

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES**

**VICERRECTORADO**

**CENTRO PSICOPEDAGOGICO Y DE INVESTIGACION  
EN EDUCACION SUPERIOR – CEPIES**



**CALIDAD EDUCATIVA, INDICADORES DE EVALUACIÓN Y  
PENSAMIENTO ESBELTO (CEPIES- UMSA 2016)**

**Tesis de maestría para optar el Grado Académico de Magister Scientiarum  
en Educación Superior**

**Mención: Psicopedagogía y Educación Superior**

**MAESTRANTE: ING. ANDREA JUSTINIANO RAMIREZ**

**TUTOR: ARQ. PATRICIA BRIEGER ROCABADO PHD.**

**LA PAZ - BOLIVIA**

**Diciembre, 2016**

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES**  
**VICERRECTORADO**  
**CENTRO PSICOPEDAGOGICO Y DE INVESTIGACION EN**  
**EDUCACION SUPERIOR**

Tesis de grado:

**CALIDAD EDUCATIVA, INDICADORES DE EVALUACIÓN Y PENSAMIENTO ESBELTO  
(CEPIES- UMSA 2016).**

Presentada por: Ing. Andrea Justiniano Ramirez

Para optar por el grado académico de Magíster en Psicopedagogía y Educación Superior

Nota numeral:.....

Notal literal:.....

Ha sido:.....

Director del CEPIES: M.Sc. Edgar Xavier Salazar Paredes

Tutor: Dra. Patricia Brieger Rocabado

Tribunal: Ms.Sc. Álvaro Ocampo Linares

Tribunal: Dr. Guillermo Roberto Aguilar Salvatierra

Dedico esta tesis a mis padres que me apoyaron y comprendieron en cada paso de este camino, una dedicatoria especial a mi esposo que gracias a su paciencia y amor logramos hacer de este otro objetivo alcanzado, juntos.

## TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN.....	9
ABSTRACT .....	10
CALIDAD EDUCATIVA, INDICADORES DE EVALUACIÓN Y PENSAMIENTO ESBELTO (CEPIES- UMSA 2016) .....	11
CAPÍTULO I: CONTEXTUALIZACIÓN PROBLEMÁTICA .....	11
1.1 PROBLEMATIZACIÓN CONTEXTUALIZADA.....	11
1.2. FORMULACIÓN DE LA PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN .....	17
1.2.1 IDENTIFICACIÓN DE CATEGORÍAS A INDAGAR .....	17
1.2.1.1. CATEGORIZACIÓN DE LA PREGUNTA PRINCIPAL .....	17
1.2.2. CUESTIONANTES SECUNDARIAS .....	19
1.3. PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN .....	20
1.3.1. FORMULACIÓN DE OBJETIVO GENERAL.....	20
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	20
1.4. JUSTIFICACIÓN CONTEXTUALIZADA .....	21
1.4.1 JUSTIFICACIÓN CIENTÍFICA DISCIPLINAR .....	21
1.4.2 JUSTIFICACIÓN TÉCNICA METODOLÓGICA .....	22
1.4.3 JUSTIFICACIÓN SOCIAL.....	23
1.4.4 JUSTIFICACIÓN INSTITUCIONAL CONTEXTUALIZADA .....	24
1.4.5 JUSTIFICACIÓN PERSONAL .....	24
CAPÍTULO II .....	25
CONTEXTO DE REFERENCIA TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN .....	25
2.1. ESTADO DEL ARTE .....	25
2.2 CONTEXTUALIZACIÓN TEÓRICA DE REFERENCIA .....	31
2.2.1 CONTEXTUALIZACIÓN HISTÓRICA DEL CONCEPTO DE CALIDAD EDUCATIVA.....	31
2.2.2 CALIDAD EDUCATIVA EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR.....	34
2.2.2.1 CALIDAD EDUCATIVA EN PROGRAMAS DE POSTGRADO.....	39
2.2.3 EVALUACIÓN EDUCATIVA, INDICADORES Y MODELOS DE DESEMPEÑO .....	40
2.2.3.1 EVALUACIÓN EDUCATIVA EN LATINOAMÉRICA .....	41
2.2.3.2 EVALUACIÓN EDUCATIVA EN BOLIVIA .....	44
2.2.3.2 AUTOEVALUACIÓN EN PROCESOS DE ACREDITACIÓN.....	46
2.2.4 PENSAMIENTO ESBELTO. ....	47
2.2.4.1 HISTORIA Y ESTRUCTURA .....	48
2.2.4.2 VALOR Y DESPERDICIOS .....	49
2.2.4.3 PRINCIPIOS .....	49
2.2.4.4 HERRAMIENTAS Y METODOLOGÍAS LEAN .....	51
2.2.4.5 EDUCACIÓN SUPERIOR LEAN .....	52
CAPÍTULO III .....	54
DISEÑO METODOLÓGICO .....	54
3.1 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN .....	54
3.1.1. PROCESO METÓDICO OPERATIVO.....	56
3.1.1.1 CONTEXTUALIZACIÓN EXPLORATORIA: RECONOCER.....	56
3.1.1.2 INMERSIÓN: INTEGRACIÓN.....	57
3.1.1.3 INTERPRETACIÓN SIGNIFICANTE: DISEÑAR .....	57

3.1.1.4 PROPOSICIÓN (EMERGENTE): PROPONER-SUGERIR .....	57
3.2 TÉCNICA E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN .....	57
3.3. UNIVERSO O POBLACIÓN DE REFERENCIA.....	58
3.4 TIPO Y CARACTERÍSTICAS DE CONSIDERACIÓN MUESTRAL DE LA INVESTIGACIÓN .....	59
3.5 OBJETO DE ESTUDIO .....	59
3.6 DELIMITACIÓN GEOGRÁFICA .....	59
3.7 DELIMITACIÓN TEMPORAL DEL ESTUDIO .....	60
3.8 ÍNDICE TENTATIVO DE RESULTADOS .....	60
3.9 CRONOGRAMA DE TRABAJO .....	63
CAPÍTULO IV.....	64
CALIDAD EDUCATIVA, INDICADORES DE EVALUACIÓN Y PENSAMIENTO ESBELTO (CEPIES- UMSA 2016) .....	64
PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS .....	64
CALIDAD EDUCATIVA .....	64
1. CARACTERÍSTICAS DE LA CALIDAD DENTRO DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR.....	64
1.1. CALIDAD DENTRO DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR.....	65
1.2. CALIDAD EDUCATIVA DENTRO DE PROGRAMA DE POSTGRADO DEL CEPIES-UMSA .....	66
1.3. CARACTERÍSTICAS DE LOS ELEMENTOS (ESTUDIANTES, DOCENTES, ADMINISTRATIVOS, PROFESIONALES TITULADOS, ETC.) PARTICIPANTES DE UN PROCESO DE CALIDAD EDUCATIVA.....	67
2. INDICADORES DE CALIDAD EDUCATIVA.....	68
2.1. MEDICIÓN DE CALIDAD EDUCATIVA.....	68
2.2. ORIGEN Y CATEGORIZACIÓN DE LOS PARÁMETROS DE MEDICIÓN DE CALIDAD.....	69
2.3. APLICACIÓN, DIFUSIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE INDICADORES BASADOS EN REGLAMENTOS Y ESTATUTOS DENTRO DEL PROGRAMA .....	70
2.4. PROCEDIMIENTOS PARA EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN ACADÉMICA .....	71
EDUCACIÓN SUPERIOR.....	72
1. PROCESO DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE.....	72
1.1. PROCESO DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR.....	72
1.2. CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE DENTRO DE LAS AULAS DEL POSTGRADO .....	73
1.3. COHERENCIA Y PERTINENCIA DE PROCEDIMIENTOS ACADÉMICOS Y ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS .....	74
2. COMPETENCIAS PROFESIONALES.....	75
2.1. COMPETENCIAS Y PROBLEMAS PROFESIONALES DEL TITULADO DEL PROGRAMA DE POSTGRADO.....	75
2.2. EVALUACIÓN DE APRENDIZAJES DE ACUERDO A LAS COMPETENCIAS ESTABLECIDAS EN EL PROGRAMA CURRICULAR ....	76
EVALUACIÓN EDUCATIVA.....	77
1. ADMINISTRACIÓN DE INFORMACIÓN DENTRO DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SUPERIOR .....	77
1.1. ADMINISTRACIÓN DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y ESTADÍSTICA DENTRO DEL PROGRAMA DE POSTGRADO.....	77
2. EVALUACIÓN COMO HERRAMIENTA DE PLANEAMIENTO .....	78
2.1. ELEMENTOS EVALUATIVOS Y SISTEMAS DE PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN, EJECUCIÓN Y CONTROL DE LOS PROCESOS ACADÉMICO- ADMINISTRATIVOS.....	78
3. CALIDAD Y EVALUACIÓN EDUCATIVA.....	79
3.1. RELACIÓN ENTRE CALIDAD Y EVALUACIÓN EDUCATIVA PARA EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS.....	79
PENSAMIENTO ESBELTO EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR .....	80
1. VALOR EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR .....	81
1.1. IDENTIFICACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE DEMANDAS DE APRENDIZAJE Y DESARROLLO DEL ESTUDIANTE DEL PROGRAMA	

DE POSTGRADO.....	81
2. DESPERDICIOS EN ES SEGÚN EL PENSAMIENTO ESBELTO.....	82
2.1. IDENTIFICACIÓN DE DESPERDICIOS EN LOS PROCESOS, ACTIVIDADES, TRÁMITES Y OTROS DEL PROGRAMA DE POSTGRADO.....	82
3. PENSAMIENTO ESBELTO APLICADO EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR.....	83
3.1. OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE CEPIES.....	83
3.2. DEBILIDADES DE TIPO ACADÉMICO-ADMINISTRATIVOS.....	84
4. EFICIENCIA DESDE LA VISIÓN EDUCATIVA.....	85
4.1. RELACIÓN ENTRE CALIDAD Y EFICIENCIA DENTRO DE UN ÁMBITO EDUCATIVO.....	85
PROPUESTA.....	87
1. PROCEDIMIENTO PARA LA IDENTIFICACIÓN DE ELEMENTOS DE CALIDAD Y EVALUACIÓN.....	87
2. RESULTADOS DEL PROCEDIMIENTO.....	90
2.1 DIAGNÓSTICO DE SITUACIÓN.....	90
2.2 RELACIONAMIENTO.....	91
2.3. IDENTIFICACIÓN DE ELEMENTOS DE CALIDAD Y EVALUACIÓN.....	96
CAPÍTULO V.....	98
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	98
1. CONCLUSIONES.....	98
2. RECOMENDACIONES.....	103
6. BIBLIOGRAFÍA.....	105
7. ANEXOS.....	109
ANEXO 1: PRESUPUESTO.....	110
ANEXO 2: GUÍA DE ENTREVISTAS.....	111
ANEXO 3. CUADROS DE OBSERVACIÓN.....	120
ANEXO 4. TRANSCRIPCIÓN DE ENTREVISTAS.....	125

## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. PROPUESTA CRM.....	30
FIGURA 2. HISTORIA DEL DESARROLLO DE LA CALIDAD EDUCATIVA.....	33
FIGURA 3. PROCESOS EVALUATIVOS BASADO EN CALIDAD.....	41
FIGURA 4. CICLO DEL VALOR Y DESPERDICIOS.....	51
FIGURA 5. HERRAMIENTAS Y METODOLOGÍAS LEAN.....	51
FIGURA 6. EDUCACIÓN SUPERIOR Y PENSAMIENTO ESBELTO.....	53
FIGURA 7. PROCESO METÓDICO OPERATIVO.....	56
FIGURA 8. DIAGRAMA DE GANTT.....	63
FIGURA 9. CALIDAD DENTRO DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR.....	65
FIGURA 10. CALIDAD EDUCATIVA DENTRO DE CEPIES.....	66
FIGURA 11. ELEMENTOS PARTICIPANTES DE CALIDAD EDUCATIVA CEPIES.....	67
FIGURA 12. MEDICIÓN DE CALIDAD EDUCATIVA.....	68
FIGURA 13. PARÁMETROS DE MEDICIÓN DE CALIDAD.....	69
FIGURA 14. REGLAMENTOS Y ESTATUTOS CEPIES.....	70
FIGURA 15. CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	71
FIGURA 16. PEA EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR.....	72
FIGURA 17. PEA EN EL CEPIES.....	73
FIGURA 18. PROCEDIMIENTOS ACADÉMICOS Y ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS.....	74
FIGURA 19. COMPETENCIAS Y PROBLEMAS PROFESIONALES.....	75
FIGURA 20. EVALUACIÓN DE APRENDIZAJES.....	76
FIGURA 21. ADMINISTRACIÓN DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y ESTADÍSTICA DEL CEPIES.....	78
FIGURA 22. ELEMENTOS EVALUATIVOS Y SISTEMAS POEC DE LOS PROCESOS ACADÉMICO ADMINISTRATIVOS.....	79
FIGURA 23. CALIDAD Y EVALUACIÓN EDUCATIVA.....	80
FIGURA 24. DEMANDAS DE APRENDIZAJE Y DESARROLLO CEPIES.....	81
FIGURA 25. DESPERDICIOS EN EL CEPIES.....	82
FIGURA 26. OPTIMIZACIÓN PEA EN EL CEPIES.....	84
FIGURA 27. DEBILIDADES ACADÉMICAS Y ADMINISTRATIVAS CEPIES.....	84
FIGURA 28. EFICIENCIA DESDE LA VISIÓN EDUCATIVA.....	85
FIGURA 29. CALIDAD Y EFICIENCIA EN EDUCACIÓN SUPERIOR.....	86
FIGURA 30. RESUMEN ESQUEMÁTICO DEL PROCEDIMIENTO.....	87
FIGURA 31. DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO FASE 1: DIAGNÓSTICO.....	88
FIGURA 32. DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO FASE 2 Y 3: RELACIONAMIENTO E IDENTIFICACIÓN.....	89
FIGURA 33. COMPARACIÓN Y RELACIONES 1.....	90
FIGURA 34. COMPARACIÓN Y RELACIONES 2.....	91
FIGURA 35. COMPARACIÓN Y RELACIONES 3.....	92
FIGURA 36. RESUMEN PROCEDIMENTAL.....	94

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. CATEGORIZACIÓN INVESTIGATIVA .....	18
TABLA 2. CRONOGRAMA DE TRABAJO .....	63
TABLA 3. MATRIZ DE RELACIONES.....	95
TABLA 4. ELEMENTOS IDENTIFICADOS .....	96
TABLA 5. PRESUPUESTO .....	110



## Resumen

Uno de los temas más debatidos y analizados en los últimos años en el área de la educación, es la calidad y su relación con la evaluación educativa, sin embargo a pesar de los esfuerzos que se han hecho en nuestro país, estos temas continúan siendo un requisito algo abstracto o aprendido de memoria y en pocos casos representa acción y muestra nuestra realidad educativa. Bajo este contexto, esta investigación indaga sobre cómo es entendida y como realmente se da la calidad educativa y los indicadores de evaluación dentro del CEPIES, desde la visión de los representantes administrativos, docentes especializados en la materia y representantes estudiantiles, utilizando la fenomenología como método de investigación. Este rescate de información está dado bajo el enfoque del Pensamiento Esbelto que se traduce en la creación de valor y la identificación de desperdicios. Consecuentemente se identifican los elementos de calidad y evaluación, mediante el desarrollo de un procedimiento basado en la realización de relaciones, análisis e interpretación de conceptos, de esta forma se obtiene un producto que apoyará el proceso de autoevaluación para una eventual acreditación del o los programas de postgrado del CEPIES, a través de propuestas para el Plan de Mejora.

**Palabras clave:** calidad educativa, evaluación educativa, pensamiento esbelto, valor, desperdicios, fenomenología, elementos, relaciones, autoevaluación, plan de mejora.

## Abstract

One of the most discussed and analyzed topics in recent years in the education area, is quality and its relationship to educational evaluation, however despite the efforts that have been made in our country, these issues remain a requirement somehow abstract or memorized and in a few cases represents action and shows our educational reality. In this context, this research investigates how it is understood and as truly educational quality and evaluation indicators are given in the CEPIES, from the perspective of administrative representatives, teachers specialized in the subject and student representatives, using phenomenology as research method. This information rescue is given under the Lean Thinking approach that translates into value creation and identification of waste. Consequently the elements of quality and evaluation are identified, by developing a procedure based on the performance of relationships, analysis and interpretation of concepts, thus a product that will support the self-assessment process for possible accreditation of CEPIES postgraduate programs through proposals for the Improvement Plan.

**Keywords:** educational quality, educational assessment, lean thinking, value, waste, phenomenology, elements, relationships, self-evaluation, improvement plan

## **Calidad Educativa, Indicadores de Evaluación y Pensamiento Esbelto**

**(CEPIES- UMSA 2016)**

### **Capítulo I: Contextualización Problemática**

#### **1.1 Problematización Contextualizada**

Para entender el núcleo central de esta investigación, se debe entender correctamente el concepto de calidad de forma contextualizada a la educación. En general, se entiende que la calidad se da en la medida que un cierto producto obtenido bajo un proceso en específico, cumpla con características relacionadas a estándares establecidos. En el caso de la educación superior el producto es el futuro profesional que tendrá que atravesar un proceso de enseñanza-aprendizaje para alcanzar las competencias profesionales establecidas en un plan de estudios, que a su vez fueron determinadas de acuerdo a la demandas y necesidades de la sociedad, es así que estas competencias son las características que deben ser parte de este profesional, si es que el proceso estructurado de enseñanza-aprendizaje fue de calidad.

Así mismo, la calidad educativa en Educación Superior puede ser evidenciada bajo el cumplimiento de ciertos indicadores, según la definición de Pérez Iriarte obtenida del libro de Sarramona (2003), un indicador es: ‘...un elemento informativo de carácter cuantitativo, sobre algún componente o atributo de una realidad, orientado a servir de fundamento para elaborar juicios sobre ella’ (Sarramona, 2003, pág. 2) Según el proyecto de INFOACES contextualizado en las necesidades y realidades de América Latina, bajo su Sistema Integral de Información cuyo “objetivo final es contribuir a la mejora de la calidad de las universidades, proporcionando una herramienta de ayuda a la toma de decisiones para los distintos grupos de interés” (Carot Sierra, 2012, pág. 26), propone un modelo de sistema

básico de indicadores referidos a cuatro tipos de aspectos: contexto, insumos, procesos y producto; de acuerdo a estos aspectos y sus indicadores se exponen los siguientes datos que describen parte del problema a tratar en este estudio en relación a la Educación Superior en Bolivia (Caso Maestría de Educación Superior y Psicopedagogía del CEPIES-UMSA gestión 2016):

- Estudiantes matriculados en programas de postgrado: En el año 2012 se cuenta con 4006 matriculados en programas de postgrado en la UMSA, apenas el 5% de la población estudiantil en ese entonces (PIEB, 2013).
  - En la gestión 2010 se tiene el registro de 1168 estudiantes matriculados en el CEPIES.
  - En la gestión 2014 se tiene el registro de 877 estudiantes matriculados en el CEPIES.
  - En la gestión 2015 se tiene registro de 1269 estudiantes matriculados en el CEPIES.
- Personal docente/investigador equivalente a tiempo completo: no existe personal de ningún tipo dedicado a tiempo completo.
- Número de personal técnico, administrativo y de servicios: 25 personas.
- Titulaciones ofrecidas: el Centro Psicopedagógico y de Investigación en Educación Superior ofrece diplomados (5 planes de estudio), maestrías (3 planes de estudio) y doctorados (1 plan de estudios).
  - Se imparte solo en una sede: La Paz.
  - Modalidades presenciales, semi-presenciales y virtuales
- Número de titulaciones anuales del programa de Maestrías: 8 la gestión 2014, 31 la gestión 2015 y hasta la fecha 5 en la gestión 2016.
- Tasa de titulaciones de maestría: 26% de titulados de maestrías de acuerdo a los

matriculados.

- Disponibilidad de espacios físicos, hasta agosto del 2016 se contaba con 4 ambientes ubicados en el centro de la ciudad con un área total de 964 m<sup>2</sup>, actualmente se cuenta con una nueva infraestructura en la zona de Sopocachi de 1465 m<sup>2</sup>, más dos ambientes que se continuarán utilizando de los ambientes del centro. Los espacios físicos están divididos en:
  - Aulas y laboratorio
  - Sistemas
  - Oficinas de dirección, coordinación, marketing, secretaría y administración
  - Biblioteca
  - Kardex
  - Doctorado
  - En la nueva infraestructura se proyectan más aulas, laboratorios y oficinas dedicadas.
- Disponibilidad de puestos en laboratorios: actualmente un laboratorio de computación.
- Capacidad documental: 1800 a 2000 ejemplares en biblioteca, entre libros y tesis.
- Implantación de las tecnologías de información y comunicación
  - No existen estadísticas actuales relacionadas, publicadas oficialmente por esta casa de estudios.
  - En la actualidad, los sistemas de información académica tiene un alcance parcial, sólo a algunas facultades.
- Nivel de las calificaciones de acceso a la titulación: No existe ninguna evaluación mediante calificación para el acceso a este programa de postgrado.
- Porcentaje de estudiantes no pertenecientes a la región en que se ubica la IES: 6%

- Número de docentes: 74 docentes
- Porcentaje de docentes/investigadores doctores: 21 docentes
- Número de publicaciones IES por investigador: los documentos de tesis son consideradas las principales publicaciones en la institución en la gestión pasada se tuvieron 31 publicaciones de este tipo
- Títulos de doctor otorgados: 2 a 3 anuales.
- Recursos públicos captados en I+D+i: recién hasta el 2017 se activará un presupuesto considerable para desarrollo e investigación.
- Patentes: no existen.
- Número total de actividades de formación continua: 2 por año.
- Porcentaje del presupuesto de la IES destinado al desarrollo de actividades de extensión y transferencia: 20 y 30%
- Porcentaje de la población adulta (comprendida a partir de los 25 años) con estudios en educación superior completos en la región: según el INE en toda Bolivia en los años 2013 existía un porcentaje del 0.12% de personas egresadas y tituladas en universidades privadas y públicas, y un 0.16% el año 2014. En La Paz sólo el 0.14% son titulados y egresados el 2013 y el 0.19% el 2014.

Mediante estos indicadores es posible describir la realidad y el problema que atraviesa esta institución en relación a la calidad educativa. A través de años de investigación y propuestas se ha logrado estimar este complejo concepto de calidad dentro de un centro de educación superior, sin embargo al analizar nuestro contexto y tratar de entender este aplicado existen aún varias interrogantes, tal como lo indica un proyecto elaborado por el CINDA, ya hace varios años, pero todavía ilustra muy bien este problema:

La mayor parte de los estudios sobre educación superior centran su preocupación

en tres interrogantes: "¿Por qué es importante la calidad?"; ¿Qué significa?", y por último: ¿cómo garantizarla? La calidad es, actualmente, el problema central de la universidad latinoamericana y supone la consideración de la teoría y práctica de la evaluación, como uno de los elementos básicos para asegurarla (Centro Interuniversitario de Desarrollo, 1993, pág. 14)

Por otro lado, la evaluación educativa es considerada como un proceso sistemático y continuo que incluye:

- La investigación y la recopilación de información, a partir de diferentes fuentes, sobre el aprendizaje, proceso, el contenido, los métodos, el contexto, los resultados de una actividad educativa.
- La organización y el análisis de esa información
- El establecimiento de ciertos criterios de evaluación
- Conclusiones y recomendaciones que permitan la re - orientación y la eventual mejora de la actividad educativa. (Paul Kloosterman, 2007, pág. 56).

Con la evaluación educativa se busca entre varios aspectos, planificar mejor, consolidar resultados y realizar seguimiento de los objetivos de la institución educativa. Es así que todas las instituciones educativas deberían ser evaluadas de forma regular, para alcanzar los aspectos mencionados y sobre todo para ser una institución de formación profesional (en el caso de universidades y similares) que impulsa la excelencia y calidad en sus procesos de enseñanza-aprendizaje.

Las universidades y centros educativos de formación profesional que llevan funcionando un tiempo considerable, que requieren sistematizar sus métodos de evaluación y por lo tanto certificar la calidad de sus procesos internos, optan por la acreditación universitaria como una certificación de calidad. En nuestro medio, la Universidad Mayor de San Andrés cuenta con varias e importantes acreditaciones

nacionales e internacionales, es así que el programa de postgrado del CEPIES (Maestría en Educación Superior y Psicopedagogía) se encuentra en el proceso de obtención de acreditación. Esta debe verificar la calidad y los resultados de sus procesos, objeto por el cual esta tesis de investigación busca contribuir en este propósito.

El enfoque cualitativo que se pretende explorar es el Pensamiento Esbelto, como una herramienta que "...proporciona un método de hacer más y más con menos y menos esfuerzo humano, menos equipamiento, menos tiempo y menos espacio-, al tiempo que se acerca más y más a ofrecer a los clientes aquello que quieren exactamente" (Womack, 2012, pág. 26). En el caso de esta investigación los clientes son los estudiantes que alcanzarán el grado de Maestría en Educación Superior y Psicopedagogía. Según el Pensamiento Esbelto se identifica aquello que no genera valor (desperdicios) en un proceso (lo que el cliente, en este caso estudiante no quiere), lo elimina y eventualmente, si se aplica, el proceso se optimiza.

Teniendo en cuenta los grandes cambios en el mundo y en el ámbito laboral, se hace cada vez más necesario la agilización de los procesos estudiantiles y del desarrollo de los programas académicos, por medio de una gestión global de los procesos de la institución. Por medio del "Lean Thinking" se puede apelar a una gestión global de los procesos, por medio de una estrategia enfocada en proveer el servicio de la manera más eficaz, mejorando el flujo y eliminando los desperdicios de los procesos. (Landazábal, Murguía, & Ayala, 2010, pág. 2)

En relación con el objeto de estudio, la idea es tomar el procedimiento de identificación de desperdicios como herramienta de análisis para la evaluación de la calidad, "siendo que el grado de calidad y el nivel de servicio dependerá del valor agregado que se le crea al producto o al servicio" (Ibid).

En los últimos años varias instituciones de educación superior en el mundo, han optado por tomar los principios del Pensamiento Esbelto como parte de la gestión de calidad



de sus procesos, en muchos de estos casos la aplicación de esta metodología se encuentra en un momento inicial, experimental, ya que este se basa en el cambio de hábitos, pensamientos y costumbres de un grupos de personas, lo cual involucra un compromiso alto.

## **1.2. Formulación de la Pregunta de Investigación**

¿Cuáles son los elementos de calidad y evaluación educativa en Educación Superior desde el enfoque del Pensamiento Esbelto, definidos por los actores involucrados de Programas de Postgrado para la aplicación y fortalecimiento del proceso de Autoevaluación Académica-Administrativa (Caso Maestría de Educación Superior y Psicopedagogía del CEPIES-UMSA, gestión 2016)?

### **1.2.1 Identificación de Categorías a Indagar**

Las categorías a indagar son:

1. Calidad Educativa
2. Educación Superior.
3. Evaluación Educativa
4. Pensamiento Esbelto.

#### **1.2.1.1. Categorización de la Pregunta Principal**

Tabla 1. Categorización investigativa

Categoría	Conceptualización	Identificador	Técnica	Ítem
<b>Calidad Educativa</b>	La calidad en educación se entiende como una reunión de identificadores, características e indicadores que permite valorar el proceso educativo, donde el producto principal y evidente es el estudiante y en consecuencia es posible la valoración del grado de satisfacción de los involucrados en un proceso educativo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Características de la calidad dentro de la Educación Superior.</li> <li>• Indicadores de calidad educativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista</li> <li>• Observación</li> </ul>	<p>¿Cuáles y cómo son las expresiones teóricas y conceptos de calidad educativa y evaluación de la calidad?</p> <p>¿Cuáles son las características de un profesional de calidad dentro del programa de postgrado del caso de estudio?</p> <p>¿Cuáles son las condiciones, parámetros y dimensiones (identificadores) de calidad educativa en Educación Superior?, ¿estos identificadores se encuentran aplicados, difundidos y actualizados dentro del programa de postgrado?</p>
<b>Educación Superior</b>	La educación superior es aquel proceso de enseñanza-aprendizaje que se da posterior a la educación regular. También conocida como educación superior universitaria, la cual lleva a la profesionalización y al alcance de competencias profesionales o especialización de aquellos que atraviesan este proceso.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso de enseñanza-aprendizaje.</li> <li>• Competencias profesionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista</li> </ul>	<p>¿Qué es un proceso de enseñanza-aprendizaje en Educación Superior?</p> <p>¿Cuáles son los indicadores y características de un profesional competente?</p>

<b>Evaluación Educativa</b>	La evaluación educativa es el proceso que ayuda a planificar mejor, consolidar resultados y realizar seguimiento de los objetivos de una institución educativa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración de Información dentro de la Institución Educativa Superior</li> <li>• Evaluación como Herramienta de planeamiento</li> <li>• Calidad y evaluación educativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observación</li> <li>• Entrevista</li> </ul>	<p>¿Cuál es la importancia del manejo de información dentro de la evaluación educativa?          ¿Cómo influye la evaluación educativa en el planeamiento de una Institución Educativa Superior?          ¿Cuál es la relación entre lo establecido sobre calidad educativa y su evaluación dentro del programa de postgrado?          ¿Cómo se organiza un sistema de Medición y Evaluación Académica-Administrativa desde el Pensamiento Esbelto (Caso Maestría de Educación Superior y Psicopedagogía del CEPIES-UMSA, gestión 2016)?</p>
<b>Pensamiento Esbelto</b>	Creación de valor a través de la eliminación de desperdicios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valor en la Educación Superior</li> <li>• Desperdicios en ES según el pensamiento esbelto.</li> <li>• Pensamiento Esbelto aplicada en la Educación superior</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista</li> </ul>	<p>¿Cuáles son los desperdicios relacionados a la educación superior?          ¿Qué es valor en el contexto educativo superior?          ¿Cuál es la relación del pensamiento esbelto, calidad educativa y evaluación de la calidad educativa?</p>

### 1.2.2. Cuestionantes secundarias

- Δ ¿Cuáles y cómo son las expresiones teóricas y conceptos de calidad educativa y evaluación de la calidad en Educación Superior desde la comparación reflexiva del Pensamiento Esbelto?

- △ ¿Cuáles son las condiciones, parámetros y dimensiones (identificadores) de calidad educativa en Educación Superior?
- △ ¿Cuál es la relación entre lo establecido sobre calidad educativa y su evaluación dentro del programa de postgrado?
- △ ¿Cuáles son los elementos de calidad y evaluación educativa para la Autoevaluación Académica-Administrativa desde el Pensamiento Esbelto mediante la identificación de valor y la eliminación de desperdicios (Caso Maestría de Educación Superior y Psicopedagogía del CEPIES-UMSA, gestión 2016)?

### **1.3. Planteamiento de Objetivos de Investigación**

#### **1.3.1. Formulación de Objetivo General**

- △ Proponer un procedimiento bajo el enfoque del Pensamiento Esbelto que permita identificar los elementos de calidad y evaluación para la aplicación y fortalecimiento del proceso de Autoevaluación Académica-Administrativa de Programas de Postgrado, definidos por los actores involucrados (Caso Maestría de Educación Superior y Psicopedagogía del CEPIES-UMSA, gestión 2016)

#### **1.3.2. Objetivos específicos**

- △ Describir las expresiones teóricas y conceptos de calidad educativa y evaluación de la calidad en Educación Superior desde la comparación reflexiva del Pensamiento Esbelto.
- △ Describir las condiciones, parámetros y dimensiones (identificadores) de calidad educativa en Educación Superior, definidas por los actores participantes.
- △ Analizar la relación entre lo establecido sobre calidad educativa y su evaluación dentro del programa de postgrado.

- △ Organizar un procedimiento de identificación de elementos de calidad y evaluación, basado en el Pensamiento Esbelto mediante la identificación de valor y la eliminación de desperdicios (Caso Maestría de Educación Superior y Psicopedagogía del CEPIES-UMSA, gestión 2016).

## **1.4. Justificación Contextualizada**

### **1.4.1 Justificación científica disciplinar**

De acuerdo a lo que menciona Oporto, la realidad de la acreditación universitaria y la calidad educativa en nuestro país se resume en lo siguiente:

La resistencia a la evaluación. El corporativismo ha derrotado los tímidos intentos desde el Estado, en los años 90 y siguientes, por implantar un sistema de evaluación y acreditación y vincular los recursos fiscales a los resultados de evaluaciones. De nada sirve que la Ley 3009 (de 2005) hubiera creado el Consejo Nacional de Acreditación de la Educación Superior para coordinar procesos de evaluación y avalar la calidad de programas e instituciones académicas; este organismo ni siquiera llegó a conformarse. El Fondo de Mejoramiento de la Calidad, creado en 2001 para asignar recursos concursables a mejoras académicas en las universidades, no existe más. La respuesta del sistema universitario de montar su propio mecanismo de evaluación y acreditación tampoco funciona en la práctica y, si lo hace, no es transparente en sus resultados, además de que no son validados por instancias independientes ni acreditados internacionalmente, salvo tal vez raras excepciones. (Oporto, 2015)

Existen varios puntos de vista al determinar el mejor concepto de calidad, calidad educativa y por ende de evaluación educativa. Sin embargo, una de las formas de adentrarse a estos conceptos más aceptadas mundialmente, son los rankings de universidades. Estas miden en síntesis el producto de estas universidades, si el producto es bueno (si es de calidad), se le asigna puntaje y logra obtener mediante este una posición. Algunos de los parámetros de esta medición son: reputación académica, proporción docentes/estudiantes, investigación,

publicaciones científicas, docentes con doctorado, impacto en internet, reputación empresarial (QS Quacquarelli Symonds, 2015).

De acuerdo a estos parámetros y según el ranking generado por esta compañía, la UMSA se encuentra entre el puesto 151 y 200 entre los últimos 3 años. Siendo sólo uno de los rankings que pone a esta casa de estudios en puestos bajos y reconociendo esta realidad, se entiende que la calidad educativa no es aceptable. Por este motivo, la presente investigación pretende aportar una esquematización de abordaje a la evaluación de la calidad educativa, de forma que esta sea realizada bajo ciertos parámetros, que son demandados por los principales actores del PEA investigado: los estudiantes; y que a la vez se logre nivelar eventualmente esta brecha entre otras instituciones educativas y esta.

Además, no sólo se pretende figurar o no en un ranking, la calidad en servicio, en este caso el servicio de la educación, también radica en cómo los estudiantes se ven a sí mismos, si ellos no se ven o sienten merecedores de esta calidad como usuarios que buscan excelencia, no apreciarán los esfuerzos de la institución de estudio. Es por eso que esta investigación también tiene la función de educar sobre este tema, a todas las personas involucradas en este proceso, de esta forma se espera compromiso como participantes merecedores de recibir y dar un servicio educativo de calidad.

### **1.4.2 Justificación Técnica Metodológica**

El enfoque de estudio se encuentra relacionado a los procesos educativos, donde se encuentran involucrados todos los actores de estudio entre los más importantes los estudiantes, así también, docentes, directivos y administrativos. Todos ellos serán parte de este estudio y se cuenta con la factibilidad de obtener sus impresiones, opiniones y criterios al respecto, ya que se encuentran reunidos en una misma instalación de forma regular y organizada. También será factible contar con datos e información institucionales pertinentes,

gracias al apoyo y colaboración de la dirección académica, con el fin de contar con un aporte significativo para la concretización de la acreditación universitaria.

### 1.4.3 Justificación Social

A pesar de que se piense comúnmente que nuestra sociedad está acostumbrada a pasar por contratiempos evitables ante casi cualquier actividad o servicio que esté recibiendo, no significa que a las personas de esta sociedad les agrade ese tipo de situaciones. A nadie le agradan los retrasos, postergaciones, esperas, etc. No sólo es el sentimiento de desagrado, sino también la generación de desperdicios de recursos (dinero, tiempo y energía), lo cual a su vez dan lugar a consecuencias graves para la sociedad, como grandes pérdidas de dinero, talento no utilizado, mediocridad, bajos niveles de calidad, etc. En resumen la sociedad pide contar con un servicio de calidad, aunque no sea de forma consciente necesariamente.

Pese a las dificultades de articulación y respuesta que ha tenido la universidad pública a través de los años, continúa siendo un espacio de integración social y de servicio. La universidad es el reflejo de la sociedad y viceversa, por este motivo es el ambiente ideal para promover este pensamiento y sobre todo este nuevo actuar enfocado a la calidad, mediante la eliminación de desperdicios. Mediante una evaluación de la calidad educativa apropiada también se busca el fortalecimiento de aspectos claves dentro de este ámbito educativo, como por ejemplo el fortalecimiento de la investigación donde:

Es notoria también la ausencia de docentes a tiempo completo en el nivel de posgrado, donde la proporción de dichos docentes es aún menor que en el caso del pregrado. Esto muestra una de las grandes deficiencias del posgrado, cuyas estructuras no se encuentra asentadas en cuerpos de investigadores o en el desarrollo de áreas disciplinares bajo responsabilidad de cuerpos docentes estables” (Rodríguez Ostría & Weise Vargas, 2006, pág. 79)

#### 1.4.4 Justificación Institucional Contextualizada

En el marco del cumplimiento de requisitos para la titulación de maestría de acuerdo a las normas del CEPIES, es mandatorio la realización de la presente investigación. Sin embargo y más allá de ello, todas las investigaciones que se propongan servirán para el fortalecimiento de la institución, ya que estas hacen de este centro de estudios, una referencia de desarrollo, innovación y calidad. Se espera que esta investigación sea de gran utilidad, que se lleven a cabo las etapas consecuentes a esta primera y de esta forma el CEPIES alcance sus objetivos institucionales.

#### 1.4.5 Justificación Personal

Esta investigación tiene relación con tópicos claves de la ingeniería industrial (profesión del investigador) y la aplicación de criterios de optimización rutinarios, con el objetivo de alcanzar la eficiencia en actividades realizadas. Así mismo esta representa la unión perfecta de dos ámbitos, lo mencionado y la educación. La educación requiere de un enfoque **práctico** relacionado a la calidad, considerando que ‘...el discurso de la calidad y la eficiencia, sustituye, en las instituciones públicas, a las propuestas revolucionarias de los 70, aún no logran alterar las rutinas y culturas institucionales’ (Ibid). Practicar calidad y eficiencia no es tarea fácil pero definitivamente es necesaria en el ámbito educativo, el primer paso es la evaluación la cual permite una adecuada planificación, lo que lleva a la estructuración de estrategias y la realización de un plan de acción con enfoque en la calidad. Esperando conseguir los resultados esperados que se basan en la generación de profesionales competentes, en este caso en el área de la educación superior y psicopedagogía.



