

Plan Estratégico Horizonte **2034**



Índice

05 Carta del Presidente

07 Carta de la Rectora

08 Misión

09 Visión

11 Ejes estratégicos

15 Prioridades

20 Indicadores



Carta del Presidente

Carlos M. Díaz Villavicencio



Desde su creación en 1984, por la Cámara de Industria, Comercio, Servicios y Turismo, CAINCO, la Universidad Privada de Santa Cruz de la Sierra, UPSA, ha realizado una contribución muy importante al desarrollo social y económico de Santa Cruz y Bolivia, particularmente a través de su oferta formativa, su carácter emprendedor, su vínculo empresarial y su alcance social que nace de la sensibilidad frente a su entorno.

Como entidad educativa que ha alcanzado madurez académica, la UPSA sigue afrontando retos importantes, lo que hace necesario que la toma de decisiones y la gestión a largo plazo se orienten a la consecución de objetivos claros, ambiciosos y coherentes.

El Plan Estratégico HORIZONTE 2034, que hemos diseñado con el generoso y vital apoyo de la Universidad de Navarra, se fundamenta en los principios básicos de dirección estratégica para actualizar la visión de futuro de la Institución y mejorar su adaptación al nuevo entorno social, económico y tecnológico, con miras a los 50 años de vida de nuestra Universidad.

Este Plan es resultado de un proceso participativo de reflexión en todos los niveles de la Institución, que ha permitido definir aspiraciones en forma de líneas estratégicas y grandes objetivos, que se convertirán en eje orientador de la toma de decisiones y el desarrollo de proyectos futuros.

Los objetivos y las acciones establecidas en el Plan Estratégico HORIZONTE 2034, se concretan en un conjunto amplio de metas e indicadores, con el propósito de facilitar su implantación y seguimiento con unidades responsables definidas que deben responder a las evaluaciones periódicas.

Quiero expresar mi agradecimiento al Directorio de la Fundación UPSA, que tengo el honor de presidir, por el apoyo tan importante, así como a los miembros de la comunidad universitaria UPSA que han colaborado de manera generosa y muy profesional en la elaboración del Plan.

El análisis de los retos que afrontamos y la aspiración de alcanzar metas ambiciosas para abordarlos, demuestran el compromiso de nuestra Universidad para mejorar su impacto en nuestro país y fuera de él.

El nivel de implicación y entusiasmo de nuestras autoridades, nuestros docentes, estudiantes, graduados y administrativos, nos permite confiar en que alcanzaremos las metas trazadas para mantener el sitio que se ha ganado merecidamente nuestra Universidad.



Carta de la Rectora

Lauren Müller de Pacheco



El año 2018, con el apoyo de la Universidad de Navarra, nos atrevimos a soñar la Universidad que queríamos para nuestro 50 aniversario. Fue así que, bajo los lineamientos del Directorio de la Fundación UPSA y con el concurso de nuestra comunidad universitaria, nos planteamos una serie de desafíos que luego plasmamos en el presente Plan Estratégico HORIZONTE 2034.

El Plan está integrado por cinco ejes estratégicos que abarcan los aspectos fundamentales que hacen a una universidad: los estudiantes, los docentes y administrativos, el gobierno, la comunicación y la internacionalización.

En este sentido, HORIZONTE 2034 expresa que nuestra primera preocupación es proporcionar a nuestros estudiantes -actuales, antiguos y futuros- una experiencia universitaria plena, cimentada en una excelente formación profesional y humana. Al mismo tiempo, manifiesta nuestro empeño en consolidar un cuerpo académico con vocación docente e investigadora, acompañado de un plantel administrativo de primer nivel.

El Plan refleja también nuestro compromiso con una gestión universitaria eficiente, moderna y de calidad que permita alcanzar las metas que nos hemos propuesto junto con proyectar los logros, las oportunidades y el impacto de nuestra Institución y de sus docentes, estudiantes y graduados. Finalmente, HORIZONTE 2034 busca posicionar a la UPSA en el ámbito académico y profesional internacional.

Deseo expresar nuestro sincero reconocimiento a la Universidad de Navarra, en las personas de su Rector, el Dr. Alfonso Sánchez-Tabernero, por su generosa decisión de apoyarnos institucionalmente en esta fundamental tarea de proyectar nuestra Universidad, y de su Director de Admisiones, el Dr. Alvaro Balibrea Cárceles, por su profesionalismo y calidad humana con los que orientó la construcción de HORIZONTE 2034.

