

**Unidad de Postgrado y Relaciones Internacionales  
Facultad de Derecho y Ciencias Políticas  
Universidad Mayor de San Andrés**

**MAESTRÍA EN EDUCACIÓN SUPERIOR CON ENFOQUE  
INTERCULTURAL JURÍDICO Y POLÍTICO  
Gestión 2017 - 2019**



**TESIS DE MAESTRÍA**

**“INFLUENCIA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL  
EN LA GESTIÓN Y CALIDAD EDUCATIVA DE LA CARRERA DE  
CIENCIA POLÍTICA Y GESTIÓN PÚBLICA DE LA UNIVERSIDAD  
MAYOR DE SAN ANDRÉS 2019-2020”**

**POSTULANTE: ROKY MARCELO VENEROS BARRIOS  
TUTOR : RAMIRO BUENO SAAVEDRA**

**La Paz – Bolivia  
2022**

## Dedicatoria

- A mis colegas docentes que con tanta dedicación me permitieron e incentivaron a reflexionar sobre la planificación estratégica en la educación superior.
- A mi familia, mi mayor motivación para concluir mis retos y cada día ser mejor.

## Agradecimientos

A la Universidad Mayor de San Andrés, a la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas y sus autoridades que no dudaron en desarrollar programas de cualificación a los docentes como es el caso de esta maestría.

A mi tutor y amigo el MSc. Ramiro Bueno Saavedra, por su invaluable enseñanza y oportuna intervención en ésta investigación.

A las y los docentes de la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas, que promueven el sentido ético de la profesión docente.

## ÍNDICE

CAPÍTULO I .....	
CONSIDERACIONES METODOLÓGICAS .....	1
I. 1.- Título .....	1
I. 2.- Resumen .....	1
I. 3.- Introducción.....	2
I. 4.- Planteamiento del problema de investigación .....	2
I. 5.- Formulación del problema .....	5
I. 6.- Justificación e importancia de la investigación.....	6
I. 7.- Delimitación.....	6
I.7.1.- Delimitación temática .....	6
1.7.2.- Delimitación espacial.....	6
1.7.3.- Delimitación temporal.....	7
I.8.- Objetivos de investigación .....	7
I.8.1.- Objetivo general .....	7
I.8.2.- Objetivos específicos.....	7
I.9.- Hipótesis .....	8
I.9.1.- Variables Independientes .....	8
I.9.2.- Variable dependiente.....	8
I.10.- Estrategia metodológica .....	8
CAPÍTULO II .....	
REFERENCIAS TEÓRICAS PARA COMPRENDER LA CALIDAD EDUCATIVA y LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y LA INTERCULTURALIDAD .....	10
II. 1.- Calidad educativa en la educación superior en el siglo XXI .....	10
II.2.- Economía de la educación. ....	18
II. 3.- Planificación estratégica .....	23
II.4.- Interculturalidad, como fundamento de la intertextualidad para la interdisciplinariedad.....	28
CAPÍTULO III .....	
LA RUTA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA CARRERA DE CIENCIA POLÍTICA Y GESTIÓN PÚBLICA DE LA UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS .....	31
III.1.- Trayectoria de la planificación estratégica de la carrera de Ciencia Política y Gestión Pública. ....	31
III.2.- Equipos de planificación desde la gestión académica.....	34

III.3.- Proceso de abordaje de la planificación estratégica .....	35
3.3.1.- Preparación y organización del proceso .....	36
3.3.2.- Elaboración del Diagnóstico Institucional.....	36
3.3.3.- Propuesta de Desarrollo Institucional y campos operativos. ....	38
Ruta del Plan Estratégico Institucional (2014 – 2018) y (2019 – 2021) de la carrera de Ciencia Política y Gestión Pública.....	39
CAPÍTULO IV.....	
ANÁLISIS EMPÍRICO DE LA MEJORA DE LA CALIDAD ACADÉMICA INSTITUCIONAL COMO EFECTO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y EL ENFOQUE INTERCULTURAL DE LA CARRERA DE CIENCIA POLÍTICA Y GESTIÓN PÚBLICA.....	43
IV. 1.- Evidencia de la planificación estratégica en la carrera de Ciencia Política y Gestión Pública. ....	43
IV. 2.- Interculturalidad y planificación estratégica en la Carrera de Ciencia Política y Gestión Pública. ....	52
IV. 3 Enfoque plural e intercultural en los planes académicos de las asignaturas.....	59
IV .4.- Percepción de la gestión académica de la comunidad estudiantil - rendimiento.....	61
IV. 5.- Evidencia de la mejora del rendimiento y la calidad educativa de los/as estudiantes de la carrera de Ciencia Política y Gestión Pública. ....	71
A) Resultados.....	72
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	75
Conclusiones.....	75
Recomendaciones .....	77
Bibliografía .....	78

## **CAPÍTULO I**

### **CONSIDERACIONES METODOLÓGICAS**

#### **I. 1.- Título**

**INFLUENCIA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL EN LA GESTIÓN Y CALIDAD EDUCATIVA DE LA CARRERA DE CIENCIA POLÍTICA Y GESTIÓN PÚBLICA DE LA UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS 2019-2020**

#### **I. 2.- Resumen**

El estudio de la influencia de la planificación estratégica institucional en la gestión y calidad educativa de la carrera de Ciencia Política y Gestión Pública, investiga las evidencias respecto al cambio de la situación institucional de la precitada unidad académica, después de aplicar el enfoque de la gestión por resultados además de un enfoque estratégico dando respuestas a las nuevas realidades globales y contextos de una profunda diversidad étnica, lingüística o de género.

En ese sentido se investigó los factores que influyeron en la mejora de la calidad de la gestión educativa en la formación de profesionales, para esto fue necesario hacer un ejercicio de inter - textualización de las principales referencias teóricas, de la planificación estratégica en la educación superior, hacia el desarrollo de capacidades competitivas para responder a los cambios en los entornos plurales e interculturales.

Se ha evidenciado que la planificación estratégica y de forma gradual el enfoque de la interculturalidad ha logrado desarrollar capacidades competitivas institucionales en la mejora de la gestión educativa. El resultado es que en tres gestiones trianuales se cuenta con estrategias, áreas de intervención con objetivos y metas precisas, lo que permitió la mejora de la calidad académica e institucional.

### **I. 3.- Introducción**

La presente investigación aborda la gestión educativa en la educación superior poniendo énfasis en los procesos de planificación estratégica de la carrera de ciencia política y gestión pública, e intenta explicar su incidencia directa o no en la calidad de educación para la formación de futuros/as politólogos/as.

Para esta investigación el enfoque al que se recurre es el institucional porque pondrá énfasis en la forma de funcionamiento de distintos componentes de la gestión universitaria para mejorar la calidad de educación.

Para llegar a este propósito se recurrió a métodos cuantitativos como a métodos cualitativos tanto para el relevamiento, así como para el análisis de la información de los últimos diez años de planificación institucional (poas, presupuestos, reglamentos de planificación de corto y mediano plazo), con estos datos se tuvo una perspectiva más general del problema a investigar y, al mismo tiempo permitió identificar posibles alternativas a través de objetivos de investigación orientados a conocer los factores que inciden en la calidad educativa de la carrera de Ciencia Política y Gestión Pública durante las gestiones 2019 – 2020, lo que permitió la sustentación de la hipótesis.

Para esto se hace una revisión e interpretación desde la teoría de la relación de la educación superior, los procesos de planificación institucional, los paradigmas de la gestión por resultados y la introducción de la interculturalidad en la gestión académica de la carrera de Ciencia Política y Gestión Pública.

### **I. 4.- Planteamiento del problema de investigación**

La calidad educativa universitaria es un concepto que evoluciona según los cambios y momentos históricos respondiendo a las necesidades de cada generación, en regiones como América Latina de tiempo en tiempo cambia el péndulo ideológico,

político y económico que puede influir en los paradigmas educativos incluidos el sistema de universidades.

Los hitos históricos que han influido en nuevos paradigmas pedagógicos e institucionales de la universidad en América Latina durante el siglo XX pueden resumirse en los siguientes cuatro puntos:

- Democratización de la universidad y la Reforma de Córdoba de 1918. (Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe, 2007)
- Jerarquización, monologo y entropía del conocimiento de la universidad. (Vistremundo, 2010)
- Carácter dual de la Universidad. (Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el, 2007)
- Globalización de la educación superior: (sociedades en red) (Castells, 1997).

En el contexto de la globalización de la economía y del conocimiento, la universidad no es la única productora del conocimiento de índole científico, los paradigmas educativos actuales en el siglo XXI apuntan a la utilización del conocimiento en soluciones fácticas, asumiendo la idea la calidad del conocimiento en la educación superior.

El análisis concreto de la situación, como elemento imperativo implica un estudio profundo de la situación institucional, administrativa, académica y de gestión de la universidad desde adentro con repercusión hacia afuera.

Bajo estos criterios de la educación y el nuevo contexto polifacético de reconfiguración geopolítica (Estados Unidos - China), uso intensivo de la tecnología, ciudadanía digital, crecimiento de mercados emergentes entre otros, hace que los



recursos humanos se orienten a ser cada vez más competitivos, sin embargo, las instituciones de educación principalmente las universidades públicas se les dificulta adecuar su gestión educativa a esta nueva realidad global y el respecto a sus particularidades del entorno inmediato como sus contextos culturales, sus dinámicas consuetudinarias, el respeto a la diversidad por ejemplo étnica, lingüística o de género entre otros.

Este es el caso de la Universidad Mayor de San Andrés y en particular de la carrera de Ciencia Política y Gestión Pública, que después de más de treinta años (1983 – 2012) de vida institucional, no ha generado una ratio de acción que vaya más allá de lo simplemente teórico en lo académico o de interacciones hacia la sociedad que muestre sus impactos tangibles.

Durante el periodo de 1983 – 2012 estas limitaciones se traducen en que la comunidad universitaria de la carrera de Ciencia Política y Gestión Pública está compuesta por varias generaciones de estudiantes que ingresan, abandonan, o solo egresan y un número reducido se titulan; también confluye más o menos cinco generaciones de docentes que ejercen la cátedra, estamento fundamental desde donde se emulan una diversidad de paradigmas educativos de los años 80 del siglo XX e inicios de XXI; esto entre otros factores tiene una relación con los contenidos de las asignaturas del currículo y, por lo tanto en el perfil de los futuros profesionales.

Esta unidad académica inmersa en el esquema institucional de la Universidad Mayor de San Andrés, caracterizado en lo administrativo por una tradición burocrática que en algunos espacios se hace casi imposible de introducir reformas; en lo económico débil capacidad de gestión financiera para lograr que mayores recursos económicos destinados para la mejora de la investigación, producción de conocimiento y calidad educativa en todas sus fases, y por supuesto las competencias que exige el mercado de profesionales.

Este contexto adverso, esteriliza las pretensiones de la comunidad universitaria que aspira a una mejor oferta educativa de la universidad pública más importante del Estado Plurinacional de Bolivia, esto también afecta a las más de 50 unidades académicas (carreras) y 13 facultades, dentro de esta estructura también está la carrera de Ciencia Política y Gestión Pública (Objeto de estudio), que antes de la gestión 2012, se vio afectada negativamente en su calidad académica, lo que influía en la negación implícita de las posibilidades competitivas de la institución y de sus futuros profesionales en el área de la politología, hasta el grado que otros profesionales principalmente del área social, abordaban incluso de mejor forma su objeto, métodos de estudio y competencias.

Las primeras indagaciones preliminares, muestran que la ausencia de un proceso serio de planificación estratégica, este escenario adverso, genera condiciones negativas de posicionamiento académico – institucional, así como profesional incluso en el nivel local o nacional, sin ninguna cabida en el ámbito internacional, no se tenía una expectativa precisa de crecimiento a futuro, una débil articulación entre academia y los entornos laborales, sociales, y culturales incluso sin una lectura crítica de los cambios en el medio ambiente, tecnología, las reinterpretaciones del funcionamiento de los sistemas políticos en el mundo, América Latina y en particular las expresiones institucionalizadas de la plurinacionalidad en Bolivia.

A partir de estos criterios y primeros insumos del estado de situación de la mencionada carrera se plantea las siguientes preguntas de investigación:

#### **I. 5.- Formulación del problema**

- ¿Cómo contribuye el enfoque de la planificación estratégica institucional en el desarrollo de una gestión educativa de calidad de la carrera de Ciencia Política y Gestión Pública de Universidad Mayor de San Andrés entre los años 2019 al 2020?

- ¿Cuáles son las evidencias que muestran el cambio de situación institucional de la carrera de Ciencia Política y Gestión Pública una vez aplicado la gestión con resultados en perspectiva estratégica?
- ¿Cómo la carrera de Ciencia Política y Gestión Pública, desde la academia responde a las nuevas realidades globales y el respecto a los contextos de la diversidad étnica, lingüística o de género?

## **I. 6.- Justificación e importancia de la investigación**

Producto de los objetivos de la Maestría en Educación Superior con enfoque intercultural jurídico político, la investigación está enfocada desde los contenidos de las asignaturas del bloque de estructura curricular y la gestión en la educación superior, en donde se estudia la importancia del proceso de planificación de forma integral, es decir, toma en cuenta: el ámbito académico, ámbito institucional, ámbito físico financiero con el propósito de mejorar cada uno de los procesos, acciones e insumos hacia la calidad educativa universitaria de forma integral, esto tiene impacto directo con los nuevos objetivos, perfiles del futuro profesional, capacidad de respuesta, además de la solución de problemas presentes en un contexto volátil y ampliamente diverso o plural presente en el mercado de trabajo.

## **I. 7.- Delimitación**

### **I.7.1.- Delimitación temática**

El ámbito temático de la presente investigación es el estudio de la planificación estratégica institucional en entidades de educación superior (carrera de Ciencia Política y Gestión Pública) y su capacidad de respuesta institucional a los contextos plurales, diversos y cambiantes y sus impactos en la gestión educativa de calidad.

