta el 2013, el 60% de los docentes cuentan con estudios de postgrado inherentes a su especialidad.

f) Formación de nuevos cuadros docentes de la UTO

La formación de nuevos cuadros docentes es una obligación de la UTO. Actualmente, gran parte de los docentes, gradualmente van pasando al sector pasivo, esto amerita por parte de la UTO, generar procesos selectivos en las carreras para identificar perfiles de estudiantes que, además de buenos alumnos, tengan vocación para la práctica docente. A partir de esta selección se debe estimular y fomentar a estos estudiantes / egresados / titulados a su perfeccionamiento académico (post grado) y en la práctica docente, este proceso debe estar acompañado de la revisión y ajuste que se haga al régimen docente.

Indicador: Hasta el 2013, el 30% de los docentes de la UTO son resultado del proceso de formación de nuevos cuadros docentes y cuentan con postgrados.

g) Desarrollo del régimen docente

Se hace imperiosa la necesidad de actualizar el régimen docente de la UTO, con el objetivo de mejorar la eficiencia y eficacia de la enseñanza y ampliar los horizontes para la generación de trabajos de investigación aplicada. Este proceso debe seguir los canales legales establecidos y desarrollar los mecanismos de debate y concertación para un cambio planificado.

Con este fin es importante tomar en cuenta los siguientes aspectos:

Admisión y permanencia docente

Es realmente importante poner en práctica los artículos referidos a la admisión y permanencia docente (art. 62, 63, 66 inciso b, 70) de la CEUB del X Congreso Nacional

de Universidades, estos artículos señalan el desarrollo de un proceso de evaluación continua de los docentes contratados, por el lapso de un año para pasar a la categoría de titular; asimismo, las convocatorias tienen lineamientos sobre el número de horas teórico – prácticas que requieren las actividades en la universidad.

En este sentido se cuenta con instrumentos generales que permiten realizar un proceso continuo de evaluación a los docentes en aspectos académicos, investigación y vinculación.

Considerando estos antecedentes se hace imperativo el aplicar los reglamentos establecidos en el ente superior, con el objetivo de disminuir la cantidad de docentes tiempo horario y crear una barra de docentes con aptitudes y capacidades que tengan un proceso de mejora y capacitación continua.

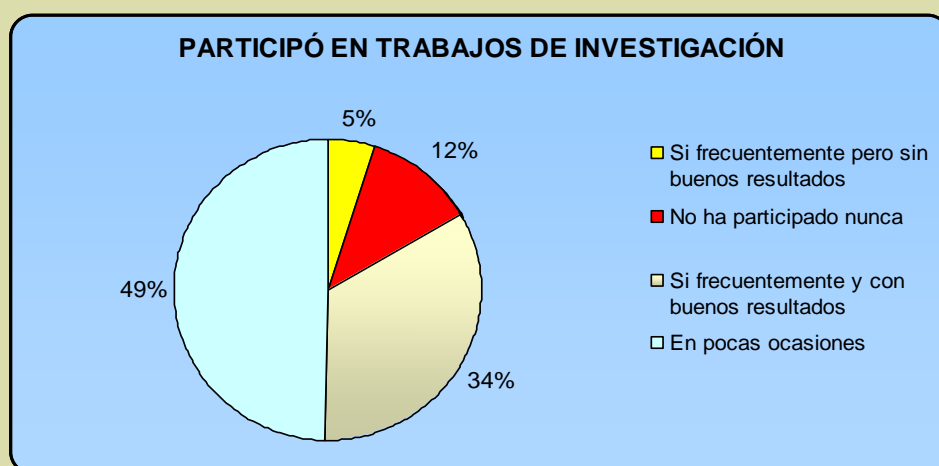
Funciones de los docentes

En lo que respecta a las funciones de los docentes, según el concepto de la CEUB y las percepciones de interés recolectadas de los docentes de la Universidad Técnica de Oruro, el docente debe realizar actividades relacionadas a:

- Cátedra
- Investigación
- Vinculación

Respondiendo a las necesidades del nuevo contexto se hace necesaria la adecuación de la distribución de la carga horaria actual la cual se basa en la cantidad de horas “pizarra” (20 horas aula + 20 horas preparación aproximadamente de 4 a 5 asignaturas), esta modalidad de distribución de la carga horaria no contempla para nada la realización, de tareas de investigación y/o interacción docente (esta deficiencia se demuestra en el gráfico 13).

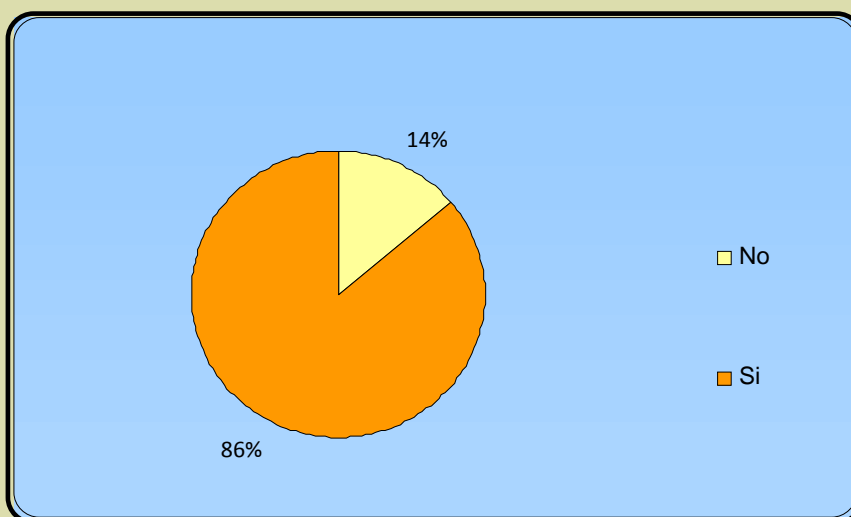
GRÁFICO N° 13
¿PARTICIPÓ EN TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN?



FUENTE: Base de datos de encuestas realizadas a docentes de la UTO (septiembre 2008)
ELABORACIÓN: ACEDI-CANADÁ

Según el gráfico superior, una mayoría de los docentes ha participado en trabajos de investigación en pocas ocasiones o no ha participado nunca, lo que hace necesario por una parte, la readecuación del actual régimen docente en lo referido a las facilidades e incentivos para el trabajo de investigación y, por otra parte, el desarrollo de una política de investigación aplicada al PEA y a la producción de conocimiento para el desarrollo local.

GRÁFICO N° 14
¿TIENE INTERES EN REALIZAR ACTIVIDADES DE INVESTIGACIÓN?



FUENTE: Base de datos de encuestas realizadas a docentes de la UTO (septiembre 2008)
ELABORACIÓN: ACEDI-CANADÁ

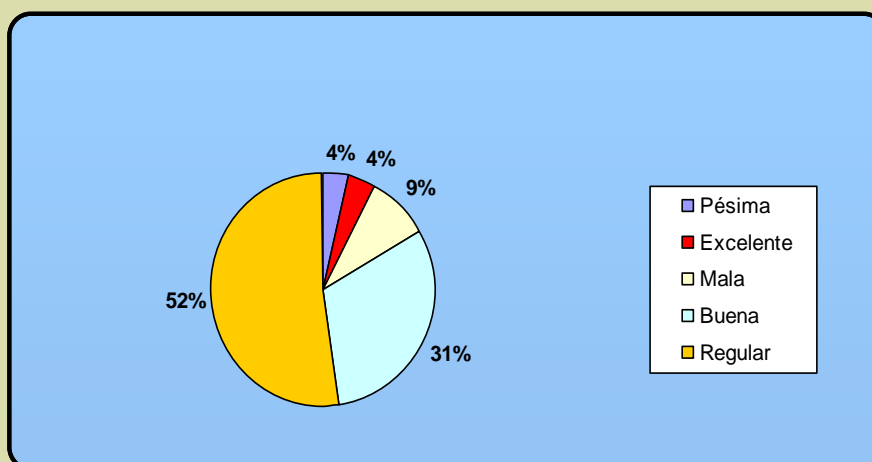
Realizando un análisis sobre el interés de los docentes en desarrollar trabajos de investigación, (como se observa en el gráfico 14) muestra que más del 85% de los docentes tiene interés de participar en trabajos de investigación, pero el problema central radica en la convalidación del trabajo realizado en investigación (o extensión) para el pago de los salarios.

Por todos estos aspectos es necesario realizar una adecuación al actual régimen docente, en lo que corresponde al pago de los salarios incluyendo estas actividades, con criterios sólidos de evaluación del trabajo desarrollado que refleje los frutos obtenidos en un determinado tiempo, esto según a un plan de trabajo presentado por el docente interesado en el desarrollo de investigación y/o vinculación en función de las políticas y normativas de la investigación académica de la UTO

Desempeño del docente en el aula

El rendimiento del docente en el aula, es otro factor importante en el proceso enseñanza aprendizaje; asimismo, son necesarios los criterios de evaluación que permitan un adecuado monitoreo del docente en las actividades realizadas en la universidad. Respecto a este tema se cuenta con la valoración de los estudiantes y egresados de la universidad.

GRÁFICO N° 15
VALORACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE



FUENTE: Base de datos de encuestas realizadas a estudiantes, egresados y titulados de la UTO (septiembre 2008)
ELABORACIÓN: ACEDI-CANADÁ

Según el gráfico 15 el desempeño docente en aula tiene una tendencia a lo regular, es necesario diseñara e incorporar nuevos sistemas de evaluación docente, que reflejen de manera objetiva el actual nivel de la docencia en todas sus competencias y permitan generar mecanismos de mejora y capacitación docente para elevar la calidad en la educación.

Categorización y Escalafón

Considerando los artículos referidos al escalafón docente del CEUB (art. 31 incisos a y d; art. 33), señalan que los objetivos del escalafón docente son: “reglamentar y garantizar la carrera docente con base en el mérito profesional y el aporte personal a la docencia, investigación e interacción social universitaria” y “determinar las bases para la planificación de la escala salarial de categorías, con el fin de estimular la producción de los docentes y su permanente actualización”.

Todos estos aspectos se sustentan en la evaluación como mecanismo para establecer los requerimientos mínimos del conocimiento y producción científica, preparación pedagógica, cumplimiento de las actividades académicas asignadas, participación de la vida universitaria, participación en tutorías y asesorías en los procesos de titulación. “Todos estos aspectos engloban una nueva concepción de labor docente, integrando docencia, investigación, interacción social, producción y actualización” (X Congreso Nacional de Universidades CEUB).

Para el desarrollo eficaz y armónico de la propuesta del cambio significativo de una universidad regular a una con mejores niveles, es muy importante tomar en cuenta el tratamiento salarial que actualmente contempla un incremento gradual en función al paso del tiempo (antigüedad) sin tomar en cuenta la producción científica del docente, aspecto que no incentiva para nada la realización de tareas de investigación. Considerando este aspecto tan importante, es necesario incluir en la escala salarial incentivos económicos a la generación de actividades de investigación y vinculación, además de dotar de las herramientas y políticas que apoyen el mejor desempeño de estas actividades.

Indicador: Hasta el 2011, la UTO ha actualizado e implementado su régimen docente.

h) Desarrollo del régimen estudiantil

Es también necesario y fundamental actualizar el régimen estudiantil de la UTO, con el mismo objetivo de mejorar la eficiencia y eficacia de la enseñanza y agilizar los procesos de profesionalización. Para ello es importante tomar en cuenta los siguientes aspectos:

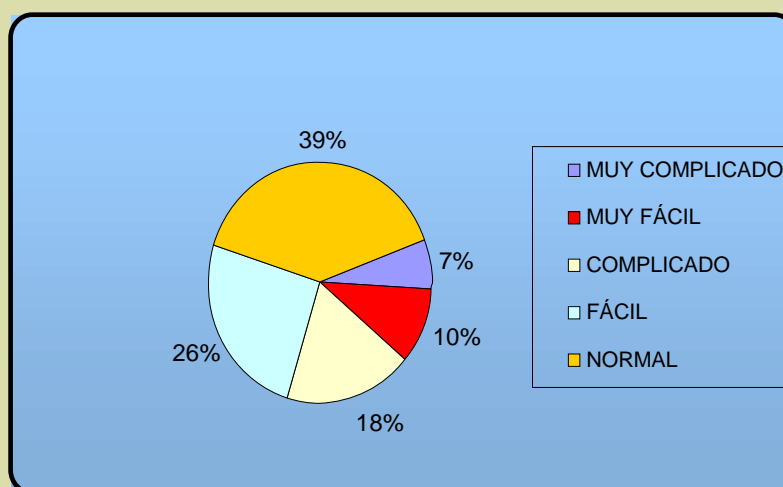
Cursos de nivelación académica

Dentro de la Universidad Técnica de Oruro solo algunas de las facultades cuentan con cursos propedéuticos, los cuales son una buena práctica para reforzar los conocimientos que son necesarios para empezar una carrera universitaria. Al contar las facultades con cursos propedéuticos se lograría disminuir las falencias de la educación secundaria con sus diferencias asimétricas respecto a su naturaleza, fiscal, privado, urbano, peri urbano y/o rural, para brindar al estudiante los conocimientos suficientes para asumir una carrera universitaria exitosa y así reducir los niveles de frustración que actualmente sufren universitarios con las ganas, la voluntad y la capacidad para enfrentar este reto y que en la actualidad se ven afectados por la calidad de su formación en secundaria.

Admisión y el Rendimiento Académico Estudiantil

El sistema de admisión y rendimiento académico en la UTO es uno de los factores que tiene incidencia tanto en el proceso de profesionalización de los estudiantes, como en el tiempo que los mismos utilizan para titularse. Una gran parte de los estudiantes proviene de los colegios fiscales, algunos de las provincias, de manera que ingresan a la universidad con niveles de preparación y conocimiento muy bajos y heterogéneos, a esto se suma que el ingreso a la universidad tiene una tendencia de normal a fácil (ver gráfico 16), considerando que del total de los alumnos que ingresan sólo un 45 % llegan a egresar, se hace imperiosa la necesidad de desarrollar un sistema más exigente en la admisión de nuevos estudiantes en la universidad.

GRÁFICO N° 16
VALORACIÓN DEL INGRESO A LA UTO



FUENTE: Base de datos de encuestas realizadas a estudiantes de la UTO (septiembre 2008)
ELABORACIÓN: ACEDI-CANADÁ

Ante esta necesidad es posible generar un nuevo sistema de admisión (científico y eficiente) el cual evalúe los postulantes en un solo examen de aptitud académica para todos, donde se mida el nivel de conocimiento y la orientación vocacional; fijando una franja superior de puntaje en la que aquellos postulantes que consigan esa nota o superior puedan ingresar de forma inmediata, aquellos que tengan una nota en una franja inmediata inferior a la anterior, deban acceder al curso de nivelación académica, y aquellos que obtuvieran notas inferiores a las franjas definidas, pero que tengan orientación vocacional manifestada y expresada en campos de formación técnica, podrán realizar cursos de preparación previa para entrar a la Facultad Técnica.

Es necesario contar con una base de datos de los estudiantes que ingresan a la UTO, en un Kardex centralizado que permita contar con estadísticas e información. Por otro lado, el tiempo de permanencia en la universidad no se encuentra normado por lo que un estudiante puede concluir sus estudios en el tiempo que desee, esto es realmente preocupante puesto que el promedio de egreso es de 8.7 años¹¹.

Sin duda este es un problema muy sensible que debe ser analizado, discutido y consensuado con todas las instancias de la comunidad universitaria y con la sociedad civil. Es necesario crear una conciencia tanto en los estudiantes de secundaria como en los padres de familia, sobre la importancia vital de cualificar el recurso humano que aspira a una educación superior de calidad, para la transformación institucional y el desarrollo local.

En este entendido es importante la creación de cursos de nivelación académica para aquellos postulantes que no logre ingresar con el examen de ingreso, según el nivel de educación que se estableció en el examen de ingreso, para que puedan ser nutridos de una base mucho más sólida y posteriormente ser parte de la universidad. Es importante que se analice en el HCU los mecanismos para la apertura de estos cursos y como los estudiantes posteriormente serán evaluados para su admisión a la universidad.

Rendimiento Académico

El análisis de eficacia de la UTO, basado en los porcentajes anuales de aprobación, reprobación y abandono que permitió realizar una proyección para los próximos años, tiene como resultado que una “corte” que ingresa a la UTO culmina sus estudios en aproximadamente 8.7 años con una tasa de eficacia del 0,26%,

Es necesario mejorar los niveles académicos de los estudiantes de la UTO, a través de un PEA, incluyendo materias prácticas acordes a las exigencias laborales con la actualización constate de los planes de estudio, que permitan al estudiante mayores actividades de investigación y vinculación con la realidad de su entorno, generando incentivos y estímulos que motiven a llevar lo teórico de las clases a la práctica en terreno.

¹¹ En promedio la UTO gasta por alumno 62.000 Bs, hasta que egresan, los datos para el cálculo consideran el corte de 2003 al 2011, **Índice de eficacia**, ACEDI UTO 2008

Análisis Social de los universitarios de la UTO

Un importante aspecto que debe ser considerado en la admisión de los estudiantes a la universidad es el la dimensión social, si bien todas las personas tienen aptitudes y facultades que ofrecer para la construcción social, no todas cuentan con las mismas condiciones y requerimientos necesarios, las facilidades para el uso de recursos, y otras variables. Factores como la familia o el nivel económico inciden en el rendimiento académico. Por esta razón es necesario determinar las condiciones y las circunstancias en las que los postulantes y los universitarios realizan sus estudios en la UTO.

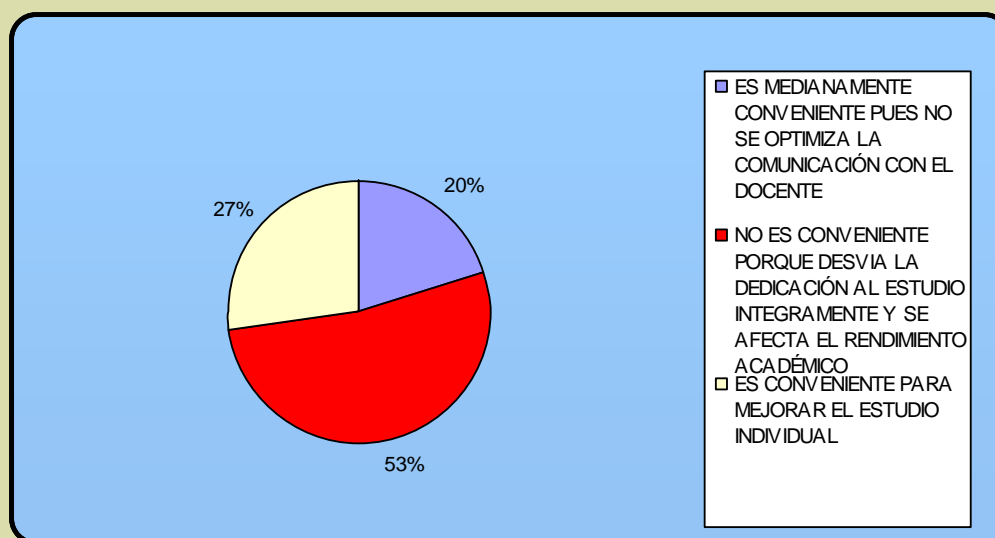
El aspecto social incide de gran manera en el desempeño de los estudiantes. Por ejemplo un estudiante que al mismo tiempo trabaja, no desarrolla su actividad académica de la misma manera que un estudiante que se dedica a estudiar a tiempo completo, o un estudiante que no tiene las condiciones económicas pero cuenta con capacidades adecuadas no tiene el mismo rendimiento que uno con condiciones económicas suficientes. En este sentido, se necesita elaborar un análisis social en una primera instancia de los postulantes a la universidad y de los que ya participan de la UTO, con el fin de establecer mecanismos que faciliten su enseñanza y permitan el mejor desempeño en aula para la culminación de su formación profesional.

Existen estudiantes en la UTO que no cuentan con recursos económicos para estudiar e incluso mucho de ellos realizan grados sacrificios para asistir a clases y realizar otras actividades de orden curricular. En este entendido es que se propone realizar un plan de fomento a los mejores estudiantes que posean calificaciones de excelencia.

Asistencia libre a clases

Respecto a la asistencia libre a clases se tiene la siguiente percepción tanto de docentes como estudiantes.

GRÁFICO N° 17
ASISTENCIA LIBRE A CLASES



FUENTE: Base de datos de encuestas realizadas a estudiantes y docentes de la UTO (septiembre 2008)
ELABORACIÓN: ACEDI

Según el gráfico anterior la consideración de los docentes y estudiantes sobre la asistencia libre a clases, agrupando las repuestas de los que consideran que no es conveniente con aquellos que señalan que es medianamente conveniente (pues no se optimiza la comunicación con el docente) alcanza a un 73%, esto pone en discusión la libertad de asistir o no a clases.

Con la consigna de subir el nivel de la universidad (de regular a buena) en los próximos cinco años, es necesario que exista una revisión objetiva de la asistencia libre a clases (los pros y contras de esta medida) y se regule la asistencia a las clases, puesto que es importante la conducción del PEA por los docentes, para mejorar la calidad en la educación. Un ejemplo claro que se debe cambiar la forma de pensar respecto a este tema son la Facultad de Ciencias Económicas, Financieras y Administrativas y la Facultad de Ciencias de la Salud que tienen como política la asistencia obligatoria a las clases.

Indicador: Hasta 2011 la UTO ha actualizado su régimen estudiantil, aplicando su normativa se ha mejorado la calidad académica y se ha optimizado el rendimiento académico a un promedio de 6,5 años para el egreso, al final del plan.

En función de la demanda laboral existente actualmente y las proyecciones posibles en este sentido se deben considerar la posibilidad de estudiar y explorar alternativas a la oferta actual de la UTO, realizar un estudio de mercado que defina las verdaderas potencialidades de las necesidades y ofertas laborales, debería ser una tarea para este quinquenio, en este sentido es importante considerar la aspiración que tiene la Facultad Técnica, que apunta al deseo de ofertar sus carreras a un grado de licenciatura, esta aspiración debe ser analizada en las instancias que correspondan a la UTO, buscando la concertación y justificación de esta propuesta con un análisis técnico sobre la factibilidad de esta aspiración y su pertinencia respecto a las necesidades del mercado.