## Capítulo II

### Contexto de Referencia Teórica de la Investigación

#### 2.1. Estado del Arte

Las investigaciones relacionadas al tema de investigación son variadas y tienen un número destacable debido a que la temática (calidad educativa) es de gran preocupación de cualquier institución educativa del mundo, ya que mientras más se va desarrollando nuestra sociedad, esta exige más y mejores productos y servicios. En este sentido se expondrán las investigaciones relacionadas al tema principal de este documento:

*Calidad Educativa con enfoque en el Pensamiento esbelto dentro la educación superior*

La mayor parte de las investigaciones de este tipo se dieron principalmente en Estados Unidos y en Europa, bajo distintos enfoques, entre los más destacados por el grado de similitud con el presente estudio son los siguientes:

Investigación denominada: A new lean paradigm in higher education: a case study (Un nuevo paradigma esbelto en educación superior: un caso de estudio), estudio de caso realizado por el departamento de recursos humanos de la Universidad de Oakland en Michigan Estados Unidos en el año 2011. Este estudio de caso tiene como objetivo demostrar que los principios y prácticas del Pensamiento Esbelto utilizadas en la industria pueden ser aplicados con éxito para mejorar los procesos administrativos de educación superior involucrando a los estudiantes universitarios. La herramienta metodológica fue la aplicación de un grupo focal donde identificó desperdicios y así diseñar los cambios administrativos necesarios, mediante la interacción generada se descubrió que los estudiantes pueden entender fácilmente los principios del pensamiento esbelto y podrían actuar en consecuencia siendo protagonistas

de este proceso de cambio propuesto.

Así mismo se puede destacar la siguiente investigación, aplicada con mayor profundidad a un ambiente netamente educativo, esta se denomina *Improving business school courses by applying lean principles and practices* (Mejorando cursos en la escuela de negocios, aplicando principios y prácticas esbeltas). Esta investigación es de carácter experimental en la escuela de negocios de la Universidad de Dirección y Tecnología de la ciudad de Connecticut en Estados Unidos. El principal objetivo es comparar entre cómo se enseñaba sin la aplicación de la metodología y con ella, esto mediante la eliminación de desperdicios, mejora de calidad y un mayor valor percibido por los estudiantes. Los resultados indican un mayor nivel de satisfacción de los estudiantes, a través de tener expectativas más claras y menos ambigüedad en cuanto a tareas, formato para tareas, trabajo en equipo y una mejor gestión de tiempo de los estudiantes tanto dentro como fuera de clase, en general se obtuvieron buenos resultados en la aplicación de los principios Lean.

El acercamiento al Pensamiento Esbelto también tiene relación con una metodología enfocada netamente a la calidad con 6 Sigma. Mediante este acercamiento existen algunas investigaciones, entre ellas una denominada *Lean Six Sigma in higher education institutions* (Lean seis sigma en instituciones de educación superior), esta investigación es de tipo experimental donde se aplican los principios del Lean Six Sigma en una institución educativa en la India, el año 2015. Como resultado:

LSS ha tenido éxito en las últimas décadas en el sector de la fabricación y servicio. Sin embargo, su aplicación en centros de enseñanza superior era muy incipiente. Este estudio pone de manifiesto su importancia y aplicación a un área altamente responsable del sector de los servicios, para embeber la excelencia de calidad, que sirve como un excelente recurso para los investigadores y profesionales de la educación superior. (Sunder, 2016)

También se cuentan con investigaciones que extraen resultados de instituciones de educación superior que ya han atravesado por el proceso de implementación del Pensamiento esbelto, una de las investigaciones más destacadas es la de una universidad en Massachusetts en el año 2006, se utilizó la herramienta metodológica de la encuesta, siendo esta investigación de carácter cuantitativo. La búsqueda de la encuesta se dirige a encontrar las mejores prácticas esbeltas que contribuyen a la sostenibilidad de procesos educativos y administrativos dentro de 18 universidades del norte de Estados Unidos. Como resultado se tuvo que ciertas prácticas son más utilizadas que otros, sin embargo los principios en los que se basan son los mismos, por lo tanto lo que mueve a la práctica de estos es la idea que nace de esta.

Así mismo es importante destacar una investigación que en varios aspectos contiene muchos de los elementos considerados en la presente investigación, a pesar de que el enfoque es algo diferente. El nombre de esta es Quality expectations in Thai higher education institutions: multiple stakeholder perspectives (Expectativas de calidad en las instituciones de educación superior Thai: Perspectivas de múltiples actores). Aplicada en la facultad de tecnología de Tailandia, esta busca determinar si ciertos indicadores de calidad aseguran esta, en una institución educativa de acuerdo a la perspectiva de los actores involucrados: estudiantes, docentes, administrativos, etc. El diseño metodológico fue basado en literatura, entrevistas y encuestas, donde los resultados obtenidos fueron que existen diferencias entre las expectativas de calidad de un u otro actor, especialmente entre estudiantes y docentes/administrativos, debido a esto se realizó una comparación con estándares ya definidos por una institución dedicada al tema.

Finalmente en el ámbito internacional, específicamente en Europa se desarrolló una investigación cualitativa dedicada a la identificación de desperdicios, denominada: Waste

identification and elimination in HEIs: the role of Lean thinking (Identificación y eliminación de desperdicios en Instituciones de Educación Superior: el rol el Pensamiento Esbelto). La investigación fue de tipo cualitativa, se utilizaron la observación y análisis de causa-efecto como herramientas metodológicas. Este documento tiene una visión integral que demuestra cómo las teorías del pensamiento Lean pueden ser factibles mediante la aplicación tanto en áreas académicas como administrativas en las operaciones de una Institución Educativa Superior.

En contexto con nuestra realidad, se mencionan investigaciones en Latinoamérica, estas investigaciones fueron realizadas en los últimos años, entre ellas se destaca “Lean Thinking Metodología De Gestión De Mejoramiento En Instituciones De Educación Superior”, investigación realizada por profesionales de universidades colombianas, presentada el año 2010 en una conferencia de Ingeniería y Tecnología en Arequipa Perú, esta investigación basa su problema en que las universidades se enfocan en mejorar la calidad de la educación en una sola área, olvidando que la educación es holística y que está compuesta de varios componentes como el administrativo, es entonces que mediante una metodología basada en el Pensamiento Esbelto se pretende:

Mostrar cómo gestionar las operaciones basándose en el concepto de valor y en los principios de la gestión de la calidad, para que en los procesos y áreas de la organización se identifiquen y eliminen los despilfarros, y así mismo, se establezcan únicamente las actividades que creen valor a la institución, con esto, el flujo de los procesos se ve influenciado por el valor generado a través de toda la institución, y de su flujo por toda la cadena, arrojando del sistema solo resultados de calidad, acordes con la normativa, con el sistema de gestión y con el cumplimiento de los objetivos (Landazábal, Murguía, & Ayala, 2010, pág. 1)

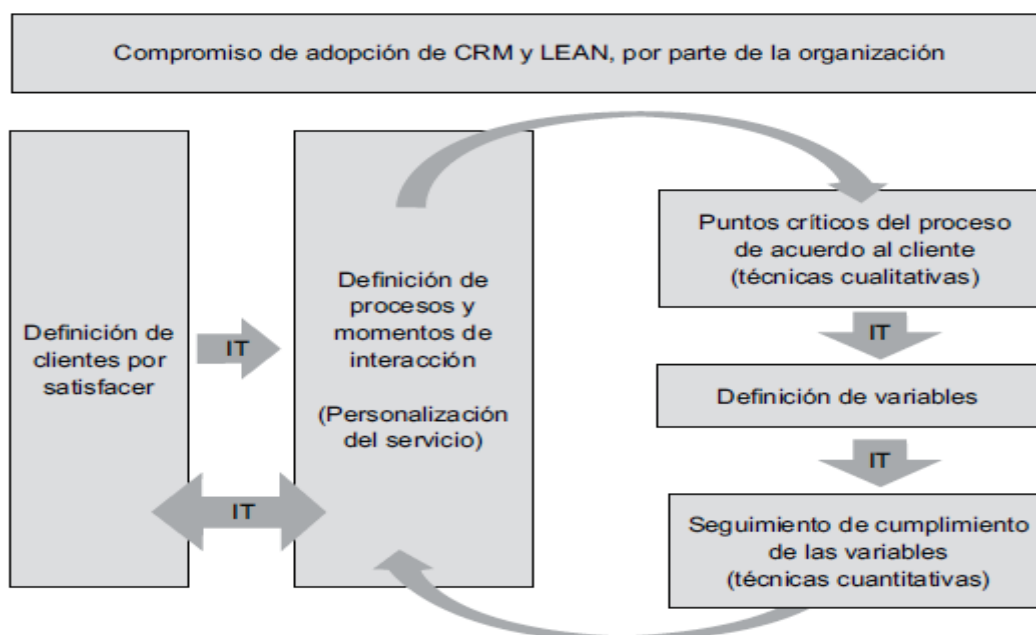
Esta investigación es carácter cualitativo y utiliza como herramienta metodológica un estudio de caso que es proceso de matrícula de la Universidad Tecnológica De Bolívar en Colombia.

En la investigación se explica la relación entre lo que normalmente se busca en calidad en una institución superior y lo que este pensamiento ofrece al respecto que es la eliminación de muda y la creación de valor en el proceso investigado.

Como conclusión se tienen que la aplicación de esta metodología podría ser de gran provecho y mejora para la institución en cuanto a la mejora de la calidad, ya que se estableció que se pueden eliminar los desperdicios hasta un 50%, sin embargo también representa un riesgo que esta debe asumir, ya que su aplicación está estructurada en etapas y en la mejora continua que sólo es posible mediante un cambio en la mente y hábitos de las personas.

Otra investigación también desarrollada en Latinoamérica es: Propuesta metodológica para la identificación del valor agregado como input de Lean Services en instituciones de educación superior, documento realizado por estudiantes de la carrera de ingeniería industrial de la Pontificia Universidad Javeriana en Bogotá, Colombia, el año 2014.

En esta se da un enfoque diferente con otra aproximación relacionada al pensamiento esbelto, este es el CRM (Customer Relationship Management) basado en la interacción o puntos de contacto entre el cliente y la organización, en el caso de un sistema educativo, estudiante y universidad. En la investigación se mencionan algunas experiencias no muy relevantes al respecto de este punto, aplicados a la educación superior. Sin embargo se propone una metodología de aplicación que involucra ambos conceptos el CRM y el Pensamiento Esbelto, el cual se resumen el siguiente diagrama:



(Voelkl Peñaloza, Silva Rueda, Solano Vanegas, & Fiorillo Obando, 2014, pág. 102)

### Figura 1. Propuesta CRM

De acuerdo a la validación y aplicación de esta metodología mediante la herramienta metodológica de estudio de caso, dado en procesos administrativos de la carrera de ingeniería industrial de la universidad mencionada y bajo la recolección de información mediante entrevistas, encuestas y observación en cada uno de los pasos de esta metodología propuesta, se concluyó que:

Lean Services propugna como etapa inicial el análisis de los requerimientos de los clientes, esta filosofía no cuenta con una herramienta metodológicamente diseñada para identificar el valor agregado percibido por los clientes externos a partir de sus propias expectativas y requerimientos, sino que utiliza investigaciones de mercado puntuales, que no se mantienen actualizadas” además el uso práctico del concepto de CRM ha sido útil para identificar y dar respuesta a las expectativas de los clientes de manera continua (Voelkl Peñaloza, Silva Rueda, Solano Vanegas, & Fiorillo Obando, 2014, pág. 109)

En palabras simples, esta investigación concluye es que es se requiere de una metodología

integral para la mejora de procesos, por un lado escuchar al cliente de forma permanente y por otro lado mejorar la eficiencia de los procesos mediante el pensamiento esbelto.

De forma similar al foco de esta investigación que relaciona la calidad educativa desde un enfoque esbelto, existe una investigación llamada: Soluciones Lean Para Incrementar La Calidad Del Servicio De La Unidad De Extensión Ingeniería – Udep, realizada en la ciudad de Lima Perú el año 2015. El problema es la insatisfacción en los servicios educativos de una unidad de postgrado de la universidad mencionada, por lo que el objetivo es mejorar el servicio de esta unidad mediante la utilización de buenas prácticas obtenidas del pensamiento esbelto. Se desarrolló baso una metodología de investigación de tipo cualitativa descriptiva aunque también menciona la aplicación de algunas prácticas. El resultado muestra una unidad más organizada, atendiendo a las deficiencias principales de acuerdo a las opiniones recogidas por los clientes de esta unidad. Sin embargo los resultados tienden a ser limitados sólo por el tiempo de aplicación, ya que uno de los factores determinantes para el éxito de esta investigación es la mejora continua que no es fácil medir o regular a corto plazo.

## **2.2 Contextualización teórica de referencia**

### **2.2.1 Contextualización histórica del concepto de Calidad Educativa**

“El tema de la calidad como un objetivo deseable subyace en todas las instancias de la actividad social, generalmente entendiendo a la calidad como sinónimo de una búsqueda de la excelencia, del talento, de la singularidad de un producto o servicio” (Orlando, 1996, pág. 4).

Así como este concepto, existen varios relacionados a calidad que se enfocan en la mirada al resultado de un proceso, el cual debería ser de calidad, es decir, un producto o destacado

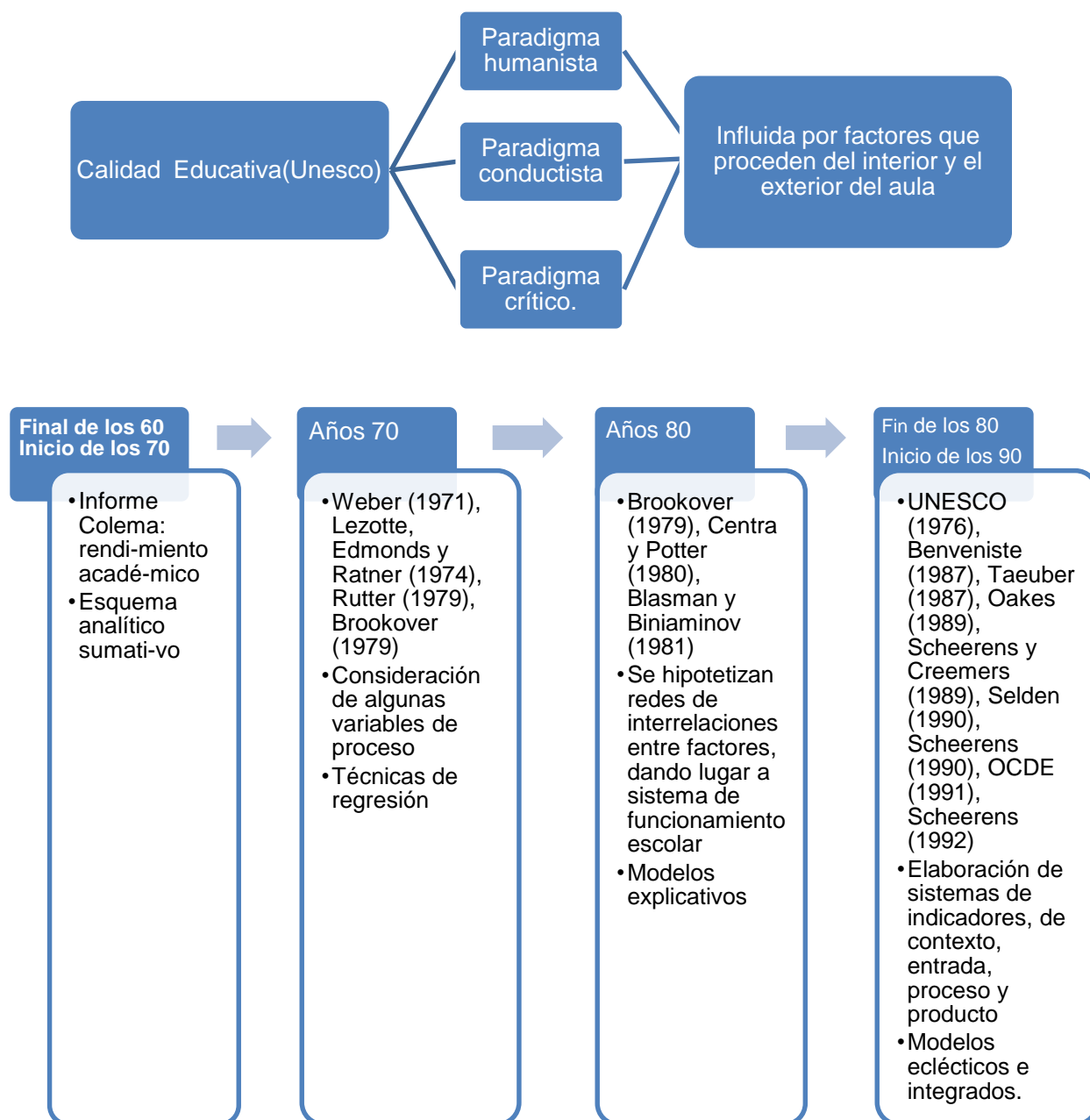
que cumple con las expectativas de una sociedad. Por este motivo la calidad puede ser comprobada o entendida desde dos visiones, una es la que cumple estándares o requerimientos asociados a parámetros, normas e indicadores cerrados y por otro lado puede entenderse como un concepto y práctica contextualizada. En esta investigación ambas visiones son incluidas y forman parte del proceso de investigación y así tener una visión integral del problema a explorar.

En ámbitos educativos, la calidad es un tema de alta importancia, sin importar contextos culturales o sociales, gobiernos, instituciones internacionales y otros grupos han debatido sobre este tema a través de los años, consiguiendo avances en muchos casos y retrocesos en otros.

La definición de la UNESCO (Conferencia Mundial sobre Educación Superior. Informe Final, París, 1998) sintetiza el espíritu de otras definiciones de calidad: La calidad es la adecuación del Ser y Quehacer de la Educación Superior a su Deber ser. Partiendo de esta premisa, se desarrolla esta idea en la cual se señala que cada uno de los elementos institucionales que componen la definición de calidad (Deber Ser, Quehacer y Ser) es evaluado, predominantemente, con una categoría específica. Así la misión, al igual que los planes y proyectos que de ella se deriven, es evaluada en cuanto a su pertinencia; el funcionamiento (Quehacer) es evaluado en términos de eficiencia; y los logros y resultados son evaluados en cuanto a su eficacia (Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el, 2006, pág. 37)

Históricamente el concepto de calidad educativa también ha tenido variantes y ha seguido paradigmas, este proceso se encuentra esquematizado en los siguientes diagramas:





**Figura 2. Historia del desarrollo de la calidad educativa**

Así mismo, cabe destacar acorde a este enfoque histórico basado en el libro de Evaluación de la Calidad de Elena Cano, las características de las escuelas eficaces e ineficaces, ya que lo que se propone en estas, es similar a lo que se busca proponer en esta investigación:

liderazgo, flexibilidad, cooperación, integración, etc. Además de estos también se destacan otros factores como:

- Cultura y clima escolar productivo,
- Centrarse en las adquisiciones de habilidades de aprendizaje básicas por parte de los estudiantes. Realizar las adaptaciones curriculares necesarias
- Apropiado control / evaluación del progreso de los estudiantes
- Dirección excelente
- Expectativas altamente operativizadas y requerimientos para los estudiantes.

Como nuevas tendencias se mencionan a:

Scheerens y Creemers (1989) proponen el desarrollo de un modelo de eficiencia educativa que incluye el alumno, la clase, la escuela y el contexto. Otros trabajos son los de Stringfield y Slavin (1992), Teddlie y Springfield (1993), de Scheerens (1992) y de Creemers (1991 y 1994), autor, este último, que elabora un modelo comprensivo de eficiencia educativa distinguido los niveles de contexto (o sistema educativo y sociedad), escuela y aula y describiendo para cada uno de ellos los componentes o características de la calidad (Cano, 1998, pág. 34)

### **2.2.2 Calidad educativa en la Educación Superior**

Para que los servicios que entregan las instituciones del sistema de educación superior a la sociedad sean de calidad, se debe conocer el tipo de sociedad que necesitamos; y, en función de ello, saber qué tipo de hombre y mujer se requiere formar. Esto nos lleva a pensar en la necesidad de conocer a profundidad las demandas de esa sociedad y el rol que cumplen sus componentes: el Estado, la empresa y otras organizaciones sociales. (Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior del Ecuador, 2003, pág. 14)

De acuerdo al comunicado emitido por la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior - 2009: La nueva dinámica de la educación superior y la investigación para el cambio social

y el desarrollo (organizado por la UNESCO), se distinguen temas propios de la Educación Superior entre ellos la calidad educativa que se menciona específicamente en el punto denominado Acceso, Equidad y Calidad. Textualmente el comunicado menciona sobre este tema:

La garantía de calidad es una función esencial en la enseñanza superior contemporánea y debe contar con la participación de todos los interesados. Es una tarea que exige tanto la implantación de sistemas para garantizar la calidad como de pautas de evaluación, así como el fomento de una cultura de la calidad en los establecimientos. (Participantes en la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior - 2009, 2009, pág. 4)

Este concepto respalda el foco de esta investigación ya que por un lado se busca establecer identificadores de calidad como una herramienta que apoye a la realización de la autoevaluación de la institución y eventualmente a su acreditación y por otro lado mediante el enfoque del Pensamiento Esbelto se desea fomentar la cultura de calidad a través de la generación de valor y la eliminación de desperdicios.

Así mismo este documento aporta conceptos interesantes relacionados a la calidad como:

- Acceso a la educación de forma equitativa,
- Competencias profesionales,
- Estimulación de la innovación y la diversidad,
- La importancia de contar con docentes altamente calificados y dedicados a un área de especialidad.

En Latinoamérica como en Bolivia se ha considerado por muchos años que el concepto de calidad debe estar basado en el mérito, tradición y prestigio. Universidades y IES centenarias fueron consideradas las mejores en excelencia y calidad por las cualidades mencionadas, sólo hace algunos años, la medición de indicadores y la eficiencia en los procesos fue

entendida e implementada, influenciada por corrientes educativas Europeas principalmente. Los pilares de este proceso son la evaluación y la acreditación.

Una de las causas del retraso en la implementación de estos procesos relacionados a la calidad educativa en Latinoamérica fueron las revoluciones sociales, tal como lo menciona el informe sobre la Educación Superior en Latinoamérica "...En un comienzo la continua presión estudiantil y las propias dinámicas de las universidades autónomas así como también la creación de nuevas instituciones públicas con menores ecuaciones de costos pudieron aumentar la cobertura pública, pero ello se produjo a costa de la caída relativa de los niveles de calidad" (Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el, 2006, pág. 11).

Así mismo, debido a la influencia de países en desarrollo, los parámetros de calidad no fueron contextualizados a la realidad de Latinoamérica por lo que existieron algunas deficiencias en la aplicación y resultados no asociados a las necesidades y oferta educativa.

La aparición de universidades e IES privadas, ofreció un nuevo concepto de calidad relacionado al precio de la educación, situación resultante de la identificación de falencias en IES públicas, sin embargo se determinó que a pesar de contar con mayor acceso aparente a la educación superior, paradójicamente existía mayor exclusión y no se contaba necesariamente con parámetros de calidad apropiados. Es así que surgieron políticas y estándares de calidad que apliquen tanto a privadas como públicas. Estos estándares eran aplicados en varios países de Latinoamérica, por lo que se establecieron estándares internacionales de calidad en la Educación Superior en contexto con la globalización de la educación.

En varios países de Latinoamérica como Argentina, Chile, Brasil, Paraguay, Bolivia, Ecuador, Colombia, Costa Rica, El Salvador, México, Cuba, Trinidad y Tobago, Jamaica se han creado

estos organismos que regulan la evaluación y acreditación de la calidad, los cuales que están conformados por representantes de los diversos actores académicos, con un alto grado de autonomía y no dependen directamente de los Ministerios de Educación.

También ha tomado importancia la participación en rankings internacionales, sin embargo las universidades e IES Latinoamericanas tienen un bajo nivel de presencia y de calificación dentro de estos, por lo que se han tomado posiciones al respecto, por una lado estas no pueden considerarse completamente aplicables al contexto diferenciado de la región ya que estos rankings están manejados por instituciones norteamericanas y europeas (donde sus universidades son las que en su mayoría están en los primeros puestos) y por otro lado no deja de ser un aspecto que preocupa a participantes involucrados en procesos de evaluación y acreditación de la calidad.

Los proyectos de evaluación de la calidad más importantes de la región son:

- a) El Mecanismo Experimental de Acreditación de Carreras de Grado del MERCOSUR Educativo. Intenta poner en funcionamiento las carreras de: agronomía, ingeniería y medicina,
- b) TUNING, un programa de cooperación entre universidades de América Latina y la Unión Europea financiado por el programa ALFA. Funcionó inicialmente en cuatro áreas disciplinarias (Educación, Administración de Empresas, Historia y Matemáticas) pero fue ampliado, en octubre de 2004, a 8 más (Medicina, Derecho, Ingeniería Civil, Arquitectura, Física, Química, Geología y Enfermería. Este programa tiene como propósito:
  - a. Afinar las estructuras educativas de América Latina,

- b. Identificar e intercambiar información sobre competencias y destrezas y mejorar la colaboración entre instituciones de educación superior para el mejoramiento de la calidad, efectividad y transparencia
- c. 6 por 4, preparado desde 2004 y lanzado en 2005, “surge en el seno de una corriente de renovación e integración de la educación superior que tiene lugar en América Latina y en Europa (Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el, 2006, pág. 30)

La realidad de la calidad en la Educación Superior en Bolivia es compleja, ya que los principales “consumidores” del producto que sale de las Universidades e Instituciones de educación Superior: *las empresas tanto públicas como privadas*, manifiestan cierta desconfianza frente a una propuesta ofrecida por una IES o Universidad, por varias razones entre ellas conocimiento casi exclusivamente teórico, muy poco conocimiento práctico, pocas habilidades directivas entre otras, es decir, las competencias desarrolladas en ambientes universitarios no satisfacen a empresarios en su mayoría.

También se puede mencionar la afectación notoria en la calidad educativa superior, ocasionada por la baja cobertura y la baja calidad educativa de los niveles primario y secundario, situación altamente compleja que merece un análisis profundo que no es parte de este documento. Otro aspecto es el nivel de los docentes muy pocos con maestrías, especialidades o doctorados, pero más importante muchos sin experiencia laboral real. De acuerdo a una investigación realizada por la Universidad Católica Bolivia, además de los puntos expuestos concluye que otro motivo de la desconfianza de la empresa a Universidad es que existe una “...mezcla de prejuicios fruto de escasa e incompleta información acerca de las posibilidades reales de la universidad, de constataciones a partir de la ejecución de los jóvenes profesionales recién titulados y de la ausencia de antecedentes que proporcionan

las experiencias compartidas”. (Roth & Castillo, 2013, pág. 138)

En esta investigación los puntos que se resaltan son los procesos eficientes y la importancia de contar con docentes especializados y dedicados a la investigación.

### **2.2.2.1 Calidad educativa en Programas de Postgrado**

Cuando se trata de las ofertas de postgrado en instituciones de Educación Superior latinoamericanas y del Caribe, las tasas de cobertura son drásticamente más bajas y discrepantes, oscilando entre 1,4% hasta 6,8% en relación a la cifra total de oferta de Educación Superior. Tomando en cuenta la distribución de la oferta entre los países, se constata una concentración igualmente drástica: sólo 16 países concentran 94% de toda la matrícula de postgrados en la Región, de los cuales sólo 4 países – Argentina, Brasil, México y Venezuela concentran aproximadamente 70% de la matrícula (Gazzola & Pires, 2008, pág. 109)

La calidad educativa en programas de Postgrado pueden evidenciarse de forma similar a los programas de pregrado, sin embargo se distinguen otras características que son parte de importantes programas de este tipo como:

- “...Ampliación de la red de postgrado, lo que favorece la cooperación para el desarrollo de sus programas preferentemente en las maestrías y especialidades y más recientemente en el doctorado en particular en los programas de carácter curricular colaborativo” (Sabina, 2010, pág. 81). Por ejemplo se puede mencionar al mismo CEPIES que ha conseguido una alianza con la Universidad de Bremen en Alemania en su programa de Doctorado, para la titulación doble.
- Enfoque en los productos resultantes de investigaciones provenientes de los programas de postgrado, como factor fundamental del desarrollo humano, de forma sustentable y que permita la inserción de las mismas en los escenarios de la competitividad global.

Los proyectos para el aseguramiento de calidad educativa en la región, dirigidos específicamente a los programas de Postgrado son:

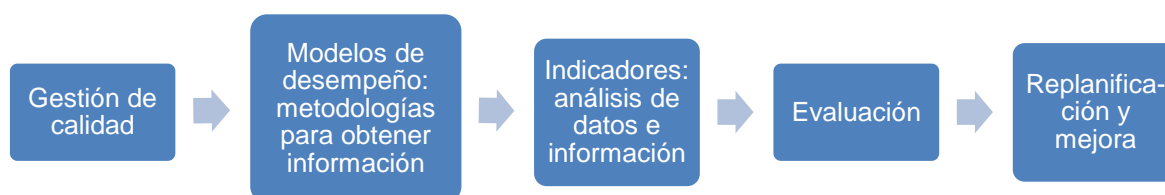
1. Doctorados CAB, promovidos por el Convenio Andrés Bello, en asociación con universidades de cinco países latinoamericanos y con el apoyo de UNESCO-IESALC y de la Universidad Nacional de Educación a Distancia – UNED, de España.
2. Doctorado KIPUS, promovido por la Red Docente de ALC Kipus, el Doctorado Latinoamericano en Educación está siendo concebido en asociación con universidades de ocho países y coordinado por la Oficina Regional de Educación de la UNESCO – OREALC – en alianza con el IESALC.

### **2.2.3 Evaluación Educativa, indicadores y Modelos de Desempeño**

La evaluación es un proceso sistemático que permite reunir información, interpretar y explicar la situación del proceso educativo, para que de esta forma sea posible emitir juicios de valor que lleven a tomar las mejores decisiones para mejorar este proceso y conseguir cumplir los objetivos de la planificación propuesta por IES. Así mismo la evaluación sirve para mejorar la calidad de la educación descubriendo fortalezas y debilidades.

La evaluación lleva una serie de procesos basados en un primer paso en la calidad, la cual a su vez utiliza modelos de desempeño e indicadores de calidad para evaluar como tal, en este caso un proceso educativo.





**Figura 3. Procesos evaluativos basado en calidad**

### 2.2.3.1 Evaluación educativa en Latinoamérica

La evaluación y acreditación de la calidad en la región, fue basada internacionalmente gracias a

Algunas iniciativas europeas como la European Network for Quality Assurance (ENQA) y la Joint Quality Initiative han contribuido a este debate y a homogeneizar concepciones, estándares e indicadores de calidad en el marco de la Unión Europea. En Estados Unidos y en Canadá –con una más larga tradición sobre esta temática- las concepciones y sus metodologías se revisan periódicamente, en función de los requerimientos sociales y profesionales. (Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el, 2006, pág. 36)

Así mismo, uno de los componentes más importantes de la evaluación en todos los ámbitos, es el manejo de los sistemas de información, el cual debido a la complejidad en la administración de este proceso se convirtió en una debilidad en instancias de control y supervisión de las instituciones las Universidades e IES en Latinoamérica, tanto privadas como públicas.

Si bien en la mayoría de los países en la región tienen consideración en normas y leyes sobre puntos generales relacionados a la ES, pocos países cuentan con sistemas nacionales de evaluación y acreditación entre ellos están:

- Sistema Nacional de Evaluación de la Educación Superior (SINAES) en Ecuador
- Coordinación de Educación Superior (CONAES) en Brasil

En cuanto a organismos regionales de aseguramiento de calidad están (en orden cronológico):

- México (1989): Comisión Nacional para la Evaluación de la Educación Superior (CONAEVA)
- Chile (1990): Consejo Superior de Educación
- Colombia (1992): Consejo Nacional de Acreditación (CNA)
- Argentina (1996): Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU)
- Uruguay, Ecuador, Paraguay, El Salvador, Bolivia y Nicaragua (finales de los 90): Organismos y proyectos de evaluación y acreditación universitaria.
- Costa Rica (1999): Sistema Nacional de Evaluación de la Educación Superior (SINAES)
- Regiones de Centro América: Centroamericano de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior (SICEVAES)
- Mercosur (1998): Mecanismo Experimental de Acreditación de Carreras para el Reconocimiento de Grado Universitario (MEXA).
- México (2000): Consejo para la Acreditación de la Educación Superior (COPAES)
- Chile (1999): Comisión Nacional de Acreditación de Pregrado (CNAP) y posteriormente la de Posgrado.
- Brasil (2004): Sistema Nacional de Evaluación de la Educación Superior (SINAES)
- Bolivia (2004): CONAES

Conclusivamente se puede decir que la evaluación de la calidad en la región está mejorando

y ha podido superar ciertas dificultades, sin embargo en la mayoría de los países estos procesos todavía se encuentran en la etapa experimental, siguiendo los pasos de los más experimentados: México, Brasil, Chile y Argentina.

En relación con los procedimientos metodológicos de la aplicación de evaluación y acreditación de la calidad, se identifican los siguientes puntos comunes:

- a) Los momentos de la evaluación institucional: autoevaluación, evaluación externa, informe final.
- b) La existencia de dimensiones comunes en los procesos de evaluación y acreditación: Filosofía, misión y visión institucional; el plan de desarrollo institucional; normas internas y reglamentos; carreras y programas académicos de grado y/o posgrado; estructuras de gobierno; actividades de investigación; actividades de extensión o interacción social, etc.
- c) La necesidad de considerar los contextos particulares-institucionales, nacionales y regionales- a la hora de realizar una evaluación y un proceso de participación de la comunidad en la evaluación institucional.

La creación de organismos de regulación como los procedimientos, recaen en la mayoría de los países de la región en el Estado, así mismo casi la totalidad de las instituciones acreditadas son universidades.

Los procesos de aseguramiento de la calidad contribuyen a un replanteo de los criterios de gobierno, toma de decisiones, planificación y administración, incluyendo el seguimiento y la autoevaluación permanente- que posibilitará generar un modelo de gestión estratégica y pertinente y de autonomía responsable. Para ello, se debería transitar de la “cultura de la evaluación” a la “cultura de una gestión responsable, autónoma y eficiente”, en la que los procesos de evaluación, de acreditación y de aseguramiento de la calidad se incorporen como procesos permanentes,

integrando una nueva concepción estratégica sobre planificación y gestión de la educación superior (Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el, 2006, pág. 40)

### **2.2.3.2 Evaluación educativa en Bolivia**

Como se menciona en base al informe de Educación Superior en América Latina, Bolivia al igual que los demás países de la región, ha organizado procesos de autoevaluación y evaluación externa por pares académicos para universidades privadas y públicas. Estos procesos deberían funcionar de forma independiente. En 1997 empieza este proceso donde el objetivo era establecer una “...Agencia Nacional de Acreditación, independiente del gobierno y de las instituciones universitarias, responsable de otorgar fe pública de la calidad académica de las Universidades Bolivianas” (Daza, 2003, pág. 25)

De acuerdo al informe emitido por Daza el 2003, el programa de mejoramiento de la calidad de la educación superior está constituido por dos componentes:

- a. La creación del Fondo de Mejoramiento de la Calidad- FOMCALIDAD, con el objetivo de otorgar recursos frescos no consolidables a los presupuestos universitarios, destinados a programas de mejoramiento académico de las Universidades Públicas y Autónomas del país. Este Fondo fue creado mediante Decreto Supremo 26216 de 15 de septiembre de 2001, emitió la respectiva convocatoria y, a julio del año 2002 asignó los primeros recursos destinados a financiar los proyectos que, presentados por las Universidades Públicas, resultaron ganadores del concurso convocado para tal fin.
- b. El establecimiento del Consejo Nacional de Acreditación de la Educación Superior- CONAES como Agencia Nacional de Acreditación, organismo promotor y regulador de los procesos de autoevaluación, evaluación externa por pares evaluadores, evaluación síntesis y acreditación de carreras (programas) con la finalidad de desarrollar procesos de

mejoramiento de la calidad y otorgar fe pública de la calidad de las carreras (programas) que se imparten en Universidades Públicas y Privadas de Bolivia.

Daza también señala como objeto del CONAES, los siguientes puntos:

- Dar fe pública ante la sociedad boliviana de la calidad de las instituciones y programas universitarios.
- Garantizar el mejoramiento continuo de la calidad académica.
- Responder a los compromisos del Estado boliviano en materia de integración educativa subregional y regional.
- Generar información pública y confiable sobre educación universitaria nacional.
- Asegurar transparencia en las ofertas de formación profesional y en el significado de los Diplomas de Grado otorgados.
- Facilitar la transferencia de estudiantes entre los diferentes niveles e instituciones de educación superior, mediante una adecuada articulación.
- Garantizar que la inserción laboral en el mercado de trabajo nacional y en la movilidad académica y profesional de técnicos, académicos, profesionales y científicos bolivianos fuera de las fronteras nacionales se efectúe cumpliendo las normas y convenios vigentes.

El proyecto define los tipos de evaluación: autoevaluación y evaluación externa, tanto institucional como de programas, la evaluación síntesis y la acreditación. Señala que esta última tendrá el carácter voluntario si se trata de acreditación institucional y que la acreditación de carreras y/o programas que tengan estrecha relación con la seguridad, el bienestar y la calidad de vida de los ciudadanos bolivianos será obligatoria previa identificación de los mismos por el CONAES.

En un comienzo CONAES nace con buenas intenciones y apoyo, tanto así que se decretó el proyecto de Ley 104/2001-2002 por el que se crea el Consejo Nacional de Acreditación de la Educación Superior. Sin embargo debido a presiones políticas y desprestigios, ninguna de las instituciones involucradas ha mostrado interés por continuar desarrollando este proyecto, Es entonces que la referencia en relación a la evaluación y acreditación, son manuales desarrollados basados bajo la influencia de lo avanzado en el acuerdo con la MERCOSUR. Según Daza hasta 2003 no se evidenció ningún avance sobre este u otro proyecto de acreditación o evaluación dependiente del Estado y la sociedad para el control de la calidad educativa universitaria. El año 2005 fue cuando el Senado se aprobó el funcionamiento del CONAES.