### **1.7.2.- Delimitación espacial**

La investigación, el trabajo de campo y operacionalización de las variables de la hipótesis de estudiarán en la ciudad de La Paz, en los predios de la Universidad

Mayor de San Andrés en concreto de la carrera de Ciencia Política y Gestión Pública.

### **1.7.3.- Delimitación temporal**

La interpretación de datos e indicios del estado de situación de la carrera de Ciencia Política y Gestión Pública se hará el relevamiento de información respecto a los antecedentes revisando dos lustros antes del periodo 2019 - 2020. Con el propósito de establecer la correlación entre planificación estratégica (gestión con resultados), calidad de la gestión en educación superior y respuestas a entornos de diversidades y pluralidades étnicas.

## **I.8.- Objetivos de investigación**

### **I.8.1.- Objetivo general**

Investigar los factores que influyeron en la mejora de la calidad de la gestión educativa en la formación de profesionales de la carrera de Ciencia Política y Gestión Pública de la Universidad Mayor de San Andrés, entre los periodos de 2019 – 2020.

### **I.8.2.- Objetivos específicos**

- Intertextualizar las principales referencias teóricas, escuelas y enfoques de la planificación estratégica en la educación superior e interculturalidad.
- Estudiar la dinámica de los procesos de planificación institucional de mediano plazo de la gestión educativa de la carrera de Ciencia Política y Gestión Pública en perspectiva de la planificación estratégica.
- Indagar la calidad educativa de la carrera de Ciencia Política y Gestión Pública en perspectiva de la planificación estratégica y, través de ella, las respuestas institucionales a los entornos plurales e interculturales.

## **I.9.- Hipótesis**

La carrera de Ciencia Política y Gestión Pública de la Universidad Mayor de San Andrés, a través de la introducción de la planificación estratégica y de forma gradual del enfoque de la interculturalidad ha logrado desarrollar capacidades competitivas institucionales en la mejora de la gestión y calidad educativa de cuarto nivel respondiendo a los cambios de los contextos de la globalización y los entornos locales de reconocimiento de las diversidades y pluralidades.

### **I.9.1.- Variables Independientes**

**Variable I 1:** Enfoque de la planificación estratégica

### **I.9.2.- Variable dependiente**

**Variable D1:** Desarrollo de capacidades competitivas institucionales.

**Variable D2:** Mejora de la gestión educativa.

**Variable D3:** Respuesta a los contextos de la globalización.

**Variable D4:** Respuesta en los entornos de reconocimiento de las diversidades y pluralidades.

## **I.10.- Estrategia metodológica**

Considerando que el documento de tesis de maestría es de tipo académico y científico, la implementación de la investigación iniciará con la revisión de bibliografía referida a la gestión educativa, planificación estratégica, educación superior, interculturalidad, con el propósito de construir el marco categorial, que ayudaran a modular la categoría de inversión de capital humano, capacidades competitivas institucionales, economía de la educación y eficacia de la calidad educativa.

Posteriormente se trabajará con información primaria documental proveniente de la misma carrera de Ciencia Política y Gestión Pública respecto al estado de situación con y sin la planificación estratégica de corto, mediano y largo plazo que contará

con respaldo de información física, financiera y otros documentos producidos institucionales.

Por último, para el componente propositivo de esta investigación se aplicará encuestas a la comunidad estudiantil y entrevistas a las autoridades como también a un grupo de docentes, esto con el fin de visualizar una propuesta estratégica para la unidad académica objeto de investigación.

**Cuadro N° 1:**  
**Metodología de la investigación**

Métodos	Triangulación de información cuantitativa y cualitativa
Tipo de investigación	Correlacional (Planificación estratégica, interculturalidad y su relación con la calidad educativa)
Técnicas de recolección de información	Encuestas a estudiantes Entrevistas a docentes Revisión documental (fuente primaria)

Fuente: Elaboración propia

## CAPÍTULO II

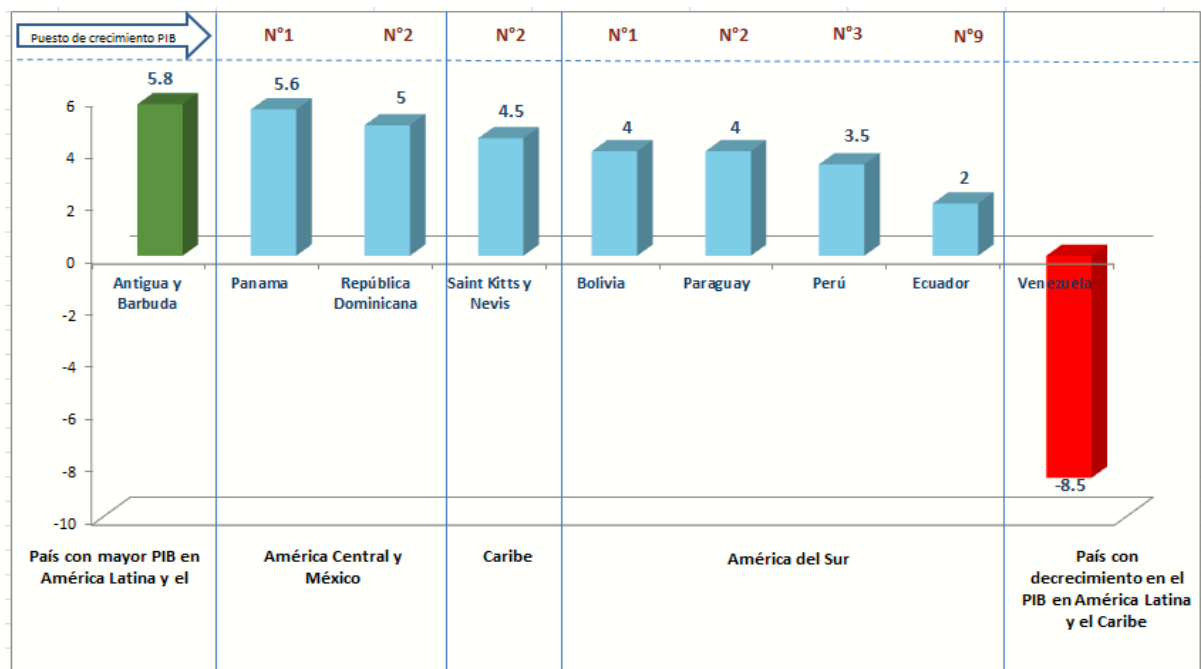
### REFERENCIAS TEÓRICAS PARA COMPRENDER LA CALIDAD EDUCATIVA y LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y LA INTERCULTURALIDAD

#### II. 1.- Calidad educativa en la educación superior en el siglo XXI

El país que más prosperó económicamente para el periodo 2018 fue Panamá con 5.6% ocupando el primer lugar en América Central y México, en la región del Caribe esta Saint Kitts y Nevis con una cifra que supera el 4.5%, en América del Sur los Estados con mejor rendimiento económico fueron Bolivia con 4%, Paraguay con 4% y Perú con 3.5% (Ver gráfico N° 1).

Gráfico N° 1:

#### Producto Interno Bruto de países con Desarrollo Humano Alto al 2018

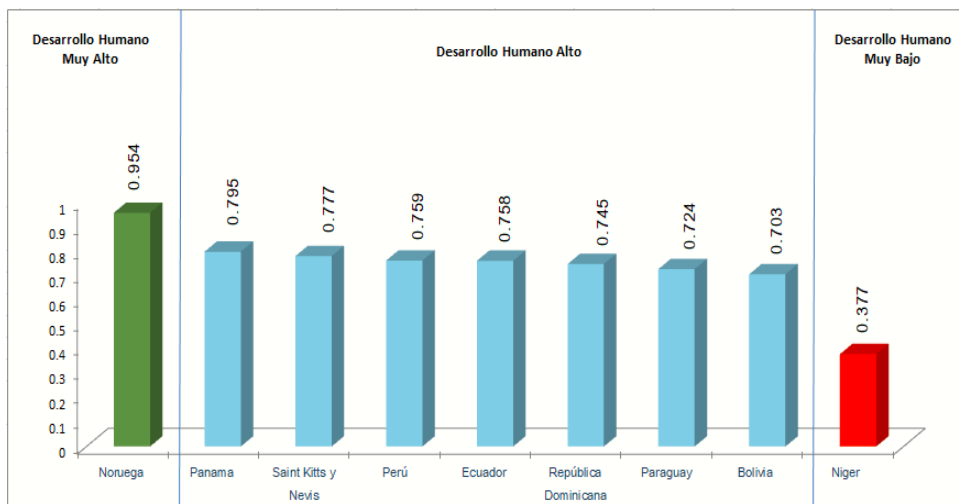


**Fuente:** Elaboración propia en base a las proyecciones de crecimiento de América Latina y el Caribe en 2018 –CEPAL

En la gestión 2019 los siete países se situaron en posiciones expectantes en el Índice de Desarrollo Humano y clasificados como Estados con Desarrollo Humano Alto, esto según las mediciones que realiza año tras año el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

En América Central y el Caribe están los países con mejor calidad de vida del grupo observado, entre ellos Panamá con 0.795, Saint Kitts y Nevis con 0.777, en América del Sur esta Perú con 0.759, Ecuador con 0.758, Paraguay con 0.724 y el Estado Plurinacional de Bolivia con 0.703 respectivamente. (Ver gráfico N° 2).

**Gráfico N° 2:**  
**Países con Índice de Desarrollo Humano Alto**



**Fuente:** Elaboración propia en base a datos del Panorama General del Informe sobre de Desarrollo Humano 2019, Más allá del ingreso, más allá de los promedios, más allá del presente: Desigualdades del desarrollo humano en el siglo XXI.

Estas cifras son alentadoras en el mediano y largo plazo principalmente por lo que miden estos indicadores y sus efectos macroeconómicos como son el ingreso o el producto interno bruto (PIB), ya que reflejan el crecimiento y la dinámica económica de estos países y sus efectos en la calidad de vida de sus ciudadanos/as.

Para los países observados los datos del Producto Interno Bruto y el Índice de Desarrollo Humano muestran cifras alentadoras, sin embargo en el sector educativo, es decir, la calidad educativa en la educación superior universitaria es uno de los retos más importantes para los países que han logrado un desarrollo humano alto<sup>1</sup>, por ejemplo, países como Panamá, Saint Kitts y Nevis, Perú,

<sup>1</sup> Los países con desarrollo humano alto según el IDH están entre 0.799 y 0.700, entre ellos esta el Estado Plurinacional de Bolivia con un índice de 0.703 al 2018.

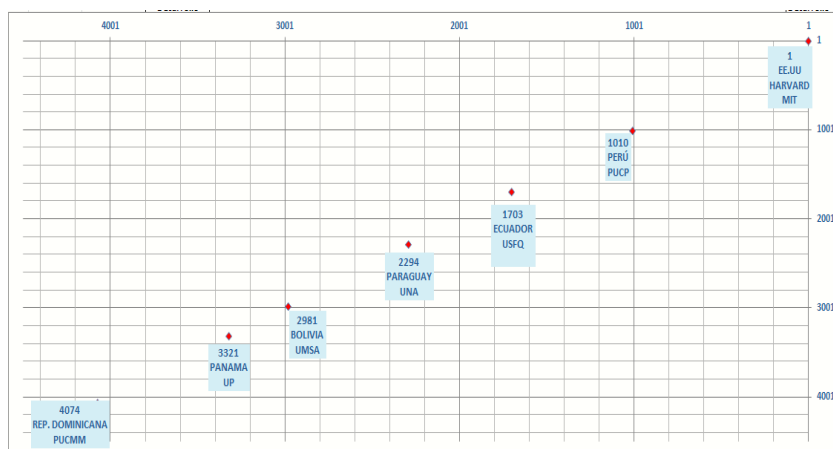


Ecuador, República Dominicana, Paraguay y el Estado Plurinacional de Bolivia mejoraron la calidad de vida de sus poblaciones producto de sus políticas públicas en salud, ingresos y productividad de sus economías, sin embargo, en educación (primaria, secundaria y universitaria) aún no cuentan con estándares internacionales de calidad en relación a los principales epicentros académicos de sus regiones.

Según la clasificación de universidades, por un lado, Harvard y el Instituto Tecnológico de Massachusetts (Massachusetts Institute of Technology - MIT) ocupan los tres primeros lugares de las mejores universidades del mundo, por el otro lado extremo, la Universidad Real de Nom Pen la principal de Camboya ocupa el lugar 11.988 de los rankings del hemisferio. La principal universidad de cada uno de los siete países citados líneas arriba ocupa una clasificación muy distante respecto a los primeros lugares, por ejemplo, la Pontificia Universidad Católica del Perú ocupa el lugar 1010, la Universidad San Francisco de Quito está en el puesto 1703, la Universidad Nacional de Asunción se sitúa en el 2294, la Universidad Mayor de San Andrés se encuentra en el sitio 2981, la Universidad de Panamá en el 3321, la Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra en República Dominicana más distante en el puesto 4074, y la Windsor University School of Medicine de Saint Kitts y Nevis aún más lejos en lugar 10460. (Ver gráfico N° 3)

**Gráfico N° 3:**

**Clasificación de universidades en el Mundo**



**Fuente:** Elaboración propia en base al Ranking de Universidades - webometrics

El Estado Plurinacional de Bolivia entre los años 2000 al 2018 ha incrementado la esperanza de vida al nacer en más de ocho años, incrementó la escolaridad en 0.3 años y, aumentó los ingresos económicos de su población en 60%; a pesar de este escenario la calidad educativa en educación superior aún está pendiente en las discusiones públicas en el Estado, la sociedad y las propias universidades principalmente aquellas que reciben recursos económicos públicos para su funcionamiento académico y administrativo.

La educación en general y la educación superior universitaria en particular en los países observados no lograron estándares de calidad internacional que les permita situarse en mejores posiciones en los rankings de las mejores universidades del mundo o por lo menos de Iberoamérica, entonces surgen algunas interrogantes como consecuencia de esta afirmación, ¿por qué las universidades de Latinoamérica no logran estándares internacionales de calidad educativa universitaria? y entonces, ¿qué se entiende por calidad educativa? y ¿qué es la calidad educativa universitaria?.