Así mismo es importante señalar que la UTO debe responder a las necesidades del contexto actual en el área de formación de nuevos profesionales, ofertando nuevas carreras a nivel técnico medio y superior, en el marco de las áreas de formación que oferta la UTO, pues si bien la Facultad Técnica oferta carreras de este tipo, su alcance se limita al área de la Ingeniería.

Considerando que existe una demanda creciente de profesionales técnicos en los distintos campos laborales que no está siendo satisfecha por ninguna institución con estándares y contenidos mínimos necesarios, la UTO en su rol de institución de formación debe dar respuesta a estas necesidades del entorno, para esto es necesario que se defina bien las nuevas carreras que se deben ofertar a un nivel técnico medio y superior, previo al análisis del mercado que se propone, además es necesario considerar si serán ofertadas por la Facultad Técnica ampliando así su oferta, o se buscará otros medios por los cuales ofertar estas carreras.

Para una adecuada implementación de las estrategias que plantea la línea de acción de pregrado, es necesario que también se desarrollen los mecanismos institucionales para una eficiente gestión del plan.

B. DESARROLLO DEL POST-GRADO

Objetivo Estratégico

Lograr el mejoramiento de la calidad en la formación académica del Pre-Grado optimizando el rendimiento académico de los estudiantes en la universidad y elevando la calidad de formación de los docentes bajo regímenes docente-estudiantiles actualizados y contar con una estrategia de Post-Grado con oferta de programas a diferentes niveles y modalidades orientadas al ámbito interno de la UTO y como respuestas al contexto local, regional, nacional e internacional para posicionar a la UTO en un contexto académico competitivo y pertinente.

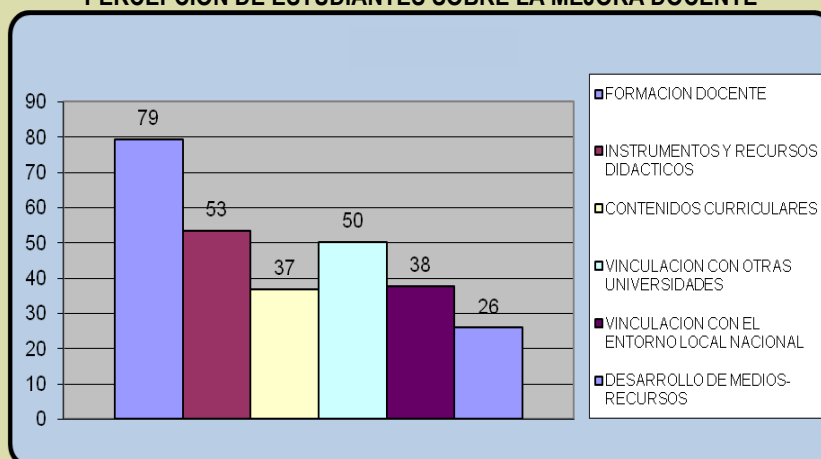
Para el avance y desarrollo académico de la UTO, es fundamental y necesario el fortalecimiento y proyección de un programa de Post-Grado. Las universidades que han logrado establecer y fortalecer sus programas de post-grado han desarrollado con mejor solvencia la calidad académica en su nivel de pre-grado. La relevancia de este desarrollo radica en una efectiva articulación de la capacidad productiva intelectual-académica del post-grado articulado al pre-grado. El desarrollo académico de la UTO no puede realizarse de manera separada, por un lado el postgrado y por otra el pre-grado. Por esto el post-grado en el PDE es un proceso integrado de manera global al concepto de mejora académica.

La estrategia diseñada por la Dirección de Post-Grado e Investigaron Científica, establece una Visión de futuro factible de la Universidad Técnica de Oruro en los términos siguientes:

“El postgrado consolida la sustentabilidad de sus programas con innovación, incorporando la investigación científica pertinente como actividad principal, ampliando su oferta curricular a programas de Doctorado que permiten incrementar los recursos humanos con alto nivel académico; su fortaleza está en el relacionamiento nacional e internacional, lo que le permite liderizar la publicación de bibliografía orientada a proponer soluciones a los problemas regionales”.

Si se pretende incrementar el nivel académico del recurso humano, este paradigma debe ser generado de manera endógena y por tanto es prioritaria la mejora docente constante. Los siguientes gráficos muestran la percepción de los estudiantes, egresados y titulados en relación a la mejora del sector docente.

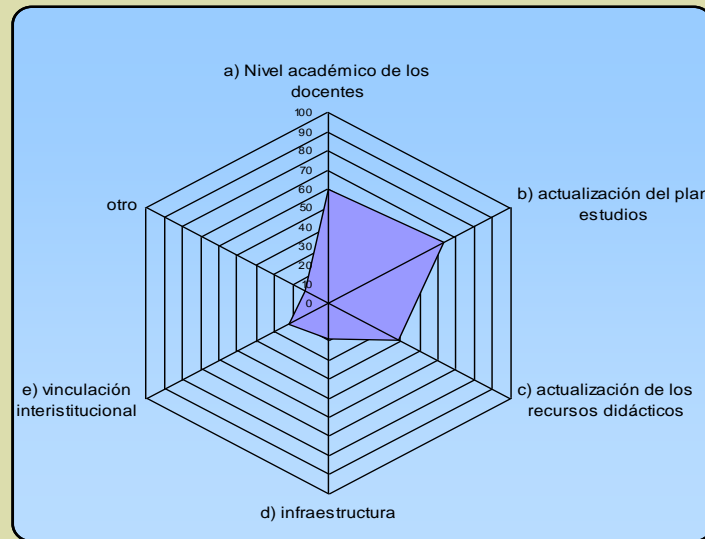
GRÁFICO N° 18
PERCEPCIÓN DE ESTUDIANTES SOBRE LA MEJORA DOCENTE



FUENTE: Encuesta a estudiantes PDE (septiembre 2008)

ELABORACIÓN: ACEDI

GRÁFICO N°19
PERCEPCIÓN DE EGRESADOS Y TITULADOS SOBRE LA MEJORA DOCENTE



Encuesta a egresados y titulados PDE (septiembre 2008).
ELABORACIÓN: ACEDI

FUENTE:

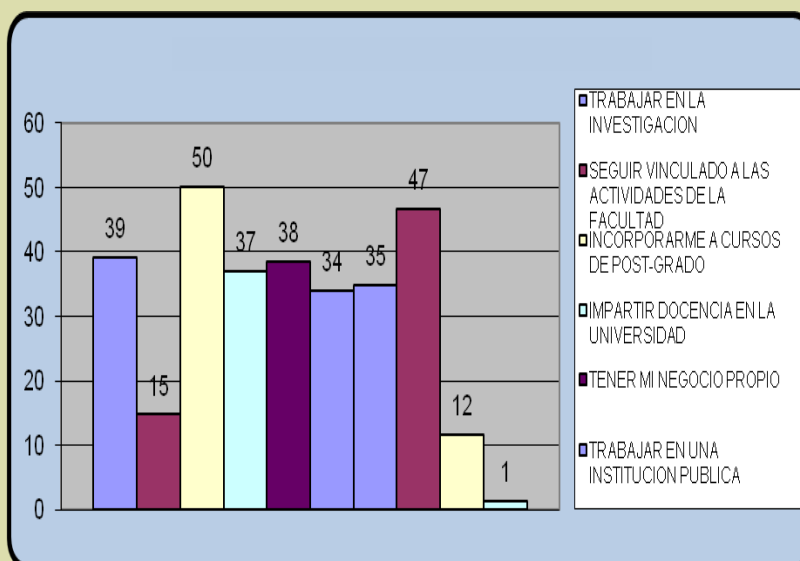
Es reconocido y aceptado por la gran mayoría, que una de las estrategias para el mejoramiento académico es el mejoramiento docente, como una de las alternativas a mediano plazo. En percepción de los estudiantes de pregrado y los egresados y titulados es uno de los aspectos que mejorarían, en el caso de los estudiantes es su principal recomendación de mejora en el ámbito académico con 79 % y en el caso de egresados un 60% considera este factor para mejorar el nivel académico de sus carreras.

El objetivo que estableció la DPIC en su Plan Estratégico de Postgrado 2007 – 2011, es:

“...desarrollar y fortalecer el Postgrado en la Universidad Técnica de Oruro, a partir del establecimiento de un modelo de planeación estratégica, que basa su accionar en torno a la concepción teórica de la Misión y Visión Factible de la Universidad.”

En los estudiantes de pregrado de la UTO hay un buen nivel de interés por continuar su formación académica y profesional accediendo a un nivel de post-grado.

GRAFICO N° 20
PERCEPCIÓN DE ESTUDIANTES Y DOCENTES SOBRE SUS INTENCIONES RESPECTO AL POSTGRADO



FUENTE: Encuesta a estudiantes PDE Sep. 2008
 ELABORACIÓN: ACEDI

En esta percepción se evidencia que, en el caso de los estudiantes, un 50 % tienen intención de continuar con estudios de postgrado, que representa por sí, un potencial mercado para programas de postgrado que pudiera implementar la UTO, si las condiciones de los mismos fueran las adecuadas o si se consideran políticas agresivas de masificación para el postgrado, en base a políticas agresivas de reducción en el costo de la colegiatura, en la consideración de que en el último quinquenio han egresado y titulado 2.467 estudiantes en promedio anualmente.

Es pertinente explorar la posibilidad de crear un programa sustancial y sostenido de becas de maestría y doctorado. La actual estrategia de postgrado de la UTO 2007 - 2011, tiene dos componentes: los programas multidisciplinarios y los programas unidisciplinarios. Los primeros son organizados y ofrecidos por la Dirección de Post-Grado e Investigación Científica y los segundos son organizados por las facultades o carreras de la UTO.

La actual programación estratégica tiene la siguiente estructura:

CUADRO N° 7
PROGRAMA ACTUAL DE POSGRADO 2007 – 2011

	Multidisciplinarios	Unidisciplinarios	TOTAL
DOCTORADO	2	1	3
MAESTRIA	4	16	20
DIPLOMADO	2	6	8
ESPECIALIDAD	1	6	7
TOTAL	9	29	38

FUENTE: Plan estratégico de la Dirección de Postgrado e Investigación Científica
 ELABORACIÓN: ACEDI

La mayor parte de los programas, según el cuadro 7, son ofrecidos por las unidades facultativas o de carreras y son de carácter unidisciplinario. Si los participantes en estos programas fueran en promedio 30, excepto el de doctorado que sería de 15 participantes, en el periodo programado participarían 1.095 personas. Aunque el programa no proyecta cuantos serían

internos o externos a la UTO, estimaríamos un 60% para internos y un 40% de externos. Así, aproximadamente 657 participantes serían de carácter interno y 438 externas (este supuesto no está basado en información empírica). Según esta lógica, arriba del 90% de los docentes de la UTO habrían pasado por los programas de postgrado.

En el análisis cuantitativo conducido por ACEDI, la programación de actividades de postgrado está sobre-dimensionada y sería difícil de cumplir con ese objetivo estratégico para el 2011. La sobredimensión del valor del objetivo derivaría en la falta de eficacia de la UTO, en este punto se debe considerar como objetivo el acreditar o suprimir los programas existentes.

Además es importante determinar la potencialidad del mercado para el sector “externo” y el primer nicho a ser considerado es, por lógica y por la necesidad de vinculación con el pregrado y la formación de nuevos docentes, los egresados de cada gestión, pero fundamentalmente el segmento de titulados por gestión, en este sentido tenemos el siguiente cuadro.

**CUADRO N° 8
EGRESADOS Y TITULADOS DE LA UTO 2003 - 2007**

GESTIÓN	Egresados	Técnicos *	Titulados	TOTAL
2003	1580	152	806	2538
2004	1079	106	1142	2327
2005	1418	74	793	2285
2006	1543	105	1166	2814
2007	1358	137	877	2372
TOTAL PERIODO	6978	574	4784	12336

* Se considera en este rango a los titulados Bachilleres en Ciencias y Técnicos Superiores

Fuente: Datos estadísticos de la Dirección Académica de la UTO (septiembre 2008)

Elaboración: ACEDI

En una estimación que identifica la media se puede establecer que un promedio de 1.396 son los egresados y 957 titulados de la UTO en el último quinquenio. Esto refleja una tendencia relativamente constante de egresados y titulados por año.

Considerando las actuales políticas y requerimientos de acceso a los programas de postgrado, con un adecuado manejo de comunicación estratégica y revisión de nuevas condiciones de accesibilidad, cumplir con los objetivos para plazas de “externos” es potencialmente factible. El Postgrado de la UTO debe ser considerado atractivo para los propios egresados y tender a ser reconocido como la primera y mejor opción para atender las exigencias formativas profesionales. La mejora de la oferta y calidad de los programas propuestos, será a la vez causa y consecuencia de una mayor participación de los propios egresados de la UTO.

La nueva propuesta de programación de post-grado para el periodo 2009-2013 es ofrecer 3 programas doctorales; 11 maestrías; 9 diplomados y 4 de especialidad. Haciendo un total de 27 programas, 9 ofrecidos por la DPIC y 18 por las facultades y/o carreras de pregrado.

CUADRO N° 9
PROYECCION DE PROGRAMAS POSTGRADO 2007-2011

PROGRAMA	Multidisciplinarios	Unidisciplinarios	TOTAL
DOCTORADO	2	1	3
MAESTRIA	4	7	11
DIPLOMADO	2	7	9
ESPECIALIDAD	1	3	4
TOTAL	9	18	27

Fuente: Propuesta ACEDI
Elaboración: ACEDI

El PDE 2009-2013 proyecta la siguiente estructura para la programación de postgrado, siguiendo la modalidad de programas multidisciplinarios organizados y ofrecidos por la DPIC y los programas unidisciplinarios ofrecidos por las facultades o carreras.

CUADRO 10
PROYECCION DE PROGRAMAS DE POSTGRADO UTO 2009-2013

	Multidisciplinarios	Participantes	Unidisciplinario	Participantes	TOTAL
DOCTORADO	2	30	1	15	45
MAESTRIA	4	120	7	210	330
DIPLOMADO	3	90	7	210	300
ESPECIALIDAD	2	60	3	90	150
TOTAL	11	300	18	525	825

Fuente: Propuesta ACEDI en base a datos estadísticos de la Dirección Académica de la UTO
Elaboración: ACEDI

Esta propuesta obedece a la necesidad de estimular y responder a la demanda potencial de manera racionalizada para no caer en la masificación de la educación superior universitaria y así conseguir dos objetivos: el mejoramiento de la calidad en la educación superior y el mejoramiento de la eficacia y la eficiencia.

La tendencia de acuerdo al cuadro de arriba, es de 270 participantes menos en relación a la programación de la estrategia actual (825 participantes en vez de 1095 participantes). Esta racionalidad implica una mayor efectividad y mejor concentración de los programas de postgrado para no dispersar el alcance de los programas propuestos.

El cuadro siguiente obedece a un criterio de análisis de los resultados de la investigación empírica que sugiere enfocarse en tres aspectos centrales: el mejoramiento académico de los docentes y estudiantes del nivel de pregrado a través de programas de postgrado y la necesidad de una mejor respuesta de la UTO al proceso de desarrollo regional y nacional. Por esto se privilegia la participación interna de la UTO en los programas de postgrado. Es importante tomar en cuenta que la definición de "internos", corresponde fundamentalmente a los docentes y auxiliares de la UTO, mientras que la definición de "externos" corresponde a egresados-titulados de la UTO u otras universidades.

CUADRO N° 11
DISTRIBUCIÓN DE LA PROPUESTA DEL PDE DE BENEFICIARIOS
PARA EL PROGRAMA POSTGRADO UTO 2009-2013

	Multidisciplinarios	Multidisciplinarios	Unidisciplinarios	Unidisciplinarios	
PROGRAMA	Internos UTO	Externos UTO	Internos UTO	Externos UTO	TOTAL
DOCTORADO	18	12	9	6	45
MAESTRIA	72	48	126	84	330
DIPLOMADO	54	36	126	84	300
ESPECIALIDAD	36	24	54	36	150
TOTAL	210	90	400	125	825

Fuente: Propuesta ACEDI en base a datos estadísticos de la Dirección Académica de la UTO
 Elaboración: ACEDI

En la consideración de que las políticas de acceso a los programas postgraduales permanezcan como ahora, se debería esperar que este cupo de “externos” sea cubierto debido a que representa menos del 5% de titulados en un quinquenio. Según los datos estadísticos, la accesibilidad a estos programas estará definida por la decisión final de la UTO respecto a políticas de ingreso y bien podría ser la llave de paso para el decremento o incremento en el ingreso a estos programas (este análisis se deriva del cuadro N° 8 de egresados y titulados de la UTO).

El cuadro expuesto arriba tiene una lógica de privilegiar al estamento docente y de auxiliares de la UTO del nivel de pregrado, porque ahí está la raíz del mejoramiento académico y de mejores logros de eficacia, eficiencia y efectividad. Esto en la práctica significa la vinculación efectiva del postgrado con el pregrado. La vinculación de estos dos niveles se da a través de una programación a cuatro niveles: especialidad, diplomado, maestría y doctorado. La lógica del cuadro asume que mejorando la calidad de los docentes en el pregrado, mejorará la calidad académica (esto acompañado de otras estrategias relacionadas al mejoramiento académico, por ejemplo subir la barra de requerimientos para la admisión de los nuevos estudiantes a la UTO y racionalizar la asistencia libre de estudiantes y por consecuencia de docentes) y esto tributará a subir de un 4 a 5 en la calificación general de la UTO en los próximos años. Es decir, el postgrado debe estar estrictamente vinculado a jalar el nivel y la calidad académica del pregrado.

El propósito de privilegiar el mejoramiento académico en nivel del pregrado a través de la programación del postgrado obedece a los siguientes objetivos que están incluidos en la planificación estratégica del DPIC que indican:

1. Elevar el nivel académico - científico del pregrado en el marco de una política de actualización y capacitación docente.
2. Mejorar el rendimiento estudiantil mediante la formación académica acorde a las exigencias pedagógicas actuales; enmarcado en regímenes académicos - docente y estudiantil pertinentes.
3. Ofertar nuevos programas de formación profesional en el pregrado en función a las necesidades regionales y nacionales.

1. PROCESOS PARA EL DESARROLLO DEL POSTGRADO

Para lograr resultados exitosos en esta línea estratégica es importante establecer algunos mecanismos y procesos para asegurar la vinculación del postgrado con el pre-grado, la difusión del reglamento general de postgrado, mecanismos (continuos) de autoevaluación, evaluación y acreditación de programas de postgrado, las modalidades y racionalidad para la reclusión de docentes de doctorado, la vinculación con otras universidades que ofrecen programas de postgrado y sobre todo una adecuada asignación de recursos financieros.

a) Establecimiento de Mecanismos de Vinculación Post-Pre-Grado

Como quedo explicado arriba, tanto a nivel de docentes como a nivel de los estudiantes hay un alto nivel de interés por contar con programas de post-grado. En base al análisis de la información arriba se puede afirmar que la programación actual de la DPIC no tendría la capacidad de absorber la demanda existente de docentes, egresados y estudiantes de la UTO - ver data arriba. Sin embargo, se tienen que crear las condiciones apropiadas para dar una respuesta atinada a esta alta demanda. Las condiciones, en parte, están referidas a la enumeración presentada arriba.

A esto responde precisamente la necesidad de pensar en una sola línea estratégica de mejoramiento académico que vincule el pregrado, el postgrado y la desconcentración. Es muy importante la difusión del reglamento general de postgrado en todos los niveles de la UTO y aun entre los egresados de los últimos diez años.

b) Vinculación con otras universidades que ofrecen programas de post-grado

La UTO debe continuar cultivando sus relaciones de colaboración con universidades dentro y fuera de Bolivia.

De manera particular será muy útil hacer un seguimiento a las vinculaciones que se exploraron en los últimos meses, que incluye:

- **Vinculación con la Universidad de Saint Mary's de Canadá**, en los últimos meses se ha explorado la posibilidad de colaboración con la Universidad de Saint Mary's para establecer y ofrecer un programa de Maestría en Administración de Empresas para Ejecutivos (MBE). La exploración con el MBE de SMU han resultado en el envío de toda su malla curricular y en base a estos contenidos diseñar un programa adecuado a nuestro contexto. Con un seguimiento a través del DPIC se podría ofrecer el MBE en la gestión 2009.
- **Vinculación con la Memorial University de Newfoundland, Canadá** que a partir de la visita del Dr. Robert Greenwood en septiembre, 2008 se abrió las posibilidades para explorar y más tarde ofrecer programas de postgrado conjuntas y explorar iniciativas de investigación colaborativa. En la MUN existen programas de postgrado en ramas de ingeniería que serian muy útiles para la UTO y el desarrollo regional de Oruro. Esta vinculación y las exploraciones son parte del proyecto ACEDI-UTO a ser financiado por IDRC.

- **Vinculación con la Universidad Autónoma de Zacatecas**, a partir de la visita del Dr. Raúl Delgado se abre la oportunidad de ofrecer un programa de Doctorado en Estudios Críticos del Desarrollo en colaboración con el programa ya exitoso bajo la dirección del Dr. Delgado.

El programa de Doctorado en Estudios Críticos del Desarrollo en colaboración con la Universidad de Zacatecas, México es una posibilidad con bastante factibilidad gracias al ímpetu de colaboración del Director del Programa de Doctorado, Dr. Raúl Delgado. Actualmente, está en pie el ofrecimiento de parte del Dr. Delgado de dotarle a la UTO dos cupos de becas para participar en este Programa de Doctorado. Esto requiere un nivel de preparación adecuada y una racionalidad para la selección de candidatos.

También existe un alto nivel de interés de parte del Dr. Delgado para colaborar en el establecimiento del programa de Doctorado de Estudios Críticos del Desarrollo en la UTO. Esta oportunidad debe ser capitalizada en la prioridad de las actividades del DPIC y la UTO.

