



INTRODUCCIÓN

La Fundación Universidad Privada de Santa Cruz de la Sierra - UPSA es una institución de Derecho Privado, sin fines de lucro, de formación profesional y científica superior creada en 1984 por la Cámara de Industria, Comercio, Servicios y Turismo de Santa Cruz - CAINCO, con el objetivo de “formar recursos humanos para promover el desarrollo empresarial del país, principalmente mediante la promoción de la relación universidad-empresa, coadyuvando así al progreso económico y social de Santa Cruz y de Bolivia”.

En el tiempo transcurrido desde su creación, la UPSA se ha ido perfilando como el nuevo paradigma en educación superior boliviana de calidad, bajo el esquema de Universidad - Empresa - Sociedad, sustentada por niveles de exigencia académica y liderazgo en la formación superior.

La UPSA considera que la planificación estratégica, como actividad organizacional, le permitirá enfrentar y superar sus problemas a corto, mediano y largo plazo, y asegurará una superación permanente de sus niveles de calidad y eficiencia. La Universidad comparte el criterio que para que la planificación sea exitosa, es importante que ésta se fundamente en los conocimientos y experiencias de los miembros de la propia organización, y que los resultados de su aplicación dependan fundamentalmente de la capacidad, creatividad y compromiso de los miembros de la organización.

El presente documento contiene el Plan de Acción Estratégico - PAE UPSA 2017, que integra las políticas y metas definidas por la Fundación UPSA, a ser alcanzadas en los próximos cuatro años. El objetivo fundamental que persigue el Plan es avanzar en el cumplimiento de la misión y la visión de la Universidad.

El presente constituye el cuarto proceso de planificación estratégica que la Universidad ejecuta; el primero fue el PAE UPSA 2002, diseñado en 1997, el segundo el PAE UPSA 2007, diseñado en el 2003; y el tercero el PAE UPSA 2013, elaborado en el 2009. Los procesos anteriores permitieron a la Universidad consolidarse institucionalmente y asegurar un posicionamiento líder en la comunidad académica nacional, con alto reconocimiento en las esferas internacionales.

Este último proceso de planificación estratégica de la UPSA, PAE UPSA 2017, partió del proceso de autoevaluación institucional bajo los criterios de CINDA, desarrollado en el 2012; contó con el insumo importante de la evaluación de pares académicos externos y se complementó con estudios internos y externos de satisfacción de los públicos estratégicos y el análisis de los procesos institucionales claves. Un trabajo organizado bajo lineamientos de dirección estratégica actuales que, a partir de la formación especializada de sus directivos, permitió a la UPSA proyectarse en escenarios altamente desafiantes.

En este sentido, el PAE UPSA 2017 se constituye en el referente para conducir los destinos de la Universidad Privada de Santa Cruz de la Sierra durante los próximos años. Asimismo, es un instrumento que proyecta y activa los anhelos de la UPSA en sus diferentes ámbitos de acción.

2





FILOSOFÍA INSTITUCIONAL

MISIÓN

La misión de la UPSA es formar talentos humanos competitivos, con visión globalizada, espíritu emprendedor y sentido ético; preparados para crear, gestionar y liderar actividades productivas e innovadoras que promuevan la transformación positiva de la comunidad.

VISIÓN

La UPSA será reconocida nacional e internacionalmente por una formación académica de excelencia enriquecida por actividades de investigación e interacción social; que impulsa talentos humanos creativos, emprendedores e innovadores, con visión competitiva y globalizada sustentada en una filosofía empresarial comprometida con el desarrollo del país y de impacto positivo en la sociedad.

La visión institucional se fundamenta en los siguientes pilares:

Visión Eje estratégico - Vínculo Empresarial

La UPSA tendrá sólidos vínculos con el sector productivo y empresarial con acciones efectivas y significativas que enriquezcan los planes de estudio y procesos de aprendizaje, a efectos de contribuir a la generación de actividades emprendedoras e innovadoras.