La calidad educativa universitaria es un concepto que evoluciona según los cambios y momentos históricos respondiendo a las necesidades de cada generación, en regiones como América Latina de tiempo en tiempo cambia el péndulo ideológico, político y económico que puede influir en los paradigmas educativos incluidos el sistema de universidades:

Los hitos históricos que han influido en los nuevos paradigmas pedagógicos e institucionales de la universidad en América Latina durante el siglo XX pueden resumirse en los siguientes cuatro puntos:

1. Democratización de la universidad: La Reforma de Córdoba de 1918 promovió la democratización de la formación universitaria permitiendo el acceso de nuevos sectores urbanos considerados clases medias, sus reformas incidieron en la toma de decisiones asimilando formas de

organización basada en el principio del cogobierno, la autonomía académica y administrativa. (Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe, 2007)

2. Jerarquización, monologo y entropía del conocimiento de la universidad: Desde el periodo de la Post Revolución Cubana, la universidad se asume como un entramado institucional alejado de las necesidades de la sociedad prácticamente monologa en la producción de conocimientos, e ideologizada en su interior, incluso con una posición jerárquica respecto a los otros actores de la sociedad y profundamente vertical en los procesos de enseñanza y aprendizaje. (Vistremundo, 2010)
3. Carácter dual de la Universidad: Incorpora para el acceso a la universidad dos razones, el rendimiento en términos de conocimiento y los costos asociados a su financiamiento, tuvo un impacto directo en los centros de formación de cuarto nivel tanto en el ámbito público como la emergente esfera privada. El común denominador fue la ausencia creciente de los debates institucionales y académicos de la calidad educativa, esto reflejaba la incipiente estructura institucional de regulación de este atributo. (Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el, 2007)
4. Globalización de la educación superior: Influenciada por dos factores dominantes: a) la globalización de intercambios económicos en base a cadenas productivas, articuladas al funcionamiento de los mercados financieros que influye en la globalización selectiva de la ciencia y la tecnología, mediante las economías mundiales y modelos empresariales como las startups o las unicornio que funcionan articuladas a bloques como los B.R.I.C.S. y las economías E.A.G.L.E.S). b) la sociedad del conocimiento y la tecnología de la información (sociedades en red) (Castells, 1997).

Entonces, se puede decir que el contexto político, ideológico y económico son elementos que ayudan a determinar el rol de las entidades de educación superior pública, es decir, el papel que asumen este tipo de instituciones y sus repuestas están influidas por las dinámicas que toman las sociedades, las economías, e incluso los cambios políticos en un espacio territorial o en el mundo en general en un determinado tiempo, al respecto, Vistremundo Aguila Cabrera hace referencia a la *“pertinencia e impacto”* en cuanto a la articulación (sinalagmática) con el medio social principalmente circunscrito con la realidad latinoamericana y, a los posibles cambios que se puedan gestar producto del papel científico, institucional o estratégico de la universidad.

Producto de la globalización del conocimiento, no es suficiente que la universidad sea única y universal productora del conocimiento científico, ahora en el siglo XXI las exigencias de las nuevas generaciones apuntan a conocimientos orientados a aplicar soluciones cada vez más concretas y susceptibles a ser alternativas de solución a problemas reales.

A continuación, algunos criterios de lo que considera calidad universitaria.

**Cuadro N° 2:**

**Criterios de calidad universitaria<sup>2</sup>**

N°	Criterio de calidad universitaria	Concepto del criterio
1	Calidad – Excelencia	El elemento sustantivo en la academia es el desempeño de los estudiantes basado en un algoritmo de calificaciones y, las redes de académicos vinculados a la institución.

<sup>2</sup> El cuadro N° 1, tiene como base las reflexiones textuales e interpretadas de Jesús Carlos Guzmán, en el artículo: La calidad de la enseñanza en educación superior ¿Qué es una buena enseñanza en este nivel educativo?

2	Calidad – Respuesta a medio en el cual se desenvuelve	Muestra rendimiento y énfasis por las particularidades de un tendiente sector (s) (Contexto) bajo posibilidad de intereses creados en un determinado tiempo.
3	Calidad – Metas declaradas	Existe una relación entre los propósitos y el amplio consenso de quienes están inmersos en el sector.
4	Metas de enseñanza	Aprendizaje profundo con metas vinculadas a este criterio y, lo importante para cada disciplina.

Fuente: Elaboración en base a las reflexiones de Jesús Guzmán

El desarrollo de la adquisición imaginativa del conocimiento es la cualidad del pensamiento crítico como factor que debe ser priorizado por los centros de formación universitaria, pero, qué implica esta cualidad:

*“...Enseñar a los alumnos a analizar ideas y temas de manera crítica, desarrollar en los estudiantes las habilidades intelectuales y de pensamiento y enseñar a los alumnos a comprender principios y generalizaciones...”* (Guzman, 2011)

La educación universitaria debe estar orientada al “...*Dominio Factual de la Disciplina...*”, es decir, conocer a profundidad el área demostrado en procesos de calificación, interacción del individuo con la realidad en la medida que intenta de forma eficaz interpretar, además de solucionar problemas o necesidades, desplegando habilidades a partir de la articulación entre lo aprendido en las aulas con un sentido de modificación de una o varias realidades, asumiendo con claridad los perfiles educativos de la institución con incidencia en el desarrollo y metas de la disciplina.

Según Jesús Guzmán, también, la calidad de educación implica la introducción de mecanismos de rendición de cuentas, principalmente en instituciones de carácter público donde los recursos son principalmente provenientes del Gobierno, aquí se plantea una correlación entre recursos otorgados con respecto a indicadores de desempeño, productos y sus resultados en el mediano y largo plazo.

En cuanto a la cualidad del docente universitario, es necesario recordar la reflexión de Paul Ramsden:

*“...Se espera que sea un excelente maestro, que diseñe cursos y aplique métodos de enseñanza adecuados para cumplir con los requerimientos de una población estudiantil **heterogénea**, que sepa lidiar con grupos numerosos de estudiantes, que utilice apropiadamente las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, que inspire a estudiantes cero tolerancias a la frustración y cuya mente está más preocupada por su siguiente trabajo de medio tiempo que por el placer de aprender. Al mismo tiempo, se espera que sea altamente productivo en la investigación, que pueda conseguir nuevos recursos financieros, que haga malabares para sortear con las nuevas demandas administrativas y rinda cuentas a una amplia variedad de jefes...”*  
(Ramsdem, 2011 )

El énfasis en la calidad educativa en perspectiva del profesor en las universidades radica entonces por las recomendaciones de Paul Ramsden. en los métodos de enseñanza, la adecuación a las nuevas tecnologías y contemple capacidades de gestión ya sea en la investigación, administración o rendición de cuentas, este tercer elemento significa que uno de los atributos de los centros de formación en educación superior en el siglo XXI van más allá del proceso de enseñanza y aprendizaje místico en cuatro paredes de un aula.

Las universidades depositan gran parte sus expectativas de calidad en el desempeño docente en cuanto la preparación pedagógica y didáctica del profesional de la enseñanza, son ellos que orientan la calidad educativa, en ese sentido, Shulman plantea una serie de elementos que ayudan a ser un buen maestro entre las que se destaca el conocimiento, didáctica general y disciplinar, conocimientos curriculares y la “claridad sobre las finalidades educativas”:

*“...No sólo incluye los propósitos concretos de su materia, sino de los fines últimos de todo el acto educativo. Abarca metas sobre todo de tipo actitudinal y de transformaciones personales; es decir, preguntarse si lo que está enseñando repercutirá positivamente en la vida de los estudiantes y de la utilidad social de lo aprendido...”* (Shulman, 2011)

Cabe añadir el aporte que hace Shulman en cuanto, que la contribución a las finalidades del proceso de educativo debe contemplar impactos en la(s) sociedad(es) o lo que él denomina utilidad social de lo aprendido, implica la repercusión positiva en la solución a problemas y necesidades de la población desde cada disciplina, es decir, “...En la búsqueda de una educación superior volcada a hacia afuera se debe encontrar las líneas de acción que refuercen mejor los valores más profundos de su misión, esto no es algo que se pueda establecerse a priori, el análisis concreto de la situación concreta es el imperativo...” (Ruiz, 2001) Entonces el análisis concreto de la situación, como elemento imperativo implica un estudio profundo de la situación institucional, administrativa, académica y de gestión de la universidad desde adentro hacia afuera.

## **II.2.- Economía de la educación.**

Durante la segunda mitad del siglo XX, se han desarrollado investigaciones que desde las ciencias económicas permiten explicar fenómenos, necesidades y problemáticas en los sistemas educativos, centrados principalmente en las discusiones de la teoría de la inversión en la educación, la relación con el mercado de trabajo y la educación.

La educación como factor que contribuye el crecimiento de las economías, investigaciones en torno a la oferta - demanda educativa con impacto en el ámbito laboral. Es así que, el interés de los economistas bajo la vertiente neoclásica<sup>3</sup>, periodo post bélico, marcó una línea de investigaciones que discuten la teoría del capital incluso para medir su rendimiento en los ámbitos educativos, aquí son fundamentales las estimaciones de Schultz y Becker (LASSIBILLE, 2012), adicionalmente, se ha puesto énfasis en la relación costo – beneficio de la educación en perspectiva de la categoría capital humano, es decir que, desde la interpretación de Leyva y Cárdenas, el factor educativo incrementa el stock de conocimientos en la sociedad, por lo tanto, se asumen un conjunto de decisiones que podrían afectar positiva o negativamente esas reservas.

En ese entendido, el capital como la aglomeración de la producción para gestar un producto y, bajo determinados costos que en lo posterior asumirán algún grado de valor, se muestra como el paraguas para comprender que el ser humano es considerado un recurso de capital que se constituye en un factor productivo. (Leyva López & Cárdenas Almagro, 2002)

En la misma óptica que la Escuela Económica Neoclásica, el individuo o la sociedad incurren en un conjunto de gastos de inversión (costo) en un determinado tiempo, por ejemplo, la educación, el ser humano adquiere un valor que puede ser traducido o calculado por el grado de utilidad (beneficios) según sus metas o las metas de una sociedad.

Otra perspectiva más actual, es la gestión integral de la economía de la educación a través de la priorización de objetivos importantes a pesar de los recursos escasos, esto implica una relación de incremento de la productividad de los hombres y

---

<sup>3</sup> Es una escuela de pensamiento económico que postula, que el valor de un bien está definido por el grado de utilidad que le representa al posible consumidor, sus principales exponentes son los ingleses William Stanley y Alfred Marshall, el austriaco Carl Menge, y el francés León Walras.



mujeres a través de la educación con pocos recursos que pueden ser económicos, institucionales, esto implica el establecimiento de un enfoque de inversión en el capital humano en perspectiva de generar cierta rentabilidad en un futuro no muy lejano. (Silva, 2002)

La posibilidad de cálculo de las ventajas que produce la formación de la mano de obra principalmente en centros de profesionalización media y superior, es calcular los beneficios sociales en el mediano y largo plazo, además de confrontar en primera instancia con los costos en los que incurrió una institución pública (universidad) durante el tiempo que llevó la formación y especialización, incluyendo como segundo elemento una comparación con los ingresos de la mano de obra no calificada, además del costo de oportunidad.

Este enfoque de la economía de la educación, se basa en la conocida teoría del Óptimo de Pareto, que desde una perspectiva del gasto e inversión pública, se orientan una serie de recursos públicos para satisfacer las necesidades traducidas en demandas de los diversos grupos, a quienes se les asigna recursos a partir de prioridades que pueden ser definidas por grupos políticos o concedores de la política pública en este caso educativa, lo que implicaría que, beneficiar a un sector también se perjudicaría a otro, generando de esta manera beneficios para el conjunto sin establecer mecanismos subjetivos en la asignación de dichos recursos, en caso que estas demandas necesiten más de lo asignado, el incremento de recursos a estos sectores, se da a partir de la utilización de recursos ociosos o que eventualmente paralizados por la poca dinámica de los ámbitos burocráticos, al respecto Carreras concluye que:

*“...Es el grado máximo de eficiencia que puede ser alcanzado en la sociedad como la situación en que se consigue que los recursos escasos sean asignados sin despilfarro (eficientemente)...” (Carreras, 1992)*

Esta discusión planteada desde las ciencias económicas empezó a influir cada vez y con mayor potencia en los ámbitos educativos en donde los recursos presupuestarios asignados por los gobiernos muchas veces son insuficientes, esto, sumado al escenario de las necesidades cada vez más imperiosas del sector educativo, por lo mismo, se gesta el inicio de los estudios de factibilidad de las políticas públicas educativas, articulado a un proceso cada vez más serio de planificación en ámbitos educativos, y por lo tanto, surge una discusión específica sobre la economía de la educación en donde confluye insumos empíricos y discusiones teóricas durante la década de los años 70 en plena etapa de reconstitución de las economías más importantes del mundo occidental. (LASSIBILLE G. -M., 2012)

En esa línea, algunos estudios muestran una correlación directa entre presupuestos públicos, costos de educación y gastos en el sector, respecto al nivel de producción de los centros de formación y educación, según Lassibille, se aplica la función de costos para el sistema educativo con propósito de generar un debate en torno a la oportunidad de adecuación y organización de la oferta educativa, generando de esta forma análisis respecto a economías de escala<sup>4</sup> (Ibid.)

La relación con el sector laboral, es decir, entre oferta y demanda (educación y trabajo) que se gesta a partir las necesidades del sector, por ejemplo, empresarial, mercado, sociedad entre otros y, el papel que juegan las universidades están institucionalizadas (informalmente) mediante marcos normativos, adecuación de las necesidades, al respecto Gabriel Silva, de forma más precisa establece esta correspondencia de la siguiente forma:

---

<sup>4</sup> Establece una relación inversa entre los costos de producción unitaria y la cantidad producida.