Bajo este contexto el Comité Ejecutivo de Universidades Bolivianas ha instituido una secretaria de Evaluación y Acreditación Universitaria con el objetivo de "...coordinar, planificar e impulsar los procesos de evaluación y de acreditación de las Carreras y/o programas del Sistema de la Universidad Boliviana" (CEUB, 2016)

Así mismo se creó el Fondo de Mejoramiento de la Calidad (FOMCALIDAD), como mecanismo técnico del Ministerio de Educación, Cultura y Deportes, para la asignación de recursos financieros concursables destinados a proyectos de mejoramiento de la calidad académica de las universidades públicas del país.

### **2.2.3.2 Autoevaluación en procesos de Acreditación**

De acuerdo al objetivo general y la propuesta de investigación, es necesario el entendimiento cabal de cómo esta investigación apoyará a este primer paso de cualquier acreditación, a continuación se presentarán algunos conceptos extraídos de un informe de autoevaluación de la Universidad Amazónica de Pando:

La autoevaluación consiste en la aplicación de los procedimientos científicos para la valoración de la calidad de los logros del programa, realizado por los propios integrantes del programa. Es un proceso permanente de: verificación, diagnóstico, exploración, análisis, acción y retroalimentación que realizan las instituciones académicas, en el ámbito interno, con la participación de los miembros de la comunidad académica. La autoevaluación es un estudio que comprende: análisis de la estructura orgánica de la institución, programas académicos, programas de investigación e interacción social, la administración administrativa y la situación financiera con el fin de identificar: fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas. Los resultados obtenidos deben estar orientados a formular planes de mejoramiento continuo que permitan transformar la institución en plazos determinados en función a la magnitud de los desafíos, las potencialidades identificadas en el proceso y los objetivos institucionales (Universidad Amazónica de Pando-Vicerrectorado, 2014)

#### **2.2.4 Pensamiento Esbelto.**

Hasta 1980 los estudios en negocios y gerencia se basaron en el mejoramiento del sector manufacturero, marketing, aplicación de principios de administración y similares. También se profundizaron temas relacionados al ofrecimiento de servicios y la optimización de estos.

Es entonces que se identificaron ciertas similitudes entre procesos industriales y servicios, ambas son direccionadas hacia la satisfacción de los clientes o consumidores, ambas están constituidas en 4 procesos claves:

- Toda la demanda representa el trabajo a ser realizado.
- Organización por tipo de proceso o tarea.
- Se generan acumulación de procesos o tareas.
- Se trabaja para estandarizar ciclos de trabajo.
- Finalmente se inspecciona antes de entregar el producto o servicio al cliente final.

La optimización de estos procesos para alcanzar la eficiencia y entregar un producto de calidad demandado por los clientes, se hace cada vez más importante y se constituye como

un requisito para el éxito de empresas, instituciones o entidades que ofrecen productos y/o servicios de cualquier tipo y en cualquier área.

Una de las corrientes más innovadoras para alcanzar este punto es el Pensamiento Esbelto, una corriente que servirá de enfoque en esta investigación para llevar a cabo una propuesta que lleve a fortalecer el proceso de Medición y Evaluación Académica-Administrativa del Programa de Maestría en Educación Superior y Psicopedagogía del CEPIES-UMSA.

#### 2.2.4.1 Historia y Estructura

El *Toyota Production System* (TPS) surge en Japón, en la fábrica de automóviles Toyota, después de la Segunda Guerra Mundial. La industria japonesa tenía una baja productividad y falta de recursos, lo que le impedía adoptar el modelo de producción en masa, pues éste operaba con *stocks* y lotes de producción elevados.

La invención del sistema se le atribuye inicialmente a tres personas: el fundador de la empresa Toyoda Sakichi, su hijo Toyoda Kiichiro y a uno de sus principales directivos, el ingeniero Taiichi Ohno. El sistema tenía como objetivo principal aumentar la eficiencia de la producción a través de la eliminación continua de desperdicios (Aráujo, 2011, pág. 105)

Los investigadores Womack y Jones, se refirieron a *Lean Thinking* como la evolución del TPS y a la creación de nuevos conceptos basados en este pensamiento. El objetivo era la generación de valor a través de la eliminación de desperdicios.

Después de definir el costo de un producto o servicio desde la perspectiva del cliente, todas las actividades que no lo incrementen deben ser eliminadas.

El *Lean Thinking* define "valor" como lo que el cliente necesita y cree importante.

"De esta forma, el *Lean Thinking* tiene como pasos principales de inicio: (a) identificar las diferentes formas de desaprovechamiento, en seguida (b) delinear estrategias que busquen eliminarlas" (Pinto, 2014, pág. 80)



Aunque estas definiciones se apliquen tanto a productos como a servicios, es importante determinar que existen diferencias entre ambas y que el enfoque en los servicios debe entenderse a cabalidad ya que esta investigación es acerca de la investigación de servicio en específico: La Educación. Por lo tanto es indispensable identificar las diferencias entre productos y servicios:

1. Los servicios son más o menos intangibles.
2. Los servicios son actividades o una serie de actividades en lugar de las cosas.
3. Los servicios son, al menos en cierta medida, producidos y consumidos simultáneamente.
4. El cliente participa en el proceso de producción al menos en cierto grado.

Bajo este entendido el enfoque debe adecuarse al contexto educativo y a las características propias de este, utilizando y adecuando herramientas y técnicas de este.

#### **2.2.4.2 Valor y Desperdicios**

Ya que los conceptos específicos se encuentran desarrollados en el marco conceptual, en esta parte se realizará una conceptualización aplicada a la educación universitaria:

*Valor:* Aquello que el estudiante universitario requiere para alcanzar las competencias requeridas para su desenvolvimiento profesional. Aquello que satisface las necesidades académicas y de desarrollo profesional de los estudiantes universitarios.

*Desperdicio:* Aquello en que se invierte recursos, sin embargo no llevan a la creación del valor para el estudiante universitario.

#### **2.2.4.3 Principios**

Para un mejor entendimiento de acuerdo al tema de investigación, serán explicados en relación al tema educativo:

*Identificar a los estudiantes universitarios y especificar el valor:* cada estudiante es único y está interesado en recibir contenido académico, experimentar y desarrollar ciertas actitudes acordes al área de estudio que escogió. Estos contenidos y eventos deben ser significativos para su futura vida profesional, estos deben aportar valor de acuerdo a las necesidades de preparación profesional requeridos.

*Identificar y estructurar el flujo de valor:* las universidades o instituciones educativas deben realizar una correcta planificación y determinar objetivos y planes a corto, mediano y largo plazo (planificación macro), determinar las competencias que deben ser desarrolladas (planificación y diseño curricular micro).

*Crear flujo y eliminar desperdicios:* Comisiones especializadas deben identificar aquellos procesos educativos donde se generen desperdicios, aplicar herramientas Lean, eliminarlas y así crear flujo de valor.

*Responder al estudiante "jalar":* Es importante escuchar, observar y recoger toda la información posible acerca del desarrollo y resultados de este flujo de valor (retroalimentación), ya que así se podrá identificar las nuevas necesidades de los estudiantes, que deben ser atendidas.

*Seguir la perfección:* Continua mejora de los procesos educativos, que lógicamente son cambiantes y requieren seguimiento, replanteamiento, retroalimentación y mejora, como un ciclo.



Figura 4. Ciclo del valor y desperdicios

#### 2.2.4.4 Herramientas y metodologías Lean

Las herramientas y metodologías se pueden resumir en el cuadro presentado a continuación:



Figura 5. Herramientas y metodologías LEAN

Base en la comunicación, trabajo en equipo, tratamiento de datos, orden y organización. Pilares basados en los principios lean mediante herramientas como 5 S's, mapa del flujo de valor, etc.

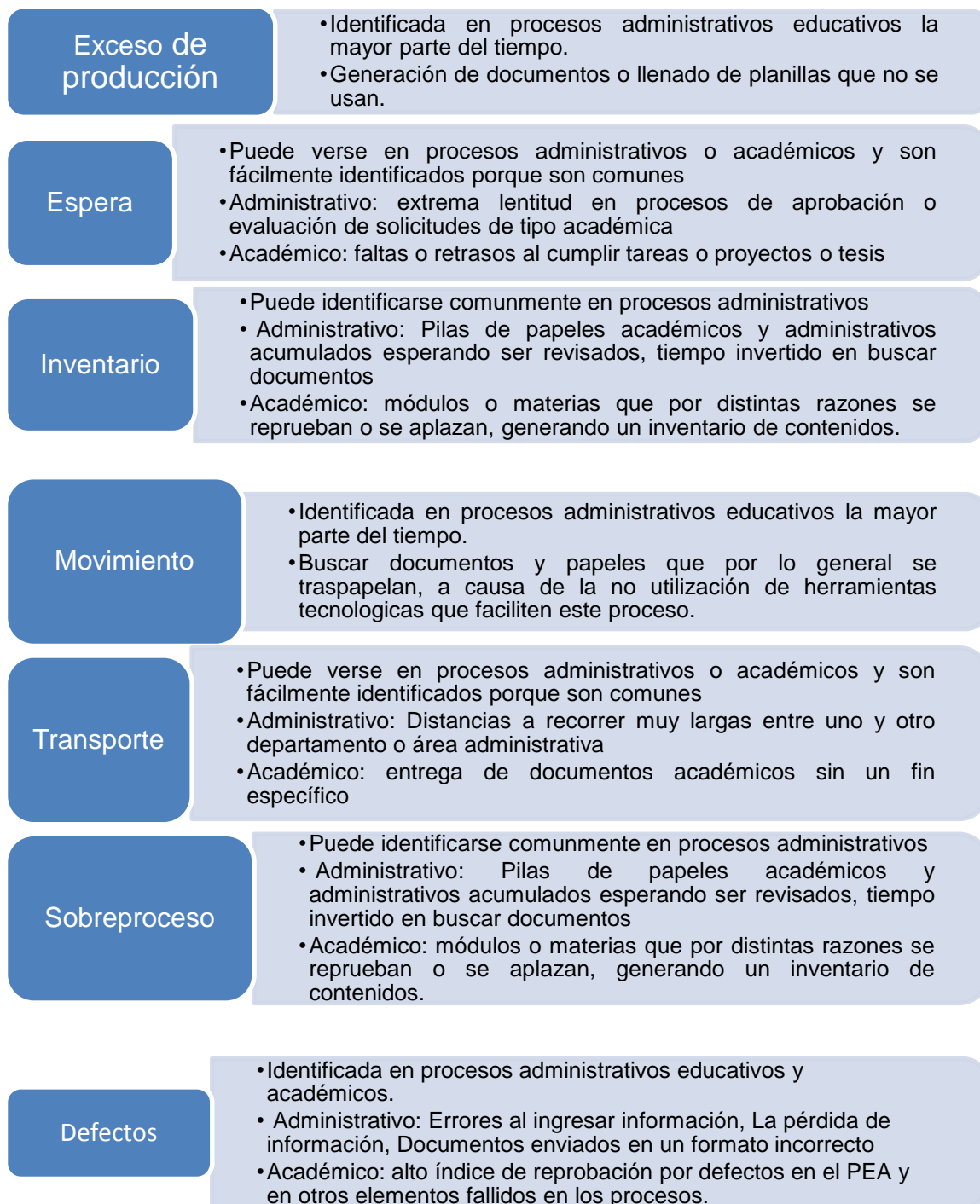
La cima es la creación de valor en base a la calidad en los procesos educativos.

#### **2.2.4.5 Educación Superior Lean**

Como ya se mencionó todo proceso tiene fallas o simplemente no cumple con las expectativas de los clientes o usuarios, de la misma forma esto se puede evidenciar en ámbitos educativos superiores y en específico el Pensamiento Esbelto (Lean Thinking) ayudará a entender porque existen estas fallas y cómo mejorar el flujo de estos procesos con el fin de lograr proponer una propuesta donde se satisfagan las expectativas de las personas involucradas (personal del programa y estudiantes) mediante la eliminación de desperdicios que añaden poco o ningún valor.

Como se describe en el estado de arte, existen casos reales que demuestran la eficacia de los principios Lean. En general las organizaciones de educación superior que pusieron en práctica los principios de Lean consiguieron una significativa mejora en sus servicios. Estas mejoras se dirigen a reducir los costos, trabajo acumulado, quejas de los beneficiarios y el tiempo necesarios para finalizar cada proceso.

A modo de contextualización con el tema investigado y en relación con los desperdicios del Pensamiento Esbelto, se tiene identifican lo siguiente tanto en áreas administrativas y académicas dentro de un ámbito educativo:



**Figura 6. Educación Superior y Pensamiento Esbelto**

## Capítulo III

### Diseño Metodológico

#### 3.1 Método de investigación

De acuerdo a lo expuesto el método de investigación elegido es el Fenomenológico Clásico bajo el interaccionismo simbólico. Este método se basa en un tipo de conocimiento que nos pone directamente antes las cosas o situaciones, siendo fundada por Edmund Husserl entre el final y comienzo de los siglos XIX y XX respectivamente. El método se da en la medida que lo estudiado permanezca en el ámbito del ver y del intuir, mientras se deje permitir ver lo que se muestra, tal como se muestra a sí mismo, bajo el criterio de “La vuelta a las cosas”.

La fenomenología corresponde a la ciencia de la fundamentación, es un método de fundamentación científico, donde se distingue la opinión de un conocimiento, donde el objeto se dona a la conciencia, y donde el mundo tiene relación con aquel que conoce el mundo: con el que tiene conciencia,

Así mismo también propone el epojé como cambio de actitud hacia la realidad sobre la independencia de las cosas, denotando que el objeto se constituye mediante una actividad constituyente, se trae a la “luz de la conciencia” al objeto, y que sin subjetividad las cosas no son nada en el **nivel del conocimiento no de la realidad**, entonces determina la diferencia entre objeto de conocimiento y acto de pensar mediante la diferencia de la noesis (acto de pensar) y noema (objeto) debido a que en la época del surgimiento de este método la mayoría de las corrientes eran subjetivas. Husserl determinó que no se puede confundir la realidad de hechos (temporales) con su validez (refiriéndose a su permanencia bajo la lógica que es criterio de verdad absoluta), la fenomenología no se queda en la temporalidad de los hechos sino en la validez inmutable de los hechos.

Problema del conocimiento, nace bajo la iniciativa de Husserl llevando a cabo investigaciones lógicas de fenomenología descriptiva hasta llegar a la fenomenología trascendental: conocida como ciencia de fenómenos puros, problema del conocimiento, problematización. Basada en dos criterios trascendencia (las cosas externas, cualquier cosa que pueda ser conocida) y correspondencia (concordancia entre el acto de conocer “subjetivo” y el objeto conocido “objetivo”), para abordar trascendencia Husserl habla de la teoría de la intencionalidad: ser consciente de algo “consciencia pura”, la estructura misma de la consciencia ya no pone énfasis en las cosas externas ya que la constitución los objetos son constituidos por la consciencia y esta establece la objetividad (síntesis complejas), la presentación de esta objetividad a partir de la consciencia misma que es la correspondencia.

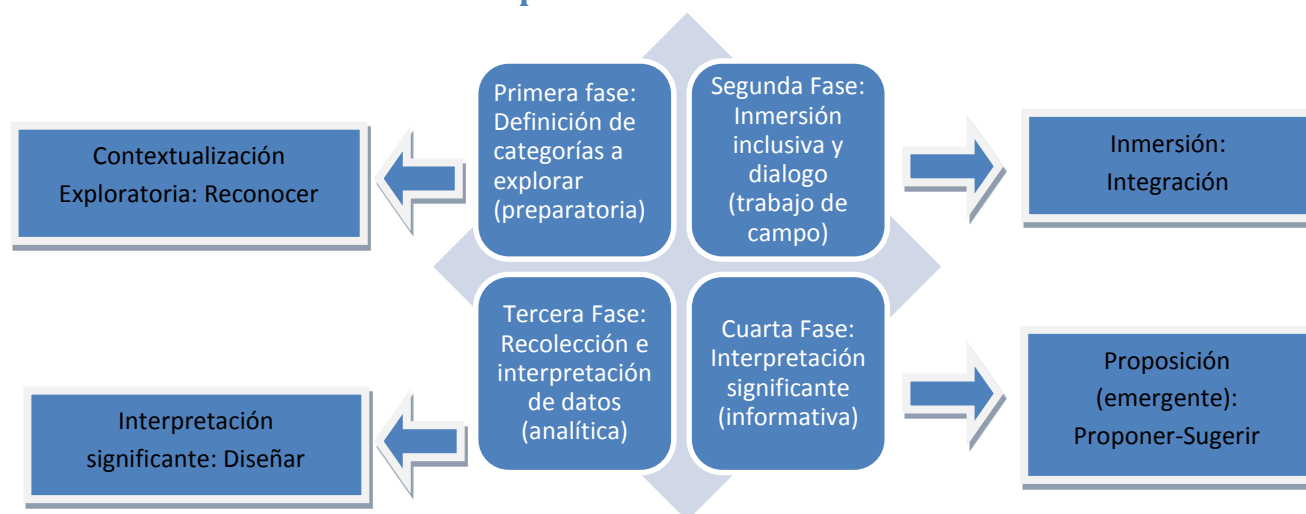
La significancia de ser consciente no es de manera biológica o psicológica, sino es captar la presencia constitutiva de algo, una referencialidad hacia algo, donación del objeto a partir de una perspectiva y donación de la consciencia, apela a una perspectiva del objeto, cualquier objeto se presenta frente a una perspectiva para intentar tener una captación completa de este, pero hasta cierto punto ya que es solo una perspectiva, nunca se lo podrá acaparar completamente y es ahí donde se sabe de la riqueza inagotable de todas las cosas, por lo tanto el conocimiento no termina, la consciencia sobre la intencionalidad es invariable “estar dirigidos a”, aunque las cosas sean invariable, es la base fundamental del conocimiento.

En esta investigación el objeto es aquello relacionado a calidad y evaluación educativa bajo un enfoque basado en la eficiencia. La exploración basada en la intencionalidad llevará a conocer el problema bajo perspectivas de las personas involucradas.

En conclusión este método es elegido bajo la necesidad de “comprender realidades cuya naturaleza y estructura dependen de las personas que la viven y la experimentan” (Quiroz, 2013, pág. 45). La presente investigación estudia a un grupo de sujetos, sus relaciones

sociales y comportamiento contextualizado en un ámbito educativo universitario propio, donde se desenvuelven cotidianamente y donde está realidad depende de estos sujetos y sus perspectivas. La opinión y expresiones de cada uno de los sujetos son relevantes para la investigación, ya que mediante este se desarrollaran las características cualitativas que constituyen la conciencia del sujeto. La interpretación de los sujetos nos ayuda a conocer la realidad y en específico explorar la realidad educativa mediante el reconocimiento de cualidades relacionadas a los desperdicios del Pensamiento Esbelto.

### 3.1.1. Proceso Metódico Operativo



**Figura 7. Proceso Metódico Operativo**

#### 3.1.1.1 Contextualización Exploratoria: Reconocer

El objetivo de esta fase es obtener experiencias y observaciones de primera mano, representar, orientar y comprender mediante la óptica de los que viven en él. “Buscar la esencia de la experiencia centrándose en el análisis de la apariencia de las cosas” (2016).

Tareas:



- Reconocer el problema
- Identificar el problema

### **3.1.1.2 Inmersión: Integración**

Esta fase es fundamental para realizar una interpretación adecuada, ya que así el investigador es capaz de entender el problema desde su perspectiva mediante la inmersión.

### **3.1.1.3 Interpretación significativa: Diseñar**

Interpretación de los individuos investigados mediante la definición de su mundo como se constituyen y por lo tanto como actúan en consecuencia. Tareas:

- Diseñar esquemas que permitan un análisis de la información obtenida
- Interpretar la información

### **3.1.1.4 Proposición (emergente): Proponer-Sugerir**

Una vez que se ha interpretado es posible llegar a proponer o sugerir, en base a la obtención de resultados (conocer al objeto) de un proceso de búsqueda del conocimiento. Tareas:

- Desarrollar propuestas de mejora basadas en el análisis e interpretación de la información.

## **3.2 Técnica e instrumentos de recolección de información**

Los procedimientos técnicos e instrumentos que utilizan para la recolección de información de acuerdo a la categorización son:

- Entrevistas: "...la entrevista es un diálogo o conversación estructurada o no, donde participan dos o más personas, que construyen, o hacen fluir información" (Quiroz, 2013, pág. 105). Esta herramienta permite obtener información de tipo cualitativa en

base a un discurso construido previamente, posteriormente aplicado mediante un diálogo, finalmente lo obtenido es la subjetividad como representación del colectivo social que se da dentro de un contexto en específico (importante para caracterizar detalles en la interpretación de resultados). El entrevistador juega un papel importante por las intervenciones o comentarios que este realiza en la aplicación de este instrumento, estas intervenciones son de tipo complementarias, interpretativas, referenciales, actitudinales; sin embargo el entrevistador no debe alterar lo que el entrevistado expone mediante alguna intervención. (Anexo 1)

- Observación: es parte de cualquier tipo de investigación de forma inherente ya que permite indagar sobre un problema o fenómeno. En el caso de una investigación cualitativa, el investigador se incluye significativamente como participante (en un caso ideal) en mayor o menor medida del problema, para que esta técnica sea más asertiva, ya que permite comprensión, interpretación y descripción significativa del problema. (Anexo 1)
- Información puntual de la base de datos del CEPIES-UMSA a cargo del área desconcentrada, (Anexo 1)

### **3.3. Universo o Población de Referencia**

De acuerdo al concepto de Universo o Población, que es el conjunto referente de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones. En el caso de esta investigación el Universo se compone de personas involucradas en el proceso de enseñanza-aprendizaje y administrativo dentro del Programa de Postgrado del CEPIES-UMSA. El número de personas es 98, grupo compuesto por Administrativos (27) y docentes (71) (Balta, Coordinación de estudios, 2016)

### **3.4 Tipo y Características de Consideración Muestral de la Investigación**

La muestra es de tipo no probabilística y las características por orden de prioridad de acuerdo a la investigación son:

1. Representatividad institucional: Director, coordinadores, 2 personas. (Balta, Coordinación de estudios, 2016)
2. Representatividad estudiantil: Representante estudiantil de los módulos de maestría versión XXIII. 1 personas (Balta, Coordinación de estudios, 2016)
3. Representatividad docente: Docentes regulares que dan por lo menos tres módulos dentro del CEPIES que cuenten con la especialidad temática o experiencia en áreas: Evaluación educativa, Calidad educativa, Acreditación. 4 personas (Balta, Coordinación de estudios, 2016)

\*Nivel de Instrucción: Magísteres y Doctores titulados en el CEPIES-UMSA

\*Transversal bajo enfoque de género

### **3.5 Objeto de estudio**

El objeto de estudio es Evaluación y Calidad Educativa dentro del Programa de Postgrado del CEPIES-UMSA.

### **3.6 Delimitación geográfica**

La presente investigación se lleva a cabo en la ciudad de La Paz-Bolivia en el Centro Psicopedagógico y de Investigación en Educación Superior (CEPIES), ubicado en Av. 16 de Julio No. 1490 (El Prado), Ed. Avenida.

### **3.7 Delimitación Temporal del Estudio**

La presente investigación se lleva a cabo mediados del semestre II/2016. Por lo tanto el límite temporal es transeccional.

### **3.8 Índice Tentativo de Resultados**

#### **Calidad Educativa**

##### **I. Características de la calidad dentro de la Educación Superior.**

1.1. Calidad dentro de la Educación Superior

1.2. Calidad educativa dentro de Programa de Postgrado del CEPIES-UMSA

1.3. Características de los elementos (estudiantes, docentes, administrativos, profesionales titulados, etc.) participantes de un proceso de calidad educativa.

##### **II. Indicadores de calidad educativa.**

2.1. Medición de calidad educativa

2.2. Origen y categorización de los parámetros de medición de calidad

2.3. Aplicación, Difusión y Actualización de indicadores basados en reglamentos y estatutos dentro del Programa

2.5. Procedimientos para el cumplimiento de objetivos de la administración académica

#### **Educación Superior**

##### **I. Proceso de enseñanza-aprendizaje.**

1.1. Proceso de enseñanza aprendizaje en la Educación Superior

1.2. Características del proceso de enseñanza-aprendizaje dentro de las aulas del Postgrado

1.3. Reconocimiento de la calidad en el proceso de enseñanza aprendizaje

1.4. Coherencia y Pertinencia de procedimientos académicos y estrategias metodológicas

## **II. Competencias profesionales**

2.1. Competencias profesionales del profesional titulado del Programa de Postgrado.

2.2. Problemas comunes que enfrenta un profesional del Programa de Postgrado su área de trabajo.

2.3. Competencias profesionales y su relación con la experiencia laboral real

2.4. Evaluación de aprendizajes de acuerdo a las competencias establecidas en el programa curricular

## **Evaluación y Calidad Educativa**

### **I. Administración de Información dentro de la Institución Educativa Superior**

1.1. Administración de los sistemas de información y estadística dentro del Programa de Postgrado

### **II. Evaluación como Herramienta de planeamiento**

2.1. Elementos evaluativos dentro de planificación del Programa de Postgrado

2.2. Sistemas de planificación, organización, ejecución y control de los procesos administrativos

### **III. Calidad y evaluación educativa**

3.1. Relación entre calidad y evaluación educativa

3.2. Influencia de los elementos de calidad en la evaluación para el cumplimiento de objetivos

### **Pensamiento Esbelto en la Evaluación Educativa**

#### **I. Valor en la Educación Superior**

1.1. Identificación del cumplimiento de demandas de aprendizaje y desarrollo del estudiante del Programa de Postgrado.

1.2. Reconocimiento de las necesidades de los estudiantes actuales y potenciales del Programa de Postgrado.

#### **II. Desperdicios en ES según el pensamiento esbelto.**

2.1. Identificación y mejoras de las debilidades en los procesos, actividades, trámites y otros del Programa de Postgrado.

2.2. Características de procesos ineficientes dentro del Programa de PG

#### **III. Pensamiento Esbelto aplicada en la Educación superior**

3.1. Optimización de procesos de enseñanza aprendizaje CEPIES

3.2. Identificación de áreas o procesos que presentan mayores debilidades

3.3 Eficiencia dentro del campo educativo superior.

3.4. Relación entre calidad y eficiencia dentro de un ámbito educativo

### 3.9 Cronograma de Trabajo

Tabla 2. Cronograma de Trabajo

Fase	Fecha inicio prevista	Días trabajados	Fecha final prevista	Situación	Días para el final
Definición de categorías a explorar	21-may.-16	42	9-jul.-16	Terminado	0
Inmersión inclusiva	16-jul.-16	-14	23-jul.-16	Terminado	0
Diálogo	30-jul.-16	-28	6-ago.-16	Terminado	0
Recolección de datos	13-ago.-16	-42	20-ago.-16	Terminado	0
Interpretación de datos	27-ago.-16	-56	10-sep.-16	Terminado	0
Interpretación significativa	17-sep.-16	-77	1-oct.-16	Terminado	0

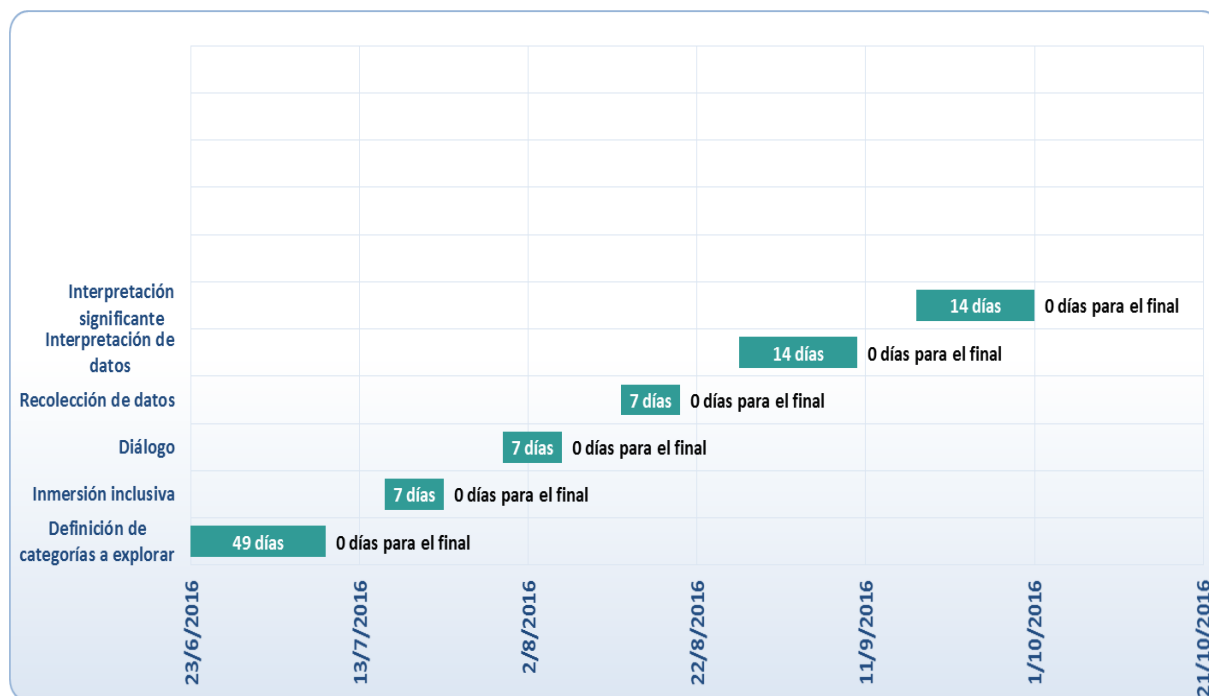


Figura 8. Diagrama de Gantt

## Capítulo IV

### Calidad Educativa, Indicadores de Evaluación y Pensamiento Esbelto

(CEPIES- UMSA 2016)

#### Presentación y análisis de resultados

#### Calidad Educativa

##### 1. Características de la calidad dentro de la Educación Superior.

Las características de calidad dentro del CEPIES, siendo un centro especializado en educación superior de postgrado, tal como docentes y trabajadores de esta institución lo dicen centro educador de educadores y de acuerdo a una inmersión inicial y posteriormente profunda, las características principales más valoradas son los años de experiencia, más de 20 años de experiencia, y la calidad de docentes con los que cuenta, docentes que son rigurosamente evaluados para ser partes del plantel docente.

De acuerdo a las guías de observación y a los criterios presentados sobre calidad, se tienen presentes que desde aspectos aparentes de infraestructura hasta servicio al cliente y condiciones básicas requeridas por un centro de educación, son suficientes. En el plano académico los programas y módulos se encuentran organizados para ser tomados por los estudiantes de forma cómoda, así mismo los docentes como punto clave en cuanto a aspectos académicos son evaluados al finalizar cada módulo.

De la misma forma, mediante la opinión de los entrevistados se obtienen aspectos claves e importantes, los cuales serán interpretados de forma acorde, estas opiniones nos llevarán a la presentación de una relación explicativa de resultados. Estos datos están presentados a



continuación.

### 1.1. Calidad dentro de la Educación Superior

Dentro de la institución estudiada y de acuerdo a la opinión de los entrevistados, el concepto de calidad recogido es casi homogéneo con algunas variantes pero la mayoría de los entrevistados expresan lo siguiente:

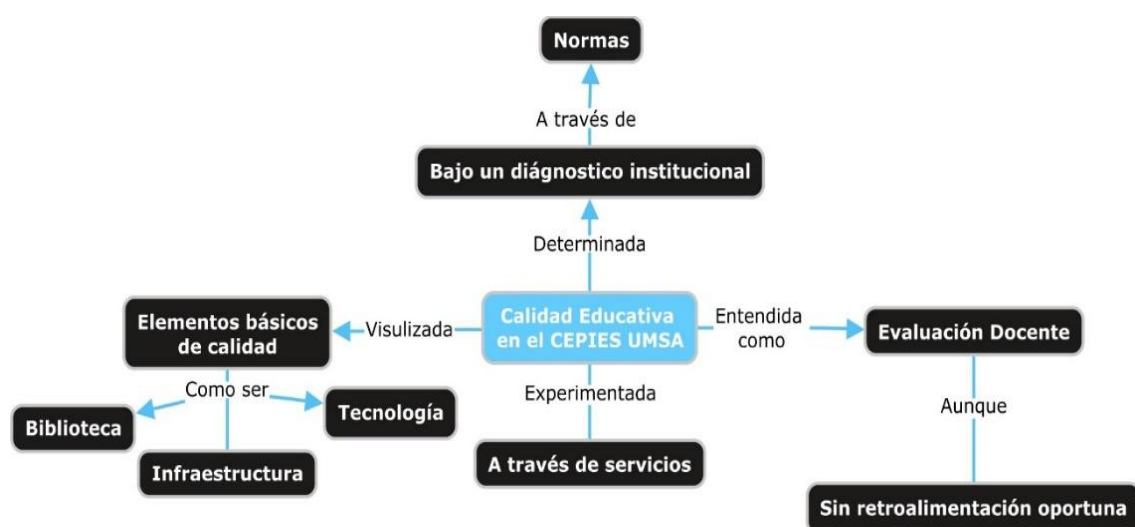


**Figura 9. Calidad dentro de la Educación Superior**

Existen una serie de características que hacen que algo sea de calidad dentro del ámbito de la educación superior y en específico dentro del CEPIES, desde los mismos contenidos impartidos, procedimientos, quienes lo imparten, que medios utilizan, la existencia de un producto o resultado acorde a estándares y valorados a través de la investigación, como está organizada la institución, procedimientos administrativos, si está acorde a sus objetivos propuestos, acorde a la planificación que al final de cuentas lleven a la satisfacción de los clientes internos y externos: estudiantes, docentes y administrativos. Así mismo, lleve a la mejora de procesos productivos.

## 1.2. Calidad educativa dentro de Programa de Postgrado del CEPIES-UMSA

En este punto sólo algunos entrevistados dieron su punto de vista de forma acorde, sin embargo la mayoría de las opiniones estaban dirigidas a la evaluación docente y no así a otros parámetros de calidad. El análisis se muestra en el siguiente diagrama:

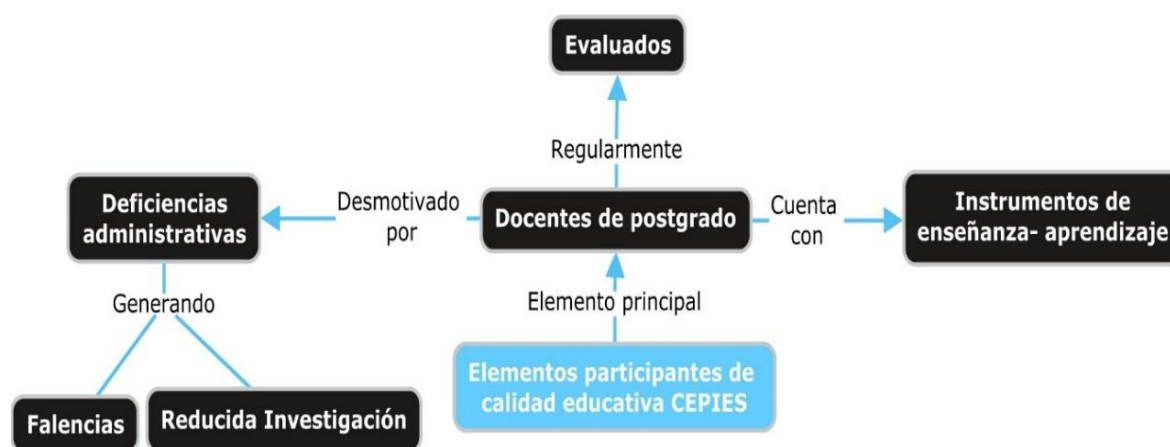


**Figura 10. Calidad educativa dentro de CEPIES**

La verificación de la existencia de calidad se da mediante evaluaciones de acuerdo a normas, en el caso del CEPIES principalmente a docentes, aunque sin mucha trascendencia por su carácter cuantitativo en su mayoría, además de la inexistencia de retroalimentación oportuna y regular. A simple vista también puede ser verificada mediante la infraestructura, implementos tecnológicos, bibliotecas y la misma atención al cliente. Sin embargo una evaluación integral se da bajo un diagnóstico institucional.

### 1.3. Características de los elementos (estudiantes, docentes, administrativos, profesionales titulados, etc.) participantes de un proceso de calidad educativa.

Los elementos participantes de calidad más importantes dentro del CEPIES son según la mayoría de los entrevistados son los docentes y lo que ellos involucran:



**Figura 11. Elementos participantes de calidad educativa CEPIES**

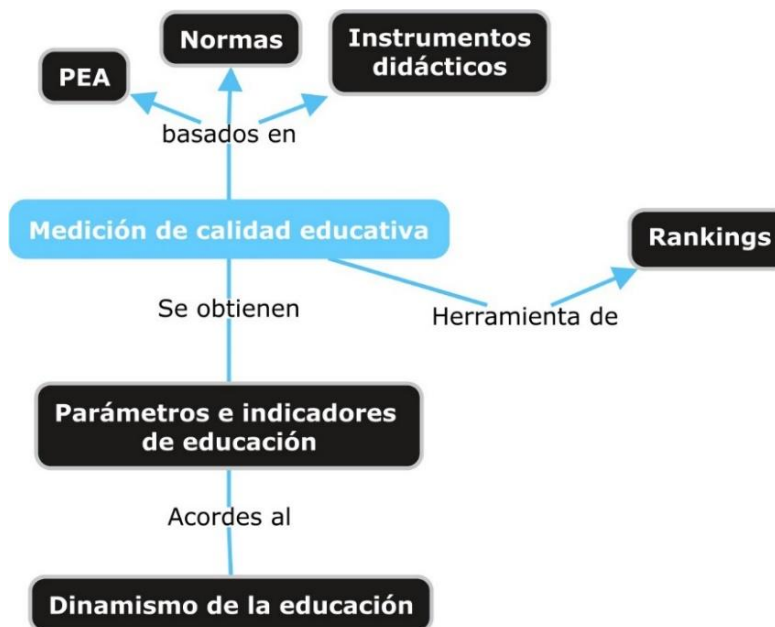
El sistema educativo está integrada por los elementos participantes que representan oportunidades de aprendizaje dadas a través de instrumentos diseñados en planes estratégicos, así mismo este sistema atraviesa dificultades administrativas que afectan al entorno académico y que impide el desarrollo y evolución de este, situación que se da principalmente por factores relacionados a los recursos humanos y la falta de investigación.