- **Vinculación con CEBEM**, gracias a la vinculación facilitada por IDRC se ha iniciado las exploraciones de colaboración con el Centro Boliviano par Estudios Multidisciplinarios (CEBEM) para ofrecer programas especializados a distancia utilizando la experiencia del CEBEM en el manejo de plataformas de internet y programas de desarrollo comunitario con metodologías novedosas.
- **Vinculación facultativas**, en el mismo norte de las vinculaciones anteriormente mencionadas y producidas en el proceso de construcción del PDE, se debe asegurar para el siguiente quinquenio convenios con universidades que cuenten con facultades que correspondan a las de la UTO, para que beneficien de manera específica y equitativa a cada una de las siete facultades.

Las vinculaciones mencionadas arriba y otras que ya están cultivadas por la UTO ayudarán a avanzar en el mejoramiento de la UTO en el ciclo del 2009-2013.

Indicador A: Hasta el 2013 se ha desarrollado 10 cursos de especialización, cinco diplomados, cuatro maestrías y tres doctorados y con docentes de alto nivel comprometidos con el desarrollo académico de la UTO.

Indicador B: Hasta el 2013, 80% de los programas de postgrado son evaluados y acreditados a nivel nacional e internacional.

Becas a los mejores estudiantes de la UTO

Establecer una política de fomento a los mejores universitarios de la UTO que obtuvieron un promedio igual o superior al establecido por el HCU o la instancia que corresponda, con el fin de facilitar la continuación de su formación con cursos post graduales hasta el nivel de doctorado, para esto se debe asumir una política de reciprocidad a la universidad bajo un convenio que establezca que aquellos que son beneficiados con esta beca deberán prestar servicios a la UTO por no menos de 5 años. Esto servirá también a cumplir con el propósito de la formación de nuevos cuadros docentes.

Indicador: Hasta el 2013, se han otorgado 15 becas para los 3 mejores estudiantes de la UTO en cada gestión.

LÍNEA ESTRATÉGICA DE INVESTIGACIÓN

IV. LÍNEA ESTRATÉGICA DE INVESTIGACIÓN

Objetivo Estratégico

Orientar las actividades de investigación al desarrollo del conocimiento en las unidades académicas con publicaciones que difundan la producción científica para convertir la investigación en una plataforma de mejoramiento académico y aporte al desarrollo local-regional.

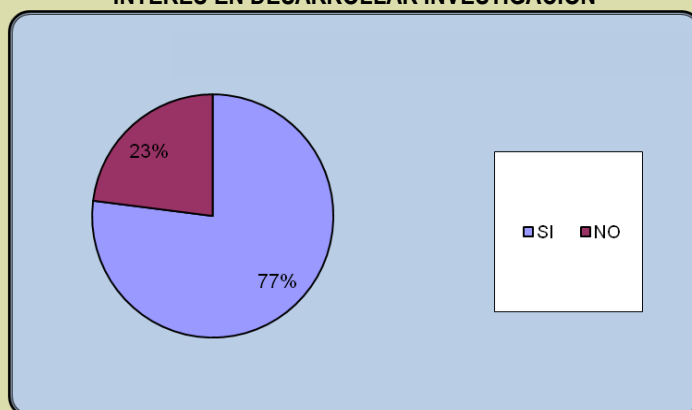
La actividad de la investigación es el segundo pilar estratégico de la UTO en el PDE 2009 - 2013. No hay mejoramiento académico divorciado de prácticas investigativas al igual que no hay universidad de calidad sin un componente sólido de investigación. Las universidades más exitosas han puesto su mirada y han destinado recursos financieros significativos a la actividad de investigación vinculada al desarrollo académico, la revisión permanente y constante seguimiento a estas buenas prácticas y lecciones aprendidas debe ser un ejercicio de naturaleza institucional. Por lo mismo, por una parte, el alto grado de importancia de la investigación es un importante componente del proceso de enseñanza y aprendizaje y por otra, el alto sentido de investigación es un excelente vehículo de vinculación con el proceso de desarrollo regional y nacional. La investigación es una importante tributación al desarrollo humano y las fuerzas productivas, paradigma que se debe reflejar en las obligaciones fundamentales de la universidad pública.

La investigación científica en el enfoque del PDE de la UTO se enmarca en dos caminos: la investigación académica que mejora los conocimientos teóricos (académicos) y la investigación aplicada que se desarrolla en una relación dinámica entre la teoría y la práctica. Ambas son relevantes para el mejoramiento académico tanto en el pregrado como en el postgrado.

Por las razones arriba mencionadas, es fundamental que la UTO en los próximos cinco años destine de manera significativa recursos financieros para implementar una estrategia de investigación académica y aplicada con la finalidad de potenciar los recursos humanos como requisito para la conclusión de estudios en el pregrado. La investigación debe ser una actividad intrínseca en la malla curricular que permita desarrollar proyectos de investigación a los estudiantes con asesoramiento docente, integrado implícitamente en los procesos de tutorías de tesis y proyectos de grado.

La necesidad de implementar la investigación en el proceso de enseñanza y la proactividad de docentes y estudiantes respecto a este tema se refleja después del análisis de los resultados de la encuesta realizada.

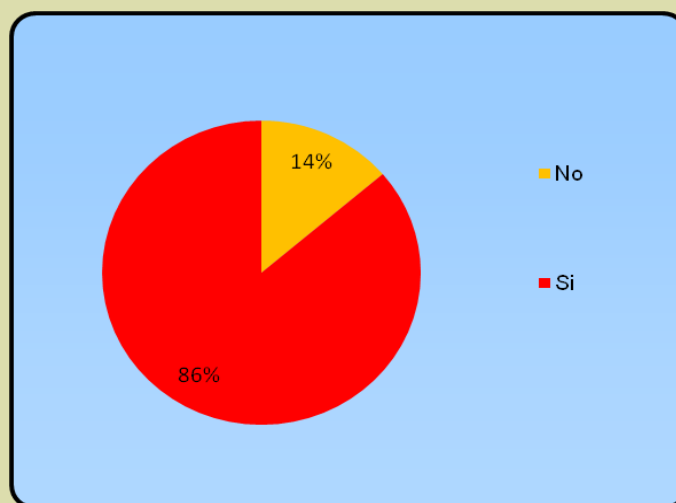
GRÁFICO N° 21
INTERES EN DESARROLLAR INVESTIGACIÓN



FUENTE: BD encuestas realizadas a estudiantes (septiembre 2008)
ELABORACIÓN: ACEDI

El interés estudiantil por desarrollar proyectos y/o actividades de investigación es manifestada con un 77% que responden que “si” estarían interesados en contraste del 23% que no tiene interés, revisados las referencia del porqué de este “no”, es interesante descubrir que de manera significativa se hace referencia a la falta de condiciones para implementar actividades de este tipo, vale decir falta de recursos, incentivos, propuestas y otros.

GRÁFICO N° 22
NIVEL DE INTERES DE DOCENTES PARA PARTICIPAR EN INVESTIGACIÓN

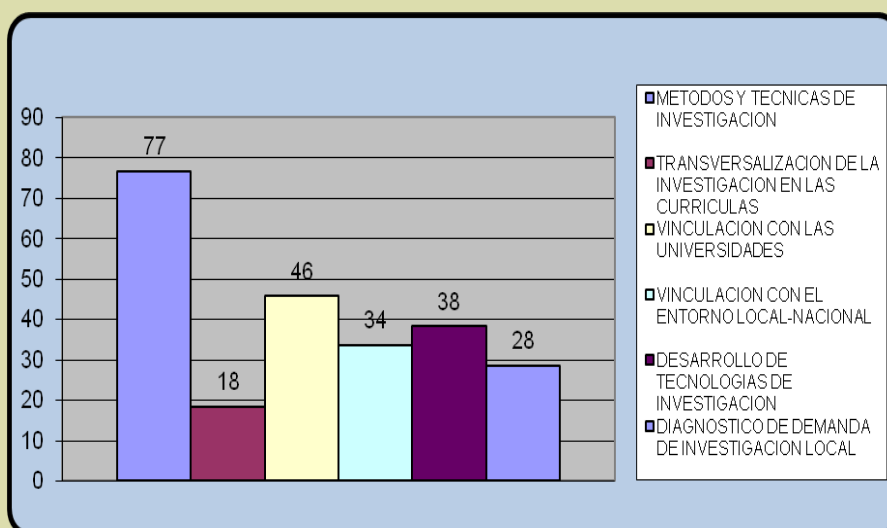


FUENTE: BD encuestas realizadas a docentes (septiembre 2008)
ELABORACIÓN: ACEDI

El gráfico 22 representa el alto nivel de interés para participar en actividades de investigación. Según las encuestas realizadas un 86% de los docentes están interesados en la investigación y sólo un 14% no muestra interés. Esta tendencia es bastante alentadora para la programación de la línea estratégica de investigación de la UTO, revisado el porqué del “no” se referencia, también, a la falta de condiciones y principalmente a la necesidad de revisar el régimen docente.

De igual manera los estudiantes de pregrado de la UTO, han identificado la importancia y la necesidad de incrementar practicas de investigación como parte de sus actividades académicas. La mayor parte de los estudiantes han señalado los siguientes aspectos como relevantes para mejorar la investigación durante sus estudios en la UTO.

GRÁFICO 23
ASPECTOS IMPORTANTES PARA MEJORAR LA INVESTIGACIÓN EN LA UTO

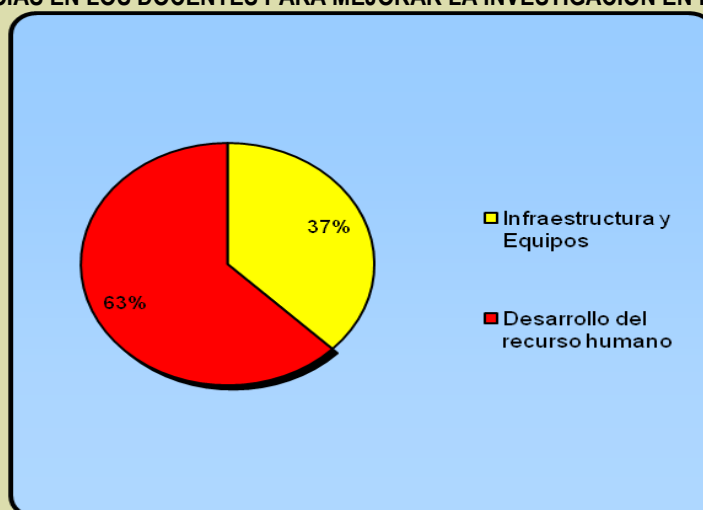


Fuente: Base de datos encuestas realizadas a estudiantes sep.2008
 Elaboración: ACEDI

La tendencia en los estudiantes para mejorar la investigación en la UTO refleja en la propuesta que se mejore los métodos y técnicas de investigación. Esta tendencia esta en correlación con la importancia de transversalizar la investigación a todas las carreras de la UTO.

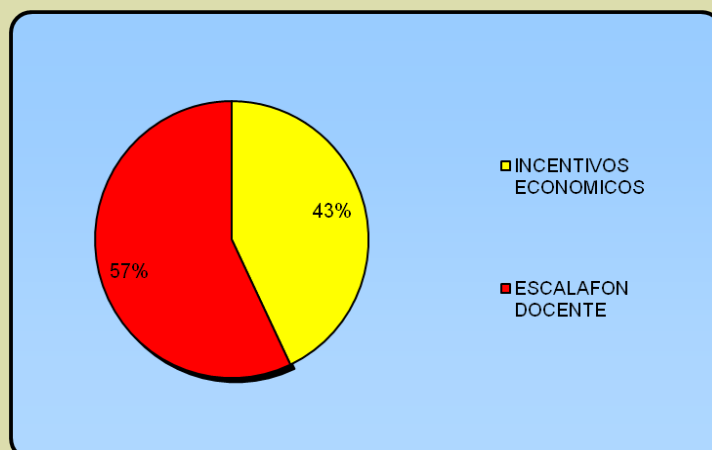
Por otra parte, dos tercios de los participantes docente en la encuesta realizada por ACEDI indican que la inversión debe estar direccionada en el desarrollo humano y el otro tercio pone su mirada en el desarrollo de la infraestructura, por esto, el PDE 2009 - 2013 con el debido énfasis, propone una substancial inversión de recursos financieros, en el desarrollo humano. Esto no quiere decir que se cancele de inmediato las inversiones de construcción de infraestructura. Sin embargo, claramente, es necesario direccionar hasta un porcentaje significativo de esos recursos, gráfico 23 a la formación de los recursos humanos. Solo este tipo de inversión significativa podrá mejorar la investigación en la UTO y esto repercutirá de manera contundente en la mejora de calidad académica y por tanto en la mejora de la producción de la UTO.

GRÁFICO N° 24
TENDENCIAS EN LOS DOCENTES PARA MEJORAR LA INVESTIGACIÓN EN LA UTO



FUENTE: Base de datos encuestas realizadas a docentes (septiembre 2008)
 ELABORACIÓN: ACEDI

GRÁFICO N° 25
TENDENCIA DE DOCENTES PARA POLÍTICAS DE FOMENTO A LA INVESTIGACIÓN



FUENTE: Base de datos encuestas realizadas a docentes (septiembre 2008)
ELABORACIÓN: ACEDI

La tendencia de los docentes en cuanto al tipo de estímulo que se requiere para impulsar la investigación en la UTO es la presentada en el gráfico 25, en el mismo se refleja que casi 60% de los docentes prefieren que los estímulos sean a largo plazo y solo el 43% prefiere que los estímulos sean incentivos económicos a corto plazo. Esto quiere decir que la estrategia de investigación debe estar basada en estos conceptos preferenciales.

A. PROPUESTA DE LÍNEAS DE INVESTIGACION PARA LA UTO

En coordinación con la Dirección de Post Grado e Investigación Científica y validado en el proceso de socialización, concertación con la revisión de la demanda que tiene la región, las siguientes líneas de investigación son propuestas para el próximo quinquenio:

- **Desarrollo Económico y Tecnológico**, las tendencias actuales del mundo, el debilitamiento de los modelos económicos existentes y los cambios nacionales, hacen necesario y originan el espacio para recuperar y posicionar a la universidad como referente con voz autorizada, para asumir un rol protagónico en la opinión de la gestión pública, la implementación de esta línea, asegura y encauza los esfuerzos y las inversiones hacia la producción de material que no se convierta en solo textos de consulta y convierta a la producción del conocimiento en un aporte concreto para el desarrollo local, regional y nacional.

En el marco del desarrollo económico, es necesario recalcar las potencialidades con las que cuenta la ciudad de Oruro como la minería y metalurgia; mismos que por su importancia deberían estar enfocados dentro de las actividades desarrolladas por las carreras correspondientes, para que los estudiantes y docentes realicen trabajos de investigación fortaleciendo el desarrollo de la región.

- **Desarrollo Sostenible y Medio Ambiente**, esta línea es inevitable, factores como el calentamiento global, la contaminación de lagos y otros parecen haber despertado la responsabilidad plena de la sociedad y el mundo para la protección del medio ambiente, las proyecciones sobre necesidades futuras como la alimentación, agua, etc., hacen de esta línea otra fuente de riqueza de información y conocimiento para convertirse en aporte concreto a la solución de

problemas reales.

Es importante el involucramiento de la universidad con este problema que no es solo de la región sino a nivel mundial, donde la importancia que se le dé definirá la calidad de vida que se dejará a nuevas generaciones.

Por ejemplo: Cadenas Productivas de Valor Agrícolas y Pecuarias, la sola intuición de los recursos productivos de una región no permiten adoptar políticas de desarrollo a los gobiernos locales, regionales y nacionales, este vacío de información debe ser apropiado por la UTO y convertirse así, una vez más, como en el caso de las líneas anteriores, en un aporte real al desarrollo, con la identificación de todos los componentes de la producción local y regional que permitan la adopción de políticas, estrategias y la implementación de los planes nacionales y regionales en función de márgenes de error menores al existir datos científicos al respecto. O la investigación para la planificación del uso de los recursos naturales.

- **Desarrollo Científico e Intercambio y Transferencia de Tecnología**, al contar la UTO con una de las facultades de mayor prestigio a nivel nacional en áreas de la ingeniería y con una carrera acreditada al MERCOSUR, podría prontamente convertirse en un referente en la adaptación de tecnologías del primer mundo a las características regionales y geográficas y la recuperación de conocimientos tradicionales y ancestrales.
- **Ciencias Sociales**, el nuevo contexto tanto nacional como internacional requiere de un proceso de cambio, en este sentido es que las investigaciones deben ir orientadas dichos cambios como respuesta de la UTO para mantenerse en constante vinculación con el medio y permanecer vigente y actualizada. Por ejemplo en el campo de la norma nacional, sistemas de planificación, manejos de presupuestos, etc., para estos la UTO debe generar respuestas y propuestas a estos déficits que la conviertan en un referente y autoridad en el tema. O el desarrollo del ordenamiento, urbanismo y planificación, con solo pasear por nuestras ciudades y localidades, es obvia la percepción que son esfuerzos con buenas intenciones y no lógicas planificadas, el reordenamiento territorial cobra vital importancia hacia el nuevo estado de cosas, la planificación urbana exige descubrir maneras de no volver a cometer los mismos errores y esta línea investigativa nuevamente crea la posibilidad de ubicar a la UTO en una posición de referencia. En esta línea de investigación se involucran temas como la administración de justicia, antropología, arqueología, economía, prevención de conflictos, educación y cualquier tema de esta naturaleza.
- **Medicina y salud de altura**, nuevamente convertir las condiciones naturales en ventajas competitivas debe ser parte de la justificación de esta línea de investigación, la georeferenciación de la UTO a más de 3,600 mts. sobre el nivel del mar, permitiría que su opinión científica sea escuchada con solvencia y autoridad suficiente sobre temas que tengan como condición precisamente esta característica, esto además consolidaría a la emergente facultad de medicina y abre una nueva oportunidad de convertir a la UTO en referencia de occidente.

B. POLÍTICAS DE INVESTIGACIÓN

La implementación de la estrategia de investigación para la UTO requiere de una política que abrace los siguientes aspectos:

La visión del PDE 2009 - 2013 respecto a la investigación en la UTO es de vincular de manera significativa la investigación científica académica y aplicada del pregrado con la del postgrado. El postgrado como instancia superior de investigación debe tributar, estimular y apoyar la investigación de pregrado. El propósito debe ser el mismo en ambos niveles: mejorar la calidad académica y contribuir al desarrollo de la región. Por esto hay la necesidad de entender que los objetivos y líneas estratégicas de investigación sean consolidados a nivel de UTO, Lo contrario sería tener unas líneas estratégicas de investigación para pregrado y otras para postgrado.

Se debe definir asignación presupuestaria que en la actualidad es casi inexistente. El PDE propone destinar un 35 % de los recursos del IDH para actividades de investigación científica académica y aplicada. Esto significa una modificación radical a la actual política de asignación de recursos, a esta significativa asignación de recursos es fundamental sostenerla para fortalecer la infraestructura y equipamiento de laboratorios existentes de acuerdo al grado de exigencia del desarrollo de la investigación y la implementación de sus nuevas políticas.

En esta misma veta, hay necesidad de incrementar substancialmente la existencia física de bibliografía y de los medios tecnológicos de acceso a la información, esto es el acceso electrónico a bases de datos y librerías virtuales.

La UTO debe realizar un salto cualitativo en la investigación en los próximos cinco años. Parte de este propósito es diseminar y publicar los resultados de la investigación, el PDE recomienda con la certeza más alta el establecimiento de una revista que publique la investigación académica y aplicada. Una revista trimestral con publicaciones enmarcadas en las siete líneas estratégicas vincularía a los docentes y estudiantes a enfocar su atención en el mejoramiento y la producción de sus conocimientos.

C. INSTITUCIONALIZACIÓN DE PROCESOS DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA Y TECNOLÓGICA

- Institucionalizar y operativizar la investigación científica y tecnológica en la UTO.
- Formar, cualificar y consolidar los recursos humanos en esferas de la investigación científica y tecnológica con alto nivel de competencia para contribuir al desarrollo regional.
- Lograr una cultura investigativa como base del fortalecimiento del proceso educativo con vistas a satisfacer las necesidades universitarias y del entorno social.
- Adoptar políticas que permitan la cofinanciación de la investigación, por parte de la UTO para hacer búsqueda de fondos concursables y otros.
- Fortalecer las habilidades y capacidades investigativas mediante políticas de fomento a la formación de posgraduados y el bilingüismo en los estamentos docente y estudiantil.

D. FORTALECER LA INTERACCIÓN SOCIAL MEDIANTE LA GENERACIÓN DE CONOCIMIENTOS

- Ampliar el ámbito de la interacción universitaria a través de la investigación aplicada hacia los sectores productivos, sociales con el propósito de consolidar los vínculos con el entorno social.
- Fortalecer los espacios de cultura y reflexión social, política y económica.
- Adoptar políticas de incentivo a la difusión de la investigación realizada en la UTO.
- Inserción de la UTO en redes regionales, nacionales y mundiales de ciencia y tecnología, de formación continua y de capacitación en investigación y de gestión de la investigación.
- Formación y capacitación no conducente al grado académico
- Fomento a las iniciativas académicas de los colegios (olimpiadas de física, matemáticas)

E. DESARROLLAR POLÍTICAS DE DIFUSIÓN DE LA PRODUCCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Una estrategia de investigación sin una política de diseminación o publicaciones es como una represa sin salida del agua. Se trata de dotarle a la estrategia de investigación de canales apropiados de diseminación y publicación para permitir a los docentes investigadores de la UTO ampliar su horizonte de reconocimiento de producción intelectual. Por esto, el PDE propone tres iniciativas de diseminación:

- **Revista Trimestral de Investigación UTO:** para publicar toda la producción de investigación de docentes y estudiantes. El tiraje de esta publicación será para cubrir el universo de la UTO y un segmento se debe dedicar a los medios de comunicación para su comentario.
- **Diálogo Anual del Conocimiento Producido:** una vez al año la UTO organizará un evento para compartir la producción de los conocimientos producidos en la investigación de los docentes y estudiantes. En este evento se reconocería las mejores producciones otorgando premios y estímulos a la investigación.
- **Participación en Conferencias Nacionales e Internacionales:** los/as autores de las investigaciones más relevantes y adecuadas deben ser premiados/as para ir a exponer sus trabajos a conferencias nacionales e internacionales. Esta iniciativa de diseminación abriría horizontes muy importantes para la UTO.