**Cuadro N° 3:**

**Relación entre educación y actores de la sociedad**

Educación	Empresarios, Empleadores, (Otros actores de la sociedad)
Predeterminantes legislativas	
Formación integral hacia la dignificación humana	
Lo que un sector genera lo necesita el otro (principio de flexibilidad)	
Plasticidad mental – reconversión de mano de obra	
Su afianzamiento no genera riesgo para la sociedad	
Fuente: Elaboración propia en base al análisis de Gabriel Silva	

De los cinco elementos citados por Silva en el cuadro N° 3 y, a objeto de la presente investigación, la plasticidad mental se traduce primero, en que la reconversión de mano de obra es producto de la incidencia de objetivos aplicados desde las entidades de educación superior; segundo, la orientación de la formación integral hacia la dignificación humana tiene que constituirse en el impacto positivo que logran de forma individual y personal quienes se desarrollan profesionalmente en las universidades; tercero, se aplica el principio de flexibilidad, lo que implica que los centros de formación universitaria adecuan su oferta curricular en función de las demandas del mercado laboral, este tipo de ejercicios estructurales posibilita una gestión orientada a las externalidades positivas a través del desarrollo de competencias para ser más productivo según el requerimiento de la sociedad.

Para que esta relación sea efectiva, Basado Strumilin, identifica a los sistemas educativos como germinales para el desarrollo de la productividad a través del pleno empleo, en donde los espacios de educación (pública de cuarto nivel) que ofertan servicios, lo hacen con la mayor eficacia y calidad, pensando en la forma de como contribuyen en el desarrollo económico, social y político de su país, en esa línea las

estimaciones iniciales de Edward F. Denison de la función de producción multivariada, permiten la posibilidad de identificar una serie de factores de producción que contribuyen al crecimiento de las economías verificadas a través de indicadores como el producto interno bruto (PIB), en donde la educación tiene un aporte cualificante de la mano de obra traducido en el crecimiento de una economía, a pesar que este dato no ha podido comprobarse en un importante número de países, no está en duda su relación conceptual, sino simplemente la forma del cálculo. (Kleiman, 2000)

En síntesis, el enfoque tradicional de la economía de la educación se despliega en una relación de causa – efecto, es decir, se comprende que la educación hace al individuo más productivo, por lo tanto de esta forma puede gestar una sociedad hacia su desarrollo.

### **II. 3.- Planificación estratégica**

Para comprender la importancia de la planificación estratégica en toda institución del sector público se hace necesario fundamentar la denotación de lo que simplemente es la planificación, surgen una serie de versiones respecto donde se inicia la planificación en los niveles gubernamentales, de forma inicial por una parte, es coincidente con los planes gestados en perspectiva del desarrollo de la Unión de Repúblicas Socialistas (U.R.S.S.) después de la primera guerra mundial y las consecuencias de la Revolución Bolchevique; por otra parte, en la gestión del presidente norteamericano Roosevelt y como consecuencia del periodo de la gran depresión de los años 20 y 30 se comienza a tomar conciencia de la importancia de la planificación para revertir las consecuencias de momentos de crisis. (Gallardo, s.a)

Desde la perspectiva de Ander Egg Ezequiel, la planificación está dentro de un proceso que involucra el conocimiento de una situación, que desde la técnica es llamada diagnóstico, desde donde se orientan acciones hacia objetivos, con mayor

profundidad, el autor se inclina hacia la interpretación del conocimiento científico en este ámbito, cita al respecto tres criterios: la racionalidad, conocimiento de la realidad, y la prognosis. (Ander Egg, 1995)

Los tres elementos deber ser vistos de forma integral, como etapas de un mismo proceso en este caso, la planificación, que involucra acciones deliberadas con previa predisposición hacia el logro de metas, por ejemplo en instituciones de índole privada o pública.

En ese sentido una primera aproximación básica del concepto de planificación puede resumir en lo que identifica el ensayista argentino Ander Egg.

*“...Planificar es la acción consciente en utilizar un conjunto de procedimientos mediante los cuales se introduce una mayor racionalidad y organización de un conjunto de actividades y acciones articuladas entre sí que, previstas anticipadamente, tienen el propósito de influir en el curso de determinados acontecimientos, con el fin de alcanzar una situación elegida deseable, mediante el uso eficiente de medios y recursos escasos y limitados...” (Ibid)*

En la línea que plantea Yeheskel Dror, utilizando una condición operativa, la planificación involucra un proceso que de forma permanente requiere ajustes de medio término, capacidad de asumir decisiones en el corto y mediano plazo tanto para acciones como para orientaciones, toma en cuenta el principio de previsión ya que calcula o intenta por lo menos incidir en tiempo futuro. (Ibid)

La perspectiva de la planificación como medio para generar Desarrollo en los Estados, a partir de mediados del siglo pasado fue auspiciada por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y miembro de las estructura de las Naciones Unidas, que a través de metodologías, técnicas e instrumentos desde los estudios económicos con una mirada integral, colaboran a los gobiernos

de la región en posibles reformas de política económica y macroeconomía, principalmente aquella conocida teoría de industrialización acompañada por la sustitución de importaciones.

Es la CEPAL que a través del Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) contribuye en procesos de investigación y estudios en materia de gestión pública con énfasis en procesos de planificación sistemáticos bajo un enfoque normativo que incluyen a los Estados como actor central para generar equilibrios en los sistemas políticos, principalmente en el subsistema de económico, y que por supuesto tiene impacto en los campos de la sociedad, entonces generan una simbiosis entre estudios de tendencias y de programación en los diferentes sectores desde una óptica financiera. (López, 2005)

Este enfoque, bajo la mirada economicista exige criterios de eficiencia en el manejo de recursos (públicos) acompañados de decisiones racionales y acciones programadas, desde donde se exige el criterio de inversión de recursos escasos y el logro de mayores cantidades de objetivos en el caso de las entidades públicas orientadas al máximo bienestar de los habitantes y actores de su sector.

**Cuadro N° 4:**  
**Enfoque normativo**

<b>Problema</b>	<b>Normas de conducta racional frente al problema</b>	<b>Condiciones para aplicar las normas de conducta</b>	<b>Proceso de operación</b>
Objetivos múltiples y recursos escasos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Maximización si los recursos son dados</li> <li>2. Minimización si las metas son dadas</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Respeto de los objetivos</li> <li>2. Respeto de los instrumentos</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diagnóstico               <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Descripción</li> <li>b. Explicación</li> <li>c. Evaluación</li> </ol> </li> <li>2. Programación               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Prioridades de los objetivos</li> <li>2. Selección de instrumentos</li> </ol> </li> <li>3. Discusión y decisión</li> <li>4. Ejecución</li> <li>5. Evaluación</li> </ol>

Fuente: Ahumada J. en Jesús López, Planificación y gestión pública: formulaciones, exploraciones y experimentaciones desde la teoría y el método, 2005

El cuadro N° 4 es útil a efectos de esta investigación, ya que muestra como el enfoque normativo de la planificación del desarrollo, asume niveles de conciencia para asumir que desde la realidad emergen necesidades múltiples de que de forma constante revelan los escasos recursos y que muchas veces el sistema político no puede responder de forma oportuna y eficiente.

Este escenario está dado por intenciones expresadas como objetivos, los cuales se aplican de forma racional conforme a estos, utilizando metodologías, técnicas e instrumentos para hacer más efectivo el proceso de planificación, compone diagnósticos, programaciones, toma de decisiones evaluando posibles escenarios, además de la ejecución de lo programado e introduciendo medios de seguimiento y monitoreo como formas de evaluación.

La orientación de la planificación en el sector social, muestra la preocupación de muchos hacedores de políticas públicas en la gestión del valor público y el bienestar de las poblaciones objetivo, entonces esto implica que sea vista más allá de un acto administrativo, ya que empezó a articularse a visiones de desarrollo o mejor dicho en el caso de América Latina para salir del Subdesarrollo, lo que involucra que fue adoptando otra faceta más en su análisis y aplicación, es este caso, de la vertiente política pública, fortaleciendo la idea de la optimización de la relación entre fines y medios (Ricardo Martne, 2012)

A pesar que la planificación (en perspectiva normativa) introdujo de forma visible mecanismos operativos bajo principios económicos, no logró consolidar plena y empíricamente su alcance institucional en cuanto a impactos deseados por mandatos.

En ese sentido, la Planificación Estratégica ha logrado subsanar estos vacíos, al respecto, Roberto Martínez, plantea que fue fundamental cambiar la perspectiva relativamente estática y procedimental hacia una con capacidad de análisis crítico de las mismas entidades públicas, lo que involucraría mayor autonomía con adopción de responsabilidad para la gestión de objetivos en el marco de mandato

con aspiración de incidencia pública, es en ese sentido que, desde fines de la década de los años 80 e inicios de los 90, la planificación estratégica, reprodujo influencias de las prácticas privadas como la búsqueda de resultados, articulación en mejores condiciones a las políticas públicas, desde donde se reproduce una serie de mandatos conforme a objetivos y estrategias. En ese sentido mencionan que la planificación estratégica es:

*“...un medio para fortalecer el alineamiento de la acción con los objetivos de las políticas...” (Martínez, 2014)*

El desarrollo de la capacidad con análisis crítico que reclama Martínez, puede ayudar a las instituciones públicas a adecuarse de tiempo en tiempo a los constantes cambios que son provocados desde ámbitos contextuales (políticos, sociales, económicos, e institucionales). (NACKE, 2013)

Entonces, la Planificación Estratégica dispone recursos, acciones hacia el logro de objetivos con resultados hacia futuro que demuestra una relación desagregada de mandatos que vienen desde ámbitos jerárquicos, sean estos políticos, económicos o sociales, además implica la posibilidad de dotar a las instituciones de capacidad creativa e innovadora para los propósitos de la entidad (Leonard Goodstein, 1998) en función de lograr impactos positivos en sus entorno y actores beneficiarios.

La planificación estratégica según Goodstein, tiene factores críticos, como por ejemplo:

*“... un patrón de decisiones coherente, integrador y unificado, la estrategia es un medio para establecer los propósitos de la organización en una mirada de largo plazo, capacidad de dominio de las competencias, producir orientaciones a partir de un diagnóstico de identificación de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades buscando una ventaja competitiva, se vuelve en un sistema lógico de*



*diferenciación de estructuras y componentes, y los grados de contribución de recursos que la institución hará a los grupos de interés...”*

(Leonard Goodstein, 1998)

En ese sentido los autores plantean un esquema de la planificación estratégica aplicada, que contempla la necesidad de planear, la elaboración de valores, la identificación de la misión y el planteamiento de la estrategia o estrategias; además de sistemas de monitoreo y auditoría de desempeño.

#### **II.4.- Interculturalidad, como fundamento de la intertextualidad para la interdisciplinariedad.**

Según las reflexiones de Jürgen Habermas parafraseando a Max Weber, por un lado, la consolidación de la racionalización occidental se debe al desarrollo de la matematización del conocimiento científico que implicó la orientación hacia acciones experimentales con base empírica, los procesos de especialización de disciplinas presentes en centros educativos como las universidades cada vez buscan relaciones causales para explicar los fenómenos del mundo.

Se da paso al control de los comportamientos humanos desde la institucionalización del positivismo, el derecho y las estructuras jerárquicas del Estado, que operan para la ampliación del mercantilismo y el capital.

Este contexto demanda la eficiencia en el logro de los productos laborales y por lo tanto en sus relaciones se hacen más libres con el propósito de orientar sus habilidades y conocimientos científicos a la maximización de los procesos productivos, por lo tanto responden a su contexto y exigencias de lo que determina los sistemas políticos.

*«pues el racionalismo económico depende en su origen tanto de la técnica racional y del derecho racional como de la capacidad y disposición de los hombres para determinadas formas de gobernarse racionalmente en la práctica de sus vidas» (Weber, 1992)*

Desde los procesos de cálculo de la naturaleza desarrollados por Issac Newton se impulsaron prejuicios sobre el saber tradicional, el conocimiento con base científica orienta las relaciones sociales (darwinismo social), las relaciones productivas (capitalismo) las relaciones políticas (Estado Nacional - monocultural), es decir:

*El progreso científico puede convertirse en racionalización de la vida social si los científicos asumen la tarea de la educación pública con la finalidad de convertir los principios de su propio trabajo en principios del comercio y trato sociales. (Habermas, 1992)*

Esto demuestra que la educación superior como espacio Estatal del desarrollo del conocimiento y especialización disciplinar, asume contenidos que responder a propósito de proyectos políticos, ideológicos y a las variables de contexto.

Por otro lado, y en el extremo sur, Enrique Dussel, menciona que desde otros espacios no occidentales, como es el caso de América del Sur surgieron corrientes de pensamiento que estudiaron e interpretaron "...el sentido de la vida de la región cultural..." y que tuvieron "...reconocimiento de una cultura periférica..." en un momento dado.

A pesar de los colonialismos del poder en el sur, según Dussel, es necesario desarrollar nuestra filosofía que muestre una "...nueva etapa creativa..." que recupere la esencia del sur y, de esta forma expresar los contextos propios de la realidad actual y, generar una especie de intertextualidad con el conocimiento de otros contextos, para el autor citado es necesario:

*"...recuperar la validez y el sentido de las tradiciones, aún místicas, a la que debe ejercerles una herramienta filosófica adecuada...recuperar el material narrativo simbólico de nuestras culturas ancestrales ...filosóficas o no, míticas o religiosas..." (Dussel, 2014)*

En ese entendido y, a los propósitos de esta investigación se utilizará las posturas vertidas por Ramiro Bueno Saavedra que se articulan a las reflexiones del pensamiento propio, creativo e innovador que interpreta la realidad, los entornos culturales y tradiciones, él entiende que la interculturalidad es:

*“...un proceso que se funda, por un lado, en el reconocimiento mutuo, en el intercambio de saberes y experiencias, en la convivencia social, parte de la base que es necesario elaborar objetivos comunes y reconoce la configuración en el diálogo de las identidades, su dimensión transaccional, en otras palabras, establece relaciones de conocimiento y de reconocimiento mutuo; la interculturalidad puede ser entendida como una interacción social equitativa entre personas, conocimientos y prácticas diferentes, en sociedades como las nuestras, el conocimiento tienen que enfrentar procesos de trabajo intercultural...”* (Bueno, 2022)

## CAPÍTULO III

### LA RUTA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA CARRERA DE CIENCIA POLÍTICA Y GESTIÓN PÚBLICA DE LA UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS

#### III.1.- Trayectoria de la planificación estratégica de la carrera de Ciencia Política y Gestión Pública.

Las autoridades de la carrera de Ciencia Política y Gestión Pública durante los tres periodos de gestión entre 2012 al 2019 se han planteado como parte de los objetivos de gestión, profundizar la calidad académica, institucional y la transparencia, con el propósito que en el mediano plazo se constituya en un referente de excelencia académica nacional en la formación, investigación y profesional de los futuros politólogos en el Estado Plurinacional de Bolivia.