Visión Eje estratégico - Docencia

La UPSA tendrá un plantel docente altamente capacitado y comprometido, capaz de promover una formación competitiva internacionalmente, a través de programas globalizados y acreditados, en los cuales el uso pleno de las TIC's, las actividades de interacción social y los programas de investigación y desarrollo, aseguren transformaciones positivas en la sociedad.

Visión Eje estratégico - Estudiantes

La UPSA ofrecerá a sus estudiantes un ambiente universitario motivador cuyas características, y mecanismos de apoyo académico y psicopedagógico, les permita alcanzar el desarrollo pleno de sus talentos y el logro de competencias que les aseguren un desempeño profesional competitivo y globalizado.

Visión Eje estratégico - Graduados

La UPSA gozará del compromiso e identificación de sus graduados a través de lazos permanentes y sistemáticos que promuevan un relacionamiento académico, profesional, social y material de mutuo impacto y beneficio.

Visión Eje estratégico - Internacionalización

La UPSA tendrá prestigio y reconocimiento internacional a través de su participación activa en redes y proyectos internacionales, del desarrollo de programas de movilidad estudiantil y docente y, del manejo generalizado del idioma inglés como ventaja competitiva.

Visión Eje estratégico - Captación

La UPSA captará un número cada vez mayor de estudiantes destacados cuyas expectativas de formación de alto nivel empujen el desarrollo cualitativo y cuantitativo de los programas de pregrado, postgrado y educación continua, en el marco de las proyecciones de crecimiento institucional.

VALORES INSTITUCIONALES

Excelencia académica

La excelencia académica para la UPSA es: Alcanzar una formación de singular valor por las ideas, principios y actuaciones que de ella emanan y que sitúan a su comunidad universitaria por encima del cumplimiento formal y rutinario de enseñar o aprender, comprometidos con hacer crecer su entorno.

Ética

La ética para la UPSA es: El compromiso de la comunidad universitaria en la construcción de un proyecto de vida consciente y deliberado, que procure la mayor coherencia posible en pos de la concreción real de los ideales y la escala de valores propios en convivencia con la alteridad.

Liderazgo

El liderazgo para la UPSA es: La capacidad de conducir de manera proactiva el accionar institucional e individual hacia el mejoramiento del entorno y la calidad de vida.

Calidad

La calidad para la UPSA es: El compromiso en el diseño, desarrollo y evaluación de acciones para que cumplan con los requisitos, objetivos y metas exigidos por el contexto; buscando la mejora continua y el desarrollo permanente de su capacidad de aprender y actualizarse, haciendo óptimo uso de los recursos y proyectando su desempeño institucional a altos estándares mundiales.

Espíritu emprendedor

El espíritu emprendedor para la UPSA es: La voluntad y capacidad para detectar oportunidades, problemas y/o necesidades de mejora en instituciones constituidas o por constituir, así como implementarlas, ejecutarlas y gestionarlas.

Creatividad

La creatividad para la UPSA es: La capacidad para imaginar, modelar y crear nuevas ideas y proyectos y/o introducir novedades en algo existente con ingenio y facticidad.

Competitividad

La competitividad para la UPSA es: La capacidad de adaptación, versatilidad y desempeño idóneo en diversidad de contextos y situaciones sociales, culturales y territorialmente distintas, respetando la diversidad y la interculturalidad; dominando el idioma inglés y manejando adecuadamente las tecnologías de la información y la comunicación.

Libre iniciativa

La libre iniciativa para la UPSA es: La capacidad de anticiparse voluntariamente a las situaciones dialogando, actuando, resolviendo o tomando decisiones de manera autónoma y oportuna.

Innovación

La innovación para la UPSA es: La capacidad de búsqueda constante de la diferenciación, renovación y mejora sustancial de lo existente a través de soluciones sostenibles en el tiempo y los contextos.