## 2. Indicadores de calidad educativa.

Los indicadores de calidad dentro de la institución investigada, se basan en normas y estándares establecidos en congresos de la CEUB y reglamentos propios de la universidad.

### 2.1. Medición de calidad educativa

Según los entrevistados la medición de la calidad tiende a ser difícil y de alguna forma subjetiva a pesar de que existan normas y reglamentos que permitan utilizar indicadores, a continuación un esquema de la opinión de ellos:

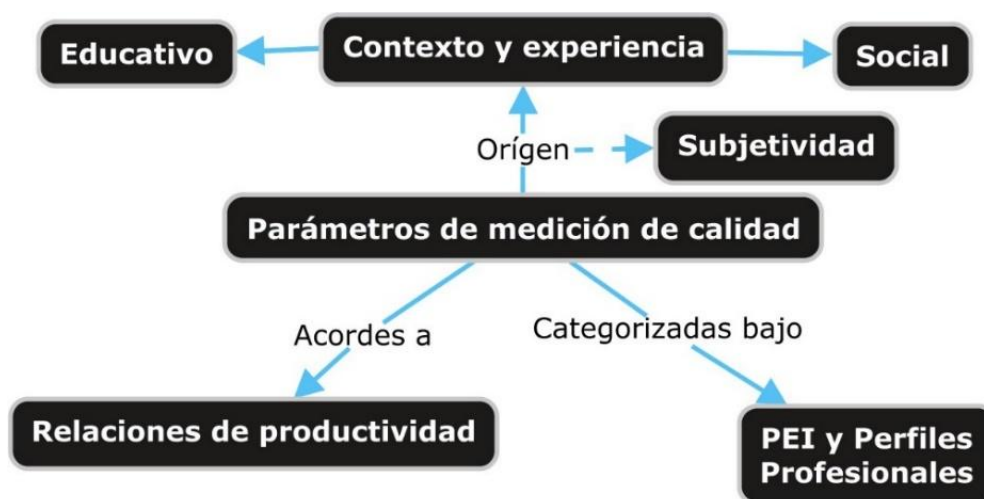


**Figura 12. Medición de calidad educativa**

La calidad educativa no puede llegar a medirse de forma fácil, si se pueden llegar a determinar criterios, relaciones, parámetros principalmente otorgados por normas y reglamentos estándar de distinta índole dentro y fuera del aula. La medición de la educación se refleja normalmente en rankings.

## 2.2. Origen y categorización de los parámetros de medición de calidad

Muy pocos entrevistados contestaron este punto porque por una parte, los que contestaron no lo hicieron acorde a la pregunta o porque simplemente no se la realizó a algunos entrevistados. A continuación un resumen esquemático de la información obtenida:



**Figura 13. Parámetros de medición de calidad**

Los indicadores de calidad se originan mediante profesionales que los eligen, los crean, los adecuan de acuerdo a su experiencia y en conocimiento del contexto donde se aplicarán, así mismo han sido extraídos de estandarizaciones propias o correspondientes a ámbitos educativos las cuales tienen que estar acordes a un Plan Estratégico que esté a favor de lo académico y apoye los procesos productivos; estos parámetros deben estar acordes de programas, currículos y perfiles profesionales.

### 2.3. Aplicación, Difusión y Actualización de indicadores basados en reglamentos y estatutos dentro del Programa

Existen grandes diferencias de criterios al respecto de este tema, prácticamente dos polos opuestos, un análisis esquemático de los criterios expuestos por los entrevistados a continuación:

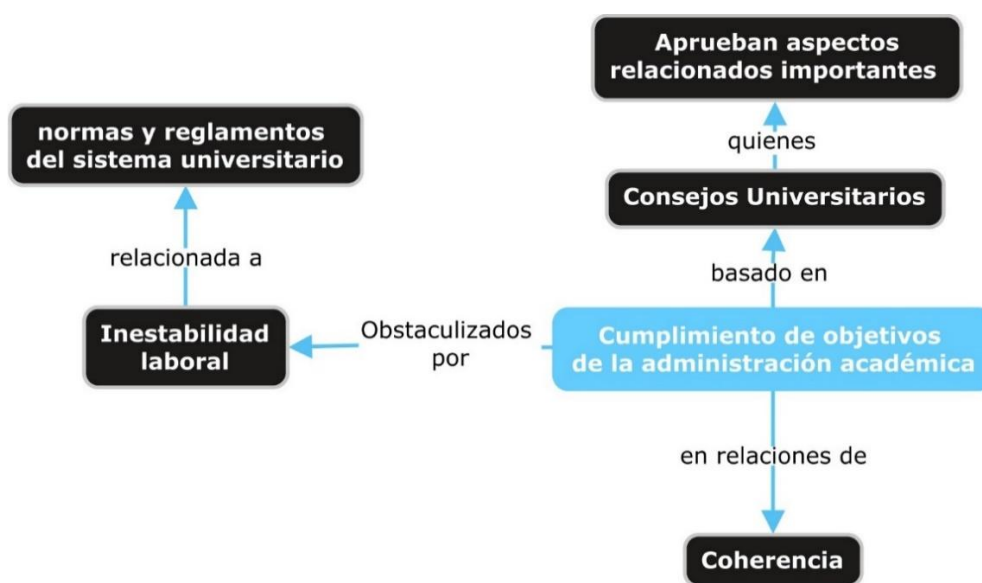


**Figura 14. Reglamentos y estatutos CEPIES**

Las normas, reglamentos y estatutos son considerados de forma polémica ya que en algunos casos son considerados como no actualizados ni pertinentes, sin embargo en otros casos se piensa totalmente lo contrario en torno al contexto educativo, a pesar de esta diferencia de percepciones son altamente usadas para controlar o auditar, generando en algunos casos que la labor administrativa supere a la labor académica desarrollando conflictos.

## 2.4. Procedimientos para el cumplimiento de objetivos de la administración académica

Los procedimientos en la institución son únicos ya que se basan en normas, pero las condiciones son por lo general opuestas a los intereses de la administración, resumen a continuación de acuerdo a las perspectivas de los principales involucrados:



**Figura 15. Cumplimiento de objetivos de la Gestión Administrativa**

Para llevar a cabo el cumplimiento de objetivos propuestos en planes y programas se debe considerar fundamentalmente la continuidad de los involucrados en todo el proceso académico administrativo, en el CEPIES no es del todo posible realizar esto debido a cierta inestabilidad laboral.

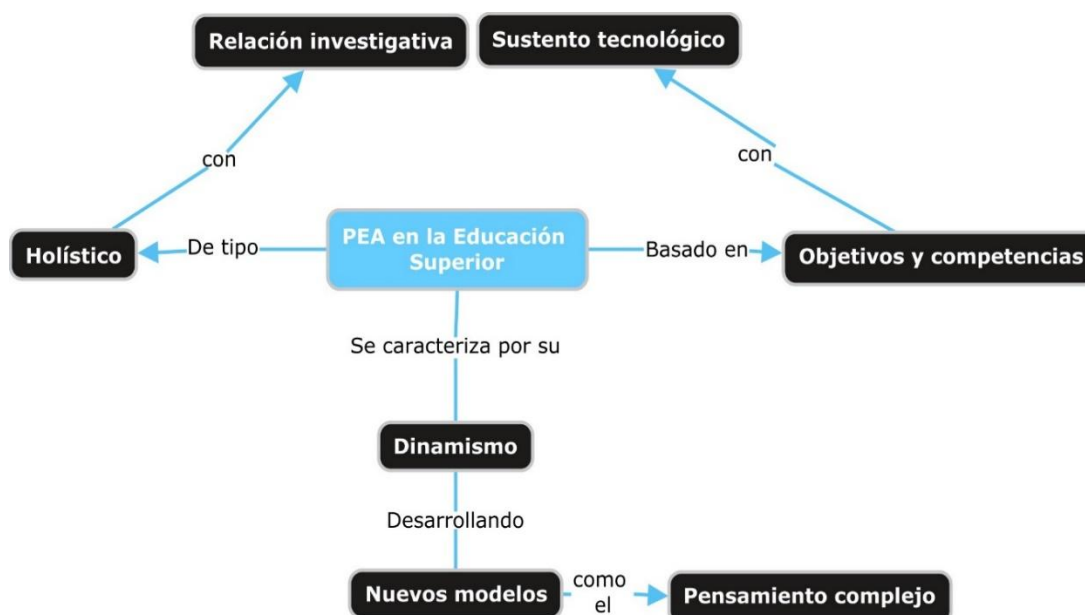
## Educación Superior

Siendo el CEPIES un centro de educación, no sólo de tipo superior si no pos gradual, esta es puesta la mayor parte del tiempo a observación y más aun siendo un centro especializado en Educación. Bajo este contexto los temas investigados en este punto son de gran importancia ofreciendo un amplio rango de profundización y análisis desde las perspectivas de los involucrados.

### 1. Proceso de enseñanza-aprendizaje.

#### 1.1. Proceso de enseñanza aprendizaje en la Educación Superior

De acuerdo al comentario y perspectiva de los entrevistados y basándose en las constantes actualizaciones en educación que toman, este proceso es dinámico por lo que no es posible tener un criterio único al respecto, a continuación se analizará la información obtenida:



**Figura 16. PEA en la Educación Superior**

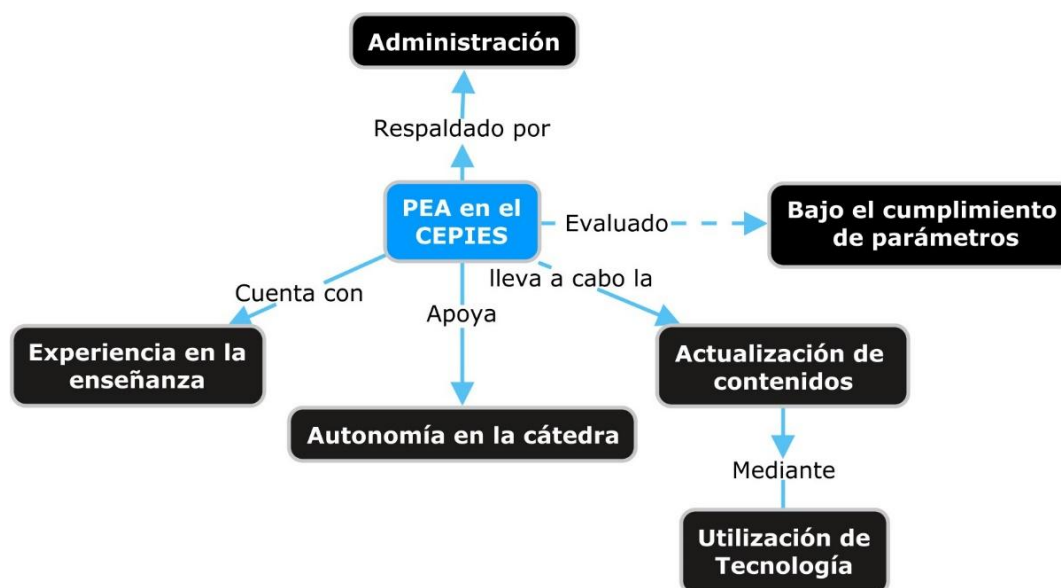
Los procesos de enseñanza aprendizaje deberían ser de tipo holísticos, basados



actualmente en modelos bajo objetivos o competencias, si bien lo más actual son las competencias, aún se mantiene vigente y se mantendrá el modelo por objetivos, así mismo este proceso debe tener una estrecha relación investigativa y debe sustentarse tecnológicamente. Adicionalmente se está travesando por uno de los retos educativos más difíciles que es el dinamismo de la educación, ya que los modelos hasta ahora conocidos podrían ser desplazados por nuevos modelos generados a través de investigaciones que reflejan la realidad de la educación mundial.

## 1.2. Características del proceso de enseñanza-aprendizaje dentro de las aulas del Postgrado

En este punto se destacan algunas características importantes propias del contexto de investigación, ofrecidas de acuerdo a las perspectivas de los involucrados, análisis a continuación:



**Figura 17. PEA en el CEPIES**

El proceso de enseñanza aprendizaje dentro de las aulas del CEPIES se apoya en la

experiencia de 20 años dedicados en la enseñanza, bajo esta experiencia se apoya la autonomía en la cátedra, si es que esta funciona dentro de las aulas, se deja en libertad al docente de acuerdo a sus estrategias. Sin embargo, es importante para la institución, la actualización de contenidos por lo que cada seis meses se realiza un encuentro donde se evalúan la pertinencia de contenidos de los programas de postgrado. Así mismo, la utilización de tecnología en las aulas de la institución es un tema que se encuentra en constante análisis para llegar a optimizar su uso.

### 1.3. Coherencia y Pertinencia de procedimientos académicos y estrategias metodológicas

Los medios para llevar a cabo los PEAs dentro de la institución deben estar acordes a las demandas y necesidades del contexto educativo actual, los entrevistados consideran lo siguiente:



**Figura 18. Procedimientos académicos y estrategias metodológicas**

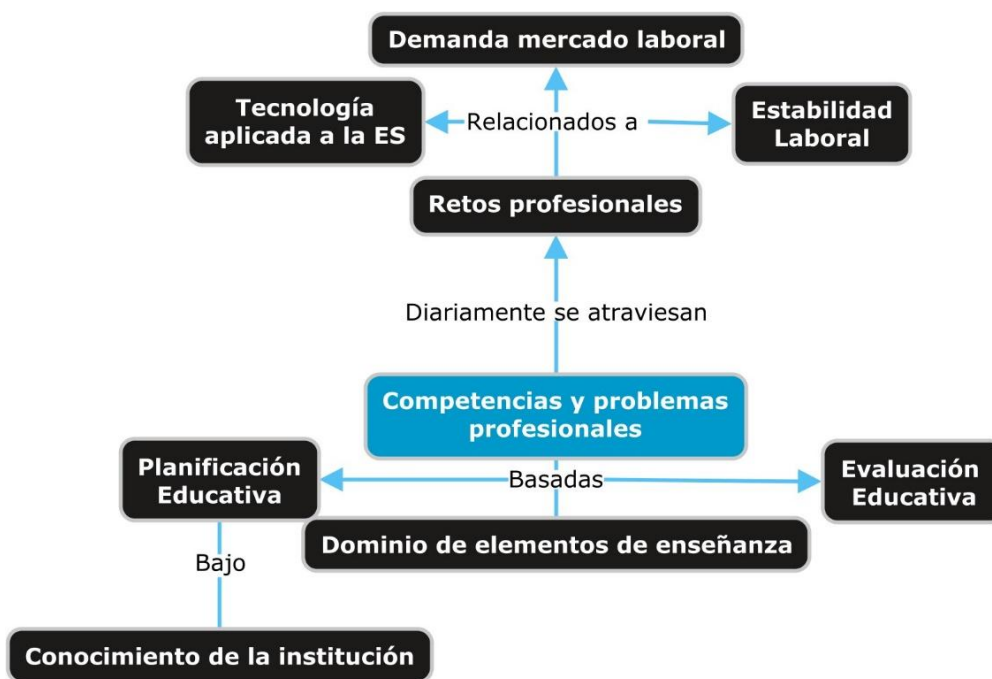
La coherencia y pertinencia de los procedimientos académicos y estrategias metodológicas deben responder a un perfil profesional acorde a las demandas y a los modelos educativos vigentes a través de docentes suficientemente profesionales que serán controlados mediante

una evaluación docente regular.

## 2. Competencias profesionales

### 2.1. Competencias y problemas profesionales del titulado del Programa de Postgrado.

Las competencias necesarias para ejercer como profesional titulado en cualquier rama relacionada a Educación dentro del CEPIES, son aquellas que hacen posible que estos profesionales lleven a cabo sus funciones de forma adecuada, los involucrados señalan a través de su perspectiva y experiencia lo siguiente:



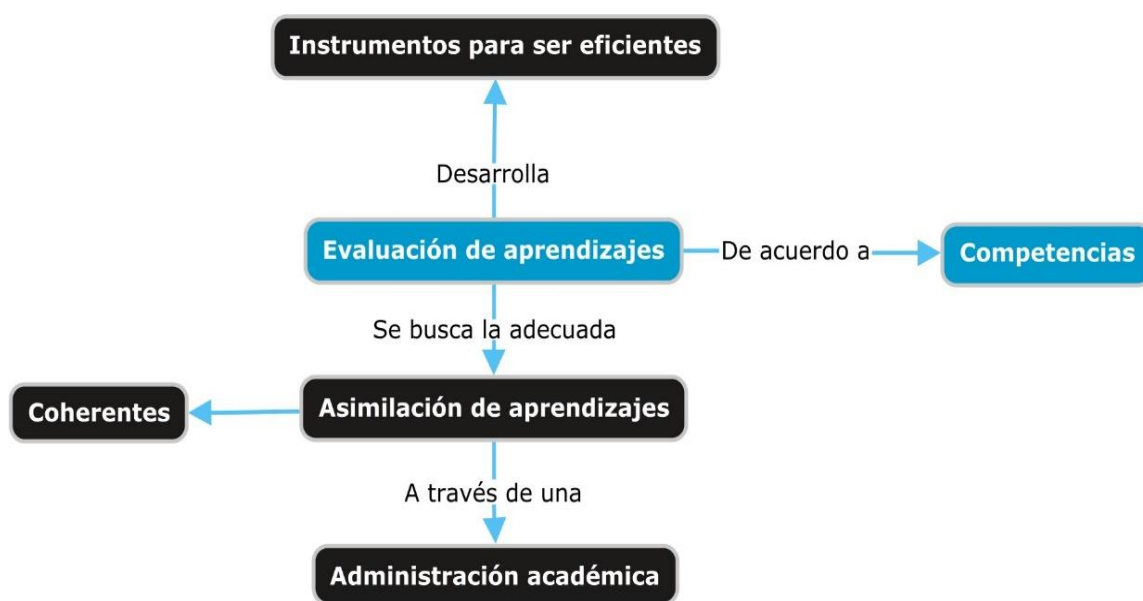
**Figura 19. Competencias y problemas profesionales**

Las competencias y problemas profesionales titulados principalmente en las maestrías relacionadas a educación están basadas en el dominio de elementos de enseñanza como comunicación, didáctica, manejo de aula, etc., así mismo los entrevistados enfatizan que las

competencias claves con la planificación y la evaluación educativa, ya que contando con estas el profesional podrá llevar a cabo un PEA adecuado bajo los lineamientos de la institución donde trabaja. Los retos que atraviesan los profesionales, van dirigidos principalmente a estar a la altura de las demandas del mercado laboral, mantenerse en un puesto estable y aplicar adecuadamente la tecnología en su campo laboral.

## 2.2. Evaluación de aprendizajes de acuerdo a las competencias establecidas en el programa curricular

De acuerdo al enfoque de esta investigación se solicitó a los entrevistados evaluar las competencias actuales bajo términos de eficiencia, eficacia y coherencia. En función de su perspectiva y en resumen se tiene el siguiente análisis:



**Figura 20. Evaluación de aprendizajes**

La evaluación de aprendizajes de acuerdo competencias según el enfoque de esta investigación, determina que las maestrías ofrecen instrumentos para que los profesionales sean eficientes en su vida laboral y para la búsqueda de una asimilación de aprendizajes

adecuados y coherentes a través de una administración académica que permita esto.

## **Evaluación Educativa**

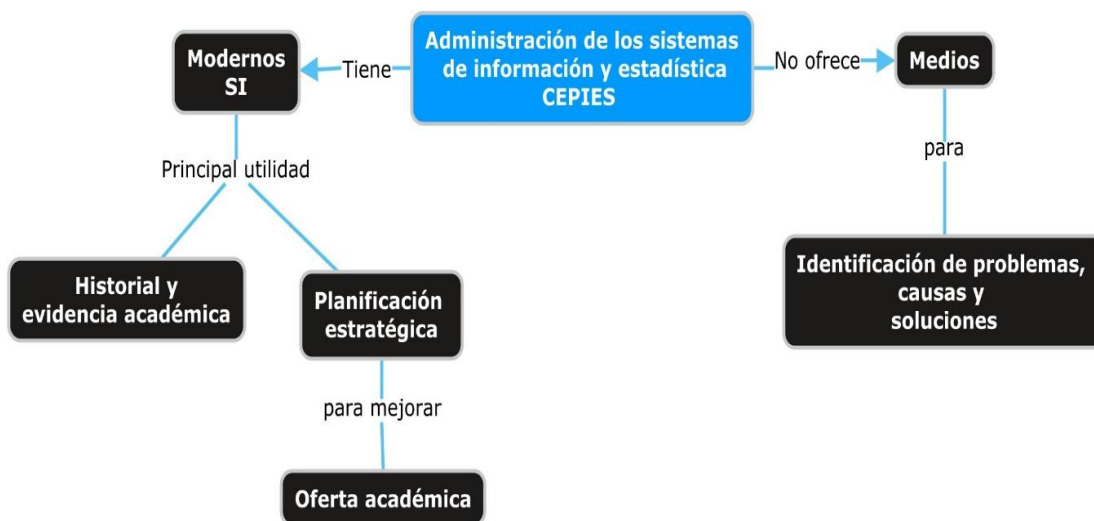
Dentro de la Institución investigada, la evaluación está ligada mayormente a una sola idea que es la evaluación docente y así mismo este como concepto de calidad, sin embargo de acuerdo a lo que los entrevistados manifestaron y a lo que se analizó anteriormente, ellos tienen un concepto mucho más amplio de calidad por lo que se analizará si este puede complementar su concepto de evaluación hacia algo más complejo y nutrido que lleve al desarrollo de mejoras significativas en la institución.

### **1. Administración de Información dentro de la Institución Educativa**

#### **Superior**

##### **1.1. Administración de los sistemas de información y estadística dentro del Programa de Postgrado**

Como en la mayoría de los ámbitos educativos de la UMSA, los sistemas de información y estadística son más conocidos como kardex, los cuales eran anteriormente simples centros de acumulación de información, sin embargo actualmente deberían ser considerados como una herramienta fundamental en la evaluación y la toma de decisiones ante cualquier situación que se requiera. Bajo este sentido, se analizarán las perspectivas de los involucrados.



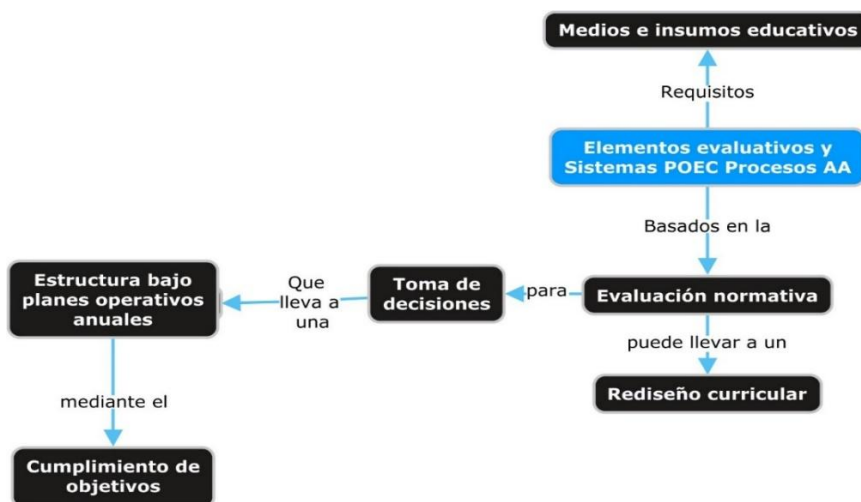
**Figura 21. Administración de los sistemas de información y estadística del CEPIES**

La administración académica se ha modernizado recientemente para optimizar sus funciones principales que son el manejo de la evidencia académica como función en contra de los plagios, también es utilizada para planificar estratégicamente la oferta académica, a quienes, qué y cómo se otorgará un programa y cuánto va a costar. Sin embargo, este no ofrece los medios para identificar cuáles son los problemas de los ya inscritos, las causas de estos y como se pueden solucionar.

## 2. Evaluación como Herramienta de planeamiento

### 2.1. Elementos evaluativos y Sistemas de planificación, organización, ejecución y control de los procesos académico- administrativos

De acuerdo a la información obtenida los principales elementos de evaluación por lo general vienen dados por normas y reglamentos ya establecidos por la universidad, a continuación se expondrá un análisis de esta información:



**Figura 22. Elementos evaluativos y sistemas POEC de los Procesos Académico**

### **Administrativos**

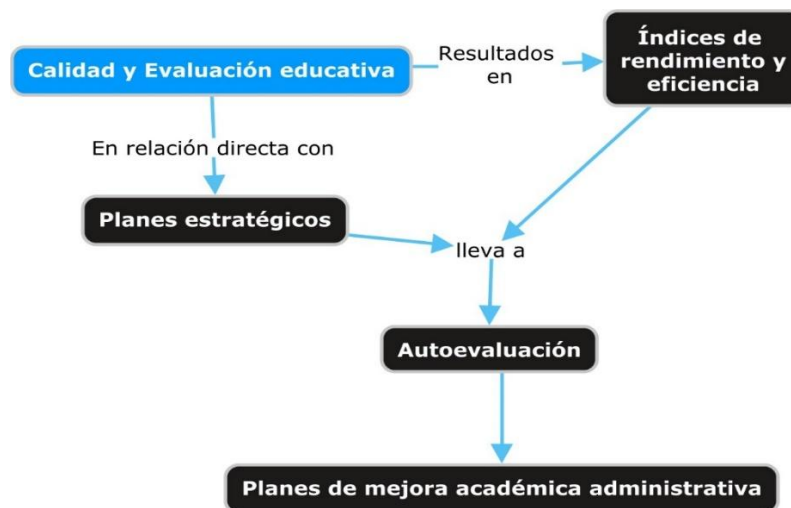
Los elementos evaluativos y los sistemas de Planificación, Organización, Ejecución y Control en el CEPIES están basados en las normas y reglamentos determinados, por lo tanto se puede afirmar que su evaluación es de tipo normativa, lo que permite la toma de decisiones alineada a planes que lleven al cumplimiento de objetivos. Así mismo, estos elementos de evaluación pueden llevar eventualmente a un rediseño curricular si es que se lo demanda. Los requisitos de estos sistemas de POEC requieren de medios e insumos (información y formación).

## **3. Calidad y evaluación educativa**

### **3.1. Relación entre calidad y evaluación educativa para el cumplimiento de objetivos**

Lógicamente se entiende que lo que se evalúa es aquello que es producto de calidad o de otra forma un proceso de calidad, sin embargo de acuerdo al análisis del punto anterior esta evaluación está basada en normas que no necesariamente son tomadas o estructuradas

bajo criterios de calidad. A continuación se analizará lo expuesto por los entrevistados:



**Figura 23. Calidad y Evaluación Educativa**

Uno de los mayores logros de la institución basados en sus objetivos es el alcance de índices de rendimiento y eficiencia principalmente logrados a través del aumento en la cantidad de titulados. Así mismo, se menciona que debería existir una relación directa con planes estratégicos y de esta forma sean dirigidos a la autoevaluación de la institución que permita la implementación de planes de mejora de tipo académica y administrativa para que eventualmente este proceso lleve a una acreditación de los programas.

### **Pensamiento Esbelto en la Educación Superior**

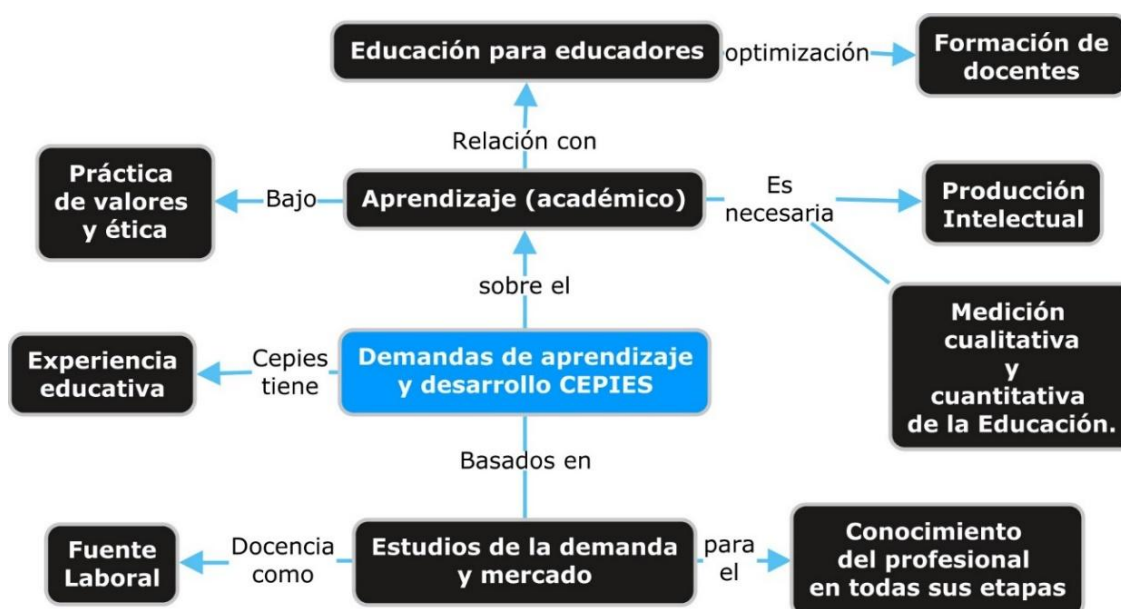
El pensamiento esbelto es el enfoque mediante el cual se analizarán las percepciones, opiniones y perspectivas de los encuestados en busca de obtener la definición de valor y desperdicios que se tiene en la institución. Una vez encontrados estos conceptos se presentará la propuesta fijada en los objetivos específicos de esta investigación.



## 1. Valor en la Educación Superior

### 1.1. Identificación del cumplimiento de demandas de aprendizaje y desarrollo del estudiante del Programa de Postgrado.

Si es que se cumplen las demandas y expectativas de los clientes se tiene valor, entonces de acuerdo a este concepto si es que estas demandas y expectativas de tipo académico (por supuesto soportadas por lo administrativo) son satisfechas y se cumplen existe valor en este proceso. A continuación un análisis de la información recogida:



**Figura 24. Demandas de aprendizaje y desarrollo CEPIES**

Las demandas de aprendizaje y desarrollo de los profesionistas que estudian en la institución están basados en estudios de demanda y mercado donde se debería conocer al profesional en todas sus etapas (potencial cliente, cliente y posterior a su graduación), sin embargo esto no pasa, los estudios mencionados se basan en clientes potenciales. Sin embargo, en esta investigación se determinó que la docencia como tal es una fuente laboral más, como tal el CEPIES ofrece un aprendizaje en lo posible basado en la práctica de principios y valores de

acuerdo a su experiencia, apropiada para educadores y optimizada para la formación de docentes. Este aprendizaje debería cumplir con el desarrollo de producción intelectual y una adecuada medición y evaluación cualitativa y cuantitativa que no siempre se llega a alcanzar.

## 2. Desperdicios en ES según el pensamiento esbelto.

### 2.1. Identificación de desperdicios en los procesos, actividades, trámites y otros del Programa de Postgrado.

Los desperdicios en un ámbito educativo como el CEPIES puede ser evidenciados desde distintos puntos de vista, pero todas estas evidencias confluyen en el mismo resultado: insatisfacción de los clientes externos (estudiantes) y clientes internos (administrativos y docentes). Los desperdicios hacen que los procesos sean ineficientes, lentos que obstaculicen la realización y el alcance de objetivos. A continuación una mirada analítica de la situación basada en las perspectivas de los entrevistados.

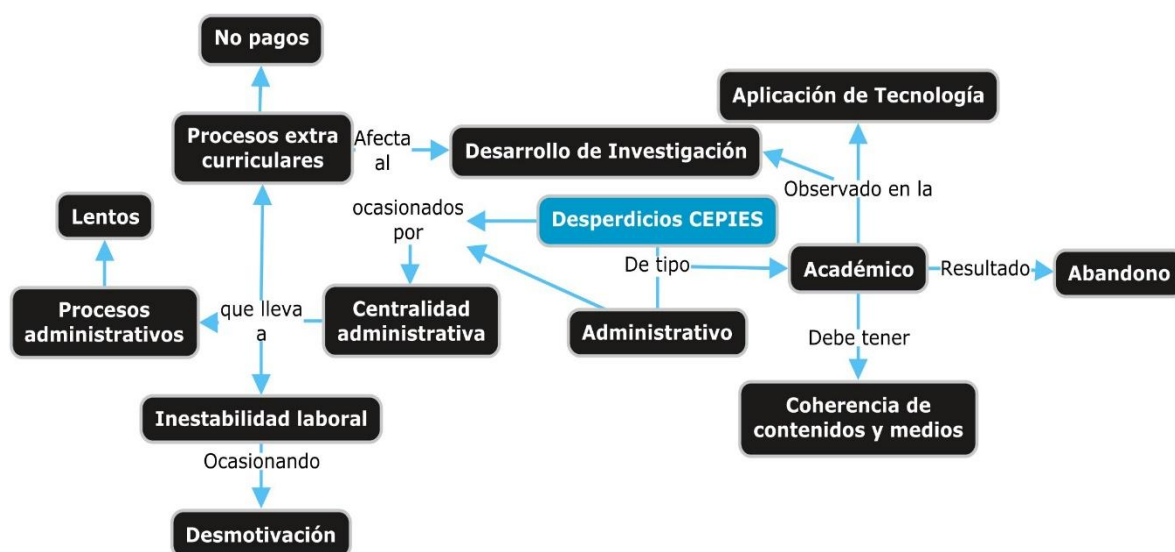


Figura 25. Desperdicios en el CEPIES

Los desperdicios identificados son de dos tipos: académicos y administrativos. En cuanto a los desperdicios académicos observados son: la aplicación de la tecnología que no siempre es la adecuada, el desarrollo de la investigación la cual no genera los suficientes resultados, productos e investigaciones que fortalezcan los procesos académicos de la institución. Así mismo estos procesos deben ser coherentes y pertinentes en contenidos y medios para evitar el abandono o deserción que también se puede traducir en el abandono del programa antes de presentar una investigación de tesis (requisito para la titulación). Por otra parte, los desperdicios de tipo administrativo son principalmente ocasionados por la centralidad académica que maneja la UMSA lo que lleva a tener procesos administrativos lentos, inestabilidad laboral (ya que no es viable la contratación de planta), esto a su vez ocasiona desmotivación. Y en relación con los desperdicios académicos en el punto de la falta de desarrollo investigativo, estos se encuentran a su vez afectados por procesos extra curriculares como el apoyo de tutores en tesis, el cual no cuenta con apoyo económico por parte de la institución, para la realización de este trabajo.

### **3. Pensamiento Esbelto aplicado en la Educación superior**

#### **3.1. Optimización de procesos de enseñanza aprendizaje CEPIES**

El pensamiento esbelto se refiere a la optimización y eficiencia basada en lo descrito anteriormente: identificación de valor y desperdicios. En este punto se desea conocer si los procesos de enseñanza aprendizaje pueden ser óptimos y eficientes. A continuación un análisis basado en la perspectiva de los entrevistados.

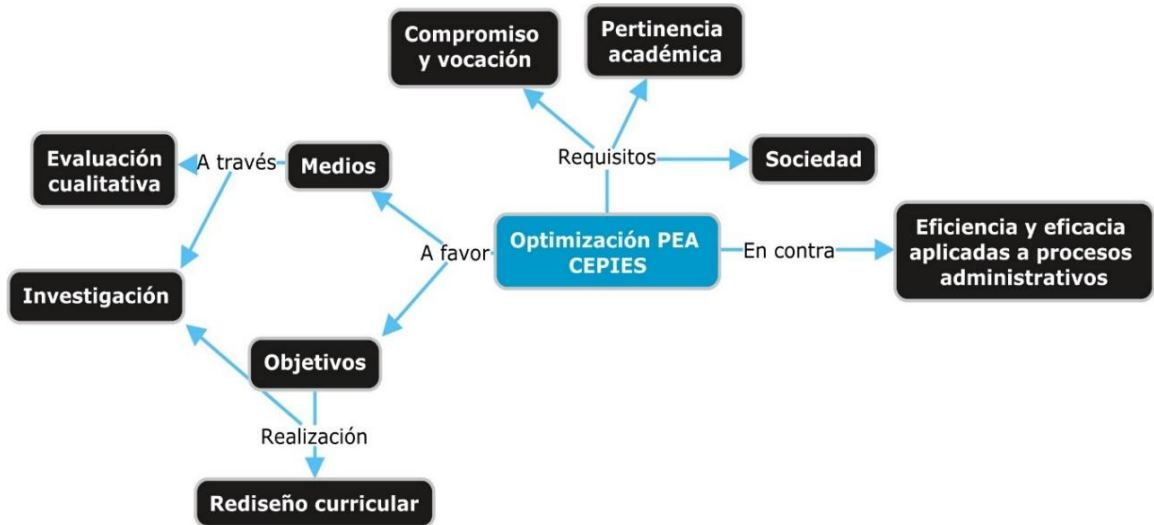


Figura 26. Optimización PEA en el CEPIES

### 3.2. Debilidades de tipo académico-administrativos

Los desperdicios identificados llevan al desarrollo y el crecimiento de las debilidades dentro de la institución, para plantear propuestas que permitan contrarrestar esta situación es importante conocer cuáles son estas debilidades y como se ocasionan. A continuación un análisis de este punto:



Figura 27. Debilidades académicas y administrativas CEPIES

#### 4. Eficiencia desde la visión educativa.

La eficiencia es el medio por el cual se obtienen los objetivos de la mejor manera, en teoría podría ser aplicado a todos los ámbitos donde existan metas y objetivos a lograr, pero es muy importante notar que piensan al respecto los entrevistados y como se dirige el análisis de esta información:



**Figura 28. Eficiencia desde la visión educativa**

Los educadores dentro del CEPIES sugieren que la eficiencia lleva al cumplimiento de objetivos, a la maximización de resultados y a la minimización de costos, mediante la utilización óptima de los recursos, este concepto está de acuerdo con lo que comúnmente se sabe y se conoce sobre eficiencia, basándose en la lógica y no necesariamente en la práctica (ya que no propusieron ejemplos), los entrevistados entienden que existe la relación entre eficiencia y educación.