La diseminación de los conocimientos es uno de los mejores estímulos para la producción intelectual y debe ser un componente importante en el PDE.

Indicador: Hasta el 2013 se han publicado los 7 mejores trabajos de investigación de cada gestión y se asistió a por los menos 4 eventos de promoción.

F. DESARROLLAR POLÍTICAS DE FOMENTO A LA INVESTIGACION

Al ser una de las funciones principales de la universidad la investigación, la UTO debe convertirse en un referente regional. Para generar esta imagen y fomentar el interés hacia esta actividad en la población en general con el fin de estrechar los vínculos entre los colegios y la universidad, es que se propone que mediante alianzas estratégicas con la industria, la UTO lidere convocatorias para concursos de proyectos bajo las líneas de investigación ya definidas en el plan con el propósito de fomentar la cultura de investigación en los estudiantes de colegio y la población Orureña.

Con este propósito es importante que se realicen convocatorias a dos niveles uno para los estudiantes de colegio y otro para cualquier persona que desee participar de este proceso, es importante que se definan las categorías y los premios a las mejores investigaciones y su consideración para ser publicadas. Se recomienda que en el proceso de la calificación o valoración de las investigaciones intervengan los representantes de las alianzas estratégicas con las que cuente la UTO.

Indicador: hasta el 2013, se han realizado 3 concursos estudiantiles y 3 concursos abiertos

LÍNEA ESTRATÉGICA DE VINCULACIÓN

V. LÍNEA ESTRATÉGICA DE VINCULACIÓN

La vinculación es la tercera línea estratégica del PDE 2009-2013. Esta línea tiene la particularidad de entender estratégicamente la vinculación, asegurando un adecuado nivel de pertinencia, relevancia y conexión entre los actores de esta interacción, de modo que la universidad responda oportuna y efectivamente a las oportunidades y potencialidades de dicha interrelación, en pos de responder a las demandas y transformaciones del entorno.

A. VINCULACIONES DE LA UTO

Objetivo Estratégico

Lograr la vinculación de las experiencias y capacidades internas de la universidad, en base a su tradición, para su propio crecimiento y el desarrollo local-regional-nacional y la colaboración de organizaciones internacionales para fortalecer la formación de los recursos humanos, la investigación y la interacción con el entorno a través de una gama amplia de relaciones sistemáticas, funcionales y sostenibles.

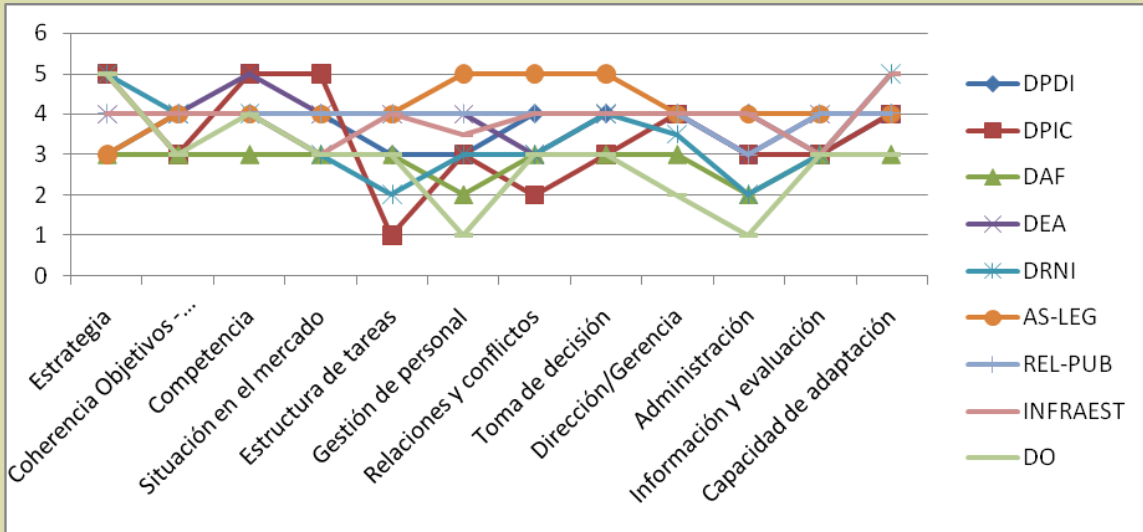
La Universidad Técnica de Oruro debe contar con sistemas adecuados y eficaces que permitan ampliar y categorizar los vínculos existentes y potenciales, con el fin de dotarse de una gama de colaboradores que le permitan constituirse en una de las universidades más importantes de Bolivia. En este sentido es importante realizar una segmentación de la vinculación de la UTO a tres niveles: un nivel intra; un nivel local - regional; un nivel nacional - internacional con una diversidad de organizaciones e instituciones.

a) La Vinculación a Nivel Intra

El esfuerzo de vinculación con los niveles externos empieza en casa. La UTO con buena vinculación interna será más útil, más unitaria, más productiva, más concreta y más significativa en su vinculación con el entorno y más allá. La UTO atomizada con tendencias a una microfísica del poder (hegemonías de poder reducido que no son necesariamente parte de la evolución de conjunto) pierde eficacia, oportunidades y el chance de impactar de forma más efectiva en el proceso de desarrollo regional.

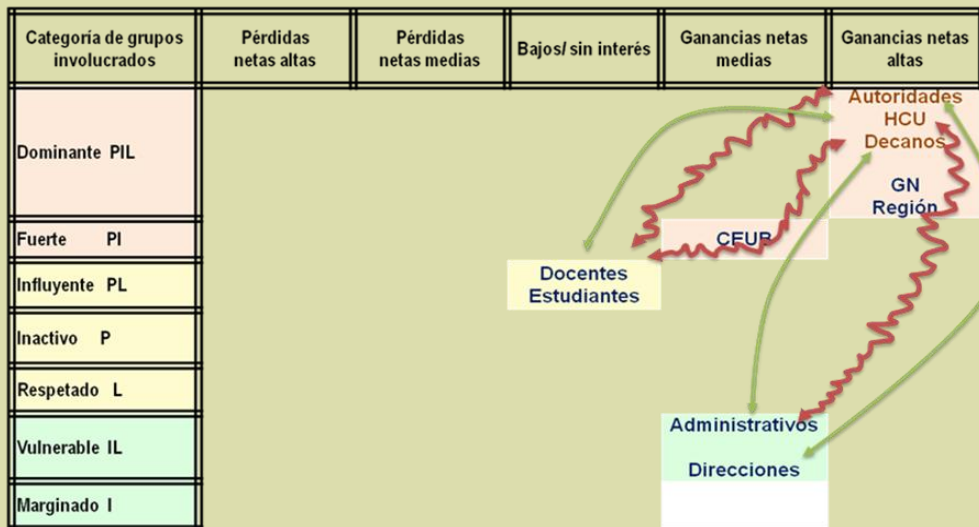
Es evidente que uno de los talones de Aquiles de la UTO es su sistema de comunicación y las vinculaciones internas. Los gráficos a continuación muestran la necesidad de mejorar los niveles de interrelación comunicacional hacia dentro de la UTO:

GRAFICO N° 26
PERFIL INSTITUCIONAL DE LA UTO



FUENTE: Diagnóstico Organizacional Participativo, PDE-UTO 2008
ELABORACIÓN: ACEDI

GRAFICO N° 27
COLABORACIÓN Y CONFLICTO ENTRE GRUPOS DE PODER

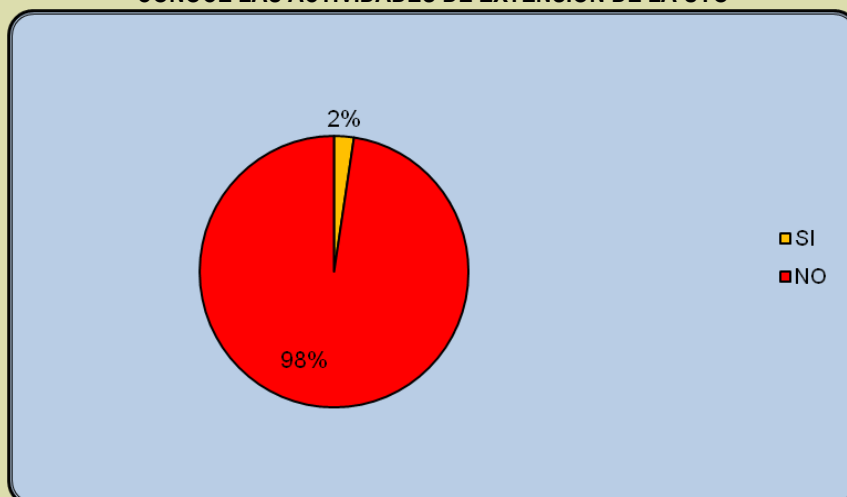


FUENTE: Capacitación a los Grupos Universitarios de Apoyo al Plan (octubre 2008)
ELABORACIÓN: ACEDI

Producto del diagnóstico realizado se detecta grandes brechas entre los actores institucionales que deben cerrarse en función de una mejor comunicación interna, el desconocimiento de la normativa, procedimientos, manuales, presupuestos y políticas institucionales, de la mayor parte de los actores, la retardación originada por los actuales sistemas respecto a la fluidez de la información y en la toma de decisiones, hacen indispensable el rediseño del sistema de información interna.

Estos niveles de información también deben mejorarse hacia los estamentos y la administración, en este caso, sobre información general de carácter institucional como ejemplo mostramos los siguientes gráficos que hacen referencia al grado de información de los estudiantes.

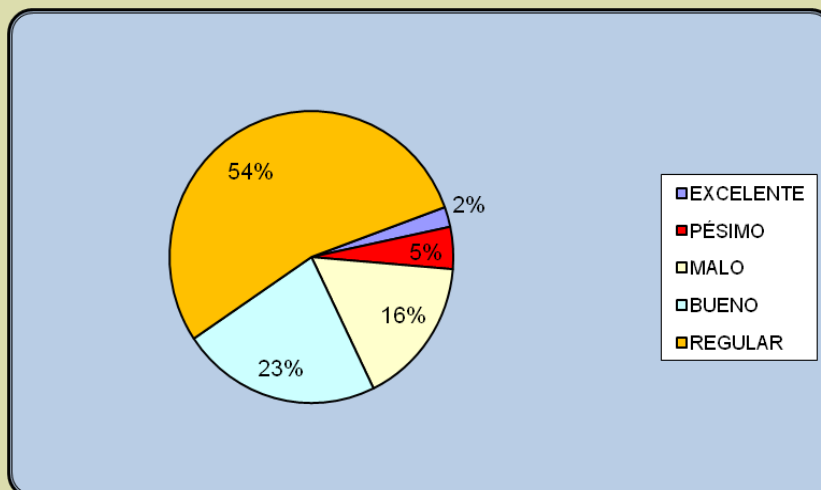
GRÁFICO N° 28
CONOCE LAS ACTIVIDADES DE EXTENSIÓN DE LA UTO



FUENTE: Base de datos encuestas realizadas a estudiantes (septiembre 2008)
 ELABORACIÓN: ACEDI

En el caso del gráfico N° 28 el desconocimiento estudiantil respecto a las actividades de extensión es prácticamente absoluta (98%), realidad que debe ser estudiada y reevaluada, porque los estudiantes son componentes importantes de la UTO y no saben lo que está haciendo su universidad, para la región y tampoco para y por ellos.

GRÁFICO N° 29
COMO CONSIDERA LA POLÍTICA DE DESCONCENTRACIÓN DE LA UTO



FUENTE: Base de datos encuestas realizadas a estudiantes (septiembre 2008)
 ELABORACIÓN: ACEDI

En el caso del gráfico N° 29 si bien la frecuencia de las respuestas dan como resultado un 54% de regular, un 23% como bueno y un 16% como malo respecto a la política de desconcentración de la UTO, este estado situacional que podría parecer "normal". Al parecer las instancias de representación estamentaria no reflejan la opinión y pro actividad de sus bases, más cuando se trata de una política con peso específico de connotaciones políticas conocidas.

Por esto, con el énfasis que merece este tema, se debe afirmar que hay la necesidad de diseñar y construir un sistema de comunicación interna, adaptar la funcionalidad organizacional y crear las condiciones de vinculaciones internas. A esto responde la necesidad de construir una unidad de comunicación estratégica (difusión hacia fuera y comunicación hacia adentro). Esta es una prioridad y para esto se propone y adjunta al PDE la propuesta de diseñar de forma inmediata cuatro instrumentos y uno de ellos es el instrumento de comunicación estratégica.

Este **instrumento a través de su componente de comunicación debe ser diseñado** para hacer fluir información en dos tipos de direcciones: a) Comunicación vertical, de abajo hacia arriba y de arriba hacia abajo: del Honorable Consejo Universitario, el Rector, y las autoridades hacia abajo y desde los porteros, estudiantes, docentes y administrativos hacia arriba; y b) Comunicación horizontal, entre líneas estratégicas, direcciones generales, facultades, carreras y entre estamentos. Estos flujos de información crearán una sinergia importante que resultará en la necesidad de construir “válvulas” hacia fuera. Pero sobretodo creará un ambiente y una conciencia de pertenencia y dignidad institucional, que se traduzca en un paradigma de orgullo institucional de pertenecer a la UTO, una de las más antiguas y prestigiosas instituciones de educación superior en Bolivia.

b) La Vinculación Local-Regional

El carácter central de la extensión universitaria en el PDE migrará hacia una vinculación con el desarrollo regional para convertirse en un vehículo (una banda ancha) movilizador de los recursos y las capacidades internas de la UTO para el desarrollo local-regional-nacional. El tipo de actividades culturales que actualmente apoya la Dirección de Extensión Universitaria se redefinirá (reducirá al mínimo) para adecuarse al nuevo tipo de vinculación. Es decir, extensión universitaria se convertirá en un vehículo de movilización de los recursos y las capacidades internas de la UTO en función del desarrollo regional y los planes pertinentes y macro regionales.

El propósito fundamental de la vinculación local - regional es posicionar a la UTO estratégicamente en el proceso del desarrollo en el departamento de Oruro. Esta vinculación de la UTO con el desarrollo regional, los sectores productivos, el carnaval, las empresas y sectores productivos, la cadena de valor del comercio formal e informal, las organizaciones sociales, los gobiernos municipales, el gobierno departamental y las instituciones de desarrollo abrirá excelentes posibilidades de investigación aplicada a docentes y estudiantes de pre-grado y post-grado, generando demanda académica y científica para la intervención de la UTO. Para este cometido el reposicionamiento institucional regionalizado y de sus autoridades es prioritario, recuperar o lograr la posición regional de la UTO y de su rector es inminente.

También, el proceso de descentralización en Bolivia en la última década ha abierto posibilidades de participación a los actores locales y las organizaciones de distinta índole. Las ONG's y las organizaciones de desarrollo están más cerca de los gobiernos municipales y departamentales. En el contexto actual no se puede entender las prácticas del desarrollo productivo fuera del contexto municipal y regional. Es en este contexto que la UTO debería insertarse como una organización local con ventajas competitivas, respecto de cualquier otra opción, con el inventario y promoción de sus recursos humanos e infraestructura, se debe generar un banco de datos de las actuales actividades, proyectos y actividades empresariales relevantes de la UTO que existen e iniciar un contraataque contundente contra actividades de universidades privadas que actualmente están siendo promocionadas.

En el sondeo aplicado a las organizaciones públicas y sociales, empresas públicas y privadas del sector productivo y comercial, para la elaboración del PDE, los gobiernos municipales y departamentales han señalado con marcado interés la importancia de la participación de la UTO en el proceso de desarrollo regional vinculado al Plan Nacional de Desarrollo, Plan Departamental de Desarrollo y a los planes de desarrollo de los municipios. La misma opinión ha sido expresada en las organizaciones involucradas en el desarrollo. En este propósito el diseño y funcionamiento del **Centro de Investigación para el Desarrollo** es pertinente y necesaria. Este centro tendría una función bisagra: por una parte inventariará los recursos internos existentes (recursos humanos, de capital social, infraestructura y producción de conocimientos; y por otra parte, identificará y cuantificará las demandas y oportunidades locales – regionales - nacionales. En esta dinámica el centro en su función bisagra unirá la oferta de recursos que tiene la UTO con la demanda - oportunidad del contexto regional. En este concepto, la experiencia del Centro Harris, de la Universidad de Memorial de Terra Nova, Canadá es un buen modelo para adecuar a nuestro contexto regional y de la naturaleza de la UTO.

La formación de incubadoras de empresas, la promoción e incorporación de la cultura del emprendimiento, el estudio de las cadenas productivas y de valor, la asesoría a organizaciones de sectores productivos, la movilización de los recursos naturales y los estudios de mercado y la factibilidad para sectores productivos y comerciales, son áreas en los que la UTO puede contribuir con sus recursos humanos e infraestructura a través del Centro de Investigación para el Desarrollo.

En la última sección del PDE se presenta con más detalle el concepto del centro a desarrollarse a detalle final en la gestión 2009.

c) La Vinculación Nacional e Internacional

La UTO ha cultivado una rica tradición de vinculación con organizaciones e instituciones nacionales por su misma naturaleza de ser parte de un sistema nacional de universidades: el Comité Ejecutivo de la Universidad Boliviana. También sus vinculaciones naturales con el Ministerio de Educación y otros organismos nacionales han sido siempre una actividad importante que deben ser profundizadas. Sin embargo, se trata de expandir estas vinculaciones para fortalecer el desarrollo de los recursos humanos y de infraestructura.

La estrategia de vinculaciones a nivel nacional e internacional que propone el PDE, es la plataforma para posicionar a la UTO entre las mejores universidades en Bolivia y esto en su turno mejorará el nivel académico, la calidad institucional y las propuestas de investigación.

Los convenios con universidades, instituciones y organizaciones internacionales son claves para el desarrollo de la UTO, constituyéndose en ventanas para expandir el horizonte de los conocimientos y entendimiento científico. La UTO históricamente ha cultivado estas relaciones con universidades de distintos países de Europa, Norte América y de Latinoamérica (nuestro continente). Esta tradición debe continuar y expandirse de manera sistemática. Sin embargo, los convenios de la UTO – que en la actualidad sobrepasan los 600, según la Dirección de Relaciones Internacionales Convenios y Becas, requieren un seguimiento sistemático para hacer significativos en el desarrollo de actividades académicas y/o de investigación, es necesaria la inmediata aplicación de políticas que por ejemplo, de manera oportuna prevea el maximizar el acceso y beneficio a cualquier oportunidad de beca que se oferte, creando base de datos de candidatos preseleccionados.

Finalmente, las vinculaciones de colaboración con la cooperación internacional se deben fomentar en base a las líneas estratégicas del PDE. Esta vinculación debe entenderse no solo porque proporciona recursos financieros para actividades de investigación y/o de infraestructura, estas organizaciones también son depositarias de conocimientos y racionalidades que podrían apoyar el desarrollo académico. En este sentido la racionalidad de vincularse a la cooperación internacional debe ir más allá de conseguir fondos financieros.

Si se adoptan las políticas de exploración agresivas de oportunidades de fondos, se debe considerar de manera racional, dimensionada y fortalecida la creación de un fondo para contrapartes, con el fin de facilitar el flujo de la cooperación los organismos internacionales y de fomento en muchos casos tiene reglamentado la necesidad de estos recursos y siempre se percibe con agrado que los beneficiarios ya cuenten con estos fondos de contraparte presupuestados.

LÍNEA ESTRATÉGICA DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL

VI. LÍNEA ESTRATÉGICA DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL

El fortalecimiento institucional tiene varias vías de entrada, una de ellas orienta su enfoque al desarrollo de las capacidades humanas y el capital social organizacional. Dirección, Planificación, Monitoreo y Evaluación, trabajo en equipo, información, comunicación, diagnósticos, seguimiento a procesos, toma oportuna de decisiones, son algunos de los factores e instrumental entre otros, indispensables para el adecuado desempeño y gestión organizacional. De la disponibilidad, aplicación y eficacia de instrumentos y capacidades, para abordar y manejar los procesos organizacionales, depende mucho el éxito o el logro de los objetivos trazados por el PDE - UTO.

A. LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL

Objetivo Estratégico

Contar con una gestión institucional más eficiente y actualizada implementando una estrategia de desarrollo organizacional, que involucre a los estamentos y el sector administrativo, adecuando el funcionamiento de la estructura interna institucional y definiendo mejor la normatividad para garantizar la eficacia, la eficiencia y efectividad de la universidad para alcanzar los objetivos del plan.

Las universidades públicas de Bolivia, tienen estructuras y procesos organizacionales tipo para el manejo administrativo financiero; cuentan con sistemas organizativos jerárquicos basados en el Estatuto Orgánico de la Universidad Boliviana, el mismo que “combina la delegación de autoridad central generalmente en la persona del Rector, Vicerrector, Decanos, Directores de Carreras, Directores de Área, de otras unidades académicas y el de la autoridad colegiada compartida en consejos representativos, frente a los cuales la autoridad central asume un papel de coordinador, ejecutor y de representación institucional” (PNDU 2008, ver organigrama anexo 1).

En esta estructura el Consejo Universitario se constituye en la máxima instancia de decisión político administrativa institucional, los Consejos Facultativos o de Carreras, son las instancias máximas en las unidades académicas. La UTO, por su carácter de Universidad Pública y Autónoma, desarrolla prácticas democráticas para la elección de sus autoridades, respetando la estructura académico jerárquica, este proceso se hace mediante el mecanismo del cogobierno expresado en la participación ponderada de docentes y estudiantes, quienes a su vez tienen sus propios procesos de elección de sus representaciones.