Este Plan no es más que el anhelo y el compromiso de todos quienes integramos la UPSA por hacer de ella un referente académico en Bolivia y en América Latina.

Misión

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

1. Universidad internacional de alta calidad docente y de excelencia investigadora.

2. Muy centrada en la atención y experiencia académica de sus futuros, actuales y antiguos alumnos.

3. Forma a los mejores profesionales del ámbito.

4. En contacto vivo y directo con empresas e instituciones a las que sirve permanentemente en sus necesidades profesionales y tecnológicas.



Ejes estratégicos

01. Alumnocentrismo

El estudiante debe ser el principal protagonista de la UPSA y el centro de la actividad docente e investigadora. Para ello, se prestará especial atención a los futuros y actuales alumnos a través de planes para su exitosa inserción a la vida universitaria y el potenciamiento de su talento.

Por otra parte, se impulsará actividades específicas con los antiguos alumnos, es decir los graduados, mejorando su vinculación con la UPSA a través de la participación de proyectos de interés mutuo, así como del impulso de programas de aprendizaje a lo largo de la vida (*Long Life Learning Programs*).

Futuros Alumnos

La UPSA realizará un esfuerzo para atraer a más y mejores estudiantes de grado, postgrado y educación continua, interesados en una formación de calidad y basada en estándares globales.

Actuales Alumnos

Nuestros estudiantes constituyen el centro de la actividad académica, de ahí que resulte especialmente relevante la experiencia universitaria de todos ellos.

Una auténtica experiencia de aprendizaje, con altos estándares de calidad y en la que se puede potenciar lo mejor de cada uno. Sin duda, se trata de una experiencia, exigente, ambiciosa y con un altísimo componente de desafío, tanto para el estudiante como para el cuerpo docente y el plantel de administración y servicios.

Antiguos Alumnos

La UPSA desea mantener la vinculación de por vida con aquellos que han sido, y siempre serán, su principal patrimonio: sus antiguos alumnos o graduados.

En los próximos 15 años, se desarrollará una serie de actividades dirigidas a los Alumni, la comunidad de antiguos alumnos, que colabore a su formación permanente, a su preparación profesional y a su inmersión en un mercado laboral cada vez más exigente y cambiante.

Ejes estratégicos



02. Personas

Si uno de los grandes patrimonios de la UPSA lo conforman sus actuales y antiguos alumnos, el otro valor patrimonial indudable está referido a las personas que trabajan en esta entidad educativa.

Personal Docente e Investigador

La UPSA impulsará proyectos de formación y desarrollo de sus docentes, así como proyectos de investigación innovadores que favorezcan la creación y la transferencia del conocimiento y la atracción del talento investigador.

Personal Administrativo

Se apoyará la formación del personal no docente, generando sinergias de colaboración entre las distintas personas que conforman el ecosistema de la UPSA.

03. Gobierno

Con el objetivo de mejorar la sostenibilidad, la eficiencia y la eficacia en las tareas desarrolladas por la UPSA, se perfeccionará la descripción y organización interna de los sistemas de gobierno, así como la definición de los procesos de toma de decisiones en lo concerniente a su dirección y estructura interna.

Igualmente, se impulsará la mejora de la gestión de las distintas áreas de responsabilidad, corresponsabilidad, autonomía y delegación de las diferentes estructuras organizacionales.



04. Comunicación

La UPSA impulsará proyectos dirigidos a informar y atender, en diferentes direcciones, a sus grupos de interés o *stakeholders*.

Dichos proyectos estarán encaminados en el marco de la Visión de la UPSA y al conocimiento de sus actividades, así como a la transmisión de su carácter innovador y de transformación social.

05. Internacionalización

La UPSA desarrollará proyectos de internacionalización, tendientes a ampliar el horizonte educativo de sus estudiantes y contribuyendo a la formación de sus docentes e investigadores. Este proceso de internacionalización es de carácter transversal y afecta directamente a los dos ejes principales: alumnos y personas (docentes, investigadores y de servicios). Igualmente, el proceso de internacionalización impregnará todas las actividades que se realizan en la UPSA, desde el desarrollo de sus programas hasta la experiencia docente o profesionalizante de sus estudiantes, graduados y profesionales.



Prioridades

1Q Primer quinquenio 2019-2023

Retención

La optimización de la experiencia universitaria en la UPSA tiene como propósito fundamental apoyar a los estudiantes en la consecución de sus objetivos académicos y profesionales.

La UPSA se propone mejorar el desempeño académico de sus estudiantes a través del ejercicio de una docencia de calidad, apoyada en mecanismos y metodologías pedagógicas y didácticas adaptadas a sus necesidades actuales y de su entorno.