#### 4.1. Relación entre calidad y eficiencia dentro de un ámbito educativo

Una vez definidos la calidad y la eficiencia, se pretende comprender la relación entre ambos conceptos, a continuación un análisis de la información recogida:

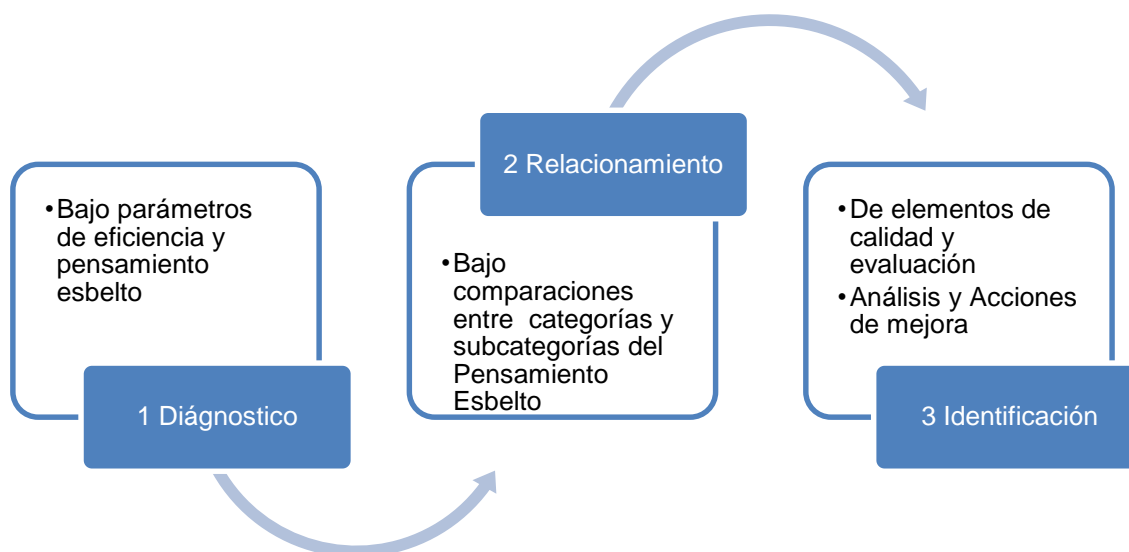


Figura 29. Calidad y Eficiencia en Educación Superior

## Propuesta

### 1. Procedimiento para la identificación de elementos de calidad y evaluación

El presente procedimiento es una propuesta para alcanzar el objetivo de esta investigación, a continuación se lo explica de forma esquemática y por fases:



**Figura 30. Resumen esquemático del procedimiento**

Es importante aclarar que las categorías y subcategorías que están expuestas en esta investigación y que estructuraron esta, fueron extraídas o seleccionadas en base a la problemática y a la formulación de la pregunta principal. En consecuencia estas categorías generaron un instrumento de investigación, el cual arrojó los resultados descritos anteriormente, finalmente para realizar esta propuesta se realizará un análisis e interpretación para la obtención de los elementos buscados.

El procedimiento de la fase 1 en detalle se explica a continuación:

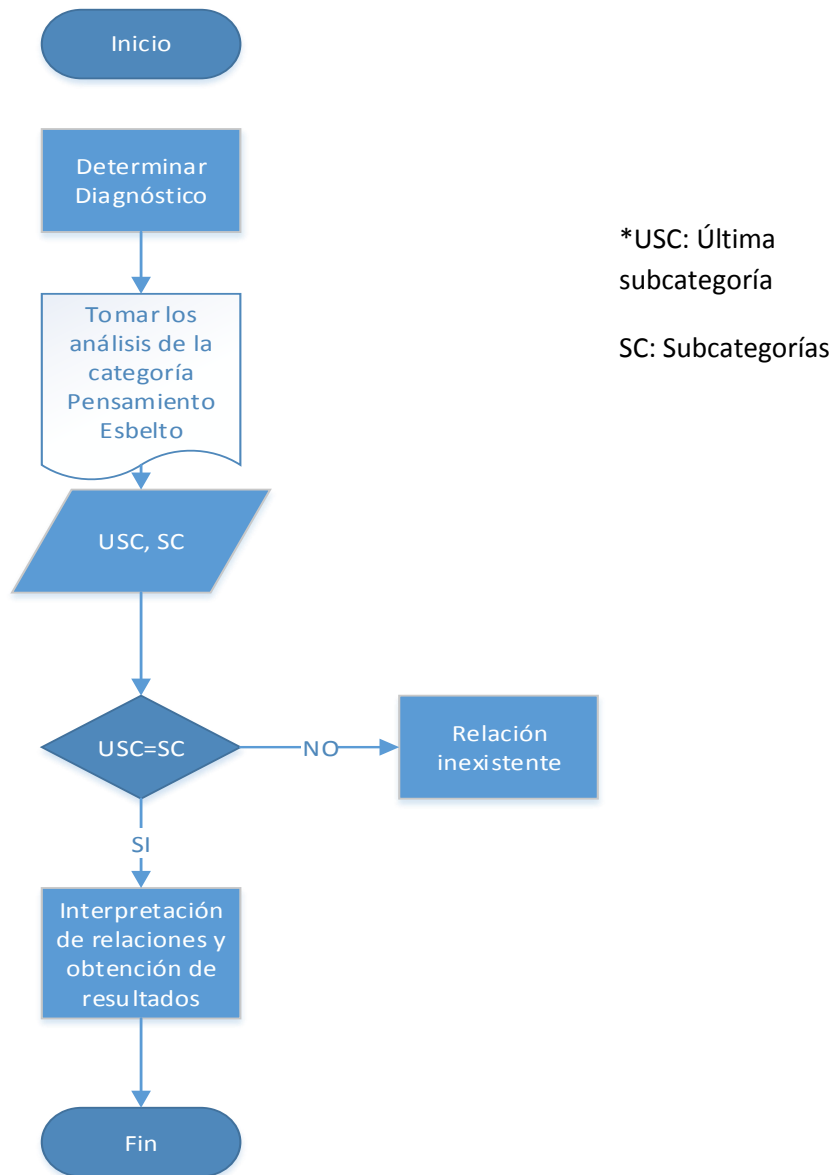
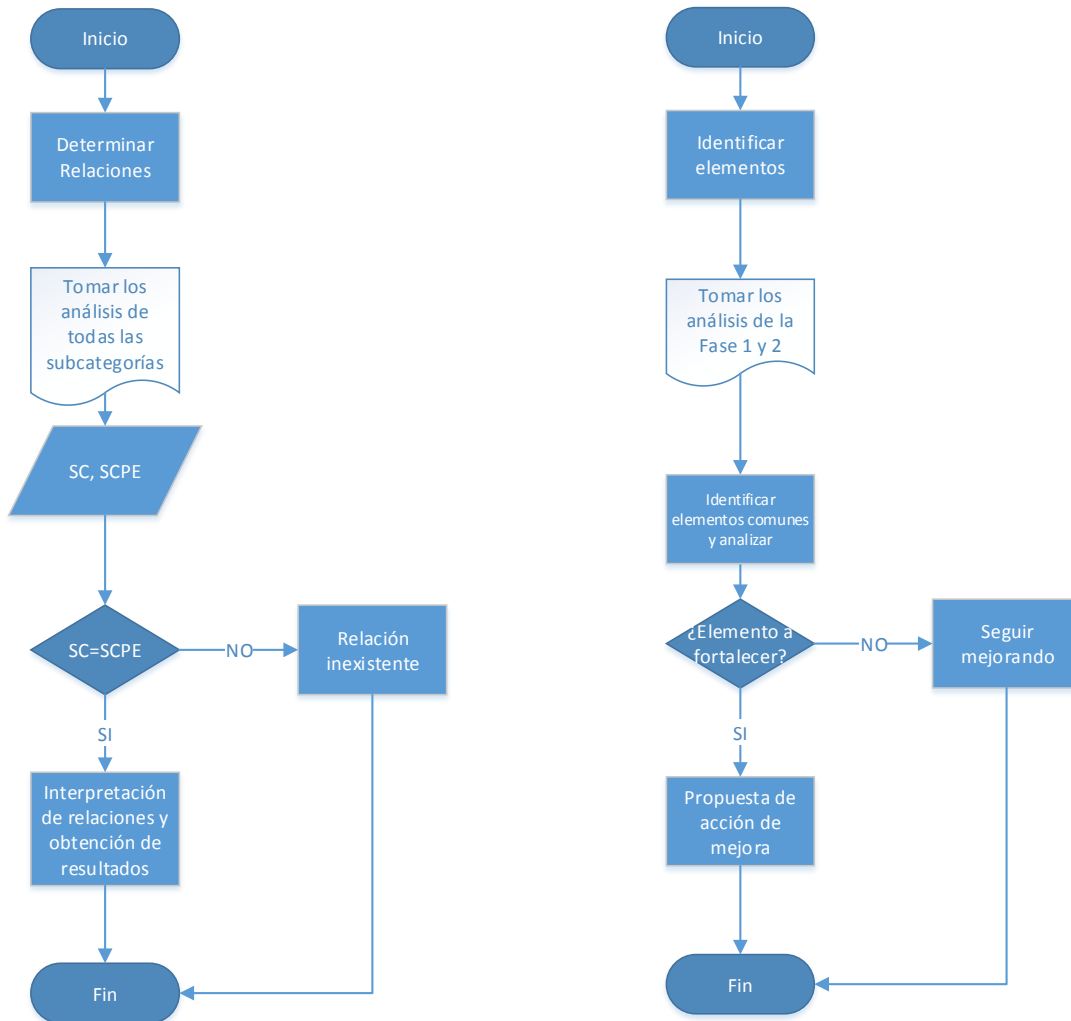


Figura 31. Diagrama de flujo del procedimiento Fase 1: Diagnóstico



El procedimiento de las fases 2 y 3 en detalle se explica a continuación:



\* SC: Subcategorías

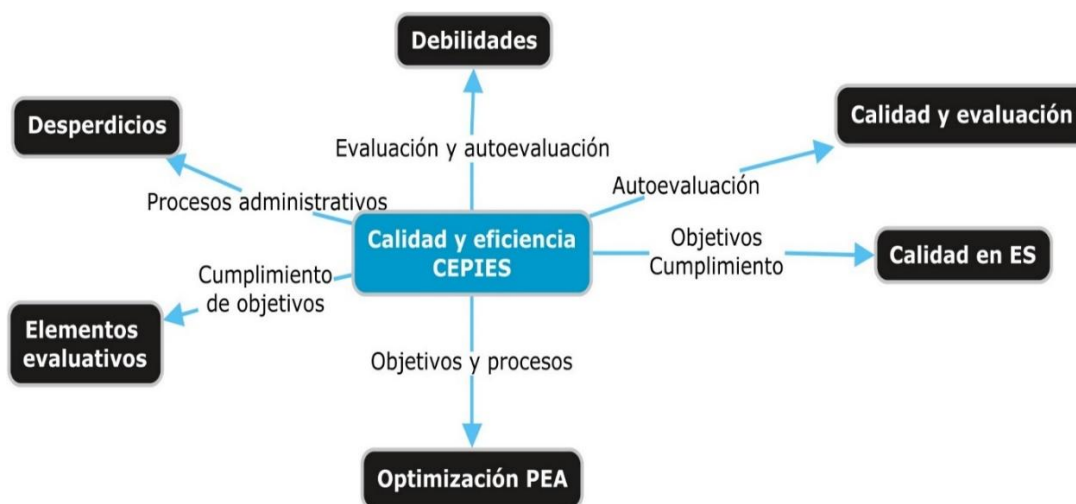
SCPE: Subcategorías del Pensamiento Esbelto

**Figura 32. Diagrama de flujo del procedimiento Fase 2 y 3: Relacionamiento e Identificación**

## 2. Resultados del procedimiento

### 2.1 Diagnóstico de situación

De acuerdo a los estudios realizados en la última categoría y mediante una comparación entre esta y las demás categorías y subcategorías, se obtuvo un resultado el cual llevará a un análisis de coincidencias y relaciones, este servirá como un diagnóstico de la situación actual como parte del procedimiento propuesto que apoye el proceso de autoevaluación acorde a las necesidades de la institución. Los resultados de este diagnóstico son:



**Figura 33. Comparación y relaciones 1**

La comparación entre la subcategoría calidad y eficiencia con las demás categorías y subcategorías arrojó vínculos en algunos casos y en otros ninguno. Los vínculos o relaciones van dirigidos a tres puntos: Evaluación o autoevaluación, cumplimiento de objetivos y procesos administrativos.

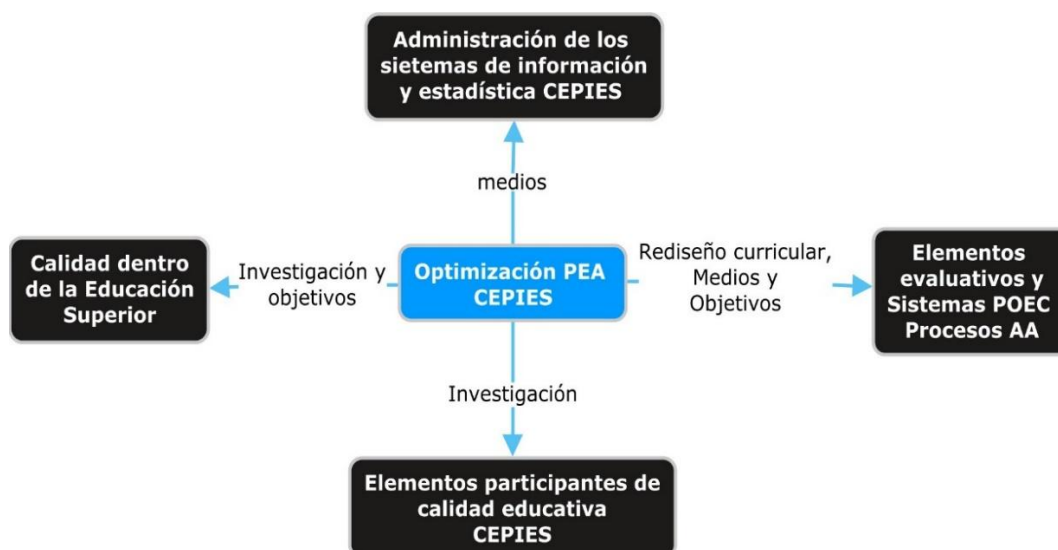
La autoevaluación se encuentra identificada en relación con la calidad, eficiencia y evaluación educativa, como un medio académico resultado de planes estratégicos e indicadores de rendimiento y eficiencia, producto de la calidad como proceso u objetivo, la

cual se encuentra débil en la institución, por lo cual afecta directamente al elemento mencionado: la calidad.

El cumplimiento de objetivos se encuentra identificado en relación con la calidad educativa superior y los elementos evaluativos dentro de una institución de educación superior como norte para el proceso de toma de decisiones y la estructura de planes, lo que lleva a la existencia de calidad educativa dentro de la institución.

Los procesos administrativos se encuentran identificados en relación con los desperdicios identificados en la institución, como consecuencia de la centralidad administrativa rígida de la UMSA, lo cual hace que los clientes dentro de la institución no se sientan satisfechos con el servicio que dan o reciben.

## 2.2 Relacionamiento



**Figura 34. Comparación y relaciones 2**

El desarrollo de investigación y cumplimiento de objetivos se encuentra identificado en relación con la optimización de los procesos de enseñanza aprendizaje dentro de la institución, con el concepto de calidad dentro de la Educación Superior y sus elementos como

resultado y medio de calidad, existentes de forma reducida en la institución por lo que la calidad se ve afectada.

Los medios se encuentran identificados en relación con la optimización del PEA mediante la administración de los sistemas de información y estadística, como elementos no existentes para la identificación de problemas, causas y soluciones, por la no consideración de una evaluación cualitativa de aspectos claves dentro de la institución.

El rediseño curricular siendo una opción a realizarse para la optimización del PEA como un posible resultado de evaluaciones, se encuentra identificado en relación con los elementos evaluativos y sistemas de planificación, organización, ejecución y control, lo cual a pesar de tratarse de una opción podría ser efectiva y llevar la optimización de estos procesos.



**Figura 35. Comparación y relaciones 3**

La evaluación como punto débil identificado, nuevamente se encuentra en relación con tres categorías y subcategorías:

- Según el análisis realizado, la calidad dentro de la institución se entiende como la

realización de evaluaciones a docentes que en muchos casos no otorga la retroalimentación oportuna

- Así mismo las competencias están basadas en la evaluación educativa entre sus elementos más importantes
- Los procedimientos académicos y estrategias metodológicas son controladas a través de la evaluación docente.

La biblioteca como elemento académico identificado como débil dentro de la institución, es a pesar de ello considerada como elemento visible de calidad. Calidad soportada por procesos administrativos que deberían ser fluidos de acuerdo a la perspectiva de los entrevistados, sin embargo estos son identificados como un elemento débil.

De acuerdo a la perspectiva de los entrevistados, uno de los más grandes problemas o retos profesionales es encontrar estabilidad laboral, y es precisamente un elemento identificado como débil dentro de la institución, siendo a su vez un obstáculo para el cumplimiento de objetivos dentro de la administración académica.

En consideración del procedimiento y las relaciones realizadas, se presenta a continuación un resumen de cómo se generaron las relaciones bajo criterios de interpretación lo que finalmente lleva a la identificación de los elementos buscados. De la misma forma que indica la matriz de relaciones, el elemento del desarrollo de la investigación es convergente y altamente relacionado entre elementos y desde las categorías y subcategorías investigadas con enfoque en el Pensamiento Esbelto hasta lo que propone la CEUB como áreas a considerar dentro de la autoevaluación, según el Reglamento General De Evaluación Y Acreditación De Carreras Y/O Programas.

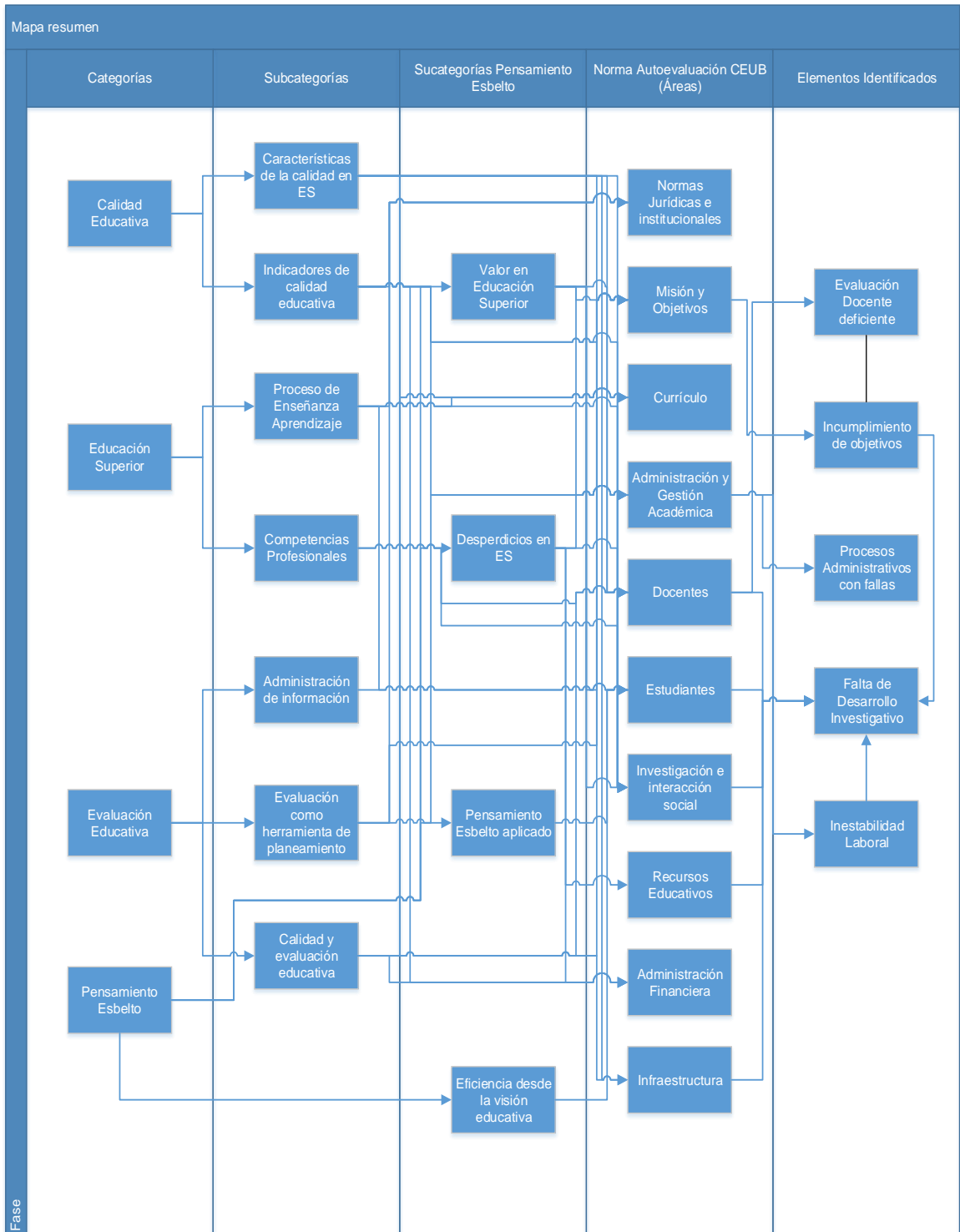


Figura 36. Resumen procedimental

A continuación se muestra una Matriz de relaciones de los elementos identificados, en esta se verifica que elementos mantienen mayor relación con los demás y por lo tanto es el elemento que influye más de manera sistémica.

**Tabla 3. Matriz de relaciones**

ELEMENTOS	Evaluación deficiente	Procesos Administrativos con fallas	Incumplimiento de objetivos	Falta de investigación	Inestabilidad Laboral	TOTAL
Evaluación deficiente		2	0	3	1	6
Procesos Administrativos con fallas	2		0	0	3	5
Incumplimiento de objetivos	2	2		3	3	10
Falta de investigación	2	3	3		3	11
Inestabilidad Laboral	3	3	0	3		9

*Nota: Lectura horizontal: "influye sobre"*

*Total más alto, mayor influencia: 0= ninguna relación; 1= poca relación; 2= bastante relación; 3= mucha relación*

El resultado de esta matriz muestra que 3 elementos presentan mayor influencia, donde la falta de investigación (11 puntos) es el elemento que presenta mayor influencia sobre la ocurrencia de estos elementos. Seguido por el incumplimiento de objetivos (10 puntos) y la inestabilidad laboral (9 puntos).

Este resultado coincide con la realidad de la institución, ya que de acuerdo a lo expuesto por los entrevistados estos elementos son los puntos débiles que se deben fortalecer a corto y mediano plazo puesto que afectan directamente al plano académico y por ende a la calidad educativa de todos los programas del CEPIES. De acuerdo a este resultado y a lo explorado en esta investigación, algunos de los factores causantes de esta situación serían: Ausencia de personal dedicado a tiempo completo a la investigación, no existencia de cultura investigativa, métodos e instrumentos de investigación, como factores internos y como factores externos: costos de la investigación y costo beneficio de realizarla.

### 2.3. Identificación de elementos de calidad y evaluación

A continuación se mostrará un resumen de los elementos o procesos de calidad y evaluación, un análisis interno, y finalmente una propuesta de acción que formará parte del Plan de Mejora de la Autoevaluación:

**Tabla 4. Elementos identificados**

Elementos o Procesos	Análisis	Acción para Plan de Mejora
<b>Evaluación docente deficiente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pocos elementos cualitativos de evaluación docente.</li> <li>Factor principal de calidad</li> </ul>	<p>Considerar nuevos elementos de calidad en base al concepto otorgado en esta investigación</p> <p>Considerar elementos cualitativos de evaluación docente</p>
<b>Procesos Administrativos con fallas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Obstaculizado por factores relacionados a la administración y al reducido desarrollo investigativo</li> </ul>	Fortalecer el plan estratégico de la institución para el cumplimiento de objetivos bajo lineamientos de eficiencia en la administración y el mejoramiento del desarrollo investigativo
<b>Incumplimiento de objetivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Burocrático en exceso y lento</li> <li>Centralizado</li> </ul>	Sugerir procedimientos aún más eficientes a la administración centralizada
<b>Falta de investigación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Débil: sin recurso físico ni humano, no existencias de elementos dedicados y sin apoyo financiero</li> </ul>	Ya se están realizando las gestiones para fortalecer el desarrollo investigativo, es importante el recurso humano sea correctamente reclutado de la misma forma que conseguir infraestructura. Así mismo es importante que tutores y asesores de tesis sean remunerados por su trabajo.
<b>Inestabilidad Laboral</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Amenazada por normas administrativas</li> </ul>	Cambiar la condición de docentes contratados a titulares a aquellos docentes que superen las evaluaciones y condiciones correspondientes.



Estas acciones para el plan de mejora deben apoyarse en las principales fortalezas identificadas en la institución que son:

- Evolución y estabilidad administrativa: dirección y coordinación
- Nueva infraestructura

## Capítulo V

### Conclusiones y Recomendaciones

#### 1. Conclusiones

Las conclusiones de esta investigación responden en orden al objetivo general y objetivos específicos:

- Se propuso un procedimiento que permita la identificación de elementos de calidad y evaluación, bajo el enfoque del Pensamiento Esbelto, es decir, que se aplicaron los fundamentos de este pensamiento basado en la identificación de valor y en la eliminación de desperdicios, primero construyendo un instrumento de investigación que permitió obtener información de la muestra, la cual fue analizada cualitativamente y finalmente se aplicó este procedimiento que consta en la realización de comparaciones y la formación de relaciones bajo el enfoque esbelto lo que determinó debilidades y fortalezas del programa en torno a elementos o procesos claves, así mismo se propone una serie de acciones que pueden estar enmarcadas en un Plan de Mejora dentro de un Proceso de Autoevaluación que lleve a corto plazo a la acreditación de los programas de acreditación del CEPIES.
- Las expresiones teóricas de la calidad y la evaluación educativa definidas por esta investigación y de acuerdo a la perspectiva de los entrevistados se obtuvo lo siguiente:
  - Calidad dentro de un ámbito educativo superior es un espacio que es visible mediante elementos claves como la infraestructura y docentes, inclusive ambos elementos en relación, así como lo dice textualmente el director del CEPIES, Lic. Salazar: “Una vez que encontramos (un buen docente) hay que tratarlo bien, cual es el buen trato darle todas las facilidades para que su

catedra vale decir equipo, ambiente, seguridad y dentro del buen trato estaba pagarle sus honorarios puntualmente” (Salazar, El significado de la calidad en la educación superior, 2016). Así mismo, la calidad en educación superior tiene como una de sus funciones más importantes la generación de investigación tal como lo dice la Dra. Brieger en entrevista: “la calidad va relacionada al tema de la extensión y la investigación” (Brieguer, Significado de la calidad educativa dentro de la educación superior, 2016). El cumplimiento de objetivos va acorde al cumplimiento de estándares o normas basadas en calidad, de acuerdo a lo que indica textualmente el Lic. Ocampo: “fija los estándares que debe tener una institución educativa y determinado tipo de programas educativos con esos estándares se busca cumplir los objetivos” (Ocampo, Significado de la calidad dentro de la educación superior, 2016). También es importante entender la importancia de la planificación estratégica y como esta responde a las necesidades más importantes de cualquier institución, es así que la planificación es clave para la existencia de calidad dentro de un ambiente educativo superior de acuerdo a lo que expone el Dr. Aguilar: “yo lo veo como la capacidad de planificar y esto se puede evidenciar mediante indicadores de logro” (Aguilar, Significado de la calidad dentro de la educación superior, 2016). Sin embargo, a pesar de que los entrevistados concuerdan con las definiciones y conceptos generales acerca de calidad educativa, ellos mismos reconocen que la calidad verificada dentro del CEPIES está dada por una evaluación cuantitativa a docentes: “el CEPIES tiene una permanente evaluación a sus docentes tanto con la parte académica como por los estudiantes se podría decir porque al terminar el módulo ellos evalúan al docente bajo un formato”

(Balta, Verificación de calidad dentro del CEPIES, 2016), “primero hay un formulario de evaluación docente este formulario ha sido el resultado de una tesis de maestría y eso no hemos aplicado y lo único que hemos hecho es ponerlo en términos cuantitativos y eso da un porcentaje de la evaluación los docentes” (Salazar, Verificación de la existencia de calidad dentro del CEPIES, 2016)

- Evaluación académica y sus elementos son basados bajo una normatividad de acuerdo a la exposición del Ing. Balta:

La CEUB que es el ente rector de la Universidad boliviana tiene sus propios reglamentos y dentro de sus reglamentos están los parámetros de evaluación de los programas de postgrado que anualmente nos piden además de la CEUB tiene la UMSA tiene sus reglamentos y también tiene reglamentos en la parte evaluación para el pre y posgrado nosotros cumplimos esos parámetros de evaluación y asimismo el CEPIES tiene sus propios reglamentos en cuanto evaluación y nosotros no podemos salirnos de esa normativa (Balta, Elementos de evaluación dentro del CEPIES, 2016)

Entonces la evaluación seguida bajo esta normativa se da para la toma de decisiones que lleva a la estructuración de planes operativos y así al cumplimiento de objetivos, sin embargo para evaluar se debe considerar los medios y los insumos adecuados tal como lo expone en sus palabras el Dr. Aguilar: “Para tomar buenas decisiones y de esta forma planificar y por lo tanto obtener calidad, se tiene que tener información y formación, si falta una de ellas no se puede seguir adelante” (Aguilar, Elementos de evaluación, 2016)

- De acuerdo a los participantes involucrados dentro del CEPIES los identificadores de calidad de acuerdo a sus condiciones, parámetros y dimensiones son:

- Así como lo expresan los entrevistados, muchos de los elementos de calidad y evaluación van dados por reglamentos y estatutos que no pueden definirse como actualizados o pertinentes o no, existe una discrepancia de opiniones la cual no permite una unificación de conceptos y por lo tanto de acciones relacionadas: “no está actualizada, de acuerdo al contexto la UMSA se ha creado para el pregrado pero el posgrado ha empezado a crecer” (Salazar, Aplicación, difusión y actualización de reglamentos de la UMSA, 2016), “Es muy importante conocer y hacer cumplir los reglamentos y la normativa. Considero que están actualizadas ya que existe un proceso de actualización regular donde se determina adecuadamente” (Aguilar, Aplicación, difusión y actualización de reglamentos de la UMSA, 2016)
- La evaluación docente como se mencionó anteriormente, considerada como un elemento de calidad es también considerada una debilidad dentro de la institución por su condición cuantitativa y la retroalimentación no oportuna, es así como lo manifiesta la coordinadora de postgrado: “la verificación de esta calidad se enfoca únicamente a la evaluación docente y en la evaluación tampoco se llega a tener un resultado ya que no existe una retroalimentación” (Brieguer, Verificación de la calidad educativa dentro del CEPIES, 2016)
- Uno de los factores que actualmente están afectando a la calidad dentro de la institución, en aspectos académicos (desarrollo de la investigación) y administrativos, es la inestabilidad laboral tal como lo expresan los entrevistados:

No tengo estabilidad personal, yo contrato gente que tiene experiencia y te hago firmar un contrato de seis meses susceptible a ser renovado por otros seis meses y se termina en un año, dejo de tener esta persona que ya ha adquirido cierta experticia y se va y tengo que contratar una nueva y

es nefasto para la administración (Salazar, Toma de decisiones para el cumplimiento de objetivos, 2016)

“como docente a tiempo contrato no se tiene prestaciones de servicio social seguro de salud no hay nada que te proteja” (Ocampo, Verificación de la calidad dentro del CEPIES, 2016)

“los docentes no somos de planta es ese el problema que los docentes sean dedicados así habría investigaciones que se puedan presentar” (Larrea, 2016)

- La medición de la calidad educativa está basada de acuerdo a normas, los PEA e instrumentos didácticos, a partir de ello se realiza la medición de la calidad, de acuerdo a lo que indica Balta: “nosotros los medimos en por ejemplo infraestructura, evaluación, en la contratación que se tienen con los docentes, en los servicios que damos a la atención al cliente, con atención pronta inmediata, medimos con el tema de los instrumentos” (Balta, Medición de la calidad educativa, 2016). Así mismo los parámetros de calidad tienen origen en la subjetividad por una parte, por este motivo es necesario que un equipo de profesionales experimentados generen estos indicadores, tal como lo menciona Aguilar: “hay que generar nuevos indicadores y esto lo hacen grupos de profesionales que deben tener gran experiencia en educación y que conozcan el contexto social y educativo adecuadamente” (Aguilar, Medición de la calidad educativa, 2016)
- La calidad y la evaluación educativa tienen relación cuando se desarrollan los planes estratégicos y cuando se verifican en índices de rendimiento y eficiencia lo que lleva

a la autoevaluación y a la generación de planes de mejora, uno de los índices de rendimiento que ha causado gran satisfacción es el aumento en la cantidad de titulados en la gestión pasado, de acuerdo a lo que mencionó Balta: “hemos ido de a poco avanzando por ese grupo grande de maestrantes que solamente terminaron el programa y no leyeron su tesis, hemos ido avanzando y dándole todo el espacio al maestrante para que pueda defender su tesis” (Balta, Evaluación basada en elementos de calidad, 2016)

- Tal como se mencionó en la primera conclusión se logró organizar un procedimiento mediante la identificación de elementos de calidad y evaluación bajo el enfoque del pensamiento esbelto descrito en el capítulo 4 en la parte de la propuesta de esta investigación. Estos elementos identificados están direccionados como debilidades o elementos a mejorar, debido a que la institución debe conocer cuáles son las fallas, como se dan y cómo se puede llegar a mejorar la situación

## 2. Recomendaciones

Las recomendaciones se muestran a nivel metodológico, operativo y social:

Recomendaciones metodológicas: la metodología utilizada en esta investigación debería estar apoyada por una metodología de investigación de tipo cuantitativa, la cual utilice información cualitativa recogida en esta investigación, para soportar adecuadamente la información obtenida y elaborar un informe acorde a la expectativas, que formará parte de un plan de mejora.

Recomendaciones operativas: se recomienda generar instrumentos de evaluación bajo elementos de calidad acordes, que lleven en un primer paso a transformar las palabras en acción y hacer operativa esta investigación.

Recomendaciones sociales: nuestra sociedad debe cambiar sus paradigmas y entender que la mediocridad y la ley del mínimo esfuerzo no llevarán adelante a nuestro país, esta propuesta se basa en la realización de objetivos de la mejor forma posible (eficiencia), lo cual es viable a realizarse en cualquier ámbito y en especial en la educación que es uno de los pilares fundamentales de nuestra sociedad. La eficiencia tiene relación con la educación, la cual lleva a la calidad, un término muy comentado, pero poco practicado.



## 6. Bibliografía

- (MINEDUC), M. d. (1996). *Mejorando el aprendizaje de nuestros alumnos: Estilos y Estrategias de Aprendizaje*, 5-10.
- (25 de Septiembre de 2016). Obtenido de [pendientedemigracion.ucm.es/info/socivmyt/.../Dise\\_o\\_de\\_estudio\\_de\\_caso\\_s\\_.ppt](http://pendientedemigracion.ucm.es/info/socivmyt/.../Dise_o_de_estudio_de_caso_s_.ppt)
- Aguilar, G. (21 de Septiembre de 2016). Aplicación, difusión y actualización de reglamentos de la UMSA. (A. Justiniano, Entrevistador)
- Aguilar, G. (21 de Septiembre de 2016). Elementos de evaluación. (A. Justiniano, Entrevistador)
- Aguilar, G. (21 de Septiembre de 2016). Medición de la calidad educativa. (A. Justiniano, Entrevistador)
- Aguilar, G. (21 de Septiembre de 2016). Significado de la calidad dentro de la educación superior. (A. Justiniano, Entrevistador)
- Alarcón, L. (1997). Herramientas para identificar y reducir pérdidas en proyectos de construcción. *Revista Ingeniería de Construcción*, 39.
- Aráujo, P. (Diciembre de 2011). "*Universidades Lean*": *Contribución para la reflexión*. Obtenido de Scielo: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0185-27602011000400007&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0185-27602011000400007&script=sci_arttext)
- Balta, F. (12 de Agosto de 2016). Coordinación de estudios. (A. Justiniano, Entrevistador)
- Balta, F. (18 de Agosto de 2016). Elementos de evaluación dentro del CEPIES. (A. Justiniano, Entrevistador)
- Balta, F. (18 de Agosto de 2016). Evaluación basada en elementos de calidad. (A. Justiniano, Entrevistador)
- Balta, F. (18 de Agosto de 2016). Medición de la calidad educativa. (A. Justiniano, Entrevistador)
- Balta, F. (18 de Agosto de 2016). Verificación de calidad dentro del CEPIES. (A. Justiniano, Entrevistador)
- Brieger, P. (31 de Agosto de 2016). Significado de la calidad educativa dentro de la educación superior. (A. Justiniano, Entrevistador)
- Brieger, P. (31 de Agosto de 2016). Verificación de la calidad educativa dentro del CEPIES. (A. Justiniano, Entrevistador)

- Cano, E. (1998). Evaluación de la Calidad Educativa. Madrid: La Muralla SA.
- Carot Sierra, J. M. (2012). Sistema Básico de Indicadores para la Educación Superior de América Latina. Valencia: Editorial Universidad Politécnica de Valencia.
- Centro Interuniversitario de Desarrollo. (1993). Acreditación Universitaria en América Latina: Antecedentes y experiencias. Santiago: CINDA.
- CEUB. (30 de Julio de 2016). *Comité Ejecutivo de Universidades Bolivianas*. Obtenido de <http://www.CEUB.edu.bo/>
- Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior del Ecuador. (2003). *El Sistema Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior: Estructura, políticas, estrategias procesos y proyecciones*. Quito: UNESCO/IESALC.
- Daza, R. (2003). *Los procesos de evaluación y acreditación universitaria. La experiencia de Bolivia*. Buenos Aires: IESALC-UNESCO.
- Espinoza, V. M. (1999). ASPECTOS DE LA PLANIFICACIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA.
- F., L. (1966). Fundamentos de la Educación. Buenos Aires: Eudeba.
- Gazzola, A. L., & Pires, S. (2008). *Hacia una política regional de aseguramiento de la calidad en Educación Superior para América Latina y el Caribe*. Caracas: UNESCO-IESALC.
- Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el. (2006). *INFORME SOBRE LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE. 2000-2005. La metamorfosis de la educación superior*. Caracas: Editorial Metrópolis, C.A.
- Landazábal, M. M., Murguía, D. R., & Ayala, P. A. (2010). *LEAN THINKING METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE MEJORAMIENTO EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR*. Arequipa: Innovation and Development for the Americas.
- Larrea, M. (2 de Septiembre de 2016). Verificación de calidad dentro del CEPIES. (A. Justiniano, Entrevistador)
- Ocampo, Á. (19 de Agosto de 2016). Significado de la calidad dentro de la educación superior. (A. Justiniano, Entrevistador)
- Ocampo, Á. (19 de Agosto de 2016). Verificación de la calidad dentro del CEPIES. (A. Justiniano, Entrevistador)
- Oporto, H. (15 de Noviembre de 2015). La crisis de la Educación Superior- Universidades de baja calidad, colapsadas, sin gobernanza y sin regulación estatal. *La Razón*.