El cogobierno universitario, además de expresarse en el ámbito democrático institucional, está presente en la estructura académica administrativa de la UTO, bajo uno de los principios establecidos en el Estatuto Orgánico de la Universidad Boliviana como “ el cogobierno paritario docente – estudiantil, que consiste en la participación de docentes y estudiantes en todos los niveles de programación y decisión de las actividades y políticas universitarias”; esto implica la participación de los actores fundamentales del quehacer universitario, los que por supuesto deben darle utilidad, sentido, vigencia, pertinencia, eficiencia, eficacia para lograr estándares de calidad a las funciones universitarias.

El desarrollo y adecuación organizacional de la UTO, es una de las condiciones para construir una UNIVERSIDAD ACREDITADA, la pertinencia, eficiencia, eficacia y efectividad de la UTO, pasa por el establecimiento de una estructura organizacional acorde a la visión y misión institucional y al logro de los objetivos estratégicos que se proponen en el PDE

El sistema de soporte organizacional, para el funcionamiento del servicio público de Educación Superior que presta la UTO, constituye uno de los **Objetivos Estratégicos del PDE**: Contar con una gestión institucional más eficiente implementando una estrategia de *desarrollo organizacional...* para garantizar la eficacia, la eficiencia y efectividad de la Universidad¹².

La propuesta del PDE tiene como requisito un ajuste estructural y la implementación de un programa de desarrollo organizacional que le permita desarrollar los pilares estratégicos: el desarrollo académico, la investigación y vinculación. La UTO requiere de una estructura y una gestión con mayor eficiencia, eficacia y efectividad.

a) Perfil institucional UTO

La UTO pertenece al Sistema de la Universidad Boliviana, con reconocimiento legal en la CPE. La principal actividad académica es la formación de profesionales, con la investigación y vinculación como sistemas de apoyo a la formación.

En la actualidad cuenta con siete facultades, las cuales administran y gestionan 35 carreras, Las siete facultades son:

- Facultad de Ciencias Jurídicas, Políticas y Sociales.
- Facultad Nacional de Ingeniería.
- Facultad de Ciencias Económicas, Financieras y Administrativas.
- Facultad de Ciencias Agrícolas, Pecuarias y Veterinarias.
- Facultad de Arquitectura.
- Facultad Técnica.
- Facultad de Ciencias de la Salud.

En el año 2008, la matrícula estudiantil alcanza a 19.816 alumnos inscritos (3.475 de ellos son nuevos) con 680 docentes y 469 administrativos; esto nos reporta una estadística fría de un promedio de 29 estudiantes por docente.

Para el desarrollo de las actividades y los programas académicos de pregrado, postgrado, investigación y extensión social la UTO cuenta con 7 direcciones.

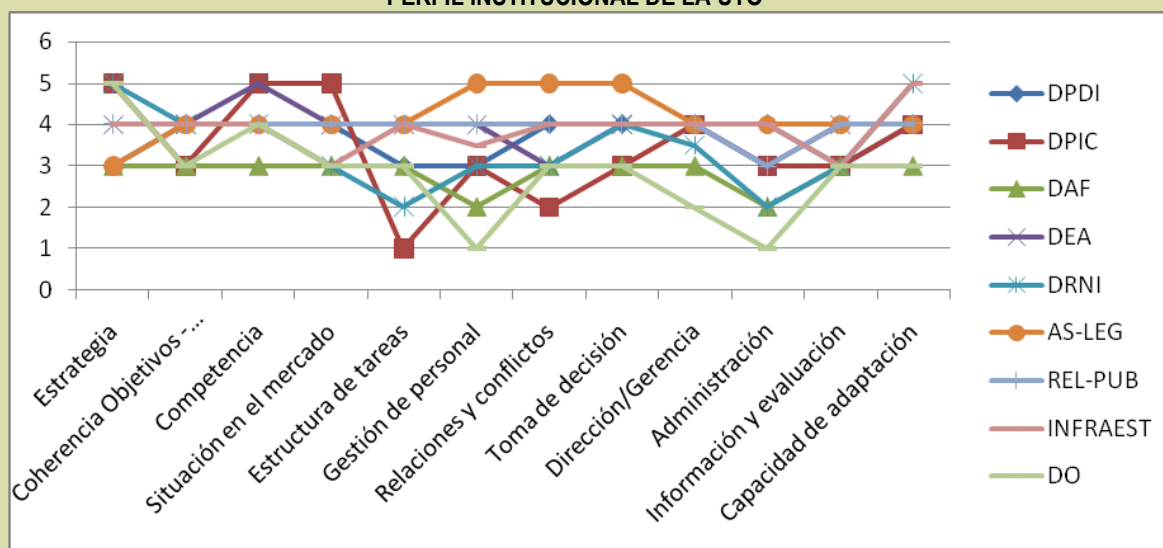
Las siete direcciones trabajan bajo un sistema muy limitado de articulación y coordinación lo que disminuye su capacidad de impacto en el mejoramiento académico en general, los esfuerzos por perfeccionar los sistemas de gestión institucional, se encuentran con dificultades típicas de las instituciones públicas y de las universidades en particular: exagerada burocracia, estructura

¹² El Desarrollo Organizacional es un esfuerzo sistemático dedicado a mejorar las organizaciones y a las personas que trabajan en ellas mediante el uso de la teoría y el cambio planificado. El DO se enfoca al "lado humano" de la organización, encontrando formas de incrementar la efectividad de los individuos, los equipos y los procesos humanos y sociales de la organización; se refiere al mejoramiento de las organizaciones y el desarrollo de los individuos.

jerárquica con alta concentración de poder en su dirección (HCU – Rector), lentitud de los procesos administrativos, inconsistencia de las estrategias de gestión (misión, objetivos, planificación y evaluación), ausencia de una cultura organizacional que identifique al personal administrativo con la UTO (pertenencia, compromiso y estímulo) lo que se traduce en conformismo y actitudes poco proactivas de gran parte del personal; todos estos aspectos neutralizan la capacidad de la UTO para administrarse con una relación, eficiente, eficaz y pertinente entre los objetivos derivados de las funciones institucionales y las expectativas y necesidades enmarcados en el PDE.

El perfil institucional de la UTO, considerando algunas direcciones y unidades de gestión, muestra el siguiente diagnóstico:

GRÁFICO N° 30
PERFIL INSTITUCIONAL DE LA UTO



FUENTE: Diagnóstico Organizacional Participativo, PDE-UTO 2008
ELABORACIÓN: ACEDI

El gráfico evidencia la tendencia de una gestión “regular” en relación a los factores que hacen a una administración y manejo institucional, los puntos más débiles tienen que ver con la *Estructura de las tareas* (Planificación, evaluación y control de calidad) que encuentra problemas relacionados a los recursos humanos y la *Gestión del personal*, donde no se aplican adecuados sistemas de selección de personal, el personal no conoce bien su mandato o las tareas a realizar, o no recibe el suficiente apoyo para el desempeño de sus funciones, por lo tanto es muy sensible a los conflictos; por otra parte es evidente que la *Administración*, todavía se maneja con sistemas manuales de registro y control lo que disminuye su capacidad de un servicio eficiente y dinámico a nivel interno.

En el contexto normativo, el marco jurídico que tiene por finalidad regular la conducta de los actores universitarios en el desempeño de sus roles específicos y la responsabilidad en el abordaje de sus competencias: el Estatuto Orgánico de la UTO, el Reglamento General del Régimen Docente (RGRD) y el Reglamento General del Régimen Estudiantil (RGRE), son desactualizados, limitantes para procesos de cambio e incompatibles con la nueva realidad nacional y global, de manera que ameritan un ajuste o revisión concertada para actualizarla y compatibilizarla en la perspectiva de una universidad ACREDITADA.

En este marco, el desarrollo y adecuación organizacional de la UTO no debe ser solo un maquillaje o ajuste funcional, sino debe ser entendido como un proceso de cambio organizacional planificado de primer orden, para el mejoramiento académico y para el desarrollo de un modelo de gestión visionario, flexible y sostenible, en la perspectiva de un servicio de educación superior de calidad, en concordancia a la visión y misión institucional.

B. ESTRATEGIAS DE ACCIÓN

El fortalecimiento de la gestión institucional de la UTO, desde la perspectiva del DO como disciplina científica, pasa por el diseño de un Programa DO-UTO, el mismo que tiene como alcance principal contar con una ruta metodológica y el instrumental para el desarrollo de un proceso de Cambio Organizacional Planificado de profundidad y largo aliento. Este Programa DO-UTO 2009 - 2013 debe estar en función a sus estructuras, procesos, estrategias y cultura organizacional.

a) El diseño del Programa DO – UTO.

- Revisión, análisis y sistematización de conceptos y modelos DO en el campo de la gestión universitaria y la educación superior.
- Desarrollo de hipótesis y escenarios ideales de las estructuras, los procesos, las estrategias y la cultura institucional.
- Diseño de la ruta metodológica para el Programa DO – UTO.
- Diseño de instrumental de apoyo y estructura del Programa.
- Elaborar el plan de recursos y presupuesto del Programa DO – UTO.

Este diseño y luego su implementación permitirá el desarrollo de los objetivos que propone el PDE:

- Contar con normas, funciones y procesos adecuados que mejoren la eficiencia institucional.
- Contar con un modelo de desarrollo institucional.
- Contar con un sistema de mejoramiento continuo de la calidad de la gestión.
- Contar con un sistema de monitoreo y evaluación del PDE implementado.

b) Elaborar un Plan de Cambio Institucional (PCI)

La confección de un PCI significa un proceso de construcción participativo y concertado de diagnósticos, pronósticos y acciones estratégicas concretas para el perfeccionamiento; este proceso debe contemplar el desarrollo y la implementación de los siguientes instrumentos:

- Diagnóstico de ciclo de vida.
- Diagnóstico Organizacional ESPRO.
- Índice de Capital Social.
- Campo de fuerzas y concertación.
- Estrategias para el Cambio Organizacional.
- Diagrama de flujos y procesos.

- Actualización de manuales de funciones y procedimientos.
- Revisión y actualización al EO – UTO.
- Revisión y actualización al RGRD.
- Revisión y actualización al RGRE.
- SINFONIA - PE.

Indicador: Hasta el 2010 se cuenta con un plan estratégico de cambio organizacional que establece normas, funciones y procesos adecuados al nuevo contexto institucional y que garantiza la eficiencia y eficacia institucional.

c) Implementar el Plan de Cambio Institucional

La implementación del PCI ha de implicar el desarrollo de proceso de diálogo y concertación con todos los actores de la comunidad universitaria, para lo cual es necesario se realicen algunas tareas centrales:

- Acuerdos políticos internos.
- Socialización y desarrollo de la cultura del cambio.
- Desarrollo de la cultura de la autoevaluación.
- Posicionamiento y reconocimiento del nuevo perfil institucional interno – externo.
- Conformar comités y estructuras de apoyo al cambio.
- Implementación gradual, de acuerdo al cronograma, del PCI.

Indicador: Hasta el 2013 se aplica el nuevo modelo de desarrollo institucional convirtiéndose en un referente para el sistema universitario boliviano.

d) Implementar Sistemas de Capacitación y Acompañamiento en Gestión Organizacional

El desarrollo de las capacidades humanas para una gestión institucional eficiente y efectiva, es uno de los propósitos centrales del DO, su realización ha de requerir del establecimiento de un Centro Universitario de Desarrollo Organizacional y formación de recursos para el desarrollo e implementación de:

- Programas de formación de recursos.
- Entrenamiento y acompañamiento gerencial.
- Plan de capacitación a la planta administrativa para el próximo quinquenio.
- Programa de capacitación en relaciones públicas.
- Actualización tecnológica, sistemas de gestión de información y TIC's.
- Programa de actualización en TIC's.
- Programa de formación de asistentes ejecutivos.
- Programa de perfeccionamiento laboral (específicos).
- Programa de actualización en procedimientos y normativa.
- Difusión de las sanciones sobre el incumplimiento a la norma.

Indicador: Hasta fines del 2009 se cuenta con un centro de desarrollo institucional que oferta y desarrolla procesos de capacitación y acompañamiento en gestión organizacional para la UTO.

e) Implementar un Sistema de Monitoreo y Evaluación

La evaluación, el monitoreo – seguimiento, control en la gestión institucional, constituyen la columna vertebral de una gestión de calidad y la gerencia social; existen diversos enfoques, corrientes de pensamiento y orientaciones teórico - conceptuales en la planificación para el desarrollo y la gestión organizacional, que han diseñado y propuesto modelos para su implementación en la ejecución de proyectos.

Se propone como técnica de M y E la aplicación de un sistema que deriva del Marco Lógico, donde se establecen las siguientes pautas de aplicación:

- Consideraciones básicas y decisiones importantes, definición de responsabilidades, indicadores estratégicos, de impacto, efecto, etc.
- Revisión, perfeccionamiento o elaboración de la planificación (ajuste de formatos para su manejo y análisis).
- Determinación de las necesidades de información (banco de indicadores),
- Levantamiento de datos,
- Flujo y procesamiento de la información (base de datos)
- Análisis y valoración,
- Decisión y Reacción.

Indicador: Hasta fines del 2009 se ha implementado y funciona el sistema de monitoreo y evaluación.

f) Propuestas generadas desde la perspectiva del desarrollo organizacional

- Reforzamiento de la estructura educativa hacia la sociedad.
- Descentralización de la toma de decisiones.
- Implementación de sistemas tecnológicos.
- Socialización.
- Profundizar la interacción social.
- Orientación vocacional.
- Compromiso interinstitucional en todos sus actores.
- Optimización y valorización de todos sus recursos.
- Curso de relaciones humanas.
- Reingeniería institucional.
- Normativa acorde a la nueva estructura.
- Socialización escrita – eventos – consulta institucional.
- Amplia labor de concientización para la implementación del DO
- Motivación hacia los logros obtenidos por parte de los RRHH por autoridades superiores.
- Valorización de los RRHH por la especialización profesional, que sirva para poder ascender en puestos.
- La cultura va ligada a la estructura en la UTO.
- Generar una cultura organizacional.
- Los RRHH de la UTO (autoridades, docentes, administrativos y estudiantes) deben ser parte del sistema estructural.
- Los RRHH de la UTO tomen parte de las políticas de la organización con valorización meritatoria hacia estos recursos.
- Capacitación en áreas concretas de acuerdo a las demandas y lugar de trabajo

- Procesos de evaluación institucional continúa.
- Capacitación en administración de instituciones de educación superior.
- Buscar y apuntar a la obtención de la certificación de la Norma ISO 9001 referida a la calidad y en un futuro la ISO 9004 referida a la mejora del desempeño, según indica La Organización Internacional para la Estandarización (ISO por sus siglas en inglés), que obliga a tomar en cuenta sus especificaciones y requerimientos, es decir cumplir con los requisitos básicos de calidad que se definen en las siguientes grandes ramas de actividad.
 - ☞ Sistema de Gestión de la calidad
 - ☞ Responsabilidad de la Dirección
 - ☞ Gestión de los Recursos
 - ☞ Realización del Producto
 - ☞ Medición, Análisis y Mejora

En función de los 8 principios básicos de la gestión de la calidad o excelencia.

- ☞ Organización enfocada a los clientes
- ☞ Liderazgo
- ☞ Compromiso de todo el personal
- ☞ Enfoque a procesos
- ☞ Enfoque del sistema hacia la gestión
- ☞ La mejora continua
- ☞ Enfoque objetivo hacia la toma de decisiones
- ☞ Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores

C. METODOLOGÍA

Se debe realizar el diseño del Programa DO – UTO, con un equipo técnico especializado en Desarrollo Organizacional e Ingeniería de Procesos. La metodología para el diseño de Programa DO-UTO de ser una combinación de enfoques cualitativos y cuantitativos, con técnicas de planificación lógica y planificación sistémica, con el manejo de sistemas de gestión de información (flujo, registro y control).

Se deben realizar talleres de consulta, entrevistas, encuestas de campo, sesiones de diálogo y seminarios especializados, además de otras estrategias de la disciplina del desarrollo organizacional y las ciencias de la conducta.

La implementación del Plan de Cambio Institucional y las acciones estratégicas complementarias se deben realizar a partir del establecimiento del Centro Universitario de Desarrollo Organizacional, conformado por profesionales internos y externos con experiencia en DO, de acuerdo a las actividades propuestas en el propio Plan.

DISEÑO DE INSTRUMENTOS DE TRANSICIÓN DEL PDE

VII. DISEÑO DE INSTRUMENTOS DE TRANSICIÓN DEL PDE

La implementación del PDE y la conformación de la nueva estructura de la UTO son un proceso y no una medida de “shock”. Requiere de un proceso de transición y un diseño a detalle final que incluye dimensionar los presupuestos operacionales anuales y los presupuestos generales.

El camino hacia la nueva estructura requiere el diseño y desarrollo de nuevos instrumentos que le doten de factibilidad al despegue del PDE. Con este fin, se propone el desarrollo de tres instrumentos que deberán ser desarrollados de manera oportuna y pertinente con los siguientes componentes:

- i. Centro de Investigación para el Desarrollo de Oruro
- ii. Programa de Desarrollo Organizacional
- iii. Programa de Comunicación Estratégica

Se propone que estas iniciativas sean desarrolladas bajo la dirección y coordinación con las direcciones de Planificación y Post-Grado e Investigación por las características de las mismas:

A. EL CENTRO DE INVESTIGACIÓN PARA EL DESARROLLO DE ORURO – CIDOR

En el entendido de que en el primer documento (borrador final) del PDE presentado a fines del año 2008 aprobado en grande por el HCU, propone esta iniciativa, la UTO decide asumir el reto de encarar la consolidación del centro propuesto como una alternativa que demuestre el nuevo rol que la UTO esta dispuesta a imponer en su accionar, la investigación aplicada y científica además de difundida, que logre un impacto real en la región, poniendo temas de actual interés para su debate e investigación, en este sentido mediante las instancias que corresponden la universidad acepta el reto e incorpora, gestiona e implementa el CIDOR como una primera muestra de la aplicación y ejecución del PDE y una de sus propuestas, gestionando a través de ACEDI Canadá fondos frescos que garanticen su éxito y en una primera instancia proponga temas que hagan al desarrollo regional, para el momento en que el documento final sea propuesto para su aprobación al HCU, el CIDOR habrá sido creado y estará en la búsqueda final de su financiamiento, del IDRC, cuyo diseño es el requisito para el desembolso de dichos fondos, vale decir al momento de la consideración final respecto a la aprobación del PDE UTO 2008 – 2009, el CIDOR tendrá vida propia e institucionalidad funcional para aportar en el desarrollo regional mediante el cumplimiento de una de las obligaciones de la UTO como entidad de carácter público, su aporte a este desarrollo mediante su acción de interacción universitaria que tenga verdadera utilidad y aporte social.

El Centro de Investigación para el Desarrollo de Oruro tendrá una función bisagra: con un brazo hacia adentro de la UTO y el otro hacia el contexto regional y sus organizaciones. Muchas de las energías existentes en los recursos humanos (docentes, estudiantes y administrativos) de la UTO podrían encontrar puertos fértiles para cultivar sus habilidades y conocimientos adquiridos. Algo de esto ya sucede en la UTO, de lo que se trata es de institucionalizarlo, sistematizarlo y proyectar para maximizar la capacidad interna de la UTO en términos de investigación, recursos humanos, infraestructura y conocimientos existentes con la demanda y las oportunidades del contexto regional, nacional e internacional.

La propuesta sobre la creación del CIDOR es un resultado del proceso de mapeo de recursos y el respectivo análisis dentro la dinámica del PDE y de las contribuciones de la visita del Dr. Robert Greenwood de la Memorial University de Canadá. El Dr. Greenwood es uno de los abanderados de llevar adelante el Harris Center que funciona en la Provincia de Terra Nova y en los últimos años este Centro se ha convertido en una referencia para el proceso de desarrollo de la Región.

A corto plazo este centro produciría una base de datos de tres inventarios hacia adentro de la UTO:

- Inventarios del Recursos Humano de la UTO (docentes, estudiantes y administrativos) para contar con información clasificada al detalle del nivel de educación (E), experiencia (P) e interés (I) de estos recursos. ACEDI ha ensayado exitosamente esta metodología para movilizar los recursos existentes. Los resultados de este ejercicio son deslumbrantes y beneficiaría a la UTO.
- Inventarios de la producción del conocimiento, la investigación y los conceptos. Esta base de datos sirve de información sobre la infra-estructura del conocimiento que como cualquier otro recurso necesita ser mapeado y movilizadado.
- El inventario de los recursos físicos para el desarrollo. Este inventario es muy útil para la movilización de los recursos humanos y el conocimiento ordenado de este recurso ayuda a dimensionar las posibilidades y el alcance de la movilización institucional.

A corto plazo este centro también ejecutaría las actividades del proyecto de investigación comparativa con Saint Mary's University, la Memorial University y ACEDI de la región Atlantic del Canadá. El proyecto incluye una práctica de investigación comparativa entre estudiantes y docentes de la SMU y la UTO, un intercambio de conocimientos en base a la investigación, también es parte de este proyecto la colaboración con Memorial University para establecer programas de colaboración en post-grado a través del Centro Harris. Este proyecto esta eventualmente aprobado y empezara a ejecutarse desde el primer trimestre del 2,009. El IDRC ha mostrado un alto nivel de interés en apoyar esta iniciativa de ACEDI-UTO como una forma de establecer el Centro en vinculación con el desarrollo regional.

El CIDOR será un instrumento importante para contar con información acumulada y sistematizada sobre las variables del desarrollo regional con un enfoque prioritariamente en el desarrollo económico y productivo sostenible. Para este propósito el Centro conducirá un mapeo de recursos existentes en el departamento de Oruro: recursos humanos, recursos naturales, los recursos de capacidad social y los recursos de la actividad productiva.

El CIDOR como un instrumento bisagra tendrá un Directorio Consultivo que reunirá a diferentes sectores a la cabeza de la MAE de la UTO. Estarán representadas la Prefectura de Oruro, la Asociación de Municipios de Oruro, la Federación de Empresarios Privados de Oruro, los Sectores Productivos y la clase política. Este directorio consultivo tendrá la doble función principal de orientar al Centro en sus actividades y asegurar que las oportunidades de la Región fluyan para las respuestas adecuadas de la UTO.