En perspectiva operativa, este propósito, ha articulado a un conjunto de metas, acciones estratégicas y actividades transversales entre las que destacan los procesos de acreditación internacional, el diseño e implementación de un nuevo Plan Curricular, la organización del Primer Congreso Internacional, inserción de esta unidad académica en procesos de incidencia política de reorientación y apertura de espacios en contextos democráticos.<sup>5</sup>

Entonces para el logro de metas y objetivos de expansión y desarrollo institucional – académico, primero, empezaron a agendar en la dirección de la gestión institucional (ámbito gubernamental de la carrera) la posibilidad de incursionar el enfoque de la planificación estratégica, inicialmente para la búsqueda de credibilidad interna para afrontar un conjunto de acciones que tendrían implicancia en los siguientes años, como por ejemplo, dotar de gobernabilidad en los espacios del co – gobierno, desarrollo de acción con ética y transparencia (periodo 2012),

---

<sup>5</sup> Seguimiento y monitoreo a los procesos electorales que se llevaron a cabo en Bolivia durante las gestiones 2019 y 2020.

Segundo, desarrollo de instrumentos de planificación institucional que visibilicen en el corto y mediano plazo acciones concretas para orientar a la consolidación como entidad académica a procesos de excelencia con estándares internacionales (2015), es decir, se empezó a reflexionar a través de una serie de encuentros internos de la carrera de Ciencia Política y Gestión Pública, la posibilidad de introducir los diferentes mandatos (mandato legal, mandato político y mandato social del contexto externo de la universidad) para definir objetivos estratégicos, políticas institucionales, programas y proyectos, hacia el logro de resultados con impactos en la gestión principalmente académica.

Tercero, se percibe a la Planificación Estratégica Institucional (P.E.I.) como un instrumento de gestión estratégica articulador entre la planificación del desarrollo, que integra los sistemas de Planificación y Programación de Operaciones, permitiendo la definición de políticas públicas en este caso de orden académico, en donde los actores involucrados de la carrera de Ciencia Política y Gestión Pública construyen, concertan y articulan visiones de desarrollo institucional con acciones recurrentes, lo que implicó el planteamiento de una estrategia que permita la gestión y búsqueda de recursos económicos para llevar a cabo las metas propuestas, implementación de las acciones planificadas años precedentes (por ejemplo la acreditación internacional) (2018).

En cuarto lugar, la ampliación de oportunidades mediante procesos de publicación para la incidencia en los espacios políticos e institucionales entorno a la Real Politik (por ejemplo las elecciones generales de 2019 y 2020 llevadas a cabo en el Estado Plurinacional de Bolivia).

A continuación se muestran los objetivos iniciales de los proyectos para el desarrollo de planes estratégicos del periodo 2014 – 2018 y el 2019 – 2021, que visibilizan las primeras aspiraciones e intenciones de las autoridades para afrontar procesos de planificación estratégica en la carrera de Ciencia Política y Gestión Pública.

**Cuadro N° 5:  
Comparación de proyectos para emprender la planificación estratégica de la carrera  
de Ciencia Política y Gestión Pública (2014 – 2019)**

<b>Proyecto de la Planificación Estratégica 2014</b>	<b>Proyecto de la Planificación Estratégica 2019</b>
Constituir un instrumento para dar respuesta a las situaciones de cambio, transformaciones estructurales y exigencias a la nueva realidad.	Elaborar el Plan Estratégico Institucional de la carrera de Ciencia Política y Gestión Pública, con el propósito de contar con un instrumento de gestión institucional que contribuya a la calidad académica, transparencia y de gestión de esta unidad académica para el periodo 2019 – 2024.
Aplicar las directrices de planificación de los entes rectores para el diseño de estrategias que ayuden a consolidar a la carrera de Ciencia Política como un referente académico.	Construir la misión de la carrera de Ciencia Política y Gestión Pública con una visión, estrategias, programas y proyectos comunes, a través de la aplicación de metodologías oficiales de planificación integral, participativa; conforme a lo planificado por la Universidad Mayor de San Andrés y el sector educativo del Estado Plurinacional de Bolivia.
Articularse con las entidades internas y externas a la carrera de Ciencia Política y Gestión Pública a través de proyectos académicos y de gestión institucional.	Articular los objetivos y acciones de corto, mediano y largo plazo de esta unidad académica con el Plan Estratégico Institucional de la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas y la planificación estratégica de la Universidad Mayor de San Andrés.
	Fortalecer las capacidades de planificación, seguimiento y monitoreo de la carrera de Ciencia Política y Gestión Pública, hacia el cumplimiento de sus metas y objetivos de gestión.

Fuente: PEI - Carrera de Ciencia Política y Gestión Pública

### **III.2.- Equipos de planificación desde la gestión académica**

En ambos procesos de planificación (2014 y 2019) se recurrió a las potencialidades internas de la carrera de Ciencia Política y Gestión Pública a través de docentes conocedores de las metodologías para abordar la planificación estratégica y gestión pública académica, para aquello se conformaron equipos con capacidad de toma de decisiones y equipos técnicos de planificación. Ambos, convencidos de los objetivos planteados y las aspiraciones institucionales de la carrera de Ciencia Política y Gestión Pública de contar con instrumentos de gestión como el PEI.

Se pudo comprobar que los equipos de trabajo tanto en el 2014 como en el 2019 trabajaron en dos niveles, es decir, aquel que inciden en la toma de decisiones de los equipos políticos producto de las elecciones de carrera y, el otro un equipo técnico exclusivo que desarrolla los instrumentos de planificación.

a) **Equipo con capacidad de toma de decisiones:** Director de carrera, Vicedecano, Responsable del Instituto de Investigaciones, y Equipo Técnico de Planificación.

b) **Equipo técnico de planificación:**

- Coordinador General - politologo
- Profesional en presupuestos y proyectos.
- Apoyos técnicos

Sin embargo, en la gestión de 2014 no había una separación absoluta del nivel de toma de decisiones con el de planificación, es decir, la coordinación del plan estratégico institucional también formaba parte del nivel de decisión o si se quiere del equipo político. Para la gestión 2019 hay una clara división de responsabilidades, el equipo técnico se dedica exclusivamente a aplicar metodologías de planificación.

Una coincidencia de abordaje, es que ambos equipos técnicos de planificación estratégicas identificaron de forma precisa los productos a ser desarrollados, que

confluyeron en un Plan Estratégico Institucional consensuado de forma participativa conforme a las directrices del ente rector de la planificación y la universidad en general, y se mostró en los proyectos respectivos la necesidad de insertar medios de monitoreo y seguimiento a las actividades, acciones, metas, estratégicas y objetivos de gestión. En los dos procesos de planificación como requisito de gestión se cumplió con el primero producto, sin embargo, respecto al segundo producto los equipos de planificación y los equipos de decisión no introdujeron medios de seguimiento, control y evaluación efectivos de la gestión institucional desde la aplicación de la planificación estratégica. (no hay una evidencia documental o testimonial que se haya generado instrumentos exclusivos de evaluación)

### III.3.- Proceso de abordaje de la planificación estratégica

Desde una perspectiva operativa la planificación estratégica (instrumento de gestión) estuvo caracterizada por cuatro etapas que fueron abordadas bajo el criterio de la metodología establecida por el ente rector, en este caso las directrices del Ministerio de Planificación del Desarrollo del Estado Plurinacional de Bolivia, para este tipo de diseño de planificaciones institucionales.

**Cuadro N° 6:  
Etapas internas del diseño del PEI – CCPYGP conforme a la metodología del  
Ministerio de Planificación antes de la emisión de la Ley del Sistema de  
Planificación Integral del Estado**

<b>1</b>	<b>ETAPA 1:</b> Preparación y organización del proceso.
<b>2</b>	<b>ETAPA 2:</b> Elaboración del Diagnóstico Institucional (Trayectoria histórica institucional, Mandato legal - normativo y análisis de competencias, Estructura institucional (organizacional), Mandato político y social, Evaluación interna de la entidad Estado de situación de la entidad, Análisis de actores y Análisis contextual e interno).
<b>3</b>	<b>ETAPA 3:</b> Elaboración de la Propuesta de Desarrollo Institucional o Líneas estratégicas (misión, visión, ejes, objetivos estratégicos y estrategias).
<b>4</b>	<b>ETAPA 4:</b> Elaboración del Marco Operativo (programación, estrategia de implementación, seguimiento y evaluación) e Institucional Normativo.

Fuente: Elaboración propia en base las directrices del Ministerio de Planificación - Bolivia



### **3.3.1.- Preparación y organización del proceso**

En ambos procesos (2014 – 2019) se evidenció que se conformaron comités políticos de planificación mencionado en el punto precedente, liderados por el Director de la Carrera de Ciencia Política y Gestión Pública, se incorporó al Director del Instituto de Investigaciones en Ciencia Política, además del control de los Consejeros Docentes y Estudiantes, en este primer paso se cuidó del principio de co – gobierno con la participación del Centro de Estudiantes que ofrece viabilidad institucional en instancias de los Honorables Concejos de Carrera.

Los resultados preliminares mostraron que efectivamente se emprendía este primer paso en base al desarrollo de un esquema metodológico además de la agenda para la elaboración del PEI (traducido como un cronograma de acción) y, la adecuación de la institución para enfrentar la elaboración de los planes estratégicos (preparación de documentación, búsqueda de registros administrativos, emisión de resoluciones de carrera como de facultad, asignación de presupuestos entre otros), ambos procesos fueron percibidos como las condiciones políticas organizativas y técnicas para emprender el proceso de planificación estratégica.

### **3.3.2.- Elaboración del Diagnóstico Institucional**

En el caso de la elaboración del **Diagnóstico Institucional** (Trayectoria histórica institucional, mandato legal - normativo y análisis de competencias, estructura institucional (organizacional), mandato político y social, evaluación interna de la entidad estado de situación de la entidad, análisis de actores y análisis contextual e interno) los equipos técnicos priorizaron una forma de evaluación retrospectiva que se tradujo en la revisión de las planificaciones de corto plazo de las tres a cinco últimas gestiones, análisis de objetivos, estrategias y metas institucionales programadas y ejecutadas, en términos de establecer lo que se ha logrado y lo que no se pudo lograr, tanto en términos físicos y financieros<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Procedimiento: Trabajo de gabinete, entrevistas a las autoridades, ex - autoridades y responsables del IINCIP.

Se constató que, al momento de hacer la descripción de la **trayectoria histórica institucional**<sup>7</sup>, se aplicó una serie de preguntas orientadoras a las principales autoridades y docentes de la unidad académica de los 20 años (organización de grupo de informantes clave) para identificar lecciones aprendidas y las habilidades principales de la entidad, revisión bibliográfica para el análisis de los momentos históricos e hitos transformadores de la institución en las casi cinco generaciones de docentes que aún trabajan en la institución.

Para el caso del **Análisis normativo** y competencial, se constató que de desarrollo una revisión pormenorizada de normas del sector educativo, además de la revisión de competencias, instrumentalmente generaron una matriz de competencias con identificación facultades para ver los productos de la institución, su principal producto de este nivel fue la identificación del mandato institucional a través de la revisión de la normativa constitucional, sectorial, e institucional<sup>8</sup>.

Se estableció un **marco conceptual y paradigmático de la planificación estratégica y su abordaje metodológico para ser aplicado en el rol institucional de la carrera de Ciencia Política y Gestión Pública** y su articulación en el Sistema Educativo Plurinacional, el Sistema de Universidades Públicas y el marco institucional de la Universidad Mayor de San Andrés. Esto le permitió introducir en sus acciones gerenciales los nuevos paradigmas desde la perspectiva de la planificación integral que obliga a las entidades públicas a identificar resultados con valor público<sup>9</sup>, que por cierto no estaban presentes en la carrera de Ciencia Política y Gestión Pública entre 1983 al 2010.

---

<sup>7</sup> Este hito puede revisarse en detalle en la planificación 2019

<sup>8</sup> Metodología: Revisión de la CPE, Plan Sectorial de Educación, PND, Agenda Patriótica (AP), PEI – UMSA y normativas referente a la creación y/o modificación de las atribuciones.

<sup>9</sup> Por las entrevistas desarrolladas para la presente investigación, lo informantes respondieron que se utilizaron manuales de planificación del sector público principalmente del Ministerio de Planificación, además de reglamentos internos de organización y funciones, manuales de procedimientos de la Universidad Mayor de San Andrés.

En cuanto al **papel de los actores** (docentes, estudiantes y administrativos) **se colocó énfasis en el análisis** respecto a los factores internos positivos o negativos que ellos observan (En el capítulo IV se mostrará con mayor detalle las percepciones principalmente de los/as universitarios/as), así como sus atribuciones además de las formas que lo producen, lo tuvo directa repercusión en el logro de resultados de la institución.<sup>10</sup>

### **3.3.3.- Propuesta de Desarrollo Institucional y campos operativos.**

El espacio por excelencia participativo y que de forma pública muestra la interacción de los dos estamentos (docentes y estudiantes) fue la elaboración conjunta de las prioridades estratégicas de la entidad traducidas en los ejes estratégicos y objetivos institucionales, esto fue producto de talleres participativos que generaron variables a ser estudiadas a través del FODA<sup>11</sup>, esto les permitió intercambiar variables para luego mostrar potencialidades y riesgos de la carrera de Ciencia Política y Gestión Pública.