Compromiso

El compromiso para la UPSA es: La responsabilidad y la capacidad para comprender e interpretar la realidad de su comunidad así como sus problemas (económicos sociales y ecológicos) y comprometerse a contribuir con su desarrollo de forma proactiva, pertinente, innovadora y sostenible, promoviendo y contribuyendo en la reducción del impacto ambiental y el respeto a los usos y costumbres.

OBJETIVOS INSTITUCIONALES

Los objetivos que inspiran el desarrollo científico, académico y social de la Universidad Privada de Santa Cruz de la Sierra son:

- a) Formar profesionales útiles a la sociedad, con calidad, excelencia y alto sentido de ética.
- b) Elevar permanentemente el nivel académico de la Universidad hacia niveles de competitividad internacional.
- c) Difundir el conocimiento científico con plena libertad de pensamiento, sentido crítico y analítico, orientado a una adecuada comprensión de los fenómenos de interés académico, social y cultural.
- d) Incentivar el espíritu creativo y emprendedor, proactivo de un liderazgo auténtico, que permita la ejecución de tareas de aplicación práctica y de beneficio colectivo.
- e) Promover la investigación como esencia misma de la enseñanza-aprendizaje, que asegure autonomía de progreso y superación en la ciencia, la técnica, la tecnología, el arte y el medio ambiental.
- f) Extender el dominio técnico y cultural a la comunidad, mediante programas de extensión, actualización profesional, asesoramiento y asistencia técnica no lucrativa.
- g) Fomentar mecanismos de integración social, en base a criterios de capacitación profesional de alto nivel, desarrollando labores dedicadas al mejoramiento de las condiciones de vida en sociedad.
- h) Motivar al estudio de las ciencias, las artes, la técnica, la tecnología y los fenómenos sociales, con dedicación y amplio sentido de la búsqueda del conocimiento en libertad.



PLAN DE ACCIÓN ESTRATÉGICO UPSA 2017

Considerando satisfactorio el cumplimiento del PAE UPSA 2013, la Universidad Privada de Santa Cruz de la Sierra decidió iniciar un nuevo proceso de planificación estratégica que oriente su accionar durante los siguientes, cuatro años 2014 -2017, denominado Plan de Acción Estratégico PAE UPSA 2017.

Ejes Estratégicos

El PAE UPSA 2017 se asienta en 6 ejes estratégicos:

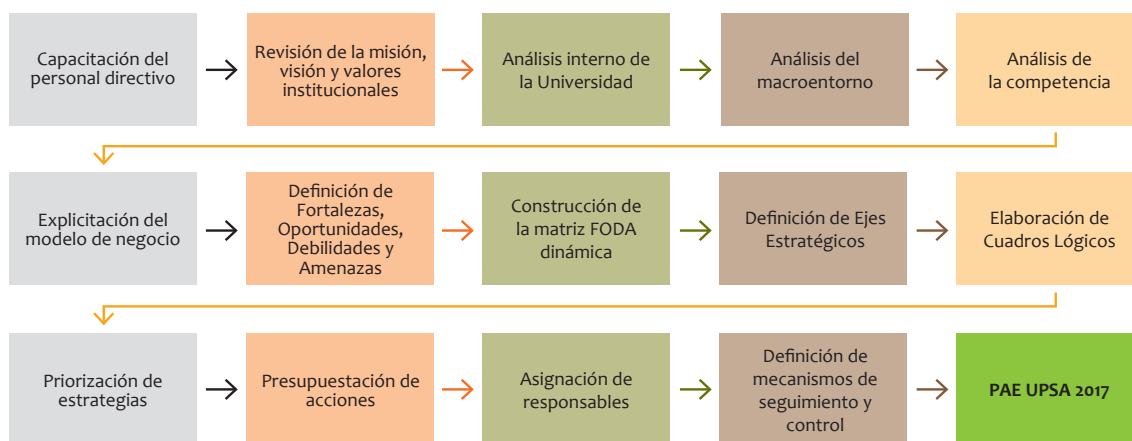


Metodología de Planificación Estratégica

La metodología utilizada para la construcción del PAE UPSA 2017 fue una adaptación propia del modelo de planificación estratégica de la consultora española EACRECER y de la metodología germano-belga de "Planificación Estratégica Orientada a Objetivos" PEOO, adoptada en anteriores procesos por la Universidad.