El diseño de este instrumento incluiría la normativa de funcionamiento, el alcance proyectado de sus actividades principales y las formas de gobierno. En este contexto el CIDOR tendrá la siguiente visión:

VISIÓN

La visión es el conjunto de ideas generales compartidas que expresa lo que se espera ver en el futuro. La visión señala el final del camino para lograr el desarrollo planificado y como conjunto de ideas responde a las interrogantes: que se sueña? Que se espera del CIDOR? Las respuestas esbozan un estado deseado, es por tanto el “sueño” o “imagen”, O una utopía. La formulación y sus fundamentos constituyen el “norte” hacia donde se quiere llegar. La visión a pesar de ser una utopía –lo que aun no tiene lugar en la presente realidad- se configura en referencia a un contexto social, político, económico y cultural. Por eso, la visión entendida como esperanza es el principio movilizador que permite organizar el presente hacia el futuro de lo que será el CIDOR.

En ese marco tenemos la siguiente formulación de la visión para el CIDOR:

El Centro de Investigaciones para el Desarrollo de Oruro – CIDOR, es una institución independiente, sin fines de lucro, líder en la reflexión sobre la problemática socioeconómica, dedicada a analizar, producir y socializar conocimientos de las ciencias sociales, económicas y empresariales. Mantiene a los ciudadanos informados en favor de la democracia y participa activamente en la consolidación de una sociedad próspera y sostenible, valorando la responsabilidad individual y colectiva para la toma de decisiones y el desarrollo a nuestra verdadera cultura e identidad.

De la formulación de esta visión el CIDOR tendrá la siguiente misión:

MISIÓN

El Centro de Investigación para el Desarrollo de Oruro es una institución reconocida en el ámbito nacional, regional e internacional por promover el libre pensamiento en la investigación (científica – aplicada), enseñanza y extensión; así como por generar conocimiento y plantear puntos de vista que contribuyen a la formulación de políticas públicas y al desarrollo sostenible y sustentable del país, mediante la consolidación de una comunidad académica independiente, crítica, autónoma y pluralista que desarrolle en la teoría y en la práctica la capacidad de análisis, investigación y docencia universitaria, que respondan a los retos de la sociedad orureña y en general boliviana y puedan proponer políticas viables para el desarrollo democrático y económico de Bolivia. La institución promueve el debate abierto y plural en la búsqueda de:

- **Estado de Derecho y Democracia.**
- **Desarrollo Económico.**
- **Desarrollo Social.**

El Centro debe ofrecer los resultados de su trabajo al público en general con el objetivo de enriquecer el debate público y coadyuvar en la toma de decisiones que impactan al país. El Centro no percibirá fondos de partidos políticos.

OBJETIVO GENERAL

- Vincular a la Universidad Técnica de Oruro con la región, el país y el mundo, a través de la investigación, análisis, concertación y divulgación en temas prioritarios del desarrollo.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Fortalecer y estimular la investigación, priorizando las siguientes áreas de trabajo, vinculadas con el desarrollo:
 - Protección del medio ambiente
 - Desarrollo económico
 - Innovación tecnológica
 - Políticas públicas, regionales y nacionales
 - Eslabones más débiles de los sectores productivos que presenten un alto impacto socioeconómico en la sociedad.
- Fomentar la educación en la política regional y el desarrollo en la Universidad Técnica de Oruro.
- Generar interacción de la UTO profesores, estudiantes y personal con las necesidades de los interesados y las oportunidades.
- Establecer a la UTO como un reconocido centro de excelencia en la política regional y el desarrollo.
- Generar propuestas de políticas públicas para su aplicación en el ámbito nacional, con gran impacto en el ámbito regional.
- Mejorar las capacidades productivas de aquellos sectores potencialmente sostenibles y que se caracterizan además por generar empleo, así como significativos efectos multiplicadores en los diferentes eslabones de la sociedad.
- Adoptar políticas que permitan la co-financiación de la investigación, por parte de la UTO para hacer búsqueda de fondos concursables y otros.

UNIDADES Y ÁREAS

Se proponen tres unidades para el funcionamiento del CIDOR:

- **La Unidad de Investigación**, su función será fortalecer la investigación de ideas que tengan un impacto en la sociedad, en el proceso de desarrollo regional y nacional. La misma se dedicará a la investigación en diferentes áreas con énfasis en el desarrollo del país.
- **La Unidad de Educación y Capacitación** su función será la de fomentar la educación en desarrollo y política dentro de la Universidad. Por otro lado esta unidad se encargará de la capacitación a todo nivel en temas coyunturales y de actualidad. Además se organizaran eventos de análisis, conferencias, congresos, etc.; relacionados a los temas objeto de investigación.
- **La Unidad de Difusión y Extensión**, su función será la de concebir alianzas estratégicas para generar propuestas, proyectos, programas sustentables de vinculación con la sociedad. Otra función de esta unidad será difundir lo producido en la unidad de investigación y políticas.

B. PROGRAMA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

La propuesta del PDE tiene como requisito un ajuste estructural, una re-ingeniería organizacional que le permita desarrollar los pilares estratégicos: el desarrollo académico y la investigación. La UTO requiere de una estructura y una gestión con mayor eficiencia, eficacia y efectividad.

El fortalecimiento institucional tiene varias vías de entrada, una de ellas orienta su enfoque al desarrollo de las capacidades humanas y el capital social organizacional. Dirección, Planificación, Monitoreo y Evaluación, trabajo en equipo, información, comunicación, diagnósticos, seguimiento a procesos, toma oportuna de decisiones, son algunos de los factores e instrumental entre otros, indispensables para el adecuado desempeño y gestión organizacional. De la disponibilidad, aplicación y eficacia de instrumentos y capacidades para abordar y manejar los procesos organizacionales, depende mucho el éxito o el logro de los objetivos trazados por un programa de organización.

El sistema de soporte organizacional, para el funcionamiento del servicio público de Educación Superior que presta la UTO, constituye uno de los **Objetivos Estratégicos del PDE:**

Contar con una gestión institucional más eficiente implementando una estrategia de *desarrollo organizacional...* para garantizar la eficacia, la eficiencia y efectividad de la Universidad.

La propuesta del PDE tiene como requisito un ajuste estructural, una re-ingeniería organizacional que le permita desarrollar los pilares estratégicos: el desarrollo académico y la investigación. La UTO requiere de una estructura y una gestión con mayor eficiencia eficacia y efectividad.

El diseño del Programa DO-UTO, tiene como alcance principal contar con una ruta metodológica y el instrumental para el desarrollo de un proceso de Cambio Organizacional Planificado, sustentado en la teoría del Desarrollo Organizacional como disciplina científica.

Objetivos del diseño del programa

Construir una ruta metodológica y conceptual para el Programa DO-UTO 2009 – 2013 en función a sus estructuras, procesos, estrategias y cultura organizacional.

a. Diseñar instrumentos para el diagnóstico y la gestión organizacional de la UTO

- normas, funciones y procesos
- modelo de desarrollo institucional
- calidad de la gestión
- sistema de monitoreo y evaluación del PDE

b. Estrategias y metodología

Se recomienda que el diseño del Programa DO – UTO, se realice con un equipo técnico especializado en Desarrollo Organizacional e Ingeniería de Procesos. La metodología para el diseño del Programa DO-UTO deberá combinar enfoques cualitativos y cuantitativos, con técnicas de planificación lógica y planificación sistémica, además de contar con un proceso de evaluación.

A si mismo se recomienda realizar talleres de consulta, entrevistas, encuestas de campo, sesiones de diálogo y seminarios especializados, además de otras estrategias de la disciplina del desarrollo organizacional y las ciencias de la conducta.

- **Tareas principales**

- Revisión, análisis y sistematización de conceptos y modelos DO en el campo de la gestión universitaria y la educación superior.
- Desarrollo de hipótesis y escenarios ideales de las estructuras, los procesos, las estrategias y la cultura institucional.
- Diseño de Ruta metodológica para el Programa DO – UTO.
- Diseño de instrumental de apoyo y estructura del Programa.
- Elaborar el Plan de recursos y presupuesto Programa DO – UTO

Los recursos e insumos necesarios (mínimos) para el diseño de este instrumento se presentan a continuación:

C. PROGRAMA DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA

La propuesta de la puesta en marcha de un programa de comunicación integral que conjuncione y aplique los conceptos de la comunicación estratégica e inicie una nueva cultura de comunicación con conceptos definidos de los niveles de clientes de la UTO, externos, internos y potenciales, se basa en los descubrimientos del análisis de la investigación realizada; revisada la información primaria de estudiantes, docentes, egresados y titulados de la UTO, se encuentra un desconocimiento de la normativa institucional, de las obligaciones y derechos, de las actividades de extensión, procedimientos de tipo administrativo y académico, potencialidades académicas y de infraestructura de la UTO y si contrastamos esto con la investigación al entorno, esta percepción de desconocimiento es definitoria, algo está fallando en el sistema de información hacia y desde, adentro y afuera de la UTO.

El desconocimiento interno y externo de temas como la infraestructura, los logros, investigación realizada, montos de inversión, actividades de extensión, etc., contando con medios de comunicación (radio, televisión, imprenta) y una carrera emergente de comunicación social, preocupa y deja en evidencia la necesidad de revisar sus roles e implementar políticas adecuadas de producción de material de difusión, impresiones y publicaciones, dentro de una lógica corporativa de una institución del tamaño de la UTO se hace indispensable.

Este estado de cosas se agrava, si se revisa los cuestionarios aplicados a docentes y estudiantes en el sector dedicado al conocimiento de las características generales de la UTO, evidencian desconocimiento del número de carreras, programas académicos ofertados, actividades de extensión, logros de la UTO, investigaciones generadas, normativa, actividades productivas, etc.

Por lo señalado, se propone la institucionalización de una unidad de Comunicación Estratégica, que tendrá como objetivo principal el mejoramiento de los niveles de comunicación, identificando los clientes de la UTO, los objetivos estratégicos económicos-sociales e institucionales, definirán las estrategias y políticas institucionales necesarias para la obtención de los mismos esta deberá ser formada con un equipo de expertos (un experto en el área y su equipo), que deberán producir un producto de calidad en este respecto:

- **Un Plan de Comunicación Estratégica que contenga:**

- Estructura de la unidad de Comunicación.
- Imagen corporativa y línea gráfica definida.

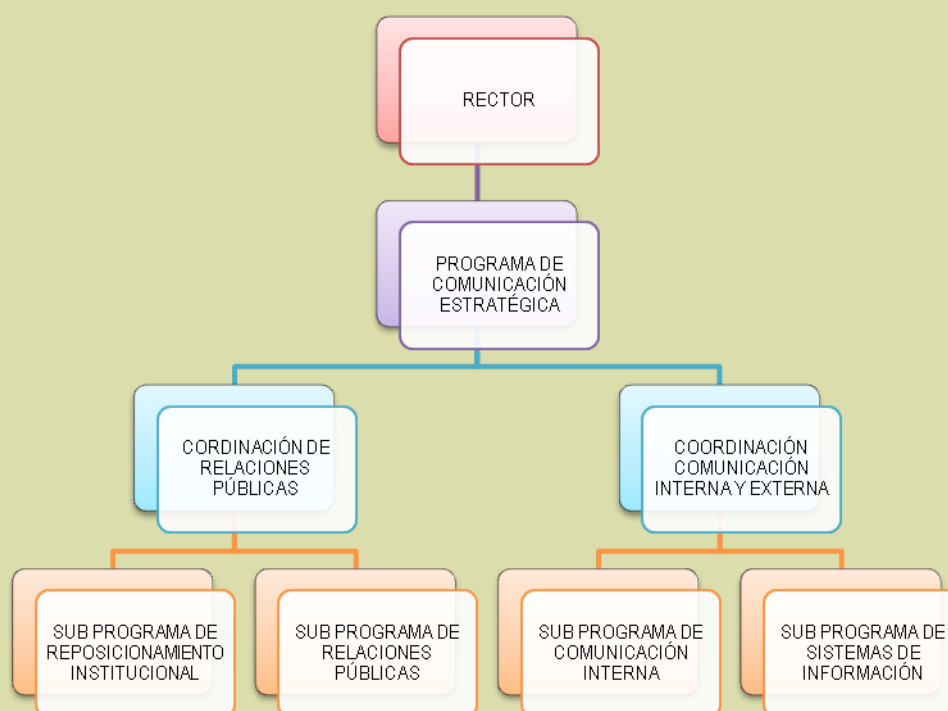
- Manuales de imagen corporativa.
- Manuales de línea gráfica.
- Manuales de relaciones públicas.
- Manuales de funciones comunicacionales.
- Manual de publicaciones.
- Re – definición de roles de los medios de comunicación de la UTO.
- Re – definición de competencias.

- **Un plan de relanzamiento corporativo institucional.**
- **Un análisis de la necesidad de hacer organización y métodos comunicacional.**

Toda esta propuesta tiene como objetivo crear el instrumento que pueda poner en marcha los siguientes sub programas y por lo tanto la estructura mínima propuesta es la siguiente:

Con una conceptualización programática explicada de la siguiente manera:

GRÁFICO N° 31
ORGANIGRAMA PROGRAMA DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA



PROPUESTA: ACEDI

El programa de comunicación estratégica cuenta con dos coordinaciones que manejan cuatro subprogramas, de dependencia absoluta del rector con interrelación de staff con las demás autoridades universitarias, direcciones y otras instancias organizacionales.

- a. **Coordinación de Comunicación y Relaciones Públicas:** Instancia que tiene en su responsabilidad el manejo, la obtención y evaluación de logros de dos subprogramas el de reposicionamiento institucional y el de relaciones públicas.

i. Sub programa reposicionamiento institucional

- Con la aplicación de políticas definidas con objetivos claros para el reposicionamiento institucional de la UTO, se pretende recuperar el espacio institucional que se ha devaluado significativamente en la región.
- Se debe establecer políticas claramente definidas y periódicas o ante situaciones que así lo impongan, para que la UTO tenga la obligación de manifestarse ante temas de interés local, regional, nacional e internacional que incumban, siempre imponiendo un concepto de voz autorizada con la solvencia de la academia para verter opiniones que deben ser públicas y recuperar el espacio perdido como orientador de las acciones que se deberían tomar respecto a políticas públicas.
- Iniciar una campaña mediática con fuerte respaldo presupuestario para hacer conocer las potencialidades de la UTO, por ejemplo infraestructura, la UTO debe hacer conocer todo el arsenal con que cuenta en este rubro, una de las críticas que se escuchan reiterativamente es el alto presupuesto que se destina a salarios, se deben responder estas críticas, por ejemplo citando el presupuesto que se ha asignado a infraestructura y que se convierte en patrimonio de la región y por último beneficia a los hijos de esta ínclita ciudad.
- En el mismo espíritu que la anterior campaña iniciar los esfuerzos necesarios para hacer conocer el trabajo de extensión, interacción e investigación que se está originando desde la UTO.
- Se debe producir material informativo promocional institucional e iniciar un acercamiento a los colegios públicos y privados con el fin de hacer conocer con el suficiente tiempo las potencialidades de la UTO respecto de la universidad privada.

ii. Sub programa de relaciones públicas

- Definir una estrategia de RRPP que reposicione al Rector como una de las primeras autoridades del departamento hasta conseguir que nuevamente sea tomado en cuenta en todo acto regional, ejemplo: Prefecto, Alcalde, Rector UTO, etc., basado en el intercambio de cortesías y con un trabajo personalizado de un equipo especializado en RRPP, con un alto nivel de participación estudiantil a través de pasantías, becas trabajo y proyectos de grado.
- Definir una estrategia de reposicionamiento del Rector al interior de la UTO, se recomienda establecer un programa de acercamiento, primero al estamento estudiantil, posteriormente al estamento docente y finalmente a nivel administrativo, mediante visitas periódicas con total autonomía de elección de su agenda para sentar la imagen de autoridad preocupada por sus bases, con una imagen de acompañamiento y deseo de conocer las inquietudes internas y no de control.
- Evaluar la factibilidad de un programa de televisión y/o radio donde el Rector interactúe con el medio, con periodicidad semanal o quincenal para conocer las inquietudes del entorno respecto de lo que se espera de la UTO, al estilo de mandatarios de estado que actualmente utilizan estos medios.
- Iniciar un acercamiento con las universidades privadas para crear un espacio académico de diálogo y discusión que deberá ser liderizado por la UTO.

b. Coordinación de comunicación Interna y Externa: Instancia que tiene en su responsabilidad el manejo, la obtención y evaluación de logros de dos subprogramas el de comunicación interna y el programa de sistemas de información.

i. Sub programa de comunicación interna

- Se debe asegurar que los estudiantes conozcan a la UTO mediante la producción de material institucional e incorporar al procedimiento de ingreso un paseo virtual de la universidad, además que el conocimiento de la normativa e institucionalidad debería ser evaluada en los primeros meses de permanencia de la universidad.
- Se debe asegurar que los docentes tengan el conocimiento suficiente de la normativa e institucionalidad de la UTO, se debe realizar evaluaciones periódicas al respecto.
- Se debe realizar comunicación interna organizacional sobre la normativa, procesos, organización y métodos y demás información a nivel administrativo, la misma que debe ser evaluada periódicamente.
- Se debe crear mecanismos mediante los cuales estudiantes, docentes y personal administrativo de base, puedan hacer escuchar su voz mediante políticas establecidas y difundidas al estilo de las agencias de atención al consumidor, pudiendo evitar sus instancias de representación gremial pero con la obligatoriedad de responder a estas inquietudes.

ii. Sub programa de sistemas de información

- Se debe re evaluar el rol de la televisión y radio universitarias, actualmente son medios de comunicación en competencia comercial con sus similares, para un mercado sin segmentación, el nuevo rol debe dirigirse al de su creación como instrumentos de difusión de la actividad, extensión e interacción universitaria, al definir su carácter y posicionarlo, inmediatamente creará su propio mercado y podrá ser competitiva a nivel comercial y para un segmento de población claramente definido, se convertirían en medios especializados de difusión, para este fin se debe integrar a la universidad privada sin perder su posición de líder en esta corporación informativa, con un alto nivel de participación estudiantil a través de pasantías, becas trabajo y proyectos de grado.
- Se debe, mediante convenios, obtener espacios en los medios de comunicación de la ciudad, con una visión de ampliar el marco de acción a nivel regional y nacional, para la difusión de programas de educación y espacios de discusión originados por la UTO, estudiando la posibilidad de enlazar estos programas para su difusión periódica mediante sistemas de distribución definidos, con un alto nivel de participación estudiantil a través de pasantías, becas trabajo y proyectos de grado.
- Si bien la UTO cuenta con una página web, esta es poco utilizada y prácticamente esta desactualizada, por lo mismo se debe publicitar una única pagina que incorpore, la información y promoción institucional, los conceptos de una herramienta de investigación mediante la incorporación de bibliotecas virtuales, y conceptos de extensión para intervenir en los procesos de desarrollo, revisar las buenas práctica y lecciones aprendidas por el Centro Harris de la Memorial University de Newforland, Canadá.
- Capacitación de uso de TIC`s, institucionalizada y obligatoria para personal y docentes de la UTO.

- Consolidar los actuales sistemas vía web de la relación estudiantil respecto a sus procesos de gestión a nivel académico y administrativo de sus necesidades de información.
- Incentivar este uso para la mejora de la comunicación interna de gestión, acceso inmediato a reglamentos, manuales, normativa y organización de la UTO.
- Institucionalizar la correspondencia electrónica, para agilizar estos procesos, redefinir los niveles de jerarquía de la correspondencia a niveles adecuados de autoridad para liberar al rectorado y vicerrectorado del filtrado y derivación de estos documentos a niveles de pertinencia.

SISTEMA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN

VIII SISTEMA MONITOREO Y EVALUACIÓN

La evaluación, el monitoreo – seguimiento, control, en los proyectos y programas, constituyen la columna vertebral de la gestión organizacional y la gerencia social; existen diversos enfoques, corrientes de pensamiento y orientaciones de la cooperación internacional en la planificación para el desarrollo, que han diseñado y propuesto modelos para su implementación en la ejecución de proyectos.

Para aclarar estos enfoques y corrientes es importante recordar algunos conceptos bastante usuales a la hora de planificar y ejecutar proyectos.

1. RESUMEN DE CONCEPTOS PARA LA PLANIFICACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS Y PROGRAMAS DE DESARROLLO¹³

OBJETIVOS

Resultados deseados de los programas y proyectos de desarrollo. Pueden ordenarse jerárquicamente: corto, mediano, largo plazo.

PROGRAMA

Conjunto organizado de actividades, proyectos, proceso o servicios orientados a la consecución de objetivos específicos

PROYECTO

Empresa planificada, conjunto de actividades interrelacionadas y coordinadas con el fin de alcanzar unos objetivos específicos dentro de los límites del presupuesto y periodo de tiempo dados (alcances, magnitud y diversidad).

INSUMOS

Bienes, fondos, servicios de mano de obra, tecnología y otros recursos suministrados para una actividad.

PRODUCTOS

Resultados o servicios específicos que se espera obtener de una actividad, a partir de los insumos utilizados para lograr sus objetivos.

EFFECTOS

Resultado de la utilización de los productos de un proyecto

IMPACTO

Resultado de los efectos de un proyecto, modificación final (total o parcial) realmente producida por un proyecto o programa

SEGUIMIENTO

Examen continuo o periódico por parte de la administración, en todos los niveles jerárquicos, de la ejecución de una actividad para asegurar que las entregas de

¹³ Tomado del texto Manual de seguimiento y evaluación de proyectos de desarrollo (FAO 1992)

insumos, los calendarios de trabajo, los productos esperados conforme a metas establecidas y otras acciones necesarias, progresen de acuerdo con el plan trazado

EVALUACIÓN

Proceso dirigido a determinar sistemática y objetivamente la pertinencia, eficiencia, eficacia e impacto de todas las actividades a la luz de sus objetivos. Proceso organizativo para mejorar las actividades que se hallan aun en marcha y ayudar a la administración en la planificación y decisiones futuras. **Quién o qué grupo** = beneficiario y/o afectado; **en qué cuantía** (situación anterior); **de qué manera** (directa o indirectamente) y **por qué** (establecimiento de relaciones causales entre las actividades y los resultados)

EVALUACIÓN CONTINUA

Análisis durante la fase de ejecución de una actividad de su pertinencia, eficiencia y efectividad y de sus resultados, efectos e impacto presentes y probablemente futuros. Debe ayudar a establecer los ajustes necesarios de objetivos, políticas y estrategias de ejecución.