- Orlando, A. (1996). *La calidad de la Educación Superior, La cuestión de la productividad, rendimiento y competitividad académica, del personal docente y de investigación en América Latina y el Caribe*. Caracas: Universidad Central de Venezuela.
- Participantes en la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior - 2009. (2009). *La nueva dinámica de la educación superior y la investigación*. París: UNESCO.
- Paul Kloosterman, K. G. (2007). T-kit on Educational Evaluation in youth work. Council of Europe.
- Petour, T. F. (2013). *Planificación docente*. Obtenido de Educar Chile: <http://www.educarchile.cl/ech/pro/app/detalle?ID=78296>
- PIEB, P. D. (3 de Abril de 2013). La UMSA tiene más de 80.000 estudiantes matriculados. *Periódico Digital de Investigación sobre Bolivia*.
- Pinto, J. P. (2014). *Pensamiento Lean*. Sao Paulo: Lidel.
- QS Quacquarelli Symonds. (2015). *QS Quacquarelli Symonds*. Recuperado el 30 de Mayo de 2016, de <http://www.qs.com/qs-world-university-rankings.html>
- Quiroz, M. (2013). *La investigación cualitativa-Aplicación metodológica*. La Paz: CEPIES-UMSA.
- Rodríguez Ostría, G., & Weise Vargas, C. (2006). *Educación Superior Universitaria en Bolivia-Estudio Nacional*. Cochabamba: IESALC - UNESCO.
- Roth, E., & Castillo, S. (2013). *Empresa y universidad: percepciones de una relación deseable pero compleja*. La Paz: UCB .
- Sabina, E. M. (2010). La Educación Superior en Cuba. Estabilidad y cambios. *Educación Superior y Sociedad*, 81.
- Salazar, E. (22 de Agosto de 2016). Aplicación, difusión y actualización de reglamentos de la UMSA. (A. Justiniano, Entrevistador)
- Salazar, E. (22 de Agosto de 2016). El significado de la calidad en la educación superior. (A. Justiniano, Entrevistador)
- Salazar, E. (22 de Agosto de 2016). Toma de decisiones para el cumplimiento de objetivos. (A. Justiniano, Entrevistador)
- Salazar, E. (22 de Agosto de 2016). Verificación de la existencia de calidad dentro del CEPIES. (A. Justiniano, Entrevistador)

Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la investigación*. México DF: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Sarramona, J. (2003). *Los indicadores de la calidad de la educación*. San Sebastián: Universidad Autónoma de Barcelona.

Sunder, M. V. (16 de Julio de 2016). *Emerald insight*. Obtenido de <http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/IJQSS-04-2015-0043>

UMSA, I. I. (2009). *Historia*. Recuperado el 2 de Diciembre de 2015, de <http://industrial.UMSA.edu.bo/Historiacarr.html>

UNESCO. (1968). *Principios del Planeamiento de la Educación*. París: UNESCO.

Universidad Amazónica de Pando-Vicerrectorado. (2014). *Informe de autoevaluación*. Pando.

Voelkl Peñaloza, J., Silva Rueda, J., Solano Vanegas, C., & Fiorillo Obando, G. (2014). *Propuesta metodológica para la identificación del valor agregado como input de Lean Services en instituciones de educación superior*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.

Wikipedia. (2011). *Wikipedia*. Obtenido de [https://en.wikipedia.org/wiki/Lean\\_higher\\_education](https://en.wikipedia.org/wiki/Lean_higher_education)

Williams, N. J. (2007). *Lean for dummies*. Indianapolis: Wiley Publishing, Inc.

Womack, D. T. (2012). *Lean Thinking: Cómo utilizar el pensamiento Lean para eliminar los despilfarros y crear valor en la empresa*. Madrid: Grupo Planeta Spain.

## 7. Anexos

## Anexo 1: Presupuesto

Tabla 5. Presupuesto

Tipo de Requerimiento	Ítem Requerido	Unidades requeridas	Costo por unidad Bs.	Costo Total Bs.
<b>Recursos Humanos</b>	Entrevistador	1	0	0
<b>Recursos Materiales</b>	Impresiones y fotocopias (pág.)	300	0.3	90
	Anillados y similares	100	3	300
	Pasajes	10	4	40
	Otros	10	5	50
<b>COSTO TOTAL Bs.</b>				<b>480</b>

RI-ICE N..... Fecha.....
--------------------------------

## Anexo 2: Guía de Entrevistas

### GUÍA DE ENTREVISTA-REPRESENTATIVIDAD INSTITUCIONAL

#### CALIDAD EDUCATIVA, INDICADORES DE EVALUACIÓN Y PENSAMIENTO ESBELTO (CEPIES- UMSA 2016)

Nombre ..... Nivel máximo de  
instrucción.....

Ocupación.....Años de experiencia laboral en el área de educación.....

Recomendación: la presente entrevista pretende obtener información sobre las áreas investigadas: Calidad y evaluación educativa y pensamiento esbelto.

#### Calidad Educativa en la Educación Superior

##### I. Características de la calidad dentro de la Educación Superior.

1.1. De acuerdo a su conocimiento y experiencia dentro del ámbito educativo superior ¿Qué significado tiene para usted la calidad dentro de la Educación Superior?

1.2. ¿Considera que se verifica la existencia de calidad educativa dentro del Programa de Postgrado? ¿Sabe cómo se hace esta verificación?, si fuera el caso, ¿podría explicarlo?

1.3. La calidad educativa existe en la medida de la actuación de los involucrados, ¿podría mencionar alguna situación donde se demuestre o no calidad en relación con los involucrados (docentes, estudiantes, administrativos, etc.) dentro del programa?

##### II. Indicadores de calidad educativa.

2.1. ¿Conoce acerca de la medición de la calidad? Si fuera el caso ¿podría explicar cómo se realiza esta medición?

2.2. ¿Conoce algunos parámetros de medición de calidad?, si fuera el caso ¿Podría explicar cómo se originan y se seleccionan estos dentro de una institución educativa?

2.3. Existen indicadores de calidad relacionados a reglamentos y estatutos, ¿usted los conoce? Si fuera el caso, ¿podría indicar si alguno de ellos es aplicado, difundidos y actualizados dentro del Programa?

2.4. ¿Podría mencionar los procedimientos para la toma de decisiones y operaciones que se realizan en el programa para el cumplimiento de objetivos de la administración académica?

## **Educación Superior**

### **I. Proceso de enseñanza-aprendizaje.**

1.1. De acuerdo a su experiencia, ¿Cómo debería ser el proceso de enseñanza-aprendizaje en la Educación Superior?

1.2. ¿Podría indicar cuáles serían las características del proceso de enseñanza-aprendizaje dentro de las aulas del Postgrado?

1.3. ¿Considera que el proceso de enseñanza aprendizaje desarrollado en el programa es de calidad? ¿Por qué?

1.4. ¿Considera que los procedimientos académicos y estrategias metodológicas desarrolladas en aula son coherentes y pertinentes? ¿Por qué?

### **II. Competencias profesionales**

2.1. De acuerdo a su experiencia, ¿Cuáles son las competencias profesionales que deben tener los profesionales titulados del programa?

2.2. De acuerdo a su experiencia, ¿Cuáles son los problemas que un profesional titulado en el programa debe resolver en su área de trabajo?

2.3. ¿Considera que las competencias profesionales con las que cuentan los titulados son suficientes en relación con su experiencia laboral real? ¿Por qué?

2.4 ¿Considera que se evalúan los aprendizajes de acuerdo a las competencias establecidas en el programa curricular, bajo criterios de eficiencia, eficacia y coherencia? ¿Por qué?

## **Evaluación y Calidad Educativa**

### **I. Administración de Información dentro de la Institución Educativa Superior**

1.1. ¿Conoce cómo se administran los sistemas de información y estadística dentro del Programa de Postgrado?, si fuera el caso ¿podría explicar cómo se lleva a cabo?

### **II. Evaluación como Herramienta de planeamiento**



2.1. ¿Conoce cuáles son los elementos de evaluación que se consideran para la planificación del programa? Si fuera el caso, ¿podría explicar cuáles son?

2.2. ¿Podría mencionar como se manejan los sistemas de planificación, organización, ejecución y control de los procesos administrativos? ¿Los considera eficientes?

### **III. Calidad y evaluación educativa**

3.1. ¿Cuál considera que es la relación entre calidad y evaluación educativa?

3.2. ¿Cómo influye la evaluación basada en elementos de calidad para el cumplimiento de objetivos?

### **Pensamiento Esbelto en la Evaluación Educativa**

#### **I. Valor en la Educación Superior**

1.1. ¿Considera que el programa de Postgrado otorga al estudiante lo que necesita y busca aprender y desarrollar? ¿Por qué?

1.2. ¿Considera que el programa de PG conoce las necesidades de los estudiantes actuales y potenciales? ¿Cómo podría evidenciar esto?

#### **II. Desperdicios en ES según el pensamiento esbelto.**

2.1. ¿Considera que existen procesos, actividades, trámites u otros que podrían mejorarse en el programa? Si fuera el caso ¿Cuáles son y cómo sugiere mejorarlos?

2.2. Según su experiencia y observación, ¿Cuáles son las características de un proceso ineficiente dentro del Programa de PG?, ¿podría dar algún ejemplo?

#### **III. Pensamiento Esbelto aplicada en la Educación superior**

3.1. ¿Considera que es posible optimizar los procesos de enseñanza aprendizaje dentro del programa? Si fuera el caso ¿Cómo sugiere hacer esto?

3.2. ¿Podría mencionar las áreas o procesos que considera tienen mayores debilidades?

3.3. Según su experiencia profesional ¿Qué entiende cómo eficiencia?

3.4. ¿Considera que existe relación entre calidad y eficiencia dentro de un ámbito educativo? ¿Por qué?

RE-ICE N..... Fecha.....
--------------------------------

## Guía de Entrevista- Representatividad estudiantil

### CALIDAD EDUCATIVA, INDICADORES DE EVALUACIÓN Y PENSAMIENTO ESBELTO (CEPIES- UMSA 2016)

Nombre ..... Nivel máximo de  
instrucción.....

Ocupación.....Años de experiencia laboral en el área de educación.....

Versión de Maestría.....

Módulos vencidos dentro del programa.....

Recomendación: la presente entrevista pretende obtener información sobre las áreas investigadas: Calidad y evaluación educativa y pensamiento esbelto.

#### Calidad Educativa en la Educación Superior

##### I. Características de la calidad dentro de la Educación Superior.

1.1. De acuerdo a su conocimiento y posible experiencia en el ámbito educativo superior ¿Qué significado tiene para usted la calidad dentro de la Educación Superior?

1.2. ¿Considera que se verifica la existencia de calidad educativa dentro del Programa de Postgrado? ¿Sabe cómo se hace esta verificación?, si fuera el caso, ¿podría explicarlo?

1.3. La calidad educativa existe en la medida de la actuación de los involucrados, ¿podría mencionar alguna situación donde se demuestre o no calidad en relación con los involucrados (docentes, estudiantes, administrativos, etc.) dentro del programa?

##### II. Indicadores de calidad educativa.

2.1. ¿Conoce cómo se mide la calidad educativa?, si fuera el caso ¿podría explicar cómo se realiza esta medición?

2.2. ¿Conoce qué son los parámetros de medición de calidad dentro de una evaluación y o acreditación de una institución educativa? Si fuera el caso ¿podría mencionarme cuáles son?

2.3. ¿Considera importante la utilización de un instrumento de medición de calidad en la calidad educativa del programa? ¿Por qué?

2.4. ¿Conoce los Estatutos orgánicos de la Universidad?, si fuera el caso ¿se aplican?, ¿considera que son pertinentes y actualizados? ¿Cómo evidencia su respuesta?

2.5. ¿Conoce los reglamentos del Programa de Postgrado? Si fuera el caso, ¿se aplican? ¿Son pertinentes? ¿Cómo evidencia su respuesta?

## **Educación Superior**

### **I. Competencias profesionales**

1.1. ¿Conoce cuáles son las competencias profesionales que deben tener los profesionales titulados del programa? Si fuera el caso ¿podría mencionar cuáles conoce?

1.2. ¿Considera que las competencias profesionales con las que cuentan los titulados son suficientes en relación con los problemas que debe enfrentar en su experiencia laboral real? ¿Por qué?

## **Evaluación y Calidad Educativa**

### **I. Calidad y evaluación educativa**

1.1. ¿Cuál considera que es la relación entre calidad y evaluación educativa?

1.2. ¿Cómo influye la evaluación basada en elementos de calidad para el cumplimiento de objetivos?

## **Pensamiento Esbelto en la Evaluación Educativa**

### **I. Valor en la Educación Superior**

1.1. ¿Considera que el programa de Postgrado otorga al estudiante lo que necesita y busca aprender y desarrollar? ¿Por qué?

1.2. ¿Considera que el programa de PG conoce las necesidades de los estudiantes actuales y potenciales? ¿Cómo podría evidenciar esto?

### **II. Desperdicios en ES según el pensamiento esbelto.**

2.1. ¿Considera que existen procesos, actividades, trámites u otros que podrían mejorarse en el programa? Si fuera el caso ¿Cuáles son y cómo sugiere mejorarlos?

2.2. Según su experiencia y observación, ¿Podría dar un ejemplo de un proceso, actividad,

trámite o similar que califique como ineficiente dentro del programa?

### **III. Pensamiento Esbelto aplicada en la Educación superior**

3.1. ¿Considera que es posible optimizar los procesos de enseñanza aprendizaje dentro del programa? Si fuera el caso ¿Cómo sugiere hacer esto?

3.2. ¿Podría mencionar las áreas o procesos que considera tienen mayores debilidades?

3.3. Según su experiencia profesional ¿Qué entiende cómo eficiencia?

3.4. ¿Considera que existe relación entre calidad y eficiencia dentro de un ámbito educativo?  
¿Por qué?

RD-ICE N..... Fecha.....
--------------------------------

## Guía de Entrevista-Representatividad docente

### CALIDAD EDUCATIVA, INDICADORES DE EVALUACIÓN Y PENSAMIENTO ESBELTO (CEPIES- UMSA 2016))

Nombre ..... Nivel máximo de  
instrucción.....

Ocupación.....Años de experiencia laboral en el área de educación.....

Módulos que dicta en el  
programa.....

Especialidad temática.....

Recomendación: la presente entrevista pretende obtener información sobre las áreas investigadas: Calidad y evaluación educativa y pensamiento esbelto.

#### Calidad Educativa en la Educación Superior

##### I. Características de la calidad dentro de la Educación Superior.

1.1. De acuerdo a su conocimiento y experiencia dentro del ámbito educativo superior ¿Qué significado tiene para usted la calidad dentro de la Educación Superior?

1.2. ¿Considera que se verifica la existencia de calidad educativa dentro del Programa de Postgrado? ¿Sabe cómo se hace esta verificación?, si fuera el caso, ¿podría explicarlo?

1.3. La calidad educativa existe en la medida de la actuación de los involucrados, ¿podría mencionar alguna situación donde se demuestre o no calidad en relación con los involucrados (docentes, estudiantes, administrativos, etc.) dentro del programa?

##### II. Indicadores de calidad educativa.

2.1. ¿Conoce cómo se mide la calidad educativa?, si fuera el caso ¿podría explicar cómo se realiza esta medición?

2.2. ¿Podría explicar cómo se originan y se seleccionan los parámetros de medición de calidad dentro de una institución educativa?

2.3. ¿Conoce los Estatutos orgánicos de la Universidad?, si fuera el caso ¿se aplican?,

¿considera que son pertinentes y actualizados? ¿Cómo evidencia su respuesta?

2.5. ¿Conoce los reglamentos del Programa de Postgrado? Si fuera el caso, ¿se aplican? ¿Son pertinentes? ¿Cómo evidencia su respuesta?

## **Educación Superior**

### **I. Proceso de enseñanza-aprendizaje.**

1.1. De acuerdo a su experiencia, ¿Cómo debería ser el proceso de enseñanza-aprendizaje en la Educación Superior?

1.2. ¿Podría indicar cuáles serían las características del proceso de enseñanza-aprendizaje dentro de las aulas del Postgrado?

1.3. ¿Considera que el proceso de enseñanza aprendizaje desarrollado en el programa es de calidad? ¿Por qué?

1.4. ¿Considera que los procedimientos académicos y estrategias metodológicas desarrolladas en aula son coherentes y pertinentes? ¿Por qué?

### **II. Competencias profesionales**

2.1. De acuerdo a su experiencia, ¿Cuáles son las competencias profesionales que deben tener los profesionales titulados del programa?

2.2. De acuerdo a su experiencia, ¿Cuáles son los problemas que un profesional en el programa debe resolver en su área de trabajo?

2.3. ¿Considera que las competencias profesionales con las que cuentan los titulados son suficientes en relación con su experiencia laboral real? ¿Por qué?

2.4. ¿Considera que se evalúan los aprendizajes de acuerdo a las competencias establecidas en el programa curricular, bajo criterios de eficiencia, eficacia y coherencia?

## **Evaluación y Calidad Educativa**

### **I. Administración de Información dentro de la Institución Educativa Superior**

1.1. ¿Conoce cómo se administran los sistemas de información y estadística dentro del Programa de Postgrado?, si fuera el caso ¿podría explicar cómo se lleva a cabo?

## **II. Evaluación como Herramienta de planeamiento**

2.1. ¿Cuáles son los elementos de evaluación que se consideran para la planificación del programa?

## **III. Calidad y evaluación educativa**

3.1. ¿Cuál considera que es la relación entre calidad y evaluación educativa?

3.2. ¿Cómo influye la evaluación basada en elementos de calidad para el cumplimiento de objetivos?

## **Pensamiento Esbelto en la Evaluación Educativa**

### **I. Valor en la Educación Superior**

1.1. ¿Considera que el programa de Postgrado otorga al estudiante lo que necesita y busca aprender y desarrollar? ¿Por qué?

1.2. ¿Considera que el programa de PG conoce las necesidades de los estudiantes actuales y potenciales? ¿Cómo podría evidenciar esto?

### **II. Desperdicios en ES según el pensamiento esbelto.**

2.1. ¿Considera que existen procesos, actividades, trámites u otros que podrían mejorarse en el programa? Si fuera el caso ¿Cuáles son y cómo sugiere mejorarlos?

2.2. Según su experiencia y observación, ¿Cuáles son las características de un proceso ineficiente dentro del Programa de PG? ¿Podría dar algún ejemplo?

### **III. Pensamiento Esbelto aplicada en la Educación superior**

3.1. ¿Considera que es posible optimizar los procesos de enseñanza aprendizaje dentro del programa? Si fuera el caso ¿Cómo sugiere hacer esto?

3.2. ¿Podría mencionar las áreas o procesos que considera tienen mayores debilidades?

3.3. Según su experiencia profesional ¿Qué entiende cómo eficiencia?

3.4. ¿Considera que existe relación entre calidad y eficiencia dentro de un ámbito educativo? ¿Por qué?

### Anexo 3. Cuadros de observación

**CALIDAD EDUCATIVA, INDICADORES DE EVALUACIÓN Y PENSAMIENTO ESBELTO  
(CEPIES- UMSA 2016)**

<b>Posibles unidades/fenómenos a ser observados</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>Observaciones</b>
<b>Existe orden y limpieza en los ambientes del Programa</b>	x		Bastantes documentos acumulados, apilados en escritorios.
<b>Existen las condiciones de infraestructura, equipamiento y mobiliario adecuado en el Programa</b>	x		Algunas computadoras y proyectores presentan problemas
<b>El personal del programa atiende con esmero y educación</b>	x		Atención con esmero pero un poco lenta
<b>El programa se muestra públicamente como una institución de referencia</b>	x		Sin observación



**Entrevista 1**

Ficha de observación N° 1
Unidad/fenómeno observado: Documentos acumulados en escritorios
Fecha: 18/08/16
Responsable: Ing. Andrea Justiniano
Lugar: Oficina coordinación de estudios
Objetivo observación: Identificar elementos de orden y limpieza
Contexto: Oficina
Detalles relevantes: Documentos, hojas acumuladas en escritorio y en el piso en una esquina
Conclusiones: con personal dedicado a tiempo completo en investigación la coordinación de estudios tendrá menos documentos para revisión en cola.

**Entrevista 2**

Ficha de observación N° 2
Unidad/fenómeno observado: Actitud del entrevistado
Fecha: 22/08/16
Responsable: Ing. Andrea Justiniano
Lugar: Oficina dirección general
Objetivo observación: Determinar la actitud del entrevistado
Contexto: Oficina
Detalles relevantes: Tranquilidad, asertividad, apertura
Conclusiones: el entrevistado se mostró tranquilo, abierto a expresar sus opiniones

**Entrevista 3**

## Ficha de observación N° 3

Unidad/fenómeno observado: Actitud y punto de vista del entrevistado

Fecha: 01/09/16

Responsable: Ing. Andrea Justiniano

Lugar: Oficina coordinación de doctorado

Objetivo observación: Determinar la actitud y punto de vista

Contexto: Oficina

Detalles relevantes: Apertura, expresividad, asertividad

Conclusiones: Se observó gran expresividad y apertura y un punto de vista altamente asertivo

**Entrevista 4**

## Ficha de observación N° 4

Unidad/fenómeno observado: Actitud y punto de vista del entrevistado

Fecha: 19/08/16

Responsable: Ing. Andrea Justiniano

Lugar: Café restaurante

Objetivo observación: Determinar la actitud y punto de vista

Contexto: Café restaurante

Detalles relevantes: Apertura, precaución en emitir opiniones

Conclusiones: Aunque el entrevistado aportó con importantes comentarios, lo hizo con cierta reserva y precaución

**Entrevista 5**

## Ficha de observación N° 5

Unidad/fenómeno observado: Actitud del entrevistado

Fecha: 31/08/16

Responsable: Ing. Andrea Justiniano

Lugar: Aula CEPIES

Objetivo observación: Determinar la Actitud del entrevistado

Contexto: Aula

Detalles relevantes: Tranquilidad, poca expresividad, opinión limitada

Conclusiones: el entrevistado expresó sus opiniones de forma limitada y cuadrada sólo a su punto de vista como docente

**Entrevista 6**

## Ficha de observación N° 6

Unidad/fenómeno observado: Actitud del entrevistado

Fecha: 02/09/16

Responsable: Ing. Andrea Justiniano

Lugar: Biblioteca CEPIES

Objetivo observación: Determinar la Actitud del entrevistado

Contexto: Biblioteca

Detalles relevantes: Poca disponibilidad y asertividad

Conclusiones: el entrevistado no mostró buena disponibilidad actitudinal y el tiempo otorgado fue bastante corto y sus opiniones fueron poco asertivas.

**Entrevista 7**

## Ficha de observación N° 7

Unidad/fenómeno observado: Actitud del entrevistado

Fecha: 21/09/16

Responsable: Ing. Andrea Justiniano

Lugar: Aula CEPIES

Objetivo observación: Actitud del entrevistado

Contexto: Aula

Detalles relevantes: Alta expresividad y contenido en sus opiniones

Conclusiones: el entrevistado expreso muy bien sus opiniones y conocimiento al respecto de los que se le preguntó, el contenido de lo expresado fue alto. Sin embargo, tuvo precaución en emitir algunas opiniones en preguntas que según el podrían dar resultados comprometedores.

**Entrevista 8**

## Ficha de observación N° 8

Unidad/fenómeno observado: Actitud del entrevistado

Fecha: 22/09/16

Responsable: Ing. Andrea Justiniano

Lugar: Biblioteca CEPIES

Objetivo observación: Actitud del entrevistado

Contexto: Biblioteca

Detalles relevantes: Tranquilidad, asertividad, apertura

Conclusiones: el entrevistado se mostró tranquilo, abierto a expresar sus opiniones

## Anexo 4. Transcripción de entrevistas

### ENTREVISTADOS

Entrevista 1: Franklin Balta, ingeniero industrial, coordinador de estudios CEPIES, nivel de instrucción magister, doctorado en textil sin tesis, experiencia laboral 14 años como docente y subdirector.

Entrevista 2: Edgar Salazar, economista, director del CEPIES, nivel de instrucción magister en economía, doctorado en economía social sin tesis, experiencia 45 años.

Entrevista 3: Patricia Brieger, arquitecta, coordinadora del doctorado, maestría en ordenamiento territorial, doctora en planificación del desarrollo regional, experiencia 18 años.

Entrevista 4: Álvaro Ocampo, comunicador social, docente, magister en educación, en proceso de doctorado en educación en el CEPIES, 14 años de experiencia. Áreas de desempeño en educación: didáctica, diseño curricular, investigación cuantitativa, evaluación y diseño curricular.

Entrevista 5: Mario Cañasto, magister y trámite en doctorado, experiencia: 28 años. Áreas de desempeño en educación: diseño curricular, en cuanto a evaluación trabajo de consultoría.

Entrevista 6: Rosario Martha Larrea Álvarez, doctora, docente tiempo completo, experiencia: 16 años, Áreas de desempeño en educación: diseño curricular, didáctica, metodología, evaluación consultoría en educación alternativa a nivel nacional.

Entrevista 7: Guillermo Aguilar, administrador de empresa, magister en educación superior, doctor en educación superior, Apoyo y coordinación de los procesos de autoevaluación con fines de acreditación de carreras universitarias. Experiencia: 40 años, Áreas de desempeño en educación: Docencia e investigación en Educación Superior, Diseño y Desarrollo Curricular, Gestión Calidad Académica

Entrevista 8: Hernán Paz Hidalgo, maestrante, 5 años experiencia laboral, versión 23 de maestría de proyectos mención metodología de la investigación científica, representante de todas las maestría, venció todos los módulos se encuentra en proceso de desarrollo de tesis.

### ENTREVISTA 1

#### 1. *¿Qué significado tiene para usted la calidad dentro de la Educación Superior?*

La calidad es fundamental la educación debido a que si no existe calidad de la educación no existe crecimiento y desarrollo por parte de las personas ya sean del nivel de formación escolar o preuniversitaria o ya con grado universitarios

#### 2. *¿Considera que se verifica la existencia de calidad educativa dentro del Programa de Postgrado? ¿Sabe cómo se hace esta verificación?, si fuera el caso, ¿podría explicarlo?*

Si nosotros tenemos la logística y las herramientas para que todos los docentes que están ejerciendo en el CEPIES puedan dar con calidad su cátedra, su enseñanza y las metodologías que los utilizan para enseñar por supuesto que los docentes que están ejerciendo en el CEPIES han sido evaluados previamente por una comisión calificadora de su currículum y de su trayectoria profesional como docente se evalúa el currículum para aceptar a los docentes en un proceso de evaluación cualitativa y cuantitativa esto nos permite tener un criterio y ver donde nos podemos ubicar ese docente con una experiencia mínima de siete años que se requisito que pide ser el CEPIES

#### 3. *¿podría mencionar alguna situación donde se demuestre o no calidad en relación con los involucrados (docentes, estudiantes, administrativos, etc.) dentro del programa?*

El CEPIES tiene una permanente evaluación a sus docentes tanto con la parte académica como por los estudiantes se podría decir porque al terminar el módulo ellos evalúan al docente bajo un formato que podría ser que tenga sus pros y desfavorables digamos pero tenemos esa herramienta que nos permite evaluarlos a los docentes y algunos casos los docentes cuando tienen una calificación menor al 70% a ellos se los separa y se les hacen entrevista

posteriormente para preguntarle por qué ellos han bajado el nivel de didáctica, metodología, de uso de herramientas y de todo lo que se pierde puede dar para que su calidad sea óptima

4. *¿Conoce acerca de la medición de la calidad? Si fuera el caso ¿podría explicar cómo se realiza esta medición?*

En cuanto a la gestión administrativa hemos ido mejorando es el sistema administrativa porque cuando llegué aquí se pagaban a los docentes después de seis meses a un año hasta mucho más digamos ahora hemos ido avanzando ajustando esos parámetros de pago se podría decir al docente mediante un adelantamiento y mejorando nuestros procesos de entrega y respuesta por parte de la Universidad como de nosotros mismos

5. *¿Conoce algunos parámetros de medición de calidad?, si fuera el caso ¿Podría explicar cómo se originan y se seleccionan estos dentro de una institución educativa?*

Los indicadores a veces son subjetivos pero aquí en el CEPIES esos indicadores nosotros los medimos en por ejemplo en infraestructura, los medimos en la evaluación que hacemos cualitativa y cuantitativa, en la contratación que se tienen con los docentes, los medimos en los servicios que damos a la atención al cliente, con atención pronta inmediata, medimos con el tema de los instrumentos que tiene las herramientas que tienen el CEPIES para impartir la calidad como por ejemplo los datos, tecnología que siempre estamos queriendo comprar lo último se podría decir y toda esa logística que permite enseñar mejor nos hacen la evaluación a nosotros la parte académica nos miden la cantidad de estudiantes que ingresan al programa y cuantos terminan entonces es un indicador ya que de cantidades que pueden unos que pueden aprobar el programa en los seis meses o cuatro meses o los dos años otros, cuantos están desertando cuantos ha reprobado entonces hay varios indicadores por un lado por otro lado tenemos el otro indicador que es los que se titulan algunos terminan el programa pero no se titulan, se tardan 4 o 5 años o Nunca se titulan y ese es otro indicador de la misma educación se podría decir estamos buscando que terminen el programa y en los tres meses en el caso de los maestrantes con la tesis defendida

6. *¿podría indicar si alguno de ellos son aplicados, difundidos y actualizados dentro del Programa, por ejemplo reglamentos, estatutos?*

Si en el CEPIES con los docentes tenemos al año dos veces jornadas académicas donde ahí ellos manifiestan sus disconformidades es por un lado en el tema de infraestructura, en el tema la atención propia administrativa, administración del CEPIES, con la misma coordinación ahí también ellos también manifiestan su conformidad se podría decir con la cantidad de estudiantes que en el aula y también con los programas que se están desarrollando y con los contenidos propios del programa a veces indican esto ya pasó entonces hay que mejorar hay que actualizarlo ahí tenemos que tener uso de la net con universidades que están manejando sus programas y están un poquito más adelantados que nosotros, entonces eso también nos permite digamos estar o se podría decir no a la par de las universidades u posgrados en el extranjero pero por lo menos estar ahí compitiendo qué es lo que buscamos y también traer profesores de otras universidades que tienen convenio con nosotros y a la vez mandar nuestros docentes a esas universidades tenemos nuestros Tenemos los reglamentos y estatutos como CEUB. como UMSA y como CEPIES en la plataforma propia del posgrado no les difundimos como tal entregando los estudiantes aquí este reglamento porque como son tantos es un presupuesto pero si se les comunica cuando ellos vienen y se les dice que tienen que ingresar a la plataforma del CEPIES y bajar toda esta documentación y además que también se encuentran en la biblioteca, pero si es de conocimiento de los docentes todos los reglamentos vigentes, que en algunos casos no son tan actualizados se podría decir uno porque la Universidad no tiene frecuentemente esos congresos que deberían actualizar el tema de reglamentos estatutos etcétera pero están ahí los docentes si conocen los reglamentos y cuando vulneran tienen sus sanciones

7. *¿Podría mencionar los procedimientos para la toma de decisiones y operaciones que se realizan en el programa para el cumplimiento de objetivos de la administración académica?*

El CEPIES tiene un directorio primero está el honorable Consejo universitario después viene el Consejo universitario después viene el Consejo técnico que está a cargo y como presidente el vicerrector de la Universidad y dentro de ese Consejo del CEPIES, técnico está el director de mi persona y el área desconcentrada que son parte de ese Consejo y dos representantes un representante del doctorado y un representante de la maestría ellos participan en el consejo y las decisiones se toman de manera conjunta no unilateral para aprobar un programa se aprueba en un Consejo y ese programa va la dirección de posgrado de la UMSA y después sigue su proceso administrativo hasta llegar al Consejo universitario que se prueba con una resolución

8. *¿Cómo debería ser el proceso de enseñanza-aprendizaje en la Educación Superior?*  
Holístico

9. *¿Podría indicar cuáles serían las características del proceso de enseñanza-aprendizaje dentro de las aulas del Postgrado?*

Las características dentro del de la enseñanza aprendizaje dentro de las aulas bueno tengo mis opiniones y uno no se puede meter en el aula y decirle al profesor usted está mal porque cada uno es dueño de su cátedra de su clase y si lo pueden impartir de esa manera y cree que lo está haciendo bien y la respuesta de los estudiantes es afirmativa entonces uno guarda la distancia correspondiente pero en nuestro caso en el CEPIES en el posgrado lo que tratamos es de darle toda la comodidad, la logística que necesita el docente para que pueda interactuar y sus competencias de la materia o del tema que va a dar lo haga de la mejor forma abierta, personalizada se podría decir mediante el entorno que lo rodea que sea una cosa como una cadena de abastecimiento se podría decir en temas ingenieriles

10. *¿Considera que el proceso de enseñanza aprendizaje desarrollado en el programa es de calidad? ¿Por qué?*

Las características dentro del de la enseñanza aprendizaje dentro de las aulas bueno tengo mis opiniones y uno no se puede meter en el aula y decirle al profesor usted está mal porque cada uno es dueño de su cátedra de su clase y si lo pueden impartir de esa manera y cree que lo está haciendo bien y la respuesta de los estudiantes es afirmativa entonces uno guarda la distancia correspondiente pero en nuestro caso en el CEPIES en el posgrado lo que tratamos es de darle toda la comodidad, la logística que necesita el docente para que pueda interactuar y sus competencias de la materia o del tema que va a dar lo haga de la mejor forma abierta, personalizada se podría decir mediante el entorno que lo rodea que sea una cosa como una cadena de abastecimiento se podría decir en temas ingenieriles

11. *¿Considera que los procedimientos académicos y estrategias metodológicas desarrolladas en aula son coherentes y pertinentes? ¿Por qué?*

Si en algunos casos considero que estos procesos son de calidad en algunos casos depende del docente porque algunos docentes está más arriba y otros más abajo pero considero que si se estaban una educación con calidad y la persona que no cumple o no ha satisfecho sus requisitos los mismos estudiantes el mismo CEPIES del llama y lo pone en evidencia indicando que tiene que mejorar o de lo contrario ya no va a poder ser partícipe de este plantel que nosotros estamos pretendiendo y creemos en la calidad de enseñanza aprendizaje en el posgrado hasta mucho más digamos ahora hemos ido avanzando ajustando esos parámetros de pago se podría decir al docente mediante un adelantamiento y mejorando nuestros procesos de entrega y respuesta por parte de la Universidad como de nosotros mismos

12. *¿Cuáles son las competencias profesionales que deben tener los profesionales titulados del programa?*

Las competencias de los profesionales son difíciles de responder una pregunta compleja lo que se busquen un profesional es que este tenga la capacidad de poder afrontar los retos que tiene su entorno y lo que va a poder venir posteriormente, las herramientas las ha aprendido y los conocimientos los tiene ahí entonces ya él tiene que aplicar sus criterios, sus responsabilidades y su propia lógica como profesional que es en su campo entonces las competencias el las va a aplicar de acuerdo a lo que ya ha adquirido

13. *¿Cuáles son los problemas que un profesional titulado en el programa debe resolver en su área de trabajo?*

Los retos comunes del profesional la vida está llena de estos retos y uno fácil es como por ejemplo tener paciencia a veces el profesional no tiene esa paciencia que debe contar, rápidamente pierde los estribos y no sabe cómo desarrollar a pesar de que conoce pero por esa falta de paciencia no puede desarrollar, una cosa muy sencilla dondequiera que estén, cosas elementales donde puede resolver porque no tiene esa paciencia debería tener

14. *¿Considera que las competencias profesionales con las que cuentan los titulados son suficientes en relación con su experiencia laboral real? ¿Por qué?*

Las competencias en el programa no son suficientes pero si aquí en el programa se le da esas competencias para que puedan mejorar, innovar con el entorno, pueda desarrollar lo que viene, hay con competencias transversales debe conocer y responder como por ejemplo la parte ambiental, la parte del género que a veces el profesional sabe pero se cohibe por ciertas razones que son propias por la naturaleza de la persona

15. *¿Considera que se evalúan los aprendizajes de acuerdo a las competencias establecidas en el programa curricular, bajo criterios de eficiencia, eficacia y coherencia? ¿Por qué?*

Lo que pretendemos en los programas es justamente eso que las competencias que sean eficientes, eficaces y que puedan llegar al maestrante de manera efectiva pero a eso hace mucho con el docente de un docente mujer a un docente hombre existen particularidades además de uno puede saber más que el otro o ambos pueden tener el mismo conocimiento pero no pueden impartir igual, porque cada uno tiene su propio estilo, lo importante que se llegue el estudiante de la mejor manera con esas aptitudes. Nosotros hemos modernizado los sistemas de información, uno porque el CEPIES tiene 27 años de vida y mucha de esa información está por ahí volando y no se la tiene en muchos casos pero a partir del año 2003 se estamos modernizando los sistemas de información la cual nos muestra información actualizada cuanto se han inscrito cuantos han continuado cuantos abandonaron y muchos otros parámetros que nos informa, el software se llama simora académica y simora financiera en software que ha parecido muy interesante la Universidad, por un lado y por otro lado estamos también conectados con universidades de convenio como la Universidad de Barcelona, universidad de Bremen, UBA de Argentina, Valencia y muchas otras universidades que estamos gestionando convenios ahora el que no corre vuela y el tema de la educación es así, según los últimos indicadores a nivel de posgrado nosotros estamos en los primeros puestos

16. *¿Conoce cuáles son los elementos de evaluación que se consideran para la planificación del programa? Si fuera el caso, ¿podría explicar cuáles son?*

La CEUB que es el ente rector de la Universidad boliviana tiene sus propios reglamentos y dentro de sus reglamentos están los parámetros de evaluación de los programas de postgrado que anualmente nos piden además de la CEUB tiene la UMSA tiene sus reglamentos y también tiene reglamentos en la parte evaluación para el pre y posgrado nosotros cumplimos esos parámetros de evaluación y asimismo el CEPIES tiene sus propios reglamentos en cuanto evaluación y nosotros no podemos salirnos de esa normativa además también tenemos convenios con otras, universidades que también tienen su propio reglamento y lo que hacemos nosotros es adecuarnos pero sin salirnos de los reglamentos en la planificación lo primero que se hace son los planes operativos anuales en la parte académica y administrativa, y se planifica cumpliendo



sus estándares que pide la Universidad a pesar de que en algún momento no estamos de acuerdo con algunos, pero tenemos que cumplir, algunas partes propias del reglamento son obsoletas pero lo que se busca es actualizar, en cuanto ejecución y control la UMSA tiene un sistema de auditoría Y EL CEPIES anualmente se le está haciendo auditorías 2 o 3 veces, de tipo académica y administrativa, lo cual está bien no nos quejamos pero nos llama la atención que sólo se enfoquen a nosotros y no a otros posgrados, estamos avanzando y eso es lo importante, esos sistemas de control y ejecución vienen y nos evalúan a nosotros lo que decía por ejemplo un sistema de control es cuantos maestrante han defendido su tesis en la gestión 23, hasta fin de año tendrían que acabar todo, si es que entraron 50 lo ideal es que los 50 terminen la tesis y si no es así entonces ellos hacen esa evaluación ya que se planificó tener dos paralelos de 25 en la planificación los 50 tendría que haber salido en estos años yo planificó como si fuera una fábrica entonces miro mis indicadores miro mis tiempos como se hacen una planta y eso nos está arrojando resultados que nos pasan o sobrepasamos el 65% 70 % en eficiencia, el año pasado por ejemplo, como nunca hemos tenido 36 defensas de tesis de maestría jamás pensé que podríamos haber tenido este un parámetro que excelente para nosotros es un indicador muy bueno, planificados, controlados y ejecutados

*17. ¿Cómo influye la evaluación basada en elementos de calidad para el cumplimiento de objetivos?*

La evaluación basada en estos elementos de calidad cumple los objetivos ya que hemos ido de a poco avanzando por ese grupo grande de maestrante que solamente terminaron el programa y no leyeron su tesis hemos ido avanzando y dándole todo el espacio al maestrante para que pueda defender su tesis a pesar de que tenemos una resolución de que ya los maestrantes que ya han pasado los 5 años se le debe entregar un certificado que acredite que ha terminado el programa y ya no pueden acceder a la tesis pero se ha gestionado que se les dé un plazo para defender mediante una carta al vicerrectorado, pero si no cumplen ese tiempo la universidad les entrega un certificado, y eso ya está reglamentados dentro de la universidad y el postgrado.