Los principios, valores, misión y visión definidos, en ambos momentos de la planificación estratégica (2014 – 2019) fueron generados a partir del resultado de metodologías cuantitativas (encuestas estudiantiles con más de 50 variables) y cualitativas (entrevistas semiestructuradas a los docentes) , además de aplicación de llenado de matrices de información para identificar la relación de la institución con los entornos de la comunidad y los referentes del Estado, los tipos de productos que produce la entidad combinados con las facultades determinados por las normativas.

La elaboración del **Marco Operativo** (programación, estrategia de implementación, seguimiento y evaluación) permite a la entidad que hace planificación estratégica

---

<sup>10</sup> Procedimiento: Entrevistas y encuestas al personal docente, administrativo estudiantes, que muestran sus percepciones y están son medidas a través de 12 indicadores generales.

<sup>11</sup> Amenazas, Debilidades, Oportunidades y Fortalezas.

implementar los objetivos estratégicos a través de acciones concretas buscando metas tangibles en el corto, mediano y largo plazo.

Se logró constatar a través de actas, reuniones, entrevistas una serie de acciones secuenciales que permitieron el desarrollo de la planificación estratégica y, que a través del siguiente cuadro se intenta construir lo que fue el proceso de elaboración el PEI en sus dos momentos cúlpe (2014 y 2019):

**Cuadro N° 7:  
Comparación de Hitos o Etapas para la construcción de los Planes Estratégicos Institucionales de la carrera de Ciencia Política y Gestión Pública**

<b>Ruta del Plan Estratégico Institucional (2014 – 2018) y (2019 – 2021) de la carrera de Ciencia Política y Gestión Pública</b>					
<b>N°</b>	<b>Hitos 2014</b>	<b>Sub productos 2014</b>	<b>Hitos 2019</b>	<b>Sub - Productos 2019</b>	<b>Medios 2019</b>
<b>1</b>	Diseño metodológico del proceso (responsable IINCIP)	Organización y aprobación del evento de análisis situacional	Metodología de Elaboración del PEI.	Estructura Estratégica del PEI.  Proceso de Formulación del PEI.	Reunión con las autoridades:  Presentación y concertación de la metodología.
<b>2</b>	Diagnóstico Situacional	Procesamiento de información	Diagnostico Institucional.	Trayectoria Histórica Institucional.  Estructura Institucional.  Mandato Legal y Normativo	Recolección de información primaria y secundaria:  Visitas in situ.  Entrevistas.  Recolección de información normativa y actualización.

Ruta del Plan Estratégico Institucional (2014 – 2018) y (2019 – 2021) de la carrera de Ciencia Política y Gestión Pública					
Nº	Hitos 2014	Sub productos 2014	Hitos 2019	Sub - Productos 2019	Medios 2019
3			Estado de Situación.	<p>Áreas Organizacionales consideradas en el Análisis de Situación.</p> <p>Perspectivas de desarrollo institucional.</p> <p>Perspectiva Financiera.</p> <p>Perspectiva de Estructura y Procesos Internos.</p> <p>Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje</p> <p>Análisis de Actores</p>	<p>Recolección de información cualitativa y cuantitativa por áreas de trabajo.</p> <p>Reunión de trabajo con las entidades internas (áreas).</p>
4			Análisis Contextual e Interno	<p>Análisis FODA</p> <p>Construcción y Sistematización del Árbol de Problemas</p>	Taller participativo o entrevistas y encuestas (Metodología de elaboración de taller)
5	Líneas estratégicas		Propuesta de Desarrollo	<p>Principios y Valores Institucionales.</p> <p>Misión Institucional.</p>	

<b>Ruta del Plan Estratégico Institucional (2014 – 2018) y (2019 – 2021) de la carrera de Ciencia Política y Gestión Pública</b>					
<b>Nº</b>	<b>Hitos 2014</b>	<b>Sub productos 2014</b>	<b>Hitos 2019</b>	<b>Sub - Productos 2019</b>	<b>Medios 2019</b>
				<p>Visión Institucional.</p> <p>Perspectivas del PEI.</p>	
<b>6</b>			<p>Construcción de Estrategias y Objetivos Estratégicos Institucionales</p>	<p>Establecimiento de Estrategias del PEI.</p> <p>Objetivos Estratégico Institucionales – OEI.</p> <p>Alineamiento y Articulación de la Agenda de Desarrollo y la Agenda Institucional – PEI.</p>	<p>Trabajo de gabinete y reunión con los ejecutivos de la entidad o institución</p>
<b>7</b>			<p>Apertura Programática</p>	<p>Programación Plurianual PEI</p>	<p>Trabajo de gabinete con el área de planificación de presupuesto de la institución o entidad</p>
<b>8</b>	<p>Socialización del documento</p>	<p>Validación y aprobación.</p>			
<b>9</b>			<p>Seguimiento Monitoreo y Evaluación</p>	<p>Proceso de Seguimiento, Monitoreo y Evaluación.</p>	

<b>Ruta del Plan Estratégico Institucional (2014 – 2018) y (2019 – 2021) de la carrera de Ciencia Política y Gestión Pública</b>					
<b>Nº</b>	<b>Hitos 2014</b>	<b>Sub productos 2014</b>	<b>Hitos 2019</b>	<b>Sub - Productos 2019</b>	<b>Medios 2019</b>
				Responsables	
<b>10</b>	<b>Productos final:</b> Plan Estratégico Institucional de la Carrera de Ciencia Política y Gestión Pública				

Fuente: Elaboración propia en base a los planes estratégicos de la carrera de Ciencia Política y Gestión Pública - UMSA

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS EMPÍRICO DE LA MEJORA DE LA CALIDAD ACADÉMICA INSTITUCIONAL COMO EFECTO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y EL ENFOQUE INTERCULTURAL DE LA CARRERA DE CIENCIA POLÍTICA Y GESTIÓN PÚBLICA

#### IV. 1.- Evidencia de la planificación estratégica en la carrera de Ciencia Política y Gestión Pública.

Los principales ejes de análisis para el desarrollo de la propuesta estratégica de la carrera de Ciencia Política y Gestión Pública se describen en la tabla N° 8, que muestra una recurrencia en el abordaje que se traduce en ámbitos académicos, institucionales, administrativos. En cuanto a las dimensiones hay una clara intención de la calidad educativa a través de la investigación y producción de conocimientos.

Desde la perspectiva de lo institucional hay una emulación del respeto a las normas internas de la entidad como medio de estabilidad, las dimensiones a observar están vinculadas a la normativa interna como resoluciones o aplicación de los Estatutos de la UMSA.

#### Cuadro N° 8:

#### Ejes de análisis para los diagnósticos de la carrera de Ciencia Política y Gestión Pública.

Ejes de análisis	Plan Estratégico Institucional 2014 - 2018		Plan Estratégico Institucional 2019 - 2021	
	Concepto	Dimensiones	Concepto	Dimensiones
Eje 1: Académico (Sustantivo)	Formación profesional científica	Mercado Pertinencia Coherencia interna (teoría práctica). Consistencia horizontal –	Formación profesional competitiva, científica y orientada a la investigación para la	Objetivo carrera Objetivos de formación Perfil Profesional Investigación y producción de conocimientos



Ejes de análisis	Plan Estratégico Institucional 2014 - 2018		Plan Estratégico Institucional 2019 - 2021	
	Concepto	Dimensiones	Concepto	Dimensiones
		vertical de la malla curricular. Calidad educativa (recursos humanos) Investigación.	producción de conocimientos	
Eje 2: Administrativo – financiero	Base material y recursos que da sustento a las áreas académicas	Calidad de gestión de las autoridades. Flujo de trámites. Calidad y cantidad de infraestructura. Equipamiento. Presupuesto. Inversiones.	Base material y de recursos financieros que sustentan al desarrollo académico.	Presupuesto
Eje 3: Institucional, procesos y procedimientos.	Reglas y normas que ordenan el funcionamiento de la carrera y de la formación profesional científica.	Estabilidad. Gobernabilidad (co-gobierno, participación, involucramiento) Procedimientos para los ajustes institucionales.	Reglas y normas que ordenan y organizan el funcionamiento de la carrera y de la formación profesional científica	Normas internas Normativa a operatividad
Eje 4: Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento			Conjunto de recursos humanos y materiales de la institución	Recursos Humanos Infraestructura Equipamiento

Ejes de análisis	Plan Estratégico Institucional 2014 - 2018		Plan Estratégico Institucional 2019 - 2021	
	Concepto	Dimensiones	Concepto	Dimensiones
Eje 5: Pre facultativo	Elementos básicos para que el alumno defina con precisión la elección de la carrera y su permanencia en ella.	Enfoque del pre facultativo. Criterios de selección de postulantes Modalidad de incorporación. Contenidos temáticos.		
Eje 6: Postgrado	Fortalecimiento del nivel académico profesional	Criterios para la determinación de oferta académica en relación a la demanda social. Orientaciones de las investigaciones.		

Fuente: Elaboración propia en base a los PEI's – Carrera de Ciencia Política y Gestión Pública

La carrera de Ciencia Política y Gestión Pública desde la gestión 2014 ha visibilizado una serie de acciones planificadas orientadas a la mejora de la calidad de educación universitaria para los futuros profesionales, este propósito solo fue posible en la medida que se visibilizó en un Plan Institucional, introduce como principales ejes estratégicos para las siguientes gestiones, la calidad académica, la calidad institucional y la transparencia, desde donde se propone líneas de intervención para desarrollar un modelo de gestión sustantivo para la calidad académica a través de procesos continuos, pero graduales, colocando énfasis en el fortalecimiento de las habilidades docentes y el aprendizaje de los universitarios.

Adicionalmente introduce dos elementos de apoyo, por un lado, a través de un servicio óptimo de la administración, aparece por primera vez en una planificación de esta unidad académica principios gerenciales como la eficiencia y eficacia; por otro lado, asume el acceso irrestricto a la información como una base la transparencia.

Producto de estudio del estado de situación para el año 2019 – 2021 se planteó los siguientes ámbitos estratégicos para intervenir proyectando sus acciones y programas, producto de las entrevistas con los directores, docentes y estudiantes.

**Cuadro Nº 9:**

**Áreas estratégicas de la planificación institucional 2019 – 2021  
(carrera de Ciencia Política y Gestión Pública - UMSA)**

<b>ÁMBITO ESTRATÉGICO</b>	<b>PROPÓSITO</b>	<b>VALORACIÓN Y ANÁLISIS</b>
<b>CALIDAD ACADÉMICA</b>	Orientado a un modelo de educación superior que promueve el conocimiento científico desde la investigación, el pensamiento crítico y reflexivo capaz de adaptarse a los cambios del siglo XXI, a través competencias, y contenidos relevantes para la sociedad boliviana.	Mantiene lo exigido en los principios de la universidad boliviana, e intenta articular con la nueva agenda y retos del nuevo siglo, pensado en genera incidencia hacia la sociedad.
<b>GESTIÓN CON RESULTADOS</b>	Promoción de la gestión por resultados a través del logro de metas y objetivos en el marco de la planificación estratégica y participativa del cogobierno.	Por segunda vez se introduce el enfoque gerencial de la gestión por resultados de forma visible, que probablemente fue producto que la intención política del Director de la gestión 2018 – 2021, a fin de introducir herramientas de gestión pública en la administración de la carrera.

<b>ÁMBITO ESTRATÉGICO</b>	<b>PROPÓSITO</b>	<b>VALORACIÓN Y ANÁLISIS</b>
<b>INSTITUCIONALIDAD</b>	Fortalecimiento de la institucionalidad de la carrera como unidad académica.	Este eje estratégico ya está presente en la planificación estratégica del periodo 2014, en donde se exige el cumplimiento de la norma universitaria.
<b>TRANSPARENCIA</b>	Desarrollo de iniciativas para transparentar la gestión académica y administrativa de la carrera de Ciencia Política y Gestión Pública.	Este eje estratégico se insertó gracias a la agenda programática de la gestión del director del periodo 2012 – 2015, planteando la necesidad de transparentar la gestión universitaria.

Fuente: Elaboración propia en base al PEI 2019 – 2021 Carrera de Ciencia Política y Gestión Pública y el análisis producto de las entrevistas con los directores de carrera

A continuación, se muestra las estrategias y áreas de intervención priorizadas en los procesos de planificación estratégica de la carrera de ciencia política y gestión pública y, a través de un ejercicio de contrastación se verificó documentalmente el grado de cumplimiento de por lo menos de los productos a nivel general, considerando que, los tres años de virtualidad de la pandemia de la COVID – 19 impidieron llevar a cabo más acciones operativas.

A pesar de este factor poco controlable, se cuenta con áreas de intervención desde donde se desarrolla una estructura de programas y proyectos que permiten dar condiciones institucionales y estratégicas para desplegar acciones más concretas y susceptibles de medición y seguimiento cotidiano, a pesar que no se efectivizó en la realidad medios de evaluación objetivos.

**Cuadro N° 10:**

**Evidencia de productos logrados de forma gradual por la introducción de procesos de planificación estratégica institucional (2014 – 2018) (2019 – 2021)  
(carrera de Ciencia Política y Gestión Pública - UMSA)**

<b>EJES ESTRATÉGICOS</b>	<b>2014 - 2018 ÁREA DE INTERVENCIÓN</b>	<b>2019 - 2021 ÁREA DE INTERVENCIÓN</b>	<b>ACCIÓN Y FUENTE DE VERIFICACIÓN</b>
<b>CALIDAD ACADÉMICA</b>	1.- <b>Formación académica</b>		Publicaciones con estudios y proyectos sobre la democracia.
	2.- <b>Investigación e interacción social</b>	1.- Investigación científica	3 Líneas de Investigación de la Carrera de Ciencias Políticas y Gestión Pública que se traducen en la operativización de las menciones.(Gerencia Pública, Gerencia Política y Relaciones Internacionales.
		2.- Plan curricular	Se cuenta con un responsable del diseño de un nuevo Plan de estudios de la carrera de Ciencia Política y Gestión Pública 2022 - 2032
		3.- Internacionalización	Intercambios académicos docentes y estudiantiles entre pares académicos en programas y eventos de carácter internacional.