Ambos modelos fueron seleccionados por ser esencialmente participativos y estar diseñados para fortalecer a los participantes, en el sentido de que éstos podrán adquirir mayor conocimiento sobre el contexto en el que operan y así tener un mayor control sobre su rol en las acciones estratégicas definidas.

Las etapas desarrolladas fueron:



En octubre de 2013, dos expertos de EACRECER de España, capacitaron durante una semana a 20 ejecutivos de la Universidad en Dirección Estratégica Universitaria. Los nuevos conocimientos adquiridos junto a la experiencia en planificación estratégica orientada a objetivos, permitieron construir una metodología particular que sirvió de modelo para el proceso de planificación del PAE UPSA 2017.

La segunda etapa del proceso de planificación fue el análisis y revisión de la filosofía Institucional, tarea que se llevó adelante a nivel de Directorio de la Fundación UPSA y autoridades Universitarias, dando como resultado una nueva declaración de la visión, la misión y los valores institucionales.

El proceso de análisis interno fue el resultado de una lectura crítica de la situación y de las potencialidades realmente existentes y en uso en el interior de la Universidad; la manera en que los miembros de la Institución se ven a sí mismos y cómo entienden al mundo que les rodea, es tomada en cuenta en forma sistemática durante todo el proceso. Los insumos para esta etapa fueron los informes de autoevaluación y evaluación externa resultantes del proceso

de acreditación bajo los criterios del Instituto de Aseguramiento de la Calidad - IAC, dependiente del Centro Interuniversitario de Desarrollo - CINDA.

La opinión de los públicos estratégicos, recogida en estos dos informes, brindaron las pautas para identificar las fortalezas y debilidades de la Institución.

En los diferentes talleres, en los que participaron directivos, autoridades, personal académico, docentes, estudiantes y graduados, se establecieron discusiones provechosas para definir los escenarios del macro entorno, el análisis de la competencia y la explicitación del modelo de negocio; el resultado fundamental se vio reflejado en la definición de oportunidades y amenazas a las que se enfrentará la UPSA en los próximos años.

En base al análisis interno y externo, se priorizaron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas más importantes en una matriz dinámica que permitió identificar 6 ejes estratégicos y 16 estrategias.

Los cuadros lógicos, resultado del proceso global, constituyen instrumentos de orientación que deben enfrentarse de manera flexible, buscando la optimización de recursos humanos, materiales, financieros y de tiempo. Ellos contienen los mecanismos de control para el seguimiento de las acciones tácticas y estratégicas de cada eje.

Las responsabilidades asignadas son de dos tipos: específicas por acción y generales por estrategia. De la correcta relación entre ambos niveles de responsabilidad depende la eficacia del proceso.

Participantes

El éxito en la eficacia de los procesos de planificación estratégica parte de lograr la participación y el compromiso de las principales autoridades de la organización en el diseño del proceso. En el caso particular de la UPSA, esta participación se logró completamente, desde el inicio hasta el final. Es muy importante destacar la participación, durante el proceso de diseño estratégico general, de los siguientes Grupos:

- Directivos
- Autoridades universitarias
- Personal docente
- Personal de gestión académica
- Personal de servicios académicos
- Personal de apoyo administrativo
- Graduados
- Estudiantes
- Empresarios





ESTRATEGIAS

Eje Estratégico I: VÍNCULO EMPRESARIAL

Objetivo Eje Estratégico

Capitalizar los vínculos con las empresas a través de acciones que contribuyan a la formación de talentos humanos capaces de crear, gestionar y liderar actividades productivas e innovadoras.

Estrategia 1: Fortalecimiento de la praxis

Objetivo Estrategia 1

Fortalecer la formación profesional a través de una apropiada relación teoría práctica.