*18. ¿Considera que el programa de Postgrado otorga al estudiante lo que necesita y busca aprender y desarrollar? ¿Por qué?*

Sería lindo que se pueda enseñar todo, valores, ética, todo lo que una persona requiere para ser cabal se podría decir pero a veces los tiempos en los módulos son cortos, sería bueno que los docentes transmitan esto, esto es complejo. el posgrado conoce las necesidades de los estudiantes mediante un estudio de mercado lo hemos determinado mediante el área de marketing y es donde ellos han levantado esta información y prueba de ello es que hay muchos programas como un ejemplo de educación superior en la propia Universidad mayor de San Andrés en las universidades privadas y públicas pero que ha sucedido con el CEPIES, este ha crecido antes habían 800 estudiantes ahora estamos pasando los 1500 y en total estamos bordeando los 2000 estudiantes eso significa que estamos planificando bien, nuestros programas están siendo bien visto, los docentes están bien cualificados, la infraestructura del CEPIES también ha mejorado entonces de esto nos está dando la calidad que pretendemos y queremos y estamos por encima de los otros posgrados

*19. ¿Considera que existen procesos, actividades, trámites u otros que podrían mejorarse en el programa? Si fuera el caso ¿Cuáles son y cómo sugiere mejorarlos?*

Tenemos problemas en el pagos a los docentes queremos mejorar eso, porque creemos que en otras universidades se termina el módulo o el tema inmediatamente se le cancela al docente si es extranjero del caso nuestro estamos con un periodo arriba de los 15 días y porque la Universidad es un poco lenta en estos procesos administrativos, va de un escritorio a otro y retorna con muchas vueltas después toma su tiempo no es inmediato, lo ideal sería que el posgrado tenga sus propias administración y no esté todo metido con pregrado y postgrado la UMSA es un aparato muy grande, la solución creo yo es que posgrado tenga su propia su propio manejo fuera del pregrado eso daría celeridad en todo este trámite no es que quiera separar si

no que sería un propio ente de la UMSA en el plano administrativo tendría esa celeridad que se necesita, sería más fluido, como se está en el pregrado hace que no se pueda avanzar por el tema de compras y mantenimiento y mejoramiento también se tiene que solicitar al pregrado como la Universidad es un aparato grande la infraestructura queda chico para poder atender estos requerimientos del posgrado se toma mucho tiempo el posgrado debería estar aparte del pregrado, a pesar de eso nosotros hemos mejorado muchos procesos y procedimiento tanto administrativos como académicos que nos ha permitido acelerar y prueba de ello es que tenemos este sexto piso y también tenemos otro predio en Sopocachi

*20. ¿Podría mencionar las áreas o procesos que considera tienen mayores debilidades?*

Una de las mayores debilidades del programa es biblioteca a pesar de que hemos entrado dentro de un convenio de que todos los estudiantes del posgrado tengan acceso gratuito a una biblioteca virtual con una gran cantidad de libros virtuales recién nos han facilitado eso, ese es un problema, otro problema son los cursos virtuales la banda ancha no satisface las expectativas por lo que tardan en cargarse y en baja información, estudiantes fuera de la ciudad no se encuentran satisfechos tienen problemas, otra deficiencia en el tema de los pagos como debilidad debido a que todo va a una bolsa que es de la Universidad es complejo siquiera sacar un pequeño monto de lo que corresponda

*21. Según su experiencia profesional ¿Qué entiende cómo eficiencia?*

Eficiencia es hacer más con menos

*22. ¿Considera que existe relación entre calidad y eficiencia dentro de un ámbito educativo?  
¿Por qué?*

Tiene mucha relación los temas de calidad con eficiencia van de la mano hacer más con menos está relacionado con la productividad, lo cual está relacionado con eficiencia y eficacia es eficaz cuando uno es certero con lo que se quiere hacer, esa relación con la academia si existe la calidad es subjetiva depende de cómo se manipule, para que sea eficiente tiene que estar calidad.

## ENTREVISTA 2

*1. ¿Qué significado tiene para usted la calidad dentro de la Educación Superior?*

Hay que ver eso desde dos puntos de vista el que educa y el que recibe la educación cuando se le da un catálogo de la maestría lo primero que hace es ver que voy estudiar del contenido de la maestría la segunda pregunta quiénes van a dar si en algún docente o varios de calidad la persona decide o no tomar esta maestría por el otro lado desde la institución que capacita hemos tenido mucho cuidado en seleccionar a docentes pero no es fácil los docentes no se hacen de la noche a la mañana tener un buen docente cuesta además que significa un esfuerzo bastante grande ubicarlos no es fácil encontrar un docente. Una vez que encontramos hay que tratarlo bien, cual es el buen trato darle todas las facilidades para que su cátedra vale decir equipo, ambiente, seguridad y dentro del buen trato estaba pagarle sus honorarios puntualmente no demorar aquí había un promedio de seis meses para pagar entonces no querían venir, hemos reducido a una semana estamos sujetos a un sistema muy pesado de la administración central entonces el buen trato al docente docentes de buen nivel quieren venir a trabajar aquí y también el buen pago este servicio que brindamos es muy competitivo afuera tenemos la UPB, tenemos a la Universidad católica, la EMI con grandes infraestructuras y a veces cobran menos o más y la gente está midiendo su recurso, podemos empezar abrir la brecha es con calidad y eso es con buenos docentes experiencia docente porque están en posgrado y las personas que vienen son profesionales muchos de los que vienen ya dieron clases no se puede improvisar y se da cuenta cuando el docente está improvisando cuando llega tarde

2. *¿Considera que se verifica la existencia de calidad educativa dentro del Programa de Postgrado? ¿Sabe cómo se hace esta verificación?, si fuera el caso, ¿podría explicarlo?*

Primero hay un formulario de evaluación docente este formulario ha sido el resultado de una tesis de maestría y eso no hemos aplicado y lo único que hemos hecho es ponerlo en términos cuantitativos y eso da un porcentaje de la evaluación los docentes que son calificados con él con menos del 70% ya no los contratamos y hacemos un reconocimiento a los tres primeros puestos de docente en la evaluación y a estas personas si los retenemos los docentes hacen evaluaciones a los alumnos y les exige, los alumnos a veces se quejan cuando reprueban y ponemos en la balanza ambos y cuando el docente tiene la razón lo respaldamos pero sino empezamos a prescindir de él

3. *¿podría mencionar alguna situación donde se demuestre o no calidad en relación con los involucrados (docentes, estudiantes, administrativos, etc.) dentro del programa?*

Actualmente hay muchas universidades antes sólo había la UMSA de esta universidad salieron buenos y malos profesionales la Universidad tiene que dar la oportunidad de estudiar de dar instrumentos a cualquiera que quiera pueda estudiar esto tiene que brotarle la intención de estudiar algunos vienen para contentar a alguien o para obtener un certificado son diferentes móviles pero aquellos que estudian porque quieren estudiar y se les dan los instrumentos ahí está la calidad

4. *¿Conoce acerca de la medición de la calidad? Si fuera el caso ¿podría explicar cómo se realiza esta medición?*

Pregunta difícil porque no hay parámetros no puedo medir qué cantidad de educación he metido en tu cabeza no puedo decir que tengo una línea base que diga cómo estaba tu conocimiento cuando llegaste y cuanto más sabes ahora, no se puede hacer eso lo que puedo decir es que ahora que tienes el título de magister tomas mejores decisiones tienes más criterios para tomar decisiones no es fácil medir cuán mejor estas, no hay una forma de medir, ahí hay una dificultad en averiguar el beneficio pero si se puede calcular el costo si puedo comparar en términos de costos si una persona ha vencido y la otra no la inversión se pierde

5. *¿Conoce algunos parámetros de medición de calidad?, si fuera el caso ¿Podría explicar cómo se originan y se seleccionan estos dentro de una institución educativa?*

Esas normas por ejemplo local propio uno de los parámetros pero no solamente tener, tiene todas las condiciones para dar clases en aulas tiene equipamiento es limpia no hace frío, otro parámetro es que nivel de formación tienen los docentes son profesionales que porcentaje tienen maestría que porcentaje tienen doctorado la Universidad mayor de san simon tenía hace poco el mayor número de doctorados frente otras universidades por lo tanto estaban en una mejor posición para dar calidad y otros parámetros como se ser que experiencia ya tenemos cuantos años de experiencia cuantos cursos hemos hecho cuanto salieron porcentaje de los que salieron porcentaje cuantos se titulan de ellos antes el porcentaje de titulación era menor tenemos que generar titulados no egresados por eso en los últimos 5 meses de la maestría se realice exclusivamente la tesis con eso ya estamos por encima de 55% de titulados

6. *¿podría indicar si alguno de ellos son aplicados, difundidos y actualizados dentro del Programa, por ejemplo reglamentos, estatutos?*

Si, la UMSA tiene problemas uno de los principales problemas es que la labor administrativa ha pisado a la labor académica tiene prioridad lo administrativo a lo académica dentro de esa política la división jurídica es dueño de la verdad. Entonces para aprobar cualquier tipo de acción jurídica tiene que decir si está o no está dentro de las normas si cumple el reglamento hemos llegado a ser muy legalistas por lo tanto muy lentos hay mucha burocracia y por otro lado jurídica martiriza con la norma los de auditoría controla si se cumplen o no la norma por eso digo que lo administrativo ha pisado lo académico, no está actualizada de acuerdo al contexto la UMSA se

ha creado para el pregrado pero el posgrado ha empezado a crecer de una forma impresionante los estatutos dicen con que HCU es un gobierno paritario docente estudiantil pero estudiantil del pregrado no interviene el posgrado las decisiones las toman en el HCU para el postgrado y quienes las toman muchachitos que están estudiando recién en el pregrado entonces no está actualizada no está siguiendo el ritmo del avance que ha tenido el posgrado

7. *¿Podría mencionar los procedimientos para la toma de decisiones y operaciones que se realizan en el programa para el cumplimiento de objetivos de la administración académica?*

No es fácil administrar una institución como el CEPIES porque aquí necesito personal administrativo, actualmente somos 26 personas tres son docentes y 3 funcionarios de la planta y de los 20 restantes 4 son becarios pero los pagamos nosotros con recursos propios los 16 demás están por contrato que no es laboral mediante contrato administrativo yo no tengo estabilidad personal yo contrato gente que tiene experiencia y te hago firmar un contrato de seis meses susceptible a ser renovado por otros seis meses y se termina en un año dejo de tener esta persona que ya adquirido cierta experticia y se va y tengo que contratar una nueva y es nefasto para la administración de una empresa eso será porque el HCU dice posgrado tiene que financiar con recursos propios y no puede tener personal pagado por el tesoro

8. *¿Cómo debería ser el proceso de enseñanza-aprendizaje en la Educación Superior?*

Hay una polémica muy grande a nivel latinoamericano y a nivel mundial en que si debemos tener el esquema por competencias o por objetivos el caso es que no todas las materias son susceptibles a ser transformadas por competencias yo doy una materia que es evaluación de proyectos yo tengo que sacar estudiantes que sean competitivos en proyectos personas que puedan competir haciendo proyectos afuera hay se ve por competencias pero por otro lado soy docente en macroeconomía la macroeconomía es una materia extremadamente teórica entonces ya no los puedo sacar competitivos en esa materia porque es teórica y por eso es que hay mucha divergencia de opinión en muchos docentes entonces a mi modo de ver depende de la materia

9. *¿Considera que el proceso de enseñanza aprendizaje desarrollado en el programa es de calidad? ¿Por qué?*

Ya tenemos como 20 años de experiencia y se ha ido corrigiendo errores muchas veces actualmente hemos hecho una reunión en Coroico para corregir contenidos y ya viene de tiempo el corregir y uniformar los contenidos paralelos y otros por eso yo digo que la calidad empieza por el actualizar uniformar los contenidos y poder utilizar la nueva tecnología

10. *¿Considera que los procedimientos académicos y estrategias metodológicas desarrolladas en aula son coherentes y pertinentes? ¿Por qué?*

No es fácil cuando yo llegué hace tres años o 2 años en el CEPIES había alrededor de 600 posgraduantes y habían 12 docentes una rosca muy cerrada de docentes actualmente estamos bordeando los 2000 y tenemos como 75 docentes yo debía haber hecho la convocatoria para nuevos docentes una vez cada semestre he hecho 5 veces, vino gente nueva y los puso en jaque mate a los antiguos porque ha venido gente con mucha energía aunque no con mucha experiencia y ahí es donde se tiene que sopesar las cosas pero ha venido gente nueva si ya venido gente inteligente buenos docentes se han quedado algunas personas sí, pero no es fácil que estas personas se queden, si la administración no le paga a tiempo o le pagan mal si los estudiantes empiezan acribillar los docentes porque no tienen mucha se van

11. *¿Cuáles son los problemas que un profesional titulado en el programa debe resolver en su área de trabajo?*

Primeros retos es tratar de que nuestros mejores talentos nuestros mejores cerebros se queda en el país no se vaya, segundo hay cosas que se aprenden en casa y no se educa pero en qué sentido es lo que quiero decir en el sentido de tener ética nos está faltando mucha ética en el

país parece que el que no engaña esto tonto. Entonces la ética la tenemos que dar paso a paso en todo momento es necesario tener mayor moral

12. *¿Considera que las competencias profesionales con las que cuentan los titulados son suficientes en relación con su experiencia laboral real? ¿Por qué?*

Deberían tener las competencias depende como aprovechen el curso hay muchas técnicas de hacer taller en grupo y lo hemos visto eso de tener taller en grupo unos hacen y otros solo siguen a los líderes y estos son buenos

13. *¿Considera que se evalúan los aprendizajes de acuerdo a las competencias establecidas en el programa curricular, bajo criterios de eficiencia, eficacia y coherencia? ¿Por qué?*

Ahí relación una persona que tiene instrumentos es más eficaz más eficiente tener nuevos instrumentos es lo que te brinda la maestría la maestría tiene que dejar de ser teórica no es que se le quite la teoría ya que la teoría en el pregrado ya se les ha dado los profesionales tienen en la maestría instrumentos porque quieren ser más eficiente en su campo laboral

14. *¿Conoce cómo se administran los sistemas de información y estadística dentro del Programa de Postgrado?, si fuera el caso ¿podría explicar cómo se lleva a cabo?*

No entiendo bien la pregunta, estoy ofreciendo servicios a una demanda de una capacitación específica por ejemplo tenemos una oferta de medicina tropical sobre todo para el control de plagas, quienes necesitan ese instrumento otro ejemplo son los arquitectos que necesitan administrar el reordenamiento urbano. En cualquier institución de carácter educativo el kardex es la columna vertebral porque ahí se guarda todo todos los antecedentes que respaldan el título que han recibido la persona que se gradúa tiene título detrás de ese título están todas tus notas todo eso lo tenemos bien guardado de manera que si en algún momento se puede comprobar aunque hayan personas inmorales y quieran sustituirse eso no será posible porque se puede verificar tenemos que planificar estrategias como queremos educar como queremos implementar nuestros cursos y a quienes queremos llegar y parece se hace un estudio de mercado y luego tenemos que planificar cuánto nos va a costar A quienes queremos llegar y para eso se hace un estudio de mercado y luego tenemos que planificar cuánto nos va a costar porque no simplemente es decir que van a dar hay que traer docentes del exterior y eso cuesta más caro y hay que pagar pasajes viáticos honorarios pero con eso elevamos el nivel no siempre porque se extranjero porque sino porque estamos trayendo un gurú del conocimiento si gurú está en Bolivia mejor no siempre porque se extranjero sino porque estamos trayendo un gurú entonces la estrategia está en el sentido que voy a planificar mis cursos para que la gente que demande sus cursos salga satisfecha nosotros nos reunimos acá una vez por semana se llama Comité y todos los que tomamos decisiones estamos acá y nos sacamos como se dice las mechas pero estamos todos los días imponiendo la prioridad de lo académico a lo administrativa y por eso escuchamos llegando a muy buenos niveles

15. *¿Conoce cuáles son los elementos de evaluación que se consideran para la planificación del programa? Si fuera el caso, ¿podría explicar cuáles son?*

Tenemos que planificar estrategias como queremos educar como queremos implementar nuestros cursos y a quienes queremos llegar y parece se hace un estudio de mercado y luego tenemos que planificar cuánto nos va a costar A quienes queremos llegar y para eso se hace un estudio de mercado y luego tenemos que planificar cuánto nos va a costar porque no simplemente es decir que van a dar hay que traer docentes del exterior y eso cuesta más caro y hay que pagar pasajes viáticos honorarios pero con eso elevamos el nivel no siempre porque se extranjero porque sino porque estamos trayendo un gurú del conocimiento si gurú está en Bolivia mejor no siempre porque se extranjero sino porque estamos trayendo un gurú entonces la estrategia está en el sentido que voy a planificar mis cursos para que la gente que demande sus cursos salga satisfecha nosotros nos reunimos acá una vez por semana se llama Comité y todos los que tomamos decisiones estamos acá y nos sacamos como se dice las mechas pero estamos todos

los días imponiendo la prioridad de lo académico a lo administrativa y por eso escuchamos llegando a muy buenos niveles

16. *¿Cómo influye la evaluación basada en elementos de calidad para el cumplimiento de objetivos?*

Cumplimiento de objetivos mi objetivo es primera cosa es hacer un presupuesto y el presupuesto me indica que el número de estudiantes mínimo que debería tener el curso son 16 si apenas hay 14 entonces no voy a dar el curso porque voy a perder porque estoy utilizando sólo recursos propios pero si el curso tiene unos 36 o 40 no es eficiente dar no es lo mismo, entonces abro dos paralelos de 20 entonces de esa manera estamos cumpliendo el objetivo de ser eficientes, eficaces y de poder otorgar una buena un buen cumplimiento de objetivos del curso

17. *¿Considera que el programa de Postgrado otorga al estudiante lo que necesita y busca aprender y desarrollar? ¿Por qué?*

Nombre de esbelto entonces esbelto es una persona bien proporcionada nuestro curso estrella del CEPIES es el que les permite dar clases el diplomado en organización y administración pedagógica en aula ahí nosotros a diferencia de otros cursos hacemos todo una solemnidad en entregar diplomas o títulos reunimos en el paraninfo no así con los otros diplomados pero con este diplomados si pero porque estamos educando educadores y eso es muy clave en el desarrollo de Bolivia la educación entonces para nosotros educar a las personas que van educar hay que tener mucho cuidado sobre todo de darles principios de acuerdo pensamiento de Fidel Castro creando valores creando capital humano creando ética y creando principios la calidad de nuestra educación alcanzará altísimos niveles de eso se trata de que seamos morales de que seamos consecuentes de que podamos cumplir con nuestros estoy enseñando para que tú enseñes a otros somos educadores de educadores por eso hay que tener mucha solemnidad en estos para que los que salgan estudiar acá les permitimos matar cuando algún docente mal cuando el docente que sin moral mata cualquier aspiración de las personas por eso es que estamos con él con esta solemnidad esta tarde nos reunimos en el paraninfo a unas 300 personas que van a recibir su diploma con permiso de matar un proyecto es una simulación es una estimación no es la verdad la verdad la vamos a saber en cuanto implementemos el curso haciendo el experimento pero ya tenemos experiencia pero ya tenemos experiencia de 20 años que hacemos el experimento entonces consideramos que sabemos

18. *¿Considera que existen procesos, actividades, trámites u otros que podrían mejorarse en el programa? Si fuera el caso ¿Cuáles son y cómo sugiere mejorarlos?*

Algo que está tomando cuerpo es educación virtual pero la educación virtual no es simplemente abrir el computador y del otro lado le dice que tiene que leer esto y le pasa cuatro hojas el que está al otro lado va a leer exagerando cinco minutos entonces donde debemos mejorar y eso es lo que estamos preparando para hacer un spot televisivo dura tres segundos en la televisión pero para hacerlo se invierte como una semana vamos hacer un gabinete donde lo llame al docente y le diga que le pago 6000 bolivianos módulo pero le voy a pagar 12,000 para que venga aquí para que de clases en el gabinete en ese gabinete tengo como 5 o 6 profesionales expertos un voz otros en movimientos otras figuras otra paquetes que hay para mostrar y hay que hacerlo dinámico de manera que cuando lance su virtual en el otro lado lo vea interesante y la atraiga para quedarse mayor tiempo puede descansar pero volverá motivado porque la primera media hora ha sido impactante para él porque ha sido dinámico y agresivo y ha entrado en la cabeza del estudiante en ese sentido si vale la pena proyecto que estamos haciendo a mediano plazo no es fácil al docentes que son mayores que tienen mucha experiencia acumulada pero no estoy obligado a conocer todos los adelantos de la tecnología y otros expertos que me van a ayudar y me lo van a arreglar la clase y lo estoy exprimiendo y una vez que he sacado su experiencia empiezo a pulir todo y lo lanzo y no voy a tener pocos voy a tener 1000 o 3000 inscritos

19. *¿Considera que es posible optimizar los procesos de enseñanza aprendizaje dentro del programa? Si fuera el caso ¿Cómo sugiere hacer esto?*

Es posible optimizar procesos de enseñanza aprendizaje y para eso se necesita tomar en cuenta no la parte cuantitativa de la evaluación que hacen los estudiantes sino la parte cualitativa en el sentido de que si yo le recomendaría que lo vuelvan a contratar al docente pero debería mejorar en estas cosas es hay que tomarlo muy en cuenta el docente siempre reacio a que lo evalúan pero al final de cuentas es bueno que la evaluación una vez que lo evalúan si siente bien si es bueno

20. *¿Podría mencionar las áreas o procesos que considera tienen mayores debilidades?*

La tecnología es una debilidad una potencia debilidad si es que no la utilizamos potencia si es que la sabemos utilizar bien la otra debilidades encontrar docentes con experiencia

21. *Según su experiencia profesional ¿Qué entiende cómo eficiencia?*

Tú tienes que vertieran un balde en 10 segundos el 75% del balde pero se has tardado más tiempo es ineficiente si en ese tiempo no llegaste a llenar el 75% es ineficiente si en el lapso has logrado llenar el 75% pero has derramado mucha agua no es eficaz si has logrado llenar el balde 75% en el tiempo que está dado y no has hecho ningún derrame eres eficiente en cuestión educación hay que entregar conocimientos a los estudiantes hay que entregar tenemos que llenar ese vacío de las personas sin perder tiempo sin improvisar y hay que ser eficientes eso se puede y eso conlleva la calidad

### ENTREVISTA 3

1. *¿Qué significado tiene para usted la calidad dentro de la Educación Superior?*

Experiencia del ámbito de la educación superior qué significado tiene para usted la calidad de la educación superior indica que va relacionado al tema de la extensión investigación y también a la calidad del contenido de las bibliotecas tanto virtuales como estaba asimismo la calidad está relacionada a un plan estratégico que dentro de se tiene o no existe o no sea visible asimismo

2. *¿Considera que se verifica la existencia de calidad educativa dentro del Programa de Postgrado? ¿Sabe cómo se hace esta verificación?, si fuera el caso, ¿podría explicarlo?*

Esta calidad se debe visualizar obteniendo resultados de forma sostenible en cuanto a la edificación de la calidad de casos de CEPIES sólo se realizará mediante la evaluación docente no se realiza una edificación del calidad por ejemplo de la infraestructura de la tecnología , atención al cliente la evaluación y la verificación de esta calidad de enfoca únicamente a la evaluación docente y en la evaluación tampoco se llega a tener un resumen cabo gracia que no existe una retroalimentación de los resultados de esta evaluación docente es decir a pesar de que se da una retroalimentación en casos críticos no será la retroalimentación progresiva de forma regular para que el docente pueda mejorar las debilidades que se han mínimas para que pueda mejorar en su desempeño se encontró

3. *¿podría mencionar alguna situación donde se demuestre o no calidad en relación con los involucrados (docentes, estudiantes, administrativos, etc.) dentro del programa?*

La tercera pregunta la calidad en relación a los involucrados está relacionado al plan estratégico que no existe evidencia y que tampoco se le daría continuidad ósea sostenibilidad en el tiempo la medición de la calidad no se da en ya que los dos parámetros de medición no se encuentra muy claros algunos instrumentos de medición o indicadores parámetros que podrían tomar podrían ser los del Mercosur sin embargo Mercosur acredita y mediante indicadores pero sólo para preparar no así para el posgrado en indicadores tienen que tener relación con los programas y currícula académica y con el perfil profesional que se pretende generar los Maestranteres

4. *¿Conoce acerca de la medición de la calidad? Si fuera el caso ¿podría explicar cómo se realiza esta medición?*

Dentro de los programas también se verifica una debilidad con algunas debilidades relacionadas a la aplicación de tics dentro de una de las deficiencias en el idioma inglés ya que si se siquiera al pie de la letra la norma se encontraría que no estén inscritos dentro de ningún programa prácticamente porque un requisito para ingresar una maestría tener el conocimiento del idioma inglés precisamente para apoyar a la investigación de proyectos estas obras están relacionados a quien los centros de investigación son pocos y que se basan en líneas de investigación que son determinadas por el doctorado y que así la los programas de maestría digamos siguen estas líneas de investigación pero no son profundizadas como corresponderían ser los profundizadas no son contextualizadas y se quedan en investigaciones superficiales aunque sí ha habido algunos resultados interesantes de las investigaciones las ventajas de la acreditación son que se hace una autoevaluación lo que lleva al reflejarse honestamente las virtudes defectos que existen en la institución en otras palabras sus fortalezas y debilidades y también que mediante este proceso se dan evaluación externa lo que permite a pares académicos evaluar la calidad de los procesos dentro de esta institución lo cual se lleva la consecuencia de una mejora evidente de la calidad

5. *¿Cómo debería ser el proceso de enseñanza-aprendizaje en la Educación Superior?*

Sobre el proceso de enseñanza aprendizaje en primer lugar yo creo que se transforma la formación de objetivos a competencias a la fecha nuestros diplomados y maestría sigue siendo por formación y los por objetivos se tiene que tomar en cuenta los saberes y eso transformaría en educación ya que actualmente la educación estática y eso se relacionan con el tema de la investigación y extensión que la educación se ha aplicado a otros yo creo que hay un conocimiento horizontal de tal lo que se está haciendo es un conocimiento vertical conocer los elementos teóricamente es usualmente positivo pero el conocimiento horizontal permite el conocimiento de la perspectiva del hombre con su sociedad con su entorno y sus respuestas en torno y el verticales de conocimiento de dentro de los programas decentes estamos en la primera etapa de la práctica la aplicación de la teoría a la práctica

6. *¿Cuáles son las competencias profesionales que deben tener los profesionales titulados del programa?*

En cuanto a las competencias profesionales que hacen a los profesionales lados del programa principal radica en dos se pretende que este profesional tenga mayor capacidad dentro del ámbito de la docencia es decir que el programa no capacita y también mejora de alguna forma oferta laboral para hacerlo más competente lo hace también elegible en cargos de docentes por una parte y por otra parte se dirige al tema la investigación el maestrante en psicopedagogía y educación superior tiene una fortaleza para la realización de investigaciones relacionadas educación sin embargo se ha visto en la mayoría de los casos este tema la investigación no se ha profundizado y llevado a mayores niveles los titulados en el programa de mes la maestría de educación superior afrontan distintos problemas relacionados a la práctica docente principalmente sin embargo sería bueno tener un levantamiento de información llevar a cabo un levantamiento de información donde se conozca precisamente o exactamente qué hacen los o el que se dedican los titulados de esta maestría donde trabajan si la algunas de sus investigaciones ha tenido continuidad esto también nos va a llevar a vivir la calidad como de la educación

7. *¿Considera que se evalúan los aprendizajes de acuerdo a las competencias establecidas en el programa curricular, bajo criterios de eficiencia, eficacia y coherencia? ¿Por qué?*

Los aprendizajes no se evalúan de acuerdo a criterios necesariamente de eficacia o eficiencia más bien de coherencia los procesos administrativos existen podrían marcar como eficientes *¿Conoce cuáles son los elementos de evaluación que se consideran para la planificación del programa? Si fuera el caso, ¿podría explicar cuáles son?*

En cuanto a la evaluación como herramienta de planeamiento los elementos de evaluación que



se consideran son varios y son integrales entre ellos que sería el perfil profesional por más de extensión evaluación docente y en realidad todo el proceso educativo y lo involucra además de que el producto como tal es el profesional no conocer a fondo los sistemas de planificación organizó la pero indica que dice hacen apoyo a la construcción del poa en cuanto a calidad y evaluación educativa

8. *¿Cuál considera que es la relación entre calidad y evaluación educativa?*

Si existe definitivamente una relación pero no se puede evidenciar en el programa ya que no existen estándares de calidad virtuales que se sigan ya que no existiría un plan estratégico donde basándose en el cumplimiento de objetivos y así en el seguimiento de una estrategia no se puede evaluar adecuadamente elementos de calidad no se pasan primeramente en este plan estratégico de si habría que consultar si estos elementos de calidad deben evaluarse están bajo sus estándares de calidad que van con estrategias y con objetivos en cuanto al valor en educación superior en los programas de posgrado

9. *¿Considera que el programa de Postgrado otorga al estudiante lo que necesita y busca aprender y desarrollar? ¿Por qué?*

no necesariamente saben lo que el estudiante necesite buscar ya que debería haber un estudio de mercado en el cual se investiguen donde se encuentran trabajando los profesionales lados de la maestría tenían información se sabría qué aspectos se deben fortalecer la educación y en la formación de estos profesionales que principalmente encuentra su ámbito laboral en la docencia más que la investigación la docencia la docencia como tal es una fuente de trabajo más no es como se supone debería ser un reflejo de experiencia y conocimientos obtenidos a través de la experiencia profesional y laboral ya la docencia es un trabajo más

10. *¿Considera que es posible optimizar los procesos de enseñanza aprendizaje dentro del programa? Si fuera el caso ¿Cómo sugiere hacer esto?*

Se considera que pueden optimizar los procesos pero no bajo criterios de eficacia y eficiencia ya que estos se aplica netamente a procesos administrativos dentro de un ámbito educativo es deficiencias de podría reflejar en cómo la administración puede apoyar a lo académico, para hacer de este un proceso de calidad

11. *¿Podría mencionar las áreas o procesos que considera tienen mayores debilidades?*

Las debilidades o desperdicios que es él se encuentra dentro del programa serían principalmente dos que es la inestabilidad laboral ido a que los contratos se hacen de forma temporal y por este motivo no existe continuidad no existe fluidez en ciertos procesos ya que el terminar un contrato se debe empezar nuevamente todo un procedimiento para contratar a la persona la ley y que realicé así su trabajo adecuado lo cual afecta en el tiempo que está aprendiendo ya que va a cometer errores y por lo tanto existen retrasos para retrasos y valles otro problema es la excesiva centralidad de la UMSA en procesos administrativos es decir no se puede tener disposición plena de presupuesto ya que es un trámite bastante largo y dificultoso siquiera sacar un monto pequeño operan por lo tanto si sería un proceso de en cuanto al pensamiento es la capital de educación superior

#### ENTREVISTA 4

1. *¿Qué significado tiene para usted la calidad dentro de la Educación Superior?*

La calidad dentro del tema educativo es uno de los conceptos más importantes porque fija los estándares que debe tener una institución educativa y determinado tipo de programas educativos con esos estándares se busca los objetivos cumplir los objetivos, si no los tiene que alcanzar con una diversidad de actividades operativas o estratégicas, también tiene que ver con el tema de la satisfacción los las personas que cursan estos programas tienen que estar satisfechos

2. *¿Considera que se verifica la existencia de calidad educativa dentro del Programa de Postgrado? ¿Sabe cómo se hace esta verificación?, si fuera el caso, ¿podría explicarlo?*

Se hace un proceso de verificación de calidad dentro del CEPIES sin embargo no es la más óptima se verifica el proceso de enseñanza aprendizaje de forma conjunta mediante los docentes y participantes pero no se sabe el nivel de satisfacción de los estudiantes en infraestructura o los ambientes mobiliario si está satisfecho con el servicio de biblioteca, fotocopia o café calidad no solamente es el proceso de enseñanza aprendizaje sino otros componentes, infraestructura tecnología, mobiliario que existe, que no sabe si el estudiantes está satisfecho con todo lo que le rodea y eso le da a la calidad y por un problema técnico se demuestra que no hay calidad, problemas por ejemplo con computadoras conexión Internet y otros incide en la percepción de calidad

3. *¿podría mencionar alguna situación donde se demuestre o no calidad en relación con los involucrados (docentes, estudiantes, administrativos, etc.) dentro del programa?*

Como docentes a tiempo horario es complicado ya que el tiempo de pago es muy largo aproximadamente casi 15 día a promedio de un mes nuestra cancelación de pago de retraso, rotación salarial de dos meses y eso le hace a la calidad e incide en su nivel de motivación, porque lo que uno espera como profesional es que te cancelen lo más pronto posible, un aspecto positivo son los sistemas de control que es la presión que se ejerce para publicar las notas que los docentes publiquen a tiempo las notas. opinión personal sobre la cantidad de matriculados que bajaron en esta gestión, cada cierre de gestión existen desfases lo que incide en el pago a los docentes, si se cuenta con un buen nivel de comercialización pero hay desmotivación, se tienen nivel de docentes con alto nivel pero con un nivel de motivación medio, como docente a tiempo contrato no se tiene prestaciones de servicio social seguro de salud no hay nada que te proteja, sería bueno que te cubra por lo menos por 6 meses el tema de salud, a diferencia de otras universidades como la UCB aunque seas docente de contrato, si existirían estas condiciones lograría motivar a los docentes para su especialización, de maestría a doctorado y algunos cursos de especialización

4. *¿Conoce acerca de la medición de la calidad? Si fuera el caso ¿podría explicar cómo se realiza esta medición?*

Conozco como se realiza la medición de la calidad educativa dentro del proceso de enseñanza aprendizaje se analiza el tema de la comunicación entre docentes y estudiantes tener una comunicación horizontal como parte del aprendizaje del grupo indicadores del grado de comunicación se está buscando que los procesos de aprendizaje sean dinámicos con bueno climas de aula, otro es el tema didáctico es un indicador de calidad existen muchas herramientas didácticas como aprendizaje basado en casos de estudio, problemas, proyectos, otro es el tema de la evaluación puede ser también participativa, hetero, coevaluación o autoevaluación depende de cada docente y en el CEPIES y hay 2 tipos de docentes unos más tradicionales y otros más innovadores en el tema de la evaluación pero la mayoría tiene un buen nivel, otro indicador son las tecnologías el CEPIES nos ha dado las herramientas tecnológicas para mejorar los procesos de enseñanza aprendizaje pero la mejora como tal recae en la utilización correcta de las tics como la utilización de la plataforma

5. *¿Conoce algunos parámetros de medición de calidad?, si fuera el caso ¿Podría explicar cómo se originan y se seleccionan estos dentro de una institución educativa?*

Hay que descomponer en indicadores administrativos e indicadores académicos, debería haber un sistema netamente para el control administrativo para el personal docente y otro sistema para el tema de evaluación de la calidad académica por parte del docente, ambos hacen mucho a la mejora, una mejora en el ámbito administrativo ayudaría mucho a mejorar los indicadores académicos, para que esa brecha administrativa que se ven en los problemas mencionados se

reduzcan, ya que atraería a mejores docentes, la tecnología sería de mejor calidad, y el lugar donde está el CEPIES estaría mucho más arriba

6. *¿podría indicar si alguno de ellos son aplicados, difundidos y actualizados dentro del Programa, por ejemplo reglamentos, estatutos?*

Conozco los estatutos de la Universidad y mucho de lo que está no se cumple puede que sean pertinentes para el cumplimiento es mínimo los estatutos están avanzados los que estaba rezagado son los directivos se ven atrapados por presupuestos y conflictos de interés

*¿Cómo debería ser el proceso de enseñanza-aprendizaje en la Educación Superior?*

el proceso de enseñanza aprendizaje tiene que estar sustentado por la tecnología ya que si no estás fuera del contexto mundial, todas las universidades en el mundo hacen blender learning ya que se evita presentar excusas en la presentación de trabajo o en la preparación de contenidos ayuda la tecnología tanto a docentes, porque es intrusivo, como docente el prepara material resumido y el estudiante debe estar sobre rieles, esta característica debe tener el proceso enseñanza aprendizaje en el CEPIES está interesando esa tecnología como iniciativa de los docentes pero debería haber venido esta iniciativa como una norma de la dirección también es importante aplicar metodologías relacionadas a universidades internacionales que hablan de parámetros didácticos son muy similares entre parámetros cubanos, norteamericanos y europeos con la corriente teórica de la universidad, todo en el aspecto didáctico

7. *¿Considera que el proceso de enseñanza aprendizaje desarrollado en el programa es de calidad? ¿Por qué?*

Los programas están en un proceso de alcanzar calidad ha habido una buena gestión actualmente generando estabilidad porque antes había mucha inestabilidad donde la calidad había caído, existían cambios de dirección en la actual director y Coordinador hay estabilidad en el CEPIES esa estabilidad ha influido en la mejora de la calidad un logro de esto es la compra de nueva infraestructura lo cual es un gran logro tomando en cuenta la dificultad que esto representa, también hay un cierto nivel de estabilidad entre los docentes nosotros los docentes nosotro nos girando y lo tomamos como una oportunidad, vamos actualizando nuestros conocimientos si mejora la calidad. Opinión personal sobre 100 el CEPIES tiene un puntaje de 65 a70, pero pueden alcanzar un 80 a 90 inclusive puede tomar en cuenta que se puede atraer a nueva fuerza laboral con mejores condiciones de trabajo.