El estudiante es el centro de la UPSA, por tanto concentra la atención de la actividad universitaria por parte de los docentes, investigadores, personal de administración y servicios, con el objetivo de lograr el máximo desarrollo de las capacidades individuales al servicio del entorno profesional, social y económico de la región y de Bolivia.

Captación

La UPSA busca enriquecer su comunidad estudiantil con los mejores estudiantes del país y la región del Cono Sur.

El ecosistema universitario de la UPSA requiere de la atracción constante de talento para la formación de su cuerpo de estudiantes.

La UPSA desarrollará sistemas de identificación de talento académico y de relacionamiento con instituciones de educación secundaria con el objetivo de potenciar y mejorar la formación y la gestión de conocimiento en el medio en el que se inserta.

A su vez, la UPSA se plantea el acompañamiento de sus futuros estudiantes como un proceso comprometido, en el que la aportación de valor suceda desde el primer instante, mediante la ayuda y colaboración en la selección de la carrera a través de mejores herramientas de orientación vocacional y profesional.

Docencia

El cuerpo docente de la UPSA está formado por profesionales de reconocido prestigio académico e investigador.

Igualmente, una parte importante de él está integrado en el medio profesional de su ámbito de conocimiento y vinculado al sector empresarial e institucional.

La comunidad docente avanza en la búsqueda, creación y elaboración de las más innovadoras metodologías de aprendizaje y enseñanza que tributen a una mejora de la experiencia del estudiante, de su rendimiento académico y del alcance de sus expectativas.

La retroalimentación constante basada en la relación docente-estudiante de exigencia y confianza recíproca permite situarnos en los mejores estándares de calidad educativa y en la formación de los mejores profesionales preparados para su inserción en el medio social, productivo y empresarial.

Prioridades



2Q Segundo quinquenio 2024-2028

Vinculación

La UPSA y su comunidad universitaria es consciente del compromiso y de la responsabilidad que adquiere en su relación con las instituciones y grupos de interés con los que se vincula.

Desde el ejercicio de la formación universitaria busca mejorar y aportar al desarrollo de la sociedad en la que se inserta a través de la transferencia de conocimiento, la divulgación científica, la creación y desarrollo de talento humano, la interacción social y la aplicación de los distintos saberes al sector público y empresarial.

Empleabilidad

La UPSA está comprometida con el objetivo final de su Misión: la formación de talentos humanos competitivos que desarrollen su labor a través del ejercicio profesional responsable, emprendedor e innovador.

Mediante la generación de oportunidades de vinculación con el sector empresarial y el tejido productivo y su colaboración, se favorecerá la empleabilidad de los estudiantes de grado y postgrado.

Tras un periodo formativo intenso y una aplicación práctica de los contenidos adquiridos, los graduados UPSA estarán fuertemente capacitados para el ejercicio de la profesión para la que han sido formados así como la creación de trabajo a través del ejercicio del espíritu emprendedor.

Investigación

La creación y transmisión del conocimiento requiere de un fuerte compromiso con la actividad investigadora.

La UPSA desarrolla talento a través de la formación en aquellos ámbitos sobre los que previamente se ha realizado una labor de investigación y desarrollo de la innovación.

El desarrollo universitario en la UPSA se logra mediante la simbiosis entre docencia e investigación, entre docente y alumno, y finalmente entre la Universidad y la sociedad.



3Q Tercer quinquenio 2029-2034

Internacionalización

El conocimiento y su transmisión es universal; la UPSA proyecta su labor y su desarrollo con una perspectiva global y un fuerte compromiso local.

La formación y el ejercicio docente e investigador es necesariamente internacional.

La competitividad de sus estudiantes y docentes está relacionada con la visión global que le brindan las experiencias internacionales y de relación con entornos globales.

La transversalidad de la internacionalización en la UPSA alcanza desde los diseños curriculares, las actividades de formación extracurricular hasta las estancias de docentes y estudiantes en universidades de prestigio.



Prioridades

Siempre

Comunicación

La UPSA construye y promueve relaciones de confianza a través de la gestión de la comunicación orientada a todos sus *stakeholders*, buscando una reputación interna y pública que agregue valor a la formación, a sus graduados y su comunidad.

El sistema de información y atención busca responder a las necesidades y expectativas de cada público, al mismo tiempo es dinámico y adaptable a los nuevos escenarios y medios (tradicionales y digitales).

El conocimiento generado en la academia, fruto de la investigación, se democratiza y se pone a disposición del desarrollo del sector productivo y la comunidad.