Objetivo Operativo 1

- Concretar nexos con empresas y empresarios que permitan la realización de trabajos académicos en las materias, que respondan a necesidades reales de las empresas, manteniendo informadas a las empresas afiliadas a CAINCO sobre las actividades de transferencia tecnológica de la Universidad a fin de alcanzar una alta satisfacción de los beneficiados.

Estrategia 2: Relación Universidad - Empresa

Objetivo Estrategia 2

Implementar un sistema de información y comunicación efectiva para potenciar el relacionamiento entre las Facultades y el sector empresarial.

Objetivo Operativo 1

- Establecer Consejos de Empresarios Asesores permanentes que permitan el enriquecimiento de planes estudio con visión empresarial.

Objetivo Operativo 2

- Realizar estudios estratégicos para sectores empresariales de interés a través de los Centros de Investigación facultativos.

Eje Estratégico II: DOCENCIA

Objetivo Eje Estratégico

Fortalecer las competencias del plantel académico en docencia, investigación e interacción social.

Estrategia 3: Desarrollo del cuerpo docente

Objetivo Estrategia 3

Promover el desarrollo del plantel docente para asegurar la calidad académica.

Objetivo Operativo 1

- Elevar el grado académico de los docentes en niveles de doctorado, maestría y diplomados.

Objetivo Operativo 2

- Crear un sistema de desarrollo permanente del docente para alcanzar mayor satisfacción con la calidad del desempeño académico.

Estrategia 4: Seguimiento y evaluación curricular

Objetivo Estrategia 4

Verificar la calidad de los programas académicos, su gestión y su implementación.

Objetivo Operativo 1

- Crear un sistema de seguimiento y evaluación de los programas académicos para incrementar la percepción de la calidad y excelencia académica.

Estrategia 5: Competencias para la investigación y la interacción

Objetivo Estrategia 5

Implementar mecanismos para desarrollar competencias en el cuerpo docente para la investigación y la interacción social.

Objetivo Operativo 1

- Fortalecer las competencias docentes en investigación a través de los Centros de Investigación con docentes capacitados, artículos publicados en revistas especializadas y publicaciones indexadas.

Objetivo Operativo 2

- Fortalecer las competencias docentes en interacción Social a través de docentes capacitados, alta efectividad de las actividades y buena difusión de las mismas entre los públicos de interés.

Estrategia 6: Integración de TICs en la docencia

Objetivo Estrategia 6

Lograr la aplicación generalizada y pertinente de las TIC's por parte del cuerpo docente.

Objetivo Operativo 1

- Dotar de recursos tecnológicos y humanos para la implementación de uso de TIC's en la docencia.

Objetivo Operativo 2

- Elevar las competencias docentes en el manejo de herramientas TIC's.

Objetivo Operativo 3

- Complementar la calidad de la docencia con el manejo de plataforma UPSAvirtual para extender el proceso de enseñanza aprendizaje más allá del aula.

Eje Estratégico III: ESTUDIANTES

Objetivo Eje Estratégico

Mejorar el bienestar, la permanencia y la comunicación con los estudiantes.

Estrategia 7 Comunicación con los estudiantes

Objetivo Estrategia 7

Elevar la satisfacción de los estudiantes con la comunicación institucional y facultativa.

Objetivo Operativo 1

- Desarrollar mecanismos que faciliten la interacción de los estudiantes con las unidades académico - administrativas a través de app's, sitio web y redes sociales.

Estrategia 8: Retención de estudiantes

Objetivo Estrategia 8

Incrementar la retención de estudiantes.

Objetivo Operativo 1

- Implementar el sistema de indicadores de retención, deserción y abandono de estudiantes en la UPSA.

Objetivo Operativo 2

- Implementar mecanismos que eleven la retención de estudiantes brindando apoyo en situaciones de abandono por razones vocacionales, bajo rendimiento académico, retorno de estudiantes pasivos y tesis, además de atención a las solicitudes, de refinanciamiento de deudas y de apoyo financiero en situaciones críticas.