EVALUACIÓN DE FIN DE PROYECTO

Realizable de 6 a 12 meses después de concluir la fase de ejecución o antes de ejecutar la fase complementaria del proyecto

EVALUACIÓN EX POST

Realizable cuando el proyecto ha alcanzado su pleno desarrollo, años después de concluir su ejecución, época en que se prevé que se han realizado todos los beneficios de su impacto.

La finalidad de las evaluaciones de fin del proyecto y ex post es doble:

1. valorar el logro de los resultados generales del proyecto en términos de eficiencia, productos, efectos e impacto, y
2. obtener enseñanzas aplicables en la planificación futura, es decir, para el diseño o formulación, la evaluación ex ante, la ejecución y el seguimiento y evaluación de las actividades de desarrollo a realizarse en el futuro.

2. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

Tanto el Seguimiento como la Evaluación constituyen instrumentos para el análisis de datos y la producción de información para la toma de decisiones. Los informes administrativos, como los informes de progreso sobre los insumos físicos y financieros y los productos, suplementados por estudios de investigación o análisis en profundidad de aquellas áreas que presentan problemas persistentes, proporcionan la información de base para el seguimiento. Los análisis de seguimiento, complementados por estudios detallados adicionales, ofrecen la información básica para la evaluación ex post. Esta es la forma en que se vinculan el seguimiento y la evaluación, para formar conjuntamente un sistema unificado.

2.1 LA FUNCIÓN DE SEGUIMIENTO

Se entiende por *seguimiento* la evaluación continua de la ejecución de los proyectos/programas en relación con un programa acordado, y de la utilización de insumos, infraestructura y servicios por parte de los usuarios del proyecto/programa. El seguimiento:

- Proporciona información constante a los administradores y otros interesados, retroalimentando la ejecución del proyecto/programa.
- Permite identificar, con la mayor prontitud posible, éxitos y dificultades reales o potenciales, para facilitar la oportuna modificación de la operación del proyecto/programa.

3. SISTEMA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN (M&E)

Se implementará un sistema de Monitoreo y Evaluación (M&E) en la UTO con el propósito de servir de apoyo a la dirección del PDE UTO 2009 – 2013 para:

- Adaptarse dinámicamente a las condiciones cambiantes de un entorno complejo
- Analizar sistemáticamente las experiencias del proyecto y pueda basar en ellas su marco de acción
- Para que no sea activa sólo burocráticamente, sino conserve contacto con la realidad del proyecto
- Cuestionar la validez de viejas experiencias y estructuras de pensamiento y pueda intentar caminos nuevos.

Para un adecuado manejo del sistema de M&E - UTO es necesario aclarar algunas definiciones conceptuales.

Monitoreo:	Herramienta para gerentar un programa, la cual contiene subsistemas de acompañamiento y valoración, en el marco de consenso mediante una adecuada información, comunicación y coordinación
Impactos/efectos:	Tal como se definen en el enfoque de Análisis del Marco Lógico, los impactos y efectos se refieren a las consecuencias planeadas y/o no previstas de un proyecto; los efectos generalmente se relacionan con el objetivo del proyecto, mientras que los impactos se refieren al objetivo superior, aunque no de manera determinante.
Efectividad:	Comparación de los objetivos con los resultados. Apreciación de las diferencias entre lo que se realizó y lo que estaba previsto.
Eficiencia:	Comparación de los resultados / objetivos con los medios empleados; análisis de los 'costos' con lo 'realizado'
Eficacia:	Logro de los objetivos proyectados en el tiempo programado.
Evaluación operativa:	Evaluación realizada mientras un proyecto está en ejecución. Puede referirse tanto a la gestión como a las actividades del proyecto, y/o productos del proyecto. También se llama de medio término o evaluación concurrente.

4. DISEÑO O MEJORAMIENTO DE UN SISTEMA DE M&E

Paso 1 Consideraciones básicas y decisiones importantes,

Paso 2 Revisión, perfeccionamiento o elaboración de la planificación,

Paso 3 Determinación de las necesidades de información,

Paso 4 Levantamiento de datos,

Paso 5 Flujo y procesamiento de la información,

Paso 6 Análisis y valoración,

Paso 7 Decisión y Reacción.

5. MONITOREO DE ACTIVIDADES

Con el apoyo de los directores y los responsables de área/equipo, se debe aplicar la ficha de **Monitoreo de Actividades Trimestrales –MAT–** (ver cuadro Ficha MAT en anexos), en sesiones trimestrales conjuntamente el personal de campo. Operativamente estas sesiones se pueden realizar por separado cuando son grupos grandes; sin embargo, se deben realizar reuniones semestrales (ampliadas de todo el proyecto) para comparar avances y coordinar acciones en función de la estrategia del proyecto global.

Los directores y los responsables de área/equipo, en base planes trimestrales, deben vaciar la información correspondiente a las actividades planificadas y complementar con datos en la sesión de **Monitoreo y Planificación Trimestral de Actividades (MPTA)**.

La aplicación del SEMAFORO (ver cuadro, Semáforo en anexos) permitirá visualizar el grado de eficiencia en la ejecución de actividades, además permite mejorar la toma de decisiones orientándola a reducción de costos en función de la riqueza del intercambio, la experiencia y de la información sistematizada, de manera que se pueda establecer las necesidades de ajustes, reprogramaciones y tomar definiciones en torno al avance de las actividades.

Los responsables de área/equipo deberán hacer conocer a los Coordinadores el **grado de avance** de las actividades trimestrales y sus respectivas **contramedidas**, determinadas en la sesión de MPTA, para su consideración en la nueva planificación trimestral.

.1 ESTRATEGIA OPERATIVA

La instancia apropiada para implementar tanto el Monitoreo como la Planificación trimestral de actividades son las **Reuniones de Planificación Monitoreo y Evaluación del PDE - UTO**. No se quiere ni pretende reemplazar procesos ni estructuras consultivas existentes, lo que se quiere es establecer una instancia de gerencia del PDE incorporando en la agenda elementos imprescindibles para la gestión del PDE, en este caso:

- Monitoreo Trimestral de actividades y
- Planificación Trimestral de Actividades

En estas sesiones los Directores, juntamente con los responsables de área/equipo deberán aplicar las fichas MAT y PT.

Paso 1

Revisar las actividades del PT, registrando en la Ficha MAT los detalles relacionados al cumplimiento de las actividades, grado de avance (ver indicaciones cuadro SEMAFORO).

Paso 2

Analizar la columna **Lecciones aprendidas y/u observaciones** y tomar decisiones recomendando y/o sugiriendo acciones o medidas a tomarse, registrar asimismo la fecha de revisión.

Paso 3

Ajustar la planificación las actividades del próximo trimestre (PT) considerando los resultados y recomendaciones de la de la sesión de monitoreo. Es necesario aclarar que para este paso debe existir un trabajo previo de base y no entender que se planificará todo durante la reunión.

6. MONITOREO Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS/PRODUCTOS

En este proceso de monitoreo entran en juego los indicadores del PDE – UTO 2009 – 2013 (Ver Banco de Indicadores, ANEXO), se deben medir los resultados logrados tomando como parámetro las metas cualitativas y cuantitativas de sus indicadores.

Para operacionalizar el monitoreo de resultados se establece el sistema de levantamiento y flujo de información necesario, tomando como base el resultado y los indicadores correspondientes. Este sistema contempla los requerimientos de información (datos), las fuentes de verificación, periodicidad (trimestral, semestral, anual), además de las responsabilidades para el levantamiento, procesamiento, análisis, toma de decisiones y recursos por año (ver cuadro 12 Matriz de levantamiento y flujo....)

6.1 Estrategia operativa

Para la implementación del Monitoreo de resultados/productos es imprescindible que los diferentes responsables de áreas/equipos y el personal encargado de levantar, procesar y realizar informes, cumplan con los requerimientos establecidos por el sistema. El staff de Directores se constituye en el nervio motor del sistema y se encargará de supervisar el cumplimiento de los términos de referencia de los informes, plazos y calidad de los mismos.

La instancia ideal y culminante para conocer el grado de efectividad alcanzado por el PDE - UTO es un Taller de PM&E al final de cada gestión, donde conjuntamente TODO el personal involucrado en las acciones y ejecución del Plan se verificarán los resultados obtenidos, comparando con las metas cualitativas y cuantitativas de los indicadores y con el análisis realizado por el personal en sus informes anuales (Sistema de Informes).

Se recomienda que este taller sea realizado mínimamente en tres días con una facilitación externa, por varios factores: a) el alcance y profundidad (detalle) que se quiere lograr en el M&E de resultados y por ende de objetivos; b) por la cantidad de actividades planificadas para cada resultado; c) el volumen de información presentado y analizado y d) el conjunto de recomendaciones que emanarán para ajustar el avance del proyecto (incluido Desarrollo Organizacional –DO-) para encarar la nueva planificación anual

7. MONITOREO DE OBJETIVOS

Aunque más propiamente esto se debe llamar evaluación de efecto/impacto, aplicamos el término monitoreo porque se realizará una acción complementaria al monitoreo de resultados (entendidos ambos como evaluación operativa o de medio término).

En este sentido, es importante aclarar que normalmente la evaluación de impacto es una evaluación ex-post, realizada generalmente unos años después de concluido el Plan; sin embargo y con el propósito optimizar la gestión del PDE - UTO (uno de los objetivos del M&E), se realizará también la evaluación de objetivos (efecto/impacto de medio término).

En su estrategia operativa se aplica el mismo sistema del Monitoreo de Resultados. Consideramos que, bajo la lógica horizontal, corresponde hacer un análisis del nivel de efectividad de los resultados alcanzados, con estos insumos más los informes correspondientes a los indicadores de objetivos se podrá observar (medir, evaluar) en qué situación se encuentra el logro de los mismos, además de estimar o determinar algunos efectos intermedios (o en gestación) y visualizar posibles impactos.

También se debe utilizar el mismo espacio y tiempo (taller de PM&E) para retroalimentar la planificación operativa, además de proporcionar insumos para DO (en la perspectiva del asesoramiento sistémico).

8. SISTEMA DE INFORMES PARA EL M&E

Se ha determinado una periodicidad de informes trimestrales y/o semestrales, de acuerdo a las especificaciones del Banco de Indicadores y los requerimientos de datos del M&E. Se parte del principio de no cargar más responsabilidades sobre las tareas del personal del Proyecto, por ello

esta periodicidad. Sin embargo, es importante para una estructura organizativa encargada de la ejecución de un proyecto, tener información sistematizada y disponible no sólo como historia (memoria) institucional, sino como insumos indispensables para la gestión en la dinámica de la PM&E. Por ello se quiere promover la disciplina de elaboración de informes como una forma de autoevaluación del personal y/o responsables de áreas/equipos encargados de su elaboración.

8.1 Informes trimestrales y/o anuales

Se debe diseñar un sistema de informes anuales, en el marco de la lógica vertical y horizontal, los cuales deben ser elaborados antes de la realización del Taller de PM&E.

En estos informes se determina la responsabilidad (quién elabora), a quién está dirigido y los contenidos (datos, información, análisis) más importantes necesarios para el M&E.

Se debe utilizar como base la Matriz de Levantamiento y Flujo de Información y el Banco de Indicadores en directa relación al objetivo/resultado – indicador - actividades.

Todos los informes incluyen una ficha de Correlación Debe y Real que consiste en comparar objetivo/resultado – indicadores – actividades planificadas (debe) y realizadas (real) para determinar el grado de avance o logros obtenidos en cada objetivo/resultado hasta el momento de la evaluación.

La evaluación comparativa debe realizarse con apoyo del Banco de Indicadores, tomando en cuenta las metas periódicas (anuales) establecidas para cada resultado.

9. RECOMENDACIONES OPERATIVAS PARA EL FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA DE PM&E

Para un adecuado funcionamiento del sistema de PM&E se deben considerar los siguientes aspectos:

- Todo el personal que trabaja en vinculación directa con el PDE - UTO, es responsable parcial del funcionamiento apropiado del sistema de M&E.
- Los Directores y responsables de áreas deben apoyar al personal, en el procesamiento de datos y la elaboración de informes
- Los Directores deben velar por el cumplimiento, realización y correcto desarrollo analítico del MAT.
- Todo el personal debe cuidar el correcto llenado de datos en las fichas e informes requeridos por el Sistema de PM&E.
- Los Directores y responsables de áreas deben informar oportunamente cambios de planes y ajustes en la periodicidad de los informes.

- Se debe encomendar a un responsable la elaboración de actas de las reuniones ampliadas – trimestrales o semestrales – (PMAT)
- Proporcionar los insumos agregados y/o procesados para los informes anuales que se presenta a las Contrapartes financieras.
- Se debe delegar responsabilidades para coordinar los asuntos logísticos, operativos y conceptuales para el adecuado funcionamiento del taller anual de PM&E.
- Se deben elaborar Informes Anuales del Taller de PM&E.
- Es necesario establecer y sistematizar un archivo de Informes, base de datos, Banco de Indicadores, etc. y toda información de relevancia y pertinencia para la toma de decisiones.
- Es necesario que el personal apoye a las tareas de coordinación y Desarrollo Organizacional.

**SOCIALIZACIÓN,
CONCERTACIÓN Y
VALIDACIÓN DEL
PDE-UTO**

IX SOCIALIZACIÓN, CONCERTACIÓN Y VALIDACIÓN

A. ANTECEDENTES

El desarrollo del PDE fue una construcción con un alto grado de participación y para el cual se implemento la RMD, adaptada para la construcción del plan, concluyendo este proceso, con su presentación a las instancias administrativas y de autoridad correspondientes, en calidad de borrador, en diciembre del 2008 y presentando para su consideración al Honorable Consejo Universitario en enero del 2009, producto de esta presentación, se recibe su aprobación en grande y producto de la misma aprobación se determina la necesidad de iniciar un proceso de socialización, validación y concertación del PDE a todos los niveles de la UTO.

En este sentido se encarga a ACEDI CANADÁ, que continué con este proceso encomendado, iniciando el mismo en la última semana del mes de febrero del presente año con el único objetivo de socializar, validar y concertar el plan con la base más ancha y representativa posible, vale decir a todas las unidades facultativas, todas las direcciones generales, las representaciones estamentarias y gremiales y los niveles de autoridad correspondientes. Para este propósito se planificó y diseño una presentación explicativa de todo el proceso para cada instancia, realizando a este momento que por instrucción del Honorable Consejo Universitario, debería quitarse del documento original y realizar cambios donde fuera necesario, en relación al tema de la permanencia estudiantil, que fue motivo de incomodidad para el estamento estudiantil, referido al significado e interpretación de esta variable y la manera de la redacción en el documento original y que a este punto de la socialización ya había sido modificado.

Se concertó con los Honorables Consejos Facultativos, para realizar mesas de trabajo temáticas correspondientes a las cuatro líneas de acción propuestas en el plan, para esto se utilizaron fichas técnicas por cada línea de acción, dejando a criterio de cada Consejo ver los mejores recursos para asegurar la mayor participación y representación posible en dichas mesas de trabajo; posteriormente se realizó la presentación de los resultados en cada Facultad, destacando los aportes y mostrando que toda inquietud manifestada fue tomada con la responsabilidad necesaria para la redacción del último documento propuesto y presentado para consideración de las instancias correspondientes.

Para concretar el encargo recibido se planificaron de manera sintética, las siguientes actividades:

- Reuniones con cada una de las direcciones generales.
- Vicerrectorado.
- SINTRAUTO.
- FUD UTO.
- FUL.
- Honorables Consejos Facultativos.
- Se planificaron y ejecutaron las mesas de trabajo con todas las Facultades (excepto la facultad de Derecho con la que no se pudo concretar ni las mesas de trabajo, ni el informe final)
- Presentación informe de los resultados a los consejos facultativos.
- Se planificó presentaciones a instancias correspondientes.

En anexos se presenta las actividades programadas de acuerdo a los criterios de arriba.

B. INSTRUMENTOS UTILIZADOS

Para este proceso se utilizó el siguiente instrumental:

- **Presentaciones de Socialización y Validación:**
 - a) Presentación de socialización para todas las instancias mencionadas del primer documento.
 - b) Presentación de acercamiento para el inicio del trabajo en mesas de trabajo temáticas.
 - c) Presentación Informe de los resultados de las mesas a cada Honorable Consejo Facultativo.
 - d) Presentación final para las instancias que correspondan con los resultados de todo el proceso.
- **Fichas Técnicas**, que se utilizaron para todo el proceso y se distribuyeron a todos los participantes, con la invitación de hacer llegar sus aportes individuales a aquella persona que tuviera interés en hacerlo.
- **Espacio en la Web**, se habilitó un espacio específico en la página institucional de la UTO, haciendo seguimiento a todas las novedades del proceso, metodología, instrumental y otra información, que contenía un link con dos direcciones electrónicas para recibir los aportes a manera de buzón marcelo_rojas@acedi.ca y juan_tellez@acedi.ca.

C. PROCESO DE LA SOCIALIZACIÓN

La etapa de socialización se realizó con todos los actores que hacen a la estructura de la universidad. , a continuación se detalla este proceso.

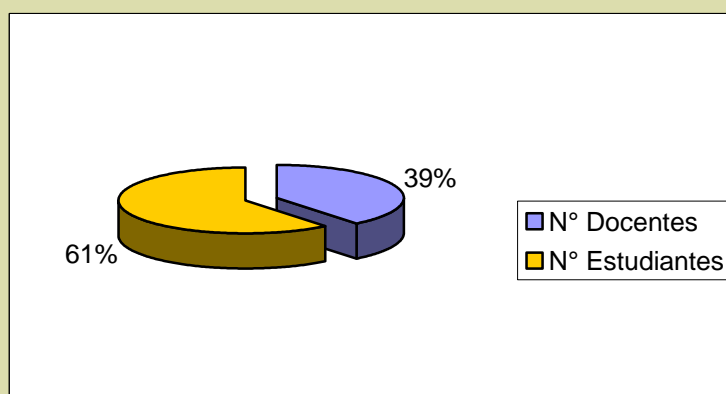
Este proceso siguió el siguiente detalle:

- **Sesiones de Socialización con las Direcciones Generales**, se realizó con las siete direcciones con las que cuenta la UTO (Dirección de Extensión e Interacción Social, Dirección de Relaciones Nacionales e Internacionales Convenios y Becas, Dirección Académica, Dirección de Post grado e Investigación Científica, Dirección Administrativa, Financiera, Dirección de Acreditación y Evaluación y Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional), donde la asistencia fue en su totalidad.
- **Sesiones de Socialización con Representaciones Gremiales**, se llevó a cabo con representantes de la FUD-UTO y SINTRAUTO, misma que contó con la presencia de sus representantes, es necesario aclarar que para las representaciones gremiales se realizó una invitación abierta, dejando a cada representación la decisión de convocar a sus asociados de la manera más conveniente por sus características naturales, se debe destacar que se atendió a una invitación de la Asociación de Docentes de Ingeniería para quienes se realizó una presentación.
- **Sesiones de Socialización con Representación Estamentarios**, en esta etapa la socialización se realizó con representantes de la FUL máxima autoridad estudiantil, con quienes en más de una oportunidad se tuvo que reprogramar hasta concretar la reunión con sus representantes.

En todas estas sesiones se recibió las inquietudes, preocupaciones, aspiraciones y recomendaciones al producto presentado, además de invitarles a hacer llegar sus fichas técnicas con sus comentarios hasta el cierre del proceso.

- **Sesiones de Socialización Honorables Consejos Facultativos**, para explicar esta etapa se hizo un análisis facultad por facultad para tener una mejor percepción de cómo se desarrollo el proceso. Esta actividad se detalla continuación de manera mas especifica con las diferentes Facultades de la UTO:
 - o **Honorable Consejo Facultativo FCJPS**, esta socialización contó con la presencia de miembros del Consejo tanto docentes como estudiantes, los cuales asistieron como se detalla en el siguiente gráfico.

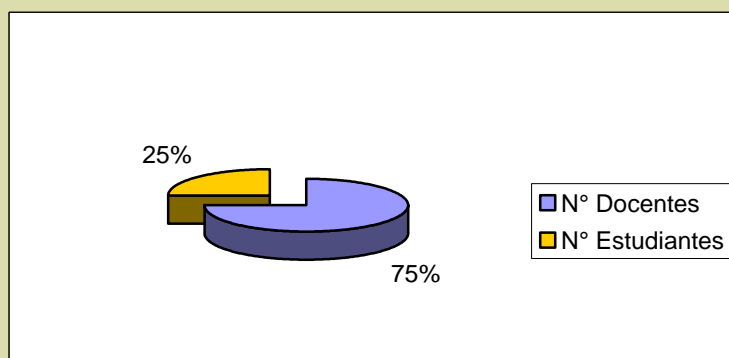
GRÁFICO N° 32
ASISITENCIA A SOCIALIZACION FCJPS



FUENTE Y ELABORACIÓN: ACEDI-CANADÁ

- o **Honorable Consejo Facultativo FNI**, al realizar la socialización con FNI se puede evidenciar que es la que contó con mayor asistencia docente, permitiendo generar un mayor conocimiento de los alcances que tiene el PDE-UTO desde el punto de vista de facultativo.