EJES ESTRATÉGICOS	2014 - 2018 ÁREA DE INTERVENCIÓN	2019 - 2021 ÁREA DE INTERVENCIÓN	ACCIÓN Y FUENTE DE VERIFICACIÓN
			Participación de docentes y estudiantes en encuentros internacionales de Ciencia Política.
	<b>3.- Pre - facultativo</b>	4.- Admisión e ingreso a la carrera	Se han elaborado manuales de procesos y procedimientos internos para la administración de la Dirección de Admisión Facultativa.
			PEI de DAAF.
			Medios tecnológicos y sistemas informáticos (exámenes virtuales)
		5.- Modernización bibliográfica	Actualización de la bibliografía de las áreas de la formación en Ciencia Política
	<b>4.- Postgrado</b>	6.- Posgrado	Docentes con grado de magister y/o doctorado
		7.- Eficiencia de la calidad académica	Sistema Integral de Seguimiento a la Calidad Académica.
	<b>5.- Acreditación internacional</b>		Carrera acreditada internacionalmente

EJES ESTRATÉGICOS	2014 - 2018 ÁREA DE INTERVENCIÓN	2019 - 2021 ÁREA DE INTERVENCIÓN	ACCIÓN Y FUENTE DE VERIFICACIÓN
		8.- Re acreditación internacional	Xxxxx (no se cuenta con información de avance)
<b>GESTIÓN CON RESULTADOS</b>		1.- Gestión presupuestaria	Xxxxx (se mantiene como actividad recurrente sin vinculo estratégico)
		2.- Gestión de la interacción	Implementación del Laboratorio de Ciencia Política.
		3.- Instituciones eficientes	Implementación del Plan de Excepción de Titulación para Antiguos Egresados (PETAENG) en el marco de la normativa universitaria vigente
<b>INSTITUCIONALIDAD</b>	<b>6.- Administración</b>		Optimización y racionalización en el funcionamiento del personal. (reestructuración)
			Responsable de comunicación
			Proporcionar información precisa y oportuna con eficiencia y rapidez.
		1.- Planificación participativa	Implementación de la planificación estratégica.

EJES ESTRATÉGICOS	2014 - 2018 ÁREA DE INTERVENCIÓN	2019 - 2021 ÁREA DE INTERVENCIÓN	ACCIÓN Y FUENTE DE VERIFICACIÓN
			Pero aún hay falencias en las programación del corto plazo y el presupuesto
	7.- Entorno tecnológico		Equipos de computación al servicio de los universitarios/as
		2.- Comunicación e imagen corporativa	Implementación de una instancia de comunicación y relacionamiento institucional.
	8.- Recursos humanos		Capacitación al personal administrativo
			Gestión de desempeño al personal.
	9.- Facultización	3.- Facultad de Ciencia Política y Gestión Pública	Sin resultados
	10.- Entorno físico		Recursos del IDH para remodelar la infraestructura que beneficie a la carrera. (ambientes de la biblioteca)
			Mobiliario nuevo
	4.- Normativa vigente	Sin resultados	



<b>EJES ESTRATÉGICOS</b>	<b>2014 - 2018 ÁREA DE INTERVENCIÓN</b>	<b>2019 - 2021 ÁREA DE INTERVENCIÓN</b>	<b>ACCIÓN Y FUENTE DE VERIFICACIÓN</b>
<b>TRANSPARENCIA</b>		1.- Transparencia institucional	Difusión de convocatorias públicas
	<b>11.- Información y participación</b>		Informes de rendición de cuentas
			Difusión del plan de actividades

Fuente: elaboración en base a la planificación estratégica del CCPyGP - PEI y la verificación de las acciones previstas.

#### **IV. 2.- Interculturalidad y planificación estratégica en la Carrera de Ciencia Política y Gestión Pública.**

Como reflexiona Enrique Dussel, el aporte del sur a la producción del conocimiento debe mostrar una condición creativa que recupere la esencia nuestros contexto y, así articular, interpretar y responder a propio de la realidad actual, en ese sentido, la interculturalidad permite una convivencia de saberes, experiencias que confluyan en objetivos comunes con reconocimiento mutuo, esto según, Ramiro Bueno, puede ser entendida como una interacción social equitativa entre personas, conocimientos y prácticas diferentes.

En ese sentido, la carrera de Ciencia Política y Gestión Pública a través de la introducción de la planificación estratégica institucional, ha logrado en el mediano y largo plazo ampliar su horizonte de gestión académica e institucional mediante la oficialización del paradigma de la interculturalidad como una forma de interpretar los contextos propios a partir de la aplicación de metodologías de la planificación institucional del Estado, evidenciando de esta forma una convivencia de saberes para propósitos comunes en este caso la mejora de la calidad educativa de las comunidad de estudiantes universitarios de esta unidad académica.

De forma gradual pero sostenida la dinámica de la gestión educativa cada vez fue flexibilizando sus distintos ámbitos de intervención, principalmente aquellos vinculados a la calidad educativa universitaria (Ver Cuadros N° 11 y N° 12 ), es allí donde hay una confluencia intensa de interacciones de actores universitarios (docentes y estudiantes), usos y costumbres, tradiciones formales e informales, percepciones múltiples y plurales de interpretar la realidad o los contextos.

**Cuadro N° 11:  
Visibilización de la interculturalidad en la planificación estratégica 2014 - 2018**

Plan Estratégico Institucional 2014 - 2018			
Mandato político institucional			
En la misión:	Formar profesional con alta calificación y competencia en el campo de la ciencia política, desarrollara procesos de investigación politológica y, promover políticas de interacción y extensión social, contribuyendo al desarrollo integral del país y el bienestar de los ciudadanos, a fin de construir una <b>sociedad más libre, justa y democrática.</b>		
En los principios	<b>Inclusión y participación</b>	<b>Involucrar a la comunidad universitaria al ejercicio pleno y participativo en la toma de decisiones</b> y el destino de la carrera de Ciencia Política y Gestión Pública.	
Valores	<b>Pluralismo</b>	<b>Reconocer y respetar la pluralidad de visión y de pensamiento</b>	
	Eje Estratégico: Calidad Académica	Objetivo estratégico 1	<b>Proporcionar una formación académica</b> de calidad, moderna y competitiva, <b>en sintonía con la realidad</b> y acorde las demandas del mercado laboral
			Líneas de acción
			Implementar un procedimiento de estudio y análisis del <b>contexto que permita evaluar y tomar decisiones respecto a su pertinencia</b> a lo largo del tiempo.

Plan Estratégico Institucional 2014 - 2018			
	Objetivo estratégico específico	Fortalecer y actualizar las capacidades, conocimientos y prácticas pedagógicas del plantel docente.	
		Producto	Programa de fortalecimiento académico implementado
		Resultado	<b>Maestría en Educación Superior con Enfoque Intercultural Jurídico y Político</b>

Fuente: Elaboración propia en base a la Planificación Estratégica 2014 – 2018 de la carrera de Ciencia Política y Gestión Pública

**Cuadro N° 12:  
Visibilización de la interculturalidad en la planificación estratégica 2019 – 2021**

Plan Estratégico Institucional 2019 - 2021			
Mandato político institucional			
En la Visión :	“ La carrera de Ciencia Política y Gestión Pública es líder en la formación de politólogos y politólogas, constituyéndose en un referente institucional nacional con proyección internacional en procesos de investigación científica y producción conocimientos socio-políticos <b>dando respuesta oportuna y pertinente a los retos y cambios que afronta el país y Latinoamérica en el siglo XXI</b>		
Principios			
	<b>Inclusión y participación</b>	<b>Involucrar a la comunidad universitaria al ejercicio pleno y participativo en la toma de decisiones</b> y el destino de la Carrera de Ciencia Política y Gestión Pública.	
Valores			
	<b>Pluralismo</b>	<b>Reconocer y respetar la pluralidad de visión y de pensamiento</b>	
	<b>Respeto por la ecología y el medio ambiente.</b>	<b>Desarrollo de conocimientos críticos y reflexivos acerca de la relación entre el ser humano y los demás seres vivos e inorgánicos hacia su defensa y protección.</b>	
	<b>Eje Estratégico: Calidad Académica</b>	<b>Orientado a un modelo de educación superior que promueve el conocimiento científico desde la investigación, el pensamiento crítico y reflexivo capaz de adaptarse a los cambios del siglo XXI, a través competencias, y contenidos relevantes para la sociedad boliviana.</b>	
	<b>ÁREA DE INTERVENCIÓN</b>	Investigación científica.	<b>Desarrollar procesos de investigación científica, asesoría, tutoría, interacción y extensión social en torno a nuevas problemáticas del siglo XXI.</b>

Plan Estratégico Institucional 2019 - 2021			
	Plan curricular	Generar una nueva propuesta de rediseño curricular para desarrollar <b>habilidades y competencias que respondan a las exigencias del país.</b>	
	Admisión e ingreso a la carrera	Rediseñar la política de admisión e ingreso de postulantes a la carrera de Ciencia Política y Gestión Pública	
		Producto	<b>Nueva política de admisión en la carrera de Ciencia Política y Gestión Pública: el Modelo Pluriverso.</b>
		Objetivos Estratégicos Institucionales	<b>Desarrollar procesos de investigación científica, asesoría, tutoría, interacción y extensión social en torno a nuevas problemáticas del siglo XXI</b>
		Objetivos estratégicos específicos	Desarrollar <b>investigaciones multidisciplinares</b> en coordinación con otras instancias académicas.

Fuente: Elaboración propia en base a la Planificación Estratégica 2019 – 2021 de la carrera de Ciencia Política y Gestión Pública

Así mismo, se pudo verificar que hay operaciones extra - planificación institucional que despliegan y arrastran funcionalmente el paradigma de la interculturalidad en el eje de la calidad educativa, como por ejemplo, la estructura del pensum diseñado y aplicado desde de la gestión 2010 incorpora un conjunto de materias que de forma directa visibilizan la perspectiva intercultural, como una muestra entidades territoriales autónomas, gestión pública intercultural, transparencia, participación y control social; generando una inter - textualidad de enfoques locales, regionales y globales en sus contenidos y propósitos, generando un diálogo horizontal entre escuelas y tendencias que respetan otros saberes más allá de la tradición académica occidental. (ver cuadro N° 13)

**Cuadro N° 13:**

**Asignaturas del plan curricular 2010 que son inherentes a un enfoque intercultural**

<b>NIVEL</b>	<b>MATERIAS</b>		
<b>Primer Año</b>	Historia Política de Bolivia		
<b>Segundo Año</b>	Cultura Política y Acción Colectiva en Bolivia	Pensamiento Político Boliviano	
<b>Tercer Año</b>			
<b>Cuarto Año</b>	Entidades Territoriales Autónomas	Transparencia Participación y Control Social	Gestión parlamentaria
<b>Quinto Año</b>	Gobernabilidad y Gobernanza	Teorías del Desarrollo y Desarrollo Humano	Gestión Intercultural Pública

Fuente: Elaboración propia

En perspectiva de las reflexiones de Dussel, respecto a la producción misma de los conocimientos desde el sur como forma de expresar nuestras realidades, desde la Carrera de Ciencia Política y Gestión Pública se ha debatido ampliamente entre un grupo de docentes intelectuales el modelo pluriverso como medio de acceso (ingreso pre facultativo) a la mencionada carrera, su objetivo está conforme a la Constitución Política del Estado, que señala "...los requisitos de la formación universitaria, vinculados a la educación superior como desarrollo de procesos de

formación profesional, de generación y divulgación de conocimiento orientados al desarrollo integral de la sociedad, tomando en cuenta los conocimientos universales y los saberes colectivos de las naciones y pueblos indígena originario campesino, desde una perspectiva intracultural, intercultural y plurilingüe (Art. 91), dirigida a resolver problemas de la base productiva y de su entorno social, promover políticas de extensión e interacción social para fortalecer la diversidad científica, cultural y lingüística...” (CPE). En ese entendido el modelo pluriverso tiene como uno de sus pilares la interculturalidad, bajo principios de diversidad, intercambio cultural y desarrollo sustentable. (ver cuadro N° 12).

**Cuadro N° 14:**  
**Modelo Pluriverso**

MODELO PLURIVERSO DE ADMISIÓN EN LA CARRERA DE CIENCIA POLÍTICA Y GESTIÓN PÚBLICA			
PILARES	Ética	Científico/ Humanista	Intercultural
PRINCIPIOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interés en el bien público y compromiso social</li> <li>• Ética y Valores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Racionalidad científica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversidad institucional</li> <li>• Democratización con calidad</li> <li>• Diálogo e intercambio cultural</li> <li>• Desarrollo sustentable</li> </ul>

Fuente: Dirección de Admisión Facultativa

#### **IV. 3 Enfoque plural e intercultural en los planes académicos de las asignaturas.**

La carrera de Ciencia Política y Gestión Pública para el periodo 2017 y 2018 ejecutó un conjunto de acciones orientadas a la preparación del proceso de autoevaluación con miras a la acreditación internacional de la gestión 2019, para lo cual desde los niveles de decisión académica ya sea la dirección de carrera y el Honorable Consejo de Carrera, se emitieron instructivos para que el cuerpo docente actualice, adecue y reelabore los planes académicos, esto permitió que alrededor de 30 docentes



incorporen en sus planes académicos elementos con un enfoque intercultural y plural.