8. *¿Considera que los procedimientos académicos y estrategias metodológicas desarrolladas en aula son coherentes y pertinentes? ¿Por qué?*

En el CEPIES hay un mis mediante un encuentro de docentes y directivos se han revelado ciertas debilidades como por ejemplo llevar a cabo una educación por competencias por objetivos yo llevo a cabo la estrategia metodológica bajo competencias los docentes más nuevos apoyamos el tema de las competencias pero docentes más antiguos se van por los objetivos. Por lo tanto hay un híbrido, entonces se integran lo bueno es que el estudiante vea ambas corrientes y cuando el profesional salga al ámbito laboral va a poder adaptarse sólo en la UMSA se maneja por objetivos porque no es viable tener una educación por competencias por lo tanto los procesos educativos son mixtos tendría que haber más reuniones en realidad reuniones más regulares y que actualmente se debería tener estas reuniones más seguidas para saber que haya una continuidad

9. *¿Cuáles son las competencias profesionales que deben tener los profesionales titulados del programa?*

Las competencias que debe tener el profesional titulado de la maestría se basa en la investigación sin embargo no hay un real aporte de investigación pero si se busca una base sólida en investigación, y base sólida en investigación 70% en investigación y el restante debe ser base sólida profesional tener estudios en maestría y doctorado pero también en la actividad profesional

como el manejo de las tics temas psicopedagógicos como por ejemplo el tema de la neuro educación que tenga proceso didáctico con tic o sin tics, un buen proceso de evaluación y sepa hacer buenos diseños curriculares

10. *¿Cuáles son los problemas que un profesional titulado en el programa debe resolver en su área de trabajo?*

Algunos retos docentes por el ámbito de la docencia es la exigencia que se pide sin estar conscientes de la dificultad que representa realizar algún tipo de investigación, también el manejo de tecnologías de la información y comunicación porque aunque muchos no le dan tanta importancia es un tema vigente porque hasta la ONU lo toma en cuenta, la utilización de nuevos dispositivos actuales

11. *¿Considera que las competencias profesionales con las que cuentan los titulados son suficientes en relación con su experiencia laboral real? ¿Por qué?*

Existen deficiencias en la maestría del proyecto porque los estudiantes no cuentan con las competencias que se busca para esta maestría y por no tanto no tienen un buen nivel, pero la maestría de educación superior si tiene un buen nivel, ya que es la maestría que tiene siempre más estudiantes

12. *¿Considera que se evalúan los aprendizajes de acuerdo a las competencias establecidas en el programa curricular, bajo criterios de eficiencia, eficacia y coherencia? ¿Por qué?*

Para evaluación académica dentro del aula tomó en cuenta coherencia y eficacia, pero no eficiencia que los colegas sean más eficaces que eficiencias y coherencia lógica.

13. *¿Conoce cómo se administran los sistemas de información y estadística dentro del Programa de Postgrado?, si fuera el caso ¿podría explicar cómo se lleva a cabo?*

De los sistemas de formación tienen que actualizarse y automatizado pero al mismo tiempo mantener sistema tradicional para evitar los casos de fraude los registros sirven para marketing y para mejorar la oferta y construcción de cursos kardex y marketing, podría haber un data mining deberían unirse y así la dirección podría tomar mejores decisiones

14. *¿Conoce cuáles son los elementos de evaluación que se consideran para la planificación del programa? Si fuera el caso, ¿podría explicar cuáles son?*

En la reunión semestral de 12 docentes y el coordinación se hizo una actualización de los programas curriculares principalmente para la maestría de proyectos se detectó que era muy antigua la base curricular, se han evaluado algunos elementos de manera muy superficial se debe hacer un rediseño curricular hacer una investigación más profunda sobre lo que está pasando y un rediseño ya se hace mediante el consejo académico

15. *¿Cuál considera que es la relación entre calidad y evaluación educativa?*

La evaluación tiene relación con la calidad y por eso la coordinación hace algo bueno por que controla si se cumplen los objetivos, si los contenidos están actualizados y se determinó que la metodología es mixta

16. *¿Considera que el programa de Postgrado otorga al estudiante lo que necesita y busca aprender y desarrollar? ¿Por qué?*

El CEPIES no conoce a cabalidad cómo se comporta la demanda sería bueno que se pregunte a los que están ingresando que es lo que está buscando aprender dentro de los programas, según mi opinión quieren trabajar dentro del sistema universitario es un campo laboral más, también quieren organizar sus propios emprendimientos educativos, también estudiantes de la normal que les sirve para su escalafón

17. *¿Considera que existen procesos, actividades, trámites u otros que podrían mejorarse en el programa? Si fuera el caso ¿Cuáles son y cómo sugiere mejorarlos?*

No se reconoce el trabajo del tutor en un proceso de tesis y eso también desmotiva, a comparación de otras universidades como la UCB que si pagan una retribución a los tutores, esto en el tema administrativo y en el tema académico hay pocos estudiantes tituladas, creo que ambas situaciones están relacionadas las personas tituladas si se han incrementado pero de todas formas son pocas también se deberían considerar docentes de respaldo, elementos que deberían estar planificados, un docente titular y varios de respaldo tener una base de datos

18. *¿Considera que existe relación entre calidad y eficiencia dentro de un ámbito educativo?  
¿Por qué?*

Existe relación entre la eficiencia y el campo educativo te tienes que amoldar a las condiciones que existen como docentes ya que no se puede pensar utilizar las tic si es que no hay, el docente tiene que ser hábil para volver cualquier objeto para volver su objeto y su método se piensa en eficiencia se utilizan las tic para hacer que este proceso sea más eficiente

#### ENTREVISTA 5

1. *¿Qué significado tiene para usted la calidad dentro de la Educación Superior?*

La calidad de componentes de valorar productos se marca en función de ciertos procesos cuando queremos trabajar bajo resultados a lograr tengo que plantearme un objetivo e insertarme en el proceso de tengo resultado y necesito comparar con agentes internos que sería de nuestra institución y agentes externos que serían de otras instituciones y de sacar una apreciación o una valoración un sentido o significado para que podamos tener el nivel óptimo de acuerdo a lo que estamos marcando otro concepto es que cuando hablamos de calidad trabajamos desde el seguimiento desde la medición valida 100 para llegar a la acreditación son cuatro puntos básicos que trabajamos para lograr ese acreditación se hace bajo programas en el ministerio de educación lo que se busca es no tanto otorgar la calidad sino la excelencia académica a partir de la culminación de los procesos que mencioné al principio nos estaría dando el nivel de que permite validar la calidad

2. *¿Considera que se verifica la existencia de calidad educativa dentro del Programa de Postgrado? ¿Sabe cómo se hace esta verificación?, si fuera el caso, ¿podría explicarlo?*

En ese es hemos marcado no se echó acreditación para diplomados basándonos en la norma de ser de bajo formularios matrices algunas cosas básicas cada por ejemplo cada cuánto tiempo se el nivel de formación de los docentes las resoluciones que adopten autorizan el funcionamiento de ciertos cursos es otro parámetro hay un sinfín de parámetros que de acuerdo al puntaje da el nivel de acreditación corresponde para los cursos

*¿Conoce acerca de la medición de la calidad? Si fuera el caso ¿podría explicar cómo se realiza esta medición?*

Los indicadores de calidad, están normados desde nuestra casa matriz que sea el CEUB en base a parámetros internacionales porque nuestra Universidad está acreditado a nivel latinoamericano pero está catalogado para cursos de pre y postgrado

3. *¿Podría indicar si alguno de ellos son aplicados, difundidos y actualizados dentro del Programa, por ejemplo reglamentos, estatutos?*

Congreso que habrá del CEUB estamos aplicando algunos elementos respondiendo a los lineamientos de nuestra Universidad pero de forma parcial los reglamentos nos conozco y considero que son pertinentes y se puede mencionar que una vez al año se hace una reunión donde se realizan desde planes estratégicos de la institución hasta programas curriculares a misión visión parte operativa logros situaciones que nos lleven a proyectar nuevos cursos

4. *¿Podría mencionar los procedimientos para la toma de decisiones y operaciones que se realizan en el programa para el cumplimiento de objetivos de la administración académica?*

Lo que normalmente hacemos nosotros es el círculo de preparación de los programas de los contenidos cada vez que nos contratan cuando comenzamos tenemos varios paralelos y los

docentes nos reunimos y tomamos los programas de una sesión pasada y comparamos y vemos que se podría mejorar y caigan gestión de la mejora y cada vez tenemos la mejor y hay variaciones sustanciales en cuanto a criterios de valoración y esto se puede medir de forma objetiva excusarse semestralmente

5. *¿Podría indicar cuáles serían las características del proceso de enseñanza-aprendizaje dentro de las aulas del Postgrado?*

Nosotros estamos como docente cumpliendo la norma y bajo nuestra experiencia podemos decir que si pero también reconocemos que no cumplimos todas las expectativas cuando una docentes de la cuenta rápidamente que no está respondiendo a las expectativas pero nos esforzamos por responderlas esperemos estar cumpliendo las expectativas como docentes

6. *¿Considera que el proceso de enseñanza aprendizaje desarrollado en el programa es de calidad? ¿Por qué?*

Los docentes estamos en plenas ejercicios particularmente a mí me hacen evaluaciones cada semestre y según mi documentación estoy evaluado bajo los parámetros suficientes que pide la institución por lo tanto se apuntó hacia debe responder aciertos parámetros entonces si cumpla eso quiere decir que estoy dentro de los parámetros exigidos

7. *¿Considera que los procedimientos académicos y estrategias metodológicas desarrolladas en aula son coherentes y pertinentes? ¿Por qué?*

La educación superior tiene una misión que están normados bajo la constitución política del Estado y a partir de nuestros estatutos dice que debe formar profesionales que aporten al país entonces estamos generando profesionales en esa línea respecto a las funciones para que la carencia muy diferenciado con la escolar que se da en las vidas y las se tienen tres funciones de la docencia la generación de Centro de ciencia la investigación donde nos adentramos ofertas problemáticas actuales a nivel profesional y la interacción social compartir con instituciones y con la sociedad de forma que se pueda practicar lo que se está haciendo

8. *¿Cuáles son las competencias profesionales que deben tener los profesionales titulados del programa?*

Que domina planificación curricular desde la macro a la micro que domine manejo de aula domine reconocimientos dominio de la pasividad dominio de la normativa educativo dominio del alcance de la ciencia en el mundo por lo tanto es necesario la actualización constante impartían que uno debe tener dentro de la obra utilización de ti este tecnología multimedia

9. *¿Cuáles son los problemas que un profesional titulado en el programa debe resolver en su área de trabajo?*

En el campo laboral nos estamos acostumbrando a que los trabajos sean por la por gestiones por su semestre o una han y al próximo semestre se deben buscar otras partes en función de la evaluación o de un contrato o incluso el nivel de amistad o política siendo el docente se dedica exclusivamente a la par parte docente la gente que está dedicada exclusivamente a la docencia tendría que buscar una estabilidad laboral

10. *¿Considera que se evalúan los aprendizajes de acuerdo a las competencias establecidas en el programa curricular, bajo criterios de eficiencia, eficacia y coherencia? ¿Por qué?*

Parcialmente no conocemos a profundidades de instrumento de evaluación docente los estudiantes evaluaron por sistema los docentes para poner la nota en cuanto a las competencias que queremos que el estudiante tenemos que trabajar sería interesante manejar un una estructura administrativa docente estudiantil ya funciona eso hacer un sistema de criterio básico de evaluación

11. *¿Conoce cuáles son los elementos de evaluación que se consideran para la planificación del programa? Si fuera el caso, ¿podría explicar cuáles son?*

Lo primero que habría que marcar son los perfiles propios nada profesionales en el mundo de la capacidades habilidades actualidad el conocimiento teniendo es insumo del perfil se trabajarían los objetivos de los cursos de posgrado y de ahí bajarán a los contenidos y a las unidades o programas que se puedan ofertar

12. *¿Cómo influye la evaluación basada en elementos de calidad para el cumplimiento de objetivos?*

Los docentes en evaluación sólo manejamos a una evaluación en aula evaluación de desempeño y de aprendizaje

13. *¿Considera que el programa de Postgrado otorga al estudiante lo que necesita y busca aprender y desarrollar? ¿Por qué?*

Podría calificar eso bajo 2000 la primera la certificación pienso que nuestra Universidad tiene su tesis académico en segundo lugar dentro de las aulas desde como ejercemos como docentes y sabiendo el nivel de la Universidad estamos respondiendo de acuerdo a los intereses del estudio 15. Para adoptar un cargo se requiere conocimientos académicos se pide en tanto la licenciatura como un estudios de posgrado como actualmente en el mercado laboral es una exigencia está optando por conseguir un título y de maestría entonces la oferta está vigente de acuerdo a las demandas

14. *¿Considera que existen procesos, actividades, trámites u otros que podrían mejorarse en el programa? Si fuera el caso ¿Cuáles son y cómo sugiere mejorarlos?*

La infraestructura se podría mejorar nobiliario que ayudaría trabajar implementación y la otra en la implementación de tecnología por ejemplo la implementación de pizarras entre inteligentes en el sentido mejorar los espacios casi de educación considero estos: con una debilidad de nuestra institución

15. *¿Cuáles son las características de un proceso ineficiente dentro del Programa de PG?, ¿podría dar algún ejemplo?*

En toda labor se puede hacer una clasificación de aspectos positivos y negativos en la parte administrativa serían las formas de titulación en maestría o las formas de investigación científica bibliográfica que se puedan dar los cursos de diplomados para su culminación. No hay departamento de investigación existen las tutorías pero son muy habitual recibieron departamento de investigación yo creo que ayudaría a los postulantes marcar una y línea de trabajo no hay una guía de los estudiantes como trabajar una tesis sobre esta el docente que la que da la materia no hay un departamento que por que apoye con metodologías bibliografía de y que esté a tiempo completo

16. *¿Podría mencionar las áreas o procesos que considera tienen mayores debilidades?*

Deficiencias en el marco en función de los procesos todo proceso tiene sus etapas en cada etapa hay un proceso de culminación en base a evaluaciones cada evaluación debería mostrar un resultado un producto la sumatoria negaría algo logro de final la eficiencia lo marcaría en la culminación de cada uno de estos procesos

17. *¿Considera que existe relación entre calidad y eficiencia dentro de un ámbito educativo? ¿Por qué?*

Claros y apuntamos a un objetivo que es la calidad tengo que poner énfasis en los procesos y si pongo a la calidad como medio estaría utilizando los procesos estratégicos para lograr el nivel de calidad por ambos sentidos como parte del proceso y parte de meta

## ENTREVISTA 6

### 1. *¿Qué significado tiene para usted la calidad dentro de la Educación Superior?*

La calidad yo la veo de acuerdo a los niveles de actualización que tienen los docentes y como la Universidad mayor de San Andrés ayuda a lograr este nivel el CEPIES se ha creado para elevar el nivel de calidad de todos los docentes en cursos de pregrado precisamente se ha creado para esto y una forma de hacer esto es mediante la actualización de los docentes a los docentes se nos ha capacitado en diseño curricular bajo competencias en el FAUTAPO y al mismo tiempo el CEPIES nos mandó a los docentes a la actualización de todos los docentes de la UMSA ellos lo ven desde el pensamiento complejo pero la Universidad lo ve desde el enfoque humanístico

### 2. *¿Considera que se verifica la existencia de calidad educativa dentro del Programa de Postgrado? ¿Sabe cómo se hace esta verificación?, si fuera el caso, ¿podría explicarlo?*

Para hacer una evaluación hay que ser un diagnóstico institucional para eso hay que hacer el foda el CEPIES paso por una evaluación mediante la ISO 9001 para otorgarle la certificación pero no se conocieron los resultados. Esto se hizo al 2011 y se hizo a toda la institución.

### 3. *¿podría mencionar alguna situación donde se demuestre o no calidad en relación con los involucrados (docentes, estudiantes, administrativos, etc.) dentro del programa?*

El CEPIES nos contratan como docentes investigadores lo que se debería hacer es proporcionar al docente que se haga una investigación anual los docentes no somos de planta es ese el problema que los docentes sean dedicados así habría investigaciones que se puedan presentar pero en este momento no existe partiendo desde que no sean docentes eventuales que otorguen beneficio a la institución de forma continua

### 4. *¿Cómo debería ser el proceso de enseñanza-aprendizaje en la Educación Superior?*

Los docentes transmitimos información en mi caso sigo las competencias establecidas cada docente tiene sus estrategias no se puede uniformizar de acuerdo al reglamento cada uno tiene su forma pero el lineamiento debería ser la investigación tener en las maestrías una investigación que pueda ser publicada

### 5. *¿Cuáles son las competencias profesionales que deben tener los profesionales titulados del programa?*

Las competencias es de acuerdo al programa es que el docente tenga la suficiente habilidad de transmisión de información generar la investigación generar autodidacta tener que haber desarrollado estrategias educativas reconstrucción de los parámetros del educación ya no tener educación bancaria

### 6. *¿Cuáles son los problemas que un profesional titulado en el programa debe resolver en su área de trabajo?*

Encontrar fuentes laborales problemas se te dificulta más en la UMSA es complicado se está formando más a docentes que trabajan en universidades privadas no tanto de la publica si el docente de la UMSA en el escalafón una maestría sirve siempre y cuando sea del sistema Universitaria una maestría que abre otros ámbitos laborales hay una devaluación del educación el ambiente laboral es difícil e ingratas

### 7. *¿Considera que se evalúan los aprendizajes de acuerdo a las competencias establecidas en el programa curricular, bajo criterios de eficiencia, eficacia y coherencia? ¿Por qué?*

Para hacer una evaluación hay que hacer un diagnóstico si quieres evaluar la calidad puede ser promedios que están saliendo los estudiantes, porcentaje de aprobados y reprobados cuantos titulados existe a nivel de maestría, si la institución está cumpliendo su misión y visión



8. *¿Cómo influye la evaluación basada en elementos de calidad para el cumplimiento de objetivos?*

Hay que desestructurar la educación en mi visión no se está cumpliendo de lo que se quiere dar reestructuración de contenidos de los módulos en las maestrías habría que hacer un rediseño curricular

9. *¿Considera que el programa de Postgrado otorga al estudiante lo que necesita y busca aprender y desarrollar? ¿Por qué?*

Hay que tener una parte académica que se dedique a revisar los contenidos mínimos de las mallas curriculares, debería haber textos guías de cada uno de los módulos por es necesario tener docentes de planta dedicamos a esto, de forma que sea actualizada un diseño solo te dura 5 años, se deberían publicar textos guías

10. *¿Considera que existe relación entre calidad y eficiencia dentro de un ámbito educativo? ¿Por qué?*

Sin recursos mencionados no hay calidad ni eficiencia, la calidad se relaciona con la reestructuración la gente no entiende porque tiene miedo hay que hacer la desestructuración, la parte administrativa en el CEPIES ha mejorado porque hay un orden hay seguimiento ha habido una evolución administrativa no hay una evaluación académica si quieres calidad ambas cosas tienen que ir a la par

#### ENTREVISTA 7

1. *¿Qué significado tiene para usted la calidad dentro de la Educación Superior?*

La calidad se puede ver desde varios puntos de vista como la existencia de 0 errores, pero yo lo veo como la capacidad de planificar y esto se puede evidenciar mediante indicadores de logro. Si se planifica se pueden saber la dirección de una institución y el seguimiento del cumplimiento de objetivos. Se acreditan carreras y programas, no así instituciones aunque si haya la norma pero no es posible hasta ahora.

2. *¿Conoce acerca de la medición de la calidad? Si fuera el caso ¿podría explicar cómo se realiza esta medición?*

Muchas veces los indicadores no están actualizados o se encuentran obsoletos, en esa situación hay que generar nuevos indicadores y esto lo hacen grupos de profesionales que deben tener gran experiencia en educación y que conozcan el contexto social y educativo adecuadamente. Estas personas también necesitan conocer la norma que permita elegir adecuadamente los indicadores para la medición de calidad.

3. *¿podría indicar si alguno de ellos son aplicados, difundidos y actualizados dentro del Programa, por ejemplo reglamentos, estatutos?*

Es muy importante conocer y hacer cumplir los reglamentos y la normativa. Considero que están actualizadas ya que existe un proceso de actualización regular donde se determina adecuadamente.

4. *¿Cómo debería ser el proceso de enseñanza-aprendizaje en la Educación Superior?*

Los procesos PEA están relacionados y deben estar acordes a quien se les está dando, no se pueden utilizar didácticas que no apliquen a quienes están recibiendo, en el caso de postgrado, los que reciben son profesionales y las metodologías y didácticas deben estar acordes. Los modelos educativos están cambiando constantemente objetivos, competencias, hay nuevos paradigmas como el pensamiento complejo en procesos de enseñanza aprendizaje

5. *¿Considera que el proceso de enseñanza aprendizaje desarrollado en el programa es de calidad? ¿Por qué?*

Si deberían ser pertinentes y acordes eso depende de los estudiantes.

6. *¿Cuáles son las competencias profesionales que deben tener los profesionales titulados del programa?*

Competencias: comunicación, didáctica, evaluación, que este actualizado, que sepa de diseño curricular y que cumpla normas, los profesionales tienen que conocer la misión, visión y objetivos de la institución donde están trabajando para poder desempeñarse adecuadamente

7. *¿Cuáles son los problemas que un profesional titulado en el programa debe resolver en su área de trabajo?*

Los problemas se determinan bajo un análisis del contexto y una vez identificados se da al estudiante las herramientas para sobre llevarlo, uno de los retos del docente es hacer una correcta evaluación especialmente en pregrado

8. *¿Conoce cuáles son los elementos de evaluación que se consideran para la planificación del programa? Si fuera el caso, ¿podría explicar cuáles son?*

Para tomar buenas decisiones y de esta forma planificar y por lo tanto obtener calidad, se tiene que tener información y formación, si falta una de ellas no se puede seguir adelante. Elementos de evaluación para planificar y después evaluar son elementos comunes en cualquier acreditación.

9. *¿Cuál considera que es la relación entre calidad y evaluación educativa?*

La relación entre calidad y evaluación se puede ver en la autoevaluación si existen elementos de calidad se puede lograr esta y de esta forma cumplir objetivo, es muy necesario que exista un plan estratégico y de esta forma se empieza a ver el camino de la calidad mediante un plan de mejora.

10. *¿Considera que el programa de Postgrado otorga al estudiante lo que necesita y busca aprender y desarrollar? ¿Por qué?*

Mediante un estudio del contexto se puede determinar qué es lo que el profesional demanda.

11. *¿Considera que existen procesos, actividades, trámites u otros que podrían mejorarse en el programa? Si fuera el caso ¿Cuáles son y cómo sugiere mejorarlos?*

Cuando en la formación y los contenidos en los no son los adecuados no se puede trabajar y eso se supera con actualización, con ponerse a nota de lo que es el avance de la educación superior además algo importante es darnos cuenta que estamos en la universidad que la didáctica ya no es la escolar no se puede hacer jugar a los estudiantes como niños que aquí necesitamos una formación pertinente a la educación superior a la universidad y de acuerdo a las normas y ahí podríamos superar algunos aspectos

12. *¿Cuáles son las características de un proceso ineficiente dentro del Programa de PG?, ¿podría dar algún ejemplo?*

Voy a responder con algo que siempre contesto, no hay carreras o programas perfectos pero si perfectibles más que ineficiencia es como se puede mejorar los procesos mediante la aplicación de una buena gestión de calidad, hay un indicador muy adecuado para medir eficiencia en carreras esto es el indicador de cortes hay que hacer un seguimiento de ingresos en un año base y comparar en los próximos años y en el año de titulaciones contabilizar el número de titulados entonces si el porcentaje es mínimo la carrera es ineficiente, también otro indicador es como están avanzando de acuerdo al programa de estudios generalmente es un 5% la gestión es ineficientes, yo hablo de las carreras no me atrevería a hablar del CEPIES, yo estoy dando un ejemplo a través de un estudio de cortes. Otro estudio es el abandono o los índices reiterados de repetición de materias o reprobados a veces el abandono se debe a causas económicas pero también se debe a causas institucionales también se debe a la relación docente estudiantes, o causas de infraestructura, distancias, el abandono es un tema que preocupa. Los responsables

de gestión de carrera son los directores bien difícil es hacerse entender lo que es gestión, tienen que hacer seguimiento a sus operadores que son los docentes pero también hay otro problema, que el docente no se hace cargo de la gestión que tiene a su cargo como docente de la materia, también es responsable de la gestión, y si la gerencia está mal hay que cambiar al gerente

13. *¿Considera que es posible optimizar los procesos de enseñanza aprendizaje dentro del programa? Si fuera el caso ¿Cómo sugiere hacer esto?*

Claro, información y alta formación como logramos resultados hay que tener compromiso y uno de los elementos importantes es tener vocación, la docencia para mí es un apostolado, los problemas de los estudiantes son mis problemas también en cuanto a defensa de tesis fui tutor muchas veces.

14. *Según su experiencia profesional ¿Qué entiende como eficiencia?*

Maximar resultados minimizando costos cuando hablamos de costos, hablamos también de desperdicios, hay que maximizar resultados, tenemos que tratar tener los mejores resultados como institución con el menor esfuerzo posible significa una mejor selección de competencias docentes óptimas

15. *¿Considera que existe relación entre calidad y eficiencia dentro de un ámbito educativo? ¿Por qué?*

La relación entre calidad y evaluación se puede ver en la autoevaluación si existen elementos de calidad se puede lograr esta y de esta forma cumplir objetivo, es muy necesario que exista un plan estratégico y de esta forma se empieza a ver el camino de la calidad mediante un plan de mejora. 5. hay calidad si somos eficientes hay calidad si hay resultados, pero también tenemos que ser eficaces lo que nos proponemos a hacer tenemos y que hacerlo pero también tenemos que ser efectivos que tienen una relación con la motivación, sabemos que la eficacia es lo más aconsejable pero no dejar la efectividad la eficiencia es lo ideal pero no olvidar la eficacia

## ENTREVISTA 8

1. *¿Qué significado tiene para usted la calidad dentro de la Educación Superior?*

La calidad tiene un historial largo al principio se refiere al taylorismo había una medida de calidad de un producto sin embargo actualmente vemos la calidad como calidad total si vemos la calidad por producto tendríamos que ver al sistema educativo que producto se obtiene mediante procesos de enseñanza aprendizaje que se vería reflejado en el nivel académico de las personas profesionistas que van a entrar a un centro educativo para tener este proceso de enseñanza pero si vemos más allá la calidad total es más integral por ejemplo que en el proceso mismo de producción si vale el término tiene que ir mejorando aspectos críticos entre la falta de vinculación entre teoría y práctica Para el crecimiento de innovación y tecnología porque nosotros somos científicos estamos buscando mejorar procesos productivos como objetivo y en la medida en que tengamos mejores procesos y cero defectos cero errores vamos a empezar a tener una mejor calidad en el ámbito educativo la dotación de ambientes instrumentos pedagogía elementos didácticos son un conjunto de elementos que hacen que la calidad pueda ser óptima la calidad es una herramienta útil que nos permite superar nuestras debilidades en función de tener una mayor expectativa de crecimiento

2. *¿Considera que se verifica la existencia de calidad educativa dentro del Programa de Postgrado? ¿Sabe cómo se hace esta verificación?, si fuera el caso, ¿podría explicarlo?*

Creo que sí pero también pero también no como estudiante yo advertido que si tenemos procesos de calidad total y cero defectos y e incorporamos en el proceso educativo entonces tendríamos que haber separado elementos que constituyen esta estructura de la educación por un lado lo que corresponde a los ambientes materiales y lo que corresponde a la parte docente y estudiantes

sin embargo existen asimetrías en algunos recursos humanos tanto de docentes, como estudiantes que no inducen a superar estas deficiencias nuestros procesos de calidad no son los óptimos en algunos casos esto se nota en la medida que puedan tener profundidad de conocimientos acerca del módulo están impartiendo acerca de la temática que están tratando existen algunos facilitadores que no satisfacen una expectativa educación a nivel superior y en algún momento yo llegué a comparar que el posgrado sería semejante al nivel de educación de pregrado de países desarrollados, habría que intensificar la investigación pero además a la producción social en la medida en que nuestro conocimiento vaya y se refleje en la producción social entonces aquello va a traer otras necesidades de investigación que nosotros los científicos vamos a volver a superar y nuevamente reflejar la producción social y podremos ir superando entre prueba y error y así para mejorar la calidad educativa, desarrollo y crecimiento

3. *¿Conoce acerca de la medición de la calidad? Si fuera el caso ¿podría explicar cómo se realiza esta medición?*

No recuerdo la institución a nivel mundial que genera un ranking de Universidad y Bolivia si no me equivoco está en el 103 y a nivel latinoamericano la UMSA en el número 63 de muchas Universidades que tienen ya parámetros establecidos para medir ciertas características de las universidades y situarlas en un ranking si nosotros no hemos superado por lo menos abajo de 50 tenemos ciertos rezagos y atrasos pero también al interior mismo de nosotros las únicas universidades que aparecen son la UMSA en el sistema público el sistema privado no aparece hay que considerar algunos elementos que nos permita superar y llegar a niveles superiores en el ranking

4. *¿Conoce algunos parámetros de medición de calidad?, si fuera el caso ¿Podría explicar cómo se originan y se seleccionan estos dentro de una institución educativa?*

Si evidentemente es un barómetro que nos permite ubicarnos en qué medida está el avance de la ciencia el conocimiento en qué medida nos aproximamos a la verdad del estudio de los fenómenos y en qué medida nosotros resolvemos sus problemas educación está íntimamente ligada a la producción en la medida que la producción la base económica salga del atraso y la educación va a salir también el atraso existe una correspondencia entre la educación la salud corresponde a una estructura económica atrasada ese es el problema fundamental por eso otros países desarrollados no supera porque su economía está adelantado y corresponde a ese desarrollo un desarrollo a nivel de la superestructura del Estado

5. *¿podría indicar si alguno de ellos son aplicados, difundidos y actualizados dentro del Programa, por ejemplo reglamentos, estatutos?*

Yo he visto dos documentos el 11er Congreso de universidades y el 12º aunque no lo he analizado en profundidad, pero estimo que los reglamentos corresponden a nivel si es que hubiesen reglamentos que los lanzara un poco más allá y fuesen más visionarios existiría un rezago de las operaciones de las universidades por alcanzar esos objetivos, habría que hacer un análisis profundo de estos reglamentos para ver el grado de cumplimiento y es un área específica

6. *¿Cuáles son las competencias profesionales que deben tener los profesionales titulados del programa?*

Cuando hablamos de competencias hablamos de la dimensión procedimental cognoscitiva y axiológica el ser humano es un ser integral si bien es cierto que nos dotan de ciertas habilidades y destrezas que nos permite tener mayor eficiencia en grados del conocimiento un especialista en algún área no puede estar desprendido de los valores de su comportamiento procedimental entonces es integral, es una especialización del área que corresponde a las exigencias del mercado como dicen los cubanos el encargo social que sería traducido en las demandas que la sociedad que los empleadores están buscando buscan especialistas en una determinada área pero este ser humano no puede estar desprendido de otros valores las competencias juegan un rol importante

7. *¿Cuáles son los problemas que un profesional titulado en el programa debe resolver en su área de trabajo?*

Es bueno entrara al avance de la ciencia tecnología la biblioteca se ve ridícula para un centro de enseñanza, se pero ni aun así los estudiantes tenemos la capacidad de investigar nos acostumbramos a copiar, hay una escasez en cuanto nivel de conocimiento y superación, como profesionales deberíamos inducir a la mejora, para tener mejores competencias, los profesionales deben leer más pero no existe voluntad, de educación se ha reducido y mediocrizado

8. *¿Cuál considera que es la relación entre calidad y evaluación educativa?*

Son dos dimensiones diferentes una es la calidad y otra la evaluación de evaluación será bajo varios estándares, hay nuevas formas de evaluar no solo las metodologías tradicionales pero no siempre refleja la calidad de estudiante ya que subjetiva y depende de los niveles a los que vamos evaluar del pregrado es más difícil porque les falta madurar

9. *¿Considera que el programa de Postgrado otorga al estudiante lo que necesita y busca aprender y desarrollar? ¿Por qué?*

Sí, las expectativas pero no totalmente por ejemplo en el área cuantitativa esperaba sus superar algunas deficiencias que tenían en el pregrado pero no he podido superar todavía queda pendiente una asignatura, porque habían docentes que no eran especializados en el área cuantitativa habría que ver la posibilidad de tener personal más idóneo en ese modulo, en un 80 90% ha colmado de mi expectativa habido algunos baches pero sé que no todo es perfecto y que se puede mejorar uno de los elementos centrales es que nosotros tenemos la posibilidad evaluar al docente y docentes que a mi juicio no deberían estar en la docencia se le debe dar con justicia un veredicto en la medida que queramos mejorar nuestro nivel de enseñanza pero como se puede hacer si no se publica las opiniones vivientes para que los docentes desarrollen un pensamiento autocrítico están una buena dinámica el CEPIES pero aún le falta elementos para que pueda tener calidad

10. *¿Considera que existen procesos, actividades, trámites u otros que podrían mejorarse en el programa? Si fuera el caso ¿Cuáles son y cómo sugiere mejorarlos?*

Todo es perfectible en la medida en que todos seamos exigentes vamos ir encontrando muchas deficiencias pero fundamentalmente la parte administrativa va a seguir siendo administrativa nosotros tenemos que superar el problema en la educación en el proceso de aprender y enseñar si nosotros no tenemos buenos facilitadores con el nivel académico adecuado al nivel del avance de la ciencia y la tecnología en esa medida no podremos alcanzar el de educación por lo tanto nuestro ranking siempre debe estar girando entre los países subdesarrollados y también se debe integrar la educación a la producción forma de que existan hermosos planes o planificación reglamentos traídos de Europa que están con tecnología de punta sino superamos nuestro atraso económico no habrá una correspondencia

11. *¿Considera que es posible optimizar los procesos de enseñanza aprendizaje dentro del programa? Si fuera el caso ¿Cómo sugiere hacer esto?*

Si es posible optimizar procesos de enseñanza aprendizaje como por ejemplo con el rediseño curricular por ejemplo y algunas materias algunos módulos que ya no deberían estar porque el avance de la ciencia así lo requiere yo pienso que el diseño a lo mucho debe permanecer cinco años y hay que revisar y si somos mucho más ambiciosos cada año debería estar en permanente revisión debería haber personal que constantemente esté revisando la currícula y los contenidos porque muchas veces cambiamos el nombre de la materia pero el contenido sigue siendo el mismo no ha habido ningún avance lo otro es incursionar en las tecnologías de información y comunicación por ejemplo en mi investigación puede verificar que la utilización de tecnologías información y comunicación ayuda a entender mejor los contenidos en comparación de cómo se hacía tradicionalmente con ejercicios hechos en la pizarra se optimizan los procesos y el tiempo restante dedicarle a la investigación que tenga relación con la sociedad con la realidad la

Universidad tiene un rol en la parte social y académica que tiene que estar permanentemente relacionado con la sociedad no podemos aislarnos en la medida que nosotros respondamos a estas necesidades en esa medida la educación va a empezar a superar habrá niveles de avance en la tecnología y niveles de los superiores porque cualquier programa educativo siempre es el desarrollo basándose en los objetivos en la mayoría objetivos económicos

*12. Según su experiencia profesional ¿Qué entiende como eficiencia?*

Son dos términos eficiencia y eficacia la eficiencia es hacer más con lo mismo o hacer lo mismo pero con menos es decir cuando digo que hacer más con lo mismo estamos entrando a ver los impulsos utilizar la misma los mismos insumos pero sacar mayor cantidad por el otro lado también podemos decir que hacer lo mismo pero con menos que tenemos la misma cantidad de producción pero utilizamos menos cantidad de insumos y esas la optimización maximizar los beneficios y reducir los costos que se puede aplicar al ámbito educativo plenamente con los mismos recursos podemos generar los mismos conocimientos con menos recursos obtener el mismo nivel de conocimientos

*13. ¿Considera que existe relación entre calidad y eficiencia dentro de un ámbito educativo?  
¿Por qué?*

Existe una estrecha relación no podemos dejar de ser eficientes y sólo abocarnos a la calidad la calidad es un signo de la eficiencia ahí va a haber el cero errores ser si nosotros somos eficientes vamos a tener mejor calidad una es la extensión de la otra la calidad en función de la eficiencia nosotros somos eficientes vamos a tener mayor calidad por lo tanto menos errores cero defectos