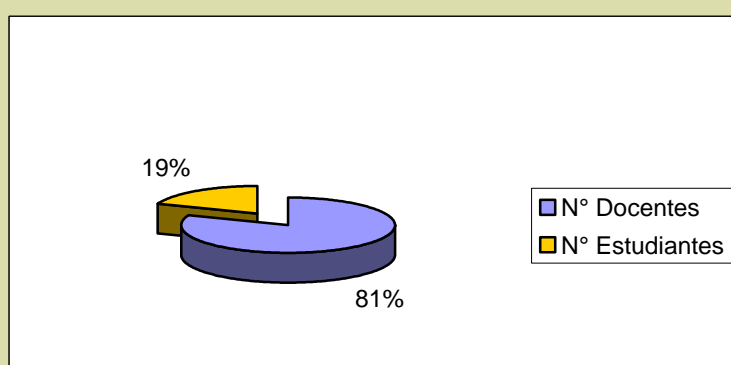
GRÁFICO N° 33
ASISITENCIA A SOCIALIZACIÓN FNI



FUENTE Y ELABORACIÓN: ACEDI-CANADÁ

- **Honorable Consejo Facultativo FCEFA**, la socialización con esta facultad fue particular, debido a la asistencia en su totalidad de docentes, por la naturaleza de las relaciones internas dentro de la UTO que por esa temporada afectaba a esta unidad académica, la presencia estudiantil no se concretó, a pesar de haber expresado su predisposición para la misma y realizarse como en todos los casos en presentaciones y reuniones abiertas a las que no se negó el ingreso absolutamente a nadie.
- **Honorable Consejo Facultativo FCAPV**, esta socialización se desarrolló con los miembros docentes y estudiantes como se muestra en el siguiente gráfico.

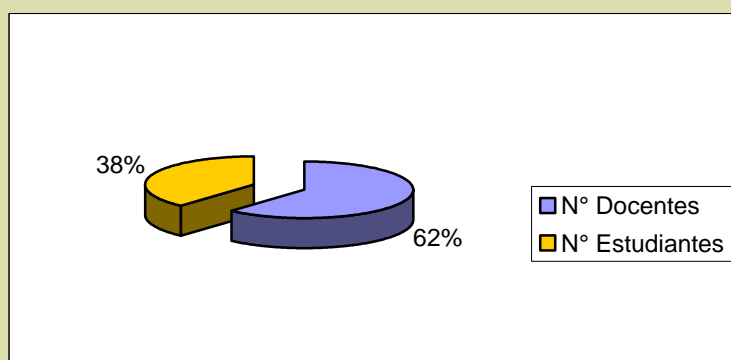
GRÁFICO N° 34
ASISTENCIA A SOCIALIZACIÓN FCAPV



FUENTE Y ELABORACIÓN: ACEDI-CANADÁ

- **Honorable Consejo Facultativo FT**, de la misma manera que con las otras facultades, se realizó la socialización con la Facultad Técnica, donde se contó con la asistencia de docentes y estudiantes.

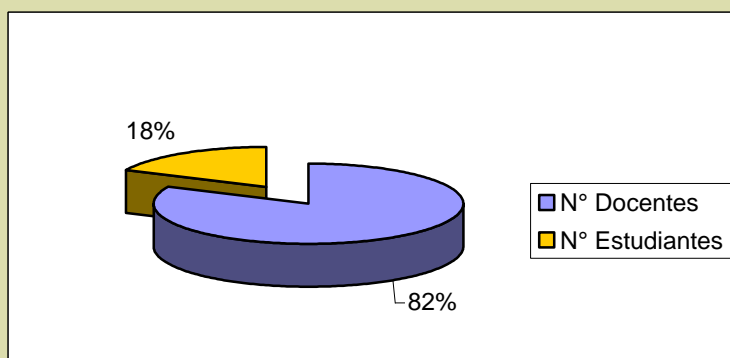
GRÁFICO N° 35
ASISTENCIA A SOCIALIZACIÓN FT



FUENTE Y ELABORACIÓN: ACEDI-CANADÁ

- **Honorable Consejo Facultativo FAU**, la socialización contó con la participación de docentes y estudiantes los cuales asistieron como se detalla a continuación.

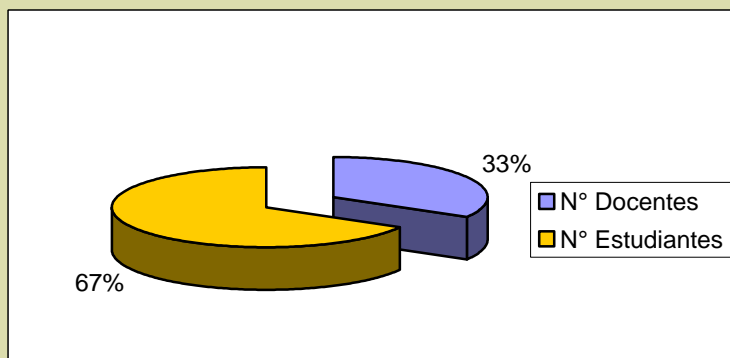
GRÁFICO N° 36
ASISTENCIA A SOCIALIZACIÓN FAU



FUENTE Y ELABORACIÓN: ACEDI-CANADÁ

- **Honorable Consejo Facultativo FCS**, de la misma manera que con las otras facultades, en la Facultad de Ciencias de la Salud se llevó a cabo este proceso.

GRÁFICO N° 37
ASISTENCIA A SOCIALIZACIÓN FCS



FUENTE Y ELABORACIÓN: ACEDI-CANADÁ

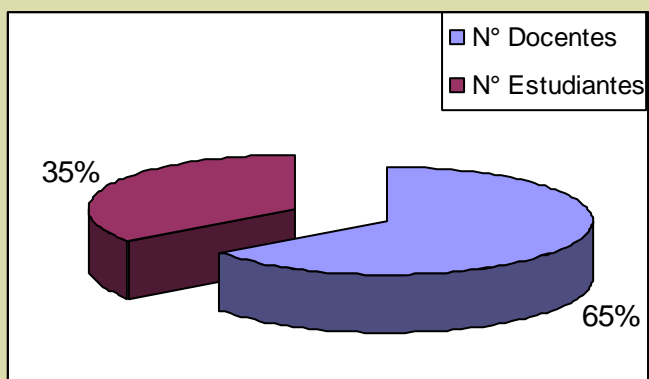
D. PROCESO DE VALIDACIÓN Y CONCERTACIÓN

La etapa de socialización tenía previsto un componente de validación y concertación, la misma que generó realizar mesas de trabajo con las diferentes facultades que componen la universidad. Se dispuso de cuatro mesas de trabajo, de acuerdo a las líneas que se proponen en el PDE-UTO que contribuyeron a obtener información para realizar posteriormente la sistematización, esta etapa enriqueció al plan con los aportes que se hicieron, comentarios, sugerencias, preocupaciones, aspiraciones, propuestas y aclaraciones, que en la mayoría de los casos contribuyó fundamentalmente a la validación de la propuesta y en menor grado a la concertación sobre temas puntuales y de tratamiento difícil que condujo en algunos casos a aclaraciones precisas o a la ampliación de las mismas y en otros casos a la nueva redacción respecto a temas muy puntuales, que dan como resultado el nuevo documento del PDE-UTO socializado, validado y concertado.

De la misma manera que se realizó la socialización, para esta etapa se distribuyó invitaciones abiertas a las facultades, vale decir dejando a cada unidad facultativa la elección de los mecanismos para optimizar la presencia docente estudiantil en estas mesas y de acuerdo a programa, aunque con varias modificaciones, se realizaron las mesas de trabajo de la siguiente manera:

- **Mesas de trabajo FNI**, la realización de las mesas de trabajo en la FNI, contó con la participación de docentes y estudiantes como en todo el proceso, siendo sin desmerecer a ninguna, la unidad facultativa mas regular en su presencia respecto a la paridad docentes estudiantil, donde sin embargo se puede evidenciar la mayor participación de docentes, el trabajo se dividió en dos grupos y cada uno trabajo dos fichas técnicas correspondientes al mismo número de líneas estratégicas propuestas.

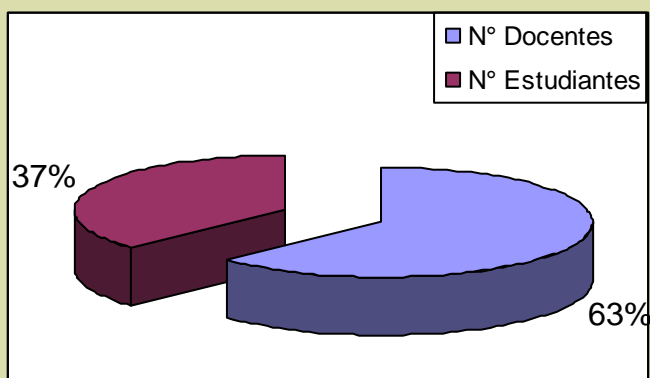
GRÁFICO N° 38
ASISTENCIA MESAS DE TRABAJO FNI



FUENTE Y ELABORACIÓN: ACEDI-CANADÁ

- **Mesas de trabajo FCAPV**, en esta facultad la participación en las mesas de trabajo como en todas se desarrollo de una manera adecuada y se mantuvo una esencia corporativa respecto a la planificación de las reuniones y el trabajo, asumiendo estos retos con los tiempos adecuados de previsión, enriqueciendo el plan con los aportes, sugerencias y comentarios, el trabajo se realizó en cuatros mesas correspondientes a las cuatro líneas, aunque a solicitud de la facultad las fichas fueron completadas y enviadas a oficinas del PDE posteriormente.

GRÁFICO N° 39
ASISTENCIA MESAS DE TRABAJO FCAPV

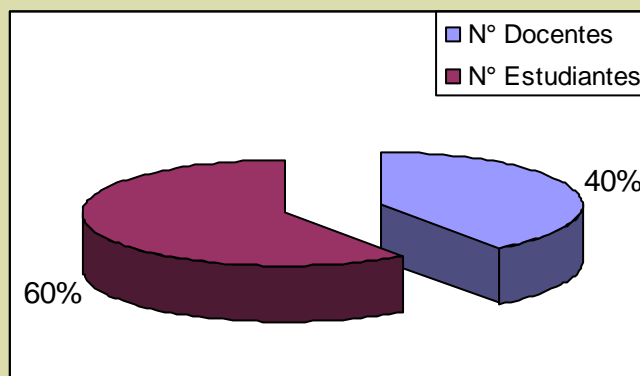


FUENTE Y ELABORACIÓN: ACEDI-CANADÁ

- **Mesas de trabajo FT**, la Facultad Técnica es una de las facultades que contó con mayor participación en las mesas de trabajo, con buena asistencia de estudiantes en relación a los docentes por la proporción reflejada, manifestando

en este caso, un espíritu proactivo en el proceso, enriqueciendo el PDE con los comentarios vertidos en este trabajo, validando y concertando temas pendientes y puntuales aspiraciones de esta unidad académica.

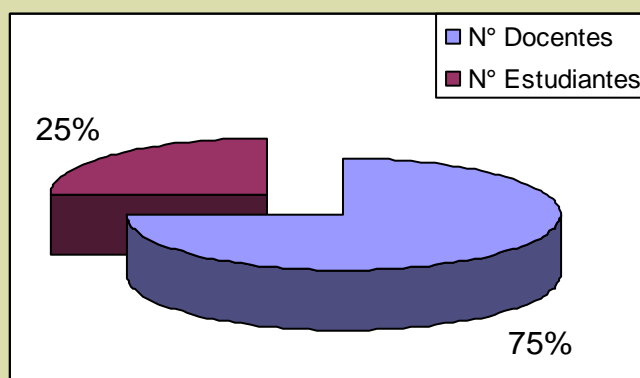
GRÁFICO N° 40
ASISTENCIA MESAS DE TRABAJO FT



FUENTE Y ELABORACIÓN: ACEDI-CANADÁ

- **Mesas de trabajo FAU**, de la misma manera que con las otras facultades, se desarrollaron las mesas de trabajo en la Facultad de Arquitectura, sin embargo por la coyuntura que transcurría en este periodo y por la cantidad de asistentes para este propósito, se decidió realizar el trabajo de cada ficha entre todos es así que las cuatro líneas estratégicas fueron revisadas por todos los presentes con la siguiente participación docente estudiantil.

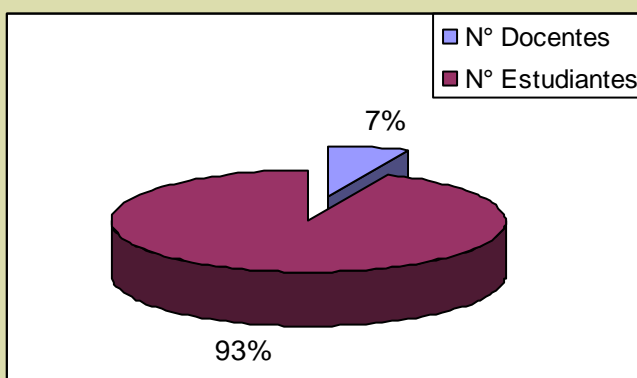
GRÁFICO N° 41
ASISTENCIA MESAS DE TRABAJO FAU



FUENTE Y ELABORACIÓN: ACEDI-CANADÁ

- **Mesas de trabajo FCS**, un caso muy particular que se dio, por la adecuada y oportuna convocatoria de sus autoridades la escena fue prácticamente tomada por el estamento estudiantil con una gran asistencia, la naturaleza propia de la UTO como ya se repitió en varias ocasiones, esta vez imposibilitó una mayor asistencia docente en una unidad que había demostrado su proactividad con el proceso desde un principio, el trabajo se realizó con la conformación de cuatro mesas de trabajo correspondientes a las cuatro líneas y el interés estudiantil fue manifiesto.

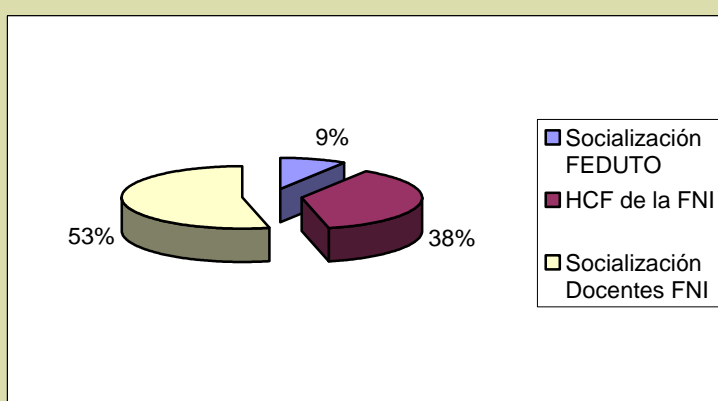
GRÁFICO N° 42
ASISTENCIA MESAS DE TRABAJO FCS



FUENTE Y ELABORACIÓN: ACEDI-CANADÁ

- **Socializaciones no planificadas**, gracias al entusiasmo presentado por docentes y estudiantes, se pudo realizar una nueva socialización con interesados que manifestaron su interés, a las cuales asistieron miembros de la FUT-UTO, el Honorable Consejo Facultativo de la FNI y la planta docente de la FNI; sus porcentajes en función de esta como actividad extraordinaria se expresan de la siguiente manera.

GRÁFICO N° 43
SOCIALIZACIÓN



FUENTE Y ELABORACIÓN: ACEDI

E. SISTEMATIZACIÓN

El proceso de concertación y validación dio origen al desarrollo de la sistematización con los aportes de todas las facultades, representaciones estamentarias y gremiales, así como a la dirección central de la UTO en su conjunto, además, permitió a quien estuviera interesado en participar, la opción de contribuir permanentemente mediante la pagina web institucional que contenía el link de referencia al plan y que permaneció abierto hasta el cierre de esta entrega. La sistematización se baso fundamentalmente en las fichas de trabajo, las cuáles hacían referencia a temas específicos que se resumen de la siguiente manera:

- Revisión y apertura al diálogo sobre la Visión propuesta en el PDE UTO.
- Revisión y apertura al diálogo sobre la Misión propuesta en el PDE UTO.

- Revisión y apertura al diálogo sobre cada una de las líneas estratégicas propuestas por el PDE UTO, vale decir, a) Línea estratégica de Desarrollo Académico; b) Línea estratégica de Investigación; c) Línea Estratégica de Vinculación y d) Línea Estratégica de Gestión Organizacional.
- Revisión y apertura al diálogo sobre cada una de las líneas de acción correspondientes a cada línea estratégica.
- Revisión y apertura al diálogo sobre los temas importantes identificados en el PDE UTO, puntualmente: Contribuciones del sector, Temas Críticos y Cambios sugeridos.

De esta forma se enriquece, aclara y amplía lo propuesto en el primer borrador del PDE UTO con un importante resultado que debe ser destacado, no existieron cambios de fondo a la propuesta original, además del enriquecimiento del lenguaje, aportes de carácter formal, las Líneas propuestas y sus acciones, las ideas principales expresadas en la Visión y Misión propuestas originalmente no sufrieron de transformaciones mayores, de esta manera la sistematización dio origen a obtener un nuevo PDE-UTO socializado, validado y concertado con las contribuciones de todas las instancias que hacen a la Universidad Técnica de Oruro.

El PDE-UTO socializado, validado y concertado ha sido fruto del proceso de presentaciones, explicaciones, recepción de aportes y sugerencias de todas las facultades, permitiendo contar con un documento que refleje las aspiraciones tanto de estudiantes, docentes y administrativos en el marco del concepto y alcance del PDE. Es importante señalar que las consideraciones o modificaciones que se efectuaron al documento original en su mayor parte no han sido de fondo sino más bien de forma, pero el valioso aporte de todos los estamentos y el sector administrativo que compone la UTO ha sido sin lugar a duda un proceso enriquecedor para el plan.

F. CONCLUSIONES PROCESO DE SOCIALIZACIÓN, CONCERTACIÓN Y VALIDACIÓN

El proceso de socialización, validación y concertación del PDE-UTO 2009-2013, ha convocado para su realización a todas las facultades, direcciones generales, representantes del estamento docente y estudiantil, además del sector administrativo con el fin de contar con un proceso altamente participativo y representativo que permita recoger las opiniones, aportes, comentarios, sugerencias de modificación, aspiraciones o responder en algunos casos, a dudas que se tienen respecto al texto aprobado en grade en el HCU. La convocatoria y compromiso a este tipo de actividades, en casos específicos, estuvo perjudicada por el desinterés de algunos sectores evidenciando que el carácter corporativo y de compromiso no es el mismo en todas las unidades. En este entendido se presentan a continuación las conclusiones del proceso de socialización del PDE-UTO:

- Se ha convocado, socializado y concertado a las 7 direcciones generales de la UTO.
- Se ha convocado y realizado la socialización y concertación del PDE-UTO al vicerrectorado.
- Se convocó y realizó el proceso de socialización y concertación al Sindicato de Trabajadores de la UTO.
- Se logró la socialización y concertación del PDE con la FUD-UTO
- Se ha realizado la presentación, socialización y concertación del PDE a la Federación Universitaria Local.
- Se ha logrado socializar el Plan a las 7 unidades facultativas, en sus estamentos docente y estudiantil.

- Se han concertado los temas de mayor sensibilidad, con todas las instancias mencionadas, y se ha cumplido la determinación del HCU de eliminar parte de la redacción original.
- Se ha validado las propuestas originales que se presentan en el documento final con todas instancias.
- Se ha recogido, sistematizado e incorporado, temas, propuestas y aspiraciones de todas las facultades, que ha criterio de los mismos, no se reflejaban en el primer documento.
- Se ha puesto a discusión y diálogo, temas sobre la situación actual de la UTO que de no ser detectados en el diagnóstico del PDE, seguirían siendo tratados con indiferencia.
- Se ha logrado despertar en varios sectores del estamento estudiantil interés sobre conocer más de su universidad.
- Ha existido presencia docente y estudiantil, absolutamente en todo el proceso.

RECOMENDACIONES PARA IMPLANTAR EL PDE

Después de rever la realidad de la UTO, sus características endémicas que no hacen solo a la institucionalidad de la UTO si no más bien a la región, que imposibilita planificar a largo plazo porque la dinámica de la evolución de cosas que ha vivido el país durante los últimos quince años hacen que esta actividad en Bolivia se haya convertido en un reto de magos y previsión para adivinos, hacen necesarios que se adviertan de la necesidad de condiciones mínimas para la concreción de los objetivos propuestos, el revisar de la normativa actual, que data como se evidencia, del siglo pasado, analizar los pros y contras de los actuales regímenes estamentarios, de su socialización y concertación con las bases y de la conjunción unitaria de intereses en función del beneficio de todos para una mejor Universidad Técnica de Oruro, por lo mismo se recomienda analizar los problemas estructurales de la universidad a través de la instancia que corresponda a la máxima expresión de Gobierno de la UTO.

La deliberación de propuestas sobre la problemática institucional, con el propósito de mejorar la gestión universitaria, debe centrar su atención, en temas centrales que de no cambiar o rever hará imposible todo intento de cambio:

- Analizar las ventajas y desventajas del actual estado de cosas respecto a la Estructura de Gobierno Universitario.
- Reconocer la necesidad vital de encarar un cambio organizacional que involucre las actuales estructuras organizacionales y la generación de una nueva cultura integral hacia dentro de la UTO.
- La implementación del nuevo Modelo Académico: Fundamentación epistemológica, ejes principales del modelo académico, la investigación científica como eje rector del proceso educativo, la desconcentración como eje del modelo de gestión,
- Asumir, evaluar y concertar una nueva estructura orgánica académica y organizacional.
- Poner a consideración de las bases el estudio y posibles modificaciones al régimen docente y el régimen estudiantil.
- Es importante considerar transversalizar los temas de planificación a todos los niveles, incluso planteando la posibilidad de que sea requisito de elegibilidad para futuros candidatos a autoridades, la gestión de planificación a mediano y largo plazo es prácticamente inexistente en la actual UTO.
- Una mejor utilización de los recursos y medios existentes para una comunicación de doble vía con la región y para la transparencia de la gestión universitaria.
- La implementación de los instrumentos propuestos en el PDE, sin la existencia de estos, se inhibe e inviabiliza la posibilidad de virar la actual dirección de un rumbo ya transitado con resultados ya conocidos.
- La difusión permanente de lo propuesto en el PDE para reconocer a este Plan, no como el Plan de la DPDI, de ACEDI o de alguien, sino más bien como nuestro Plan, el de todos, el Plan de Desarrollo Estratégico de la Universidad Técnica de Oruro.