Gobierno

Los principios de ética, liderazgo y transparencia de la UPSA son transversales en toda su actuación.

La Universidad tiene establecidas las áreas de responsabilidad, corresponsabilidad, autonomía y delegación en toda su estructura

organizacional con el objetivo de mejorar la sostenibilidad, la eficiencia y la eficacia en las tareas desarrolladas.

Indicadores

KPI 01 % de crecimiento en matrícula de estudiantes nuevos de pregrado	KPI 02 % de crecimiento en resultado anual de postgrado (margen de contribución)	KPI 03 % de crecimiento en resultado anual de Educación Continua (margen de contribución)	KPI 04 Número anual de solicitudes de admisión
KPI 05 Nota media de prueba diagnóstica UPSA	KPI 06 Índice de satisfacción de estudiantes con la UPSA	KPI 07 Índice de recomendación	KPI 08 Tasa de titulación
KPI 09 Tasa de deserción	KPI 10 Tasa de eficiencia de titulación	KPI 11 Tasa de conclusión de plan de estudios	KPI 12 Disponer de un Plan específico de la oficina de Alumni
KPI 13 Tasa de empleabilidad (6 meses post graduación)	KPI 14 Cantidad de actividades con Graduados	KPI 15 Índice de participación en actividades con Graduados	KPI 16 Índice de participación en actividades de las Facultades

<p>KPI 17</p> <p>Docentes con grado de doctor</p>	<p>KPI 18</p> <p>Docentes con grado de maestría</p>	<p>KPI 19</p> <p>Publicaciones en revistas nacionales e internacionales por año</p>	<p>KPI 20</p> <p>Nivel avanzado de inglés en los profesores</p>
<p>KPI 21</p> <p>Participación en ponencias y congresos internacionales</p>	<p>KPI 22</p> <p>% docentes a tiempo completo</p>	<p>KPI 23</p> <p>% de profesores con valoración excelente</p>	<p>KPI 24</p> <p>% clases impartidas efectivamente</p>
<p>KPI 25</p> <p>Tasa de puntualidad: porcentaje de retrasos</p>	<p>KPI 26</p> <p>Tasa de puntualidad: porcentaje de salidas adelantadas</p>	<p>KPI 27</p> <p>Nivel de satisfacción de los estudiantes sobre prestación de servicios</p>	<p>KPI 28</p> <p>Nivel de satisfacción docente sobre la prestación de servicios administrativos</p>
<p>KPI 29</p> <p>Índice de clima laboral</p>	<p>KPI 30</p> <p>Nivel de visibilidad mediática (Repercusiones al año)</p>	<p>KPI 31</p> <p>Nivel de información y reproducción del relato UPSA</p>	<p>KPI 32</p> <p>Estudio de <i>branding</i> y <i>top of mind</i></p>

<p>KPI 33</p> <p>Lugar de aparición en rankings internacionales 1</p>	<p>KPI 34</p> <p>Lugar de aparición en rankings internacionales 2</p>	<p>KPI 35</p> <p>Lugar de aparición en rankings internacionales 3</p>	<p>KPI 36</p> <p>Índice de satisfacción del personal administrativo</p>
<p>KPI 37</p> <p>Porcentaje de casos resueltos en Atención al Estudiante</p>	<p>KPI 38</p> <p>Tiempo promedio de atención y respuesta a reclamaciones</p>	<p>KPI 39</p> <p>Satisfacción con la calidad de la prestación del servicio en Ventanilla Única</p>	<p>KPI 40</p> <p>Programas de doble titulación pregrado</p>
<p>KPI 41</p> <p>Programas de doble titulación postgrado</p>	<p>KPI 42</p> <p>Procesos de acreditación internacional</p>	<p>KPI 43</p> <p>Porcentaje de estudiantes internacionales (<i>income students</i>)</p>	<p>KPI 44</p> <p>Número de docentes extranjeros</p>
<p>KPI 45</p> <p>Número de docentes con formación internacional de grado o postgrado</p>	<p>KPI 46</p> <p>Porcentaje de movilidad de alumnos: intercambios y pasantías (<i>outcome students</i>)</p>	<p>KPI 47</p> <p>Número de acuerdos y convenios internacionales efectivos</p>	<p>KPI 48</p> <p>Porcentaje de estudiantes con actividad internacional</p>
<p>KPI 49</p> <p>Porcentaje de movilidad de docentes</p>	<p>KPI 50</p> <p>Número de actividades de internacionalización en casa</p>		