**Cuadro 15:**

**Componentes de los Planes Académicos en donde está presente el enfoque y categorías del enfoque intercultural / plural**

Nivel o año de cursada	Componentes de los Planes Académicos en donde está presente el enfoque intercultural / plural					Total
	Objetivos específicos	Interacción social	Contenidos	Competencias	Metodología	
<b>Primer Año</b>	1		3		1	5
<b>Segundo Año</b>	1		1	2	1	5
<b>Tercer Año</b>	2	1				3
<b>Cuarto Año</b>	3		7	1	1	12
<b>Quinto Año</b>	1		3	1		4
	<b>8</b>	<b>1</b>	<b>14</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>30</b>
<b>Categorías de abordaje desde el enfoque intercultural / plural</b>						
	Sociedades multiétnicas	Interacción sobre la Descolonización del Poder y la Política	Organizaciones indígenas y campesinas	Fenómenos políticos de los Estados y naciones.	Técnicas de cooperación (el Ayni y la Minka)	
	Democracia intercultural		Autonomías Indígenas	Los subniveles: nacional, departamental, regional, municipal e indígena-originario.		
	Civilizadorio occidental y andino amazónico		Democracia comunitaria			
	Consideraciones de una sociedad pluricultural y fragmentada.		Estado Plurinacional			
	Estado Plurinacional y descolonización		Etno-desarrollo: desarrollo con identidad			

		Fundamentos filosóficos del vivir bien desde la matriz andino amazónico		
		Pluralidad de actores y sus objetivos		
		La vida del indio en la Propiedad Comunal		
		Estudio constitucional del Estado Plurinacional		

Fuente: Elaboración propia en base a los planes académicos de la carrera de Ciencia Política y Gestión Pública

De los 59 planes académicos (antes programas de asignatura/sílabos) revisados a objeto de la presente investigación, se ha evidenciado que 29 planes académicos contemplan intrínsecamente en sus componentes elementos que permiten desplegar el enfoque intercultural, es decir, el 50,8% de los planes académicos de los docentes (hombres y mujeres) en el periodo estudiado han transversalizado en sus objetivos, contenidos, competencias o metodología de estudio la perspectiva plural. (Ver cuadro N° 14)

#### **IV .4.- Percepción de la gestión académica de la comunidad estudiantil - rendimiento.**

A través de metodologías cuantitativas se aplicó una encuesta estructurada que de forma aleatoria contempló todos los niveles de formación que cursan los/as estudiantes de la carrera de Ciencia Política y Gestión Pública, el propósito fue conocer sus percepciones acerca de la mejora o no de la gestión académica después de la implementación del proceso de planificación estratégica se aplicó y desarrollo durante más de seis años de forma continua y, hacer un relevamiento que como la incidencia de este factor (planificación estratégica en la mejorar de la

calidad académica). La encuesta estuvo agrupada en los siguientes componentes temáticos:

**Cuadro N° 16:**

**Componentes temáticos utilizados en las encuestas a los universitarios**

1	La formación que recibes te proporciona habilidades para.
2	Acerca del trabajo del plantel docente.
3	Acerca del servicio académico.
4	Acerca del servicio administrativo.
5	El entorno físico.
6	La biblioteca.
7	El entorno tecnológico.
8	Interacción social.
9	Percepción del mercado laboral
10	Autopercepción
11	Acerca del instituto de investigaciones.
12	Percepción del trato que recibe el estudiante por parte de los docentes.

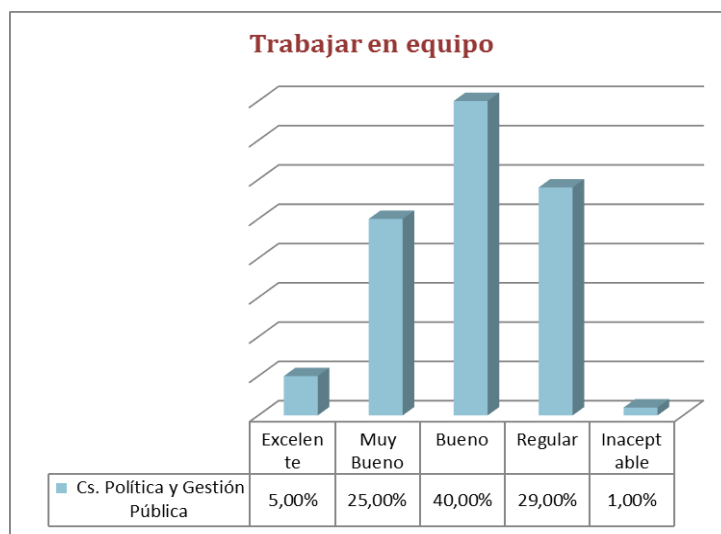
Fuente: Elaboración propia

De los 12 componentes mencionados se tiene la información de la percepción de los/as estudiantes, a efectos de la presente investigación se prioriza el análisis de los componentes sustantivos del proceso académico, es decir: la formación que reciben, acerca del trabajo del plantel docente y acerca del servicio académico.

Los otros componentes como por ejemplo la infraestructura física y tecnológica, los servicios de biblioteca, los servicios administrativos, la interacción social y el mercado laboral, son considerados elementos de apoyo que de forma indirecta contribuyen al proceso de la calidad académica, pero no son exclusivamente de esta índole, por esta razón en esta investigación no se muestran los resultados de estas variables.

En el análisis de la percepción de los/as estudiantes de la carrera de ciencia política respecto a que la formación que recibe les permite por ejemplo trabajar en equipo, respondieron como se muestra en el gráfico siguiente:

**Gráfico N° 4:**



La comunidad estudiantil percibe que la formación que recibe le permite condiciones para trabajar en equipo 25% de ellos lo ve muy bueno, el 40% percibe como bueno y el 5% considera es excelente, en forma agregada el 70% percibe como algo positivo que se incentive en el desarrollo de habilidades en grupo.

**Gráfico N° 5:**



Según los/las estudiantes, la formación que reciben les permite resolver problemas reales y casos concretos en el área de su especialización, ellos los ven en un 7% como excelente, 27% muy bueno y 39% como bueno. Es decir, el 73% ve que su formación le ayuda a incidir en la solución de problemas de índole profesional.

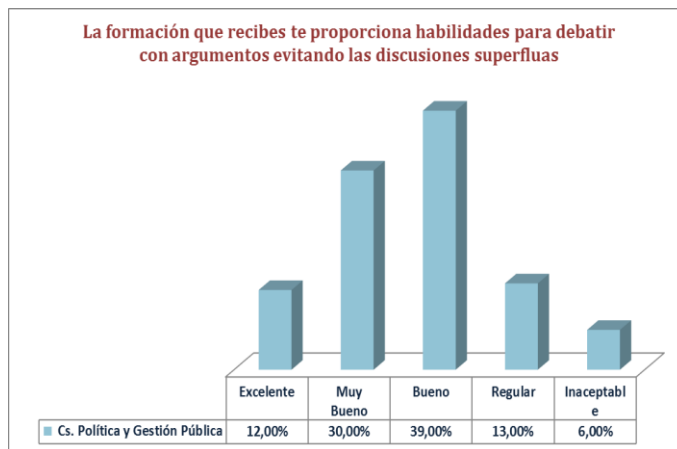
**Gráfico N° 6:**



La comunidad estudiantil considera que la formación que recibe les permite habilidades para actuar con creatividad en su profesión, al respecto el 13% lo considera excelente, el 33%, muy bueno, y 34% como bueno, es decir, que la carrera de ciencia política este formando profesionales autónomos con capacidad

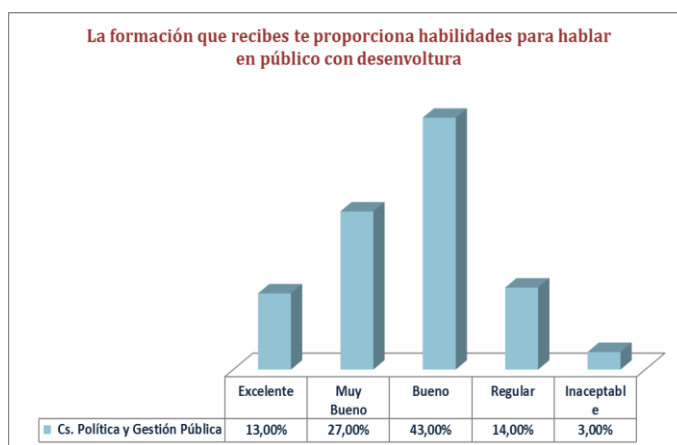
creativa y posibilidad de buscar soluciones innovadoras en el ejercicio de su profesión.

**Gráfico N° 7:**



Los/as estudiantes perciben que han recibido una formación que le permite generar argumentos científicos y comprobables para justificar sus hallazgos y propuesta profesionales, al respecto el 12% lo ve como excelente, el 30% como muy bueno y el 39% lo ve como algo bueno.

**Gráfico N° 8:**



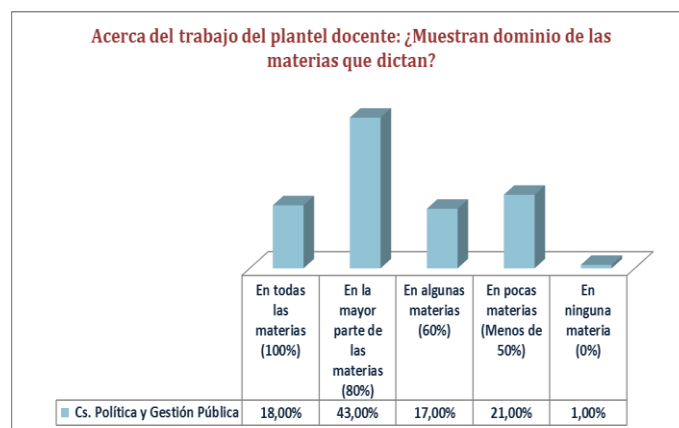
Más del 83% (Dato agregado entre excelente, muy bueno y bueno) de los estudiantes considera que tienen habilidades favorables que le permiten interactuar en su ejercicio profesional con amplio desenvolvimiento al público.

**Gráfico N° 9:**



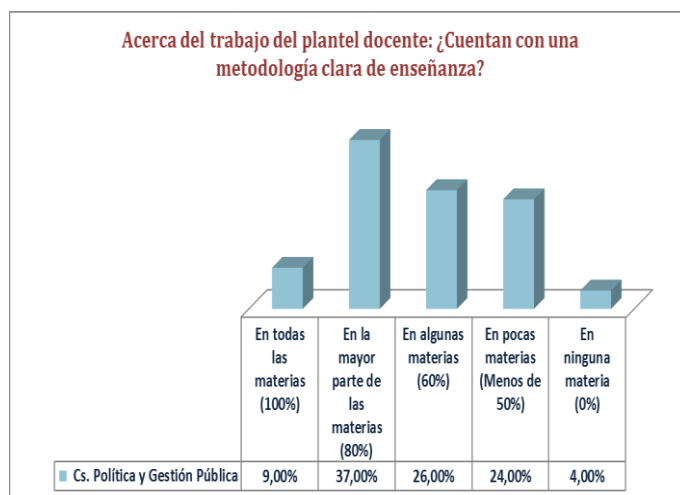
Los estudiantes mencionan que la carrera de ciencia política les permite incidir y abordar las agendas políticas, sociales y económicas del país, esto se traduce que el 11% menciona que tiene excelentes resultados, el 30% que tiene muy buenos resultados, el 33% resultados buenos.

**Gráfico N° 10:**



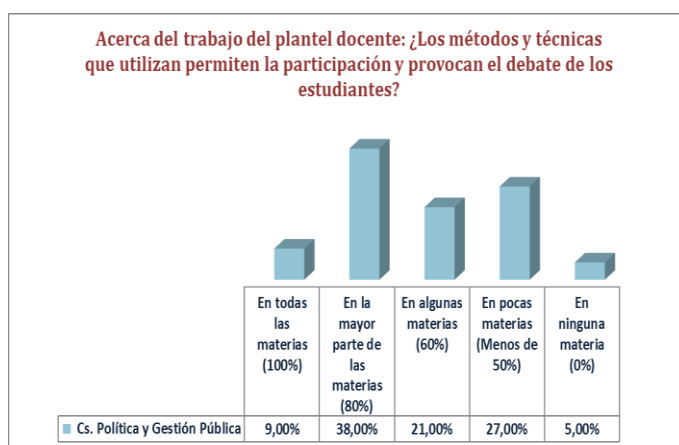
Los/as estudiantes percibe de forma muy aceptable el trabajo académico del personal docente, según el 18% de los universitarios consideran que el 100% de los docentes dominan sus materias, el 43% considera que el 80% de los profesores tiene dominio, el 17% considera que el 60% de los docentes conocen muy bien sus materias.

**Gráfico N° 11:**



El 9% de los encuestados considera que el 100% de los docentes tiene una adecuada metodología de enseñanza, el 37% considera que el 80% de los profesores tienen didáctica al momento de enseñar, el 26% tiene la percepción que el 60% de los catedráticos tiene una buena metodología de enseñanza.

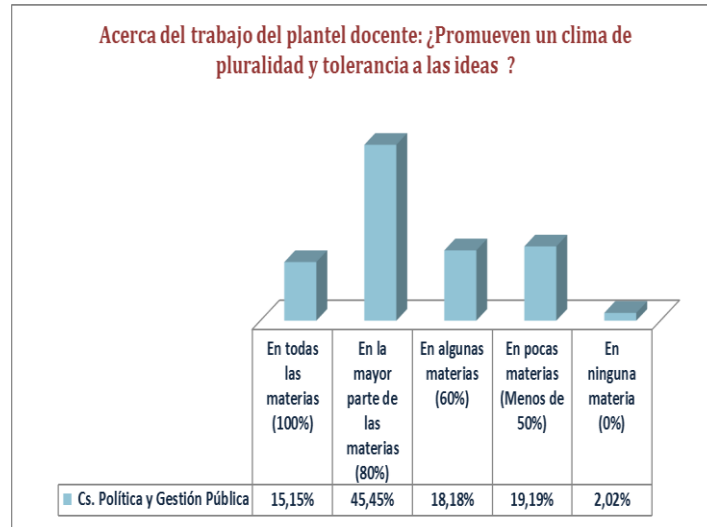
**Gráfico N° 12:**



El 9% de los universitarios considera que el 100% de los docentes promueve el debate como parte de su metodología, el 38% considera que el 80% de los docentes promueve este ejercicio propio en la ciencia política y el 21% considera que el 60% de los profesores los hace en sus clases.