Eje Estratégico IV: GRADUADOS

Objetivo Eje Estratégico

Fortalecer el vínculo con los graduados UPSA en ámbitos académicos, profesionales y sociales para generar y mantener su fidelización.

Estrategia 9: Sistema de información y comunicación con graduados

Objetivo Estrategia 9

Contar con un canal de comunicación permanente con los graduados.

Objetivo Operativo 1

- Implementar una plataforma en línea que permita interactuar y mantener informados y actualizados a los graduados de la UPSA.

Estrategia 10: Fidelización

Objetivo Estrategia 10

Incrementar el grado de identificación y compromiso de los graduados con la Universidad.

Objetivo Operativo 1

- Desarrollar actividades que aseguren la identificación, compromiso, contribución y participación activa del graduado en programas de formación de postgrado y CENACE, así como satisfechos con la información oportuna sobre las redes graduado - empresa y las actividades de la UPSA.

Eje Estratégico V: INTERNACIONALIZACIÓN

Objetivo Eje Estratégico

Potenciar la internacionalización de la Universidad.

Estrategia 11: Movilidad estudiantil y docente

Objetivo Estrategia 11

Incrementar la movilidad estudiantil y docente.

Objetivo Operativo 1

- Implementar actividades que incrementen la movilidad internacional ampliando las oportunidades de intercambios de estudiantes y docentes.

Objetivo Operativo 2

- Destinar y gestionar fondos para incentivar la participación de estudiantes y docentes en experiencias internacionales cortas.

Objetivo Operativo 3

- Implementar actividades de información y motivación a la movilidad estudiantil tanto para estudiantes UPSA como la recepción de estudiantes extranjeros.

Objetivo Operativo 4

- Establecer un programa piloto académico - turístico para fomentar el intercambio de estudiantes extranjeros en la UPSA.

Estrategia 12: Ambiente Bilingüe

Objetivo Estrategia 12

Implementar un ambiente bilingüe (español - inglés) en la Universidad.



Objetivo Operativo 1

- Implementar políticas académicas que promuevan un ambiente bilingüe en la UPSA, a través de materias y bibliografía en inglés, certificación de inglés en mitad de carrera y docentes con manejo requerido de inglés.

Objetivo Operativo 2

- Implementar acciones que promuevan un ambiente bilingüe en la UPSA disponiendo de información institucional, bibliografía y suscripciones a revistas impresas o digitales en inglés.

Objetivo Operativo 3

- Implementar un programa de enseñanza de inglés para docentes.

Estrategia 13: Proyectos internacionales de investigación y extensión

Objetivo Estrategia 13

Potenciar la participación de la UPSA en proyectos internacionales de investigación y extensión.

Objetivo Operativo 1

- Participar en programas internacionales de cooperación académica, investigación y extensión.



Eje Estratégico VI: CAPTACIÓN

Objetivo Eje Estratégico

Incrementar la captación de buenos estudiantes.

Estrategia 14: Captación estudiantes Pregrado

Objetivo Estrategia 14

Incrementar la captación de estudiantes de pregrado.

Objetivo Operativo 1

- Incrementar la captación de estudiantes en el segmento actual.

Objetivo Operativo 2

- Penetrar en nuevos segmentos de la clase económica emergente y otros departamentos del país para captar buenos estudiantes.

Estrategia 15: Captación estudiantes Postgrado

Objetivo Estrategia 15

Incrementar la captación de estudiantes de postgrado.

Objetivo Operativo 1

- Captar nuevos estudiantes a través de un acercamiento institucional de beneficio mutuo con las empresas.

Objetivo Operativo 2

- Posicionar el "postgrado UPSA" en el segmento objetivo.

Estrategia 16: Captación estudiantes CENACE

Objetivo Estrategia 16

Incrementar la captación de estudiantes para CENACE.

Objetivo Operativo 1

- Expandir las actividades y programas de educación continua.



Rectorado
Dirección de Mejoramiento Institucional

Santa Cruz - 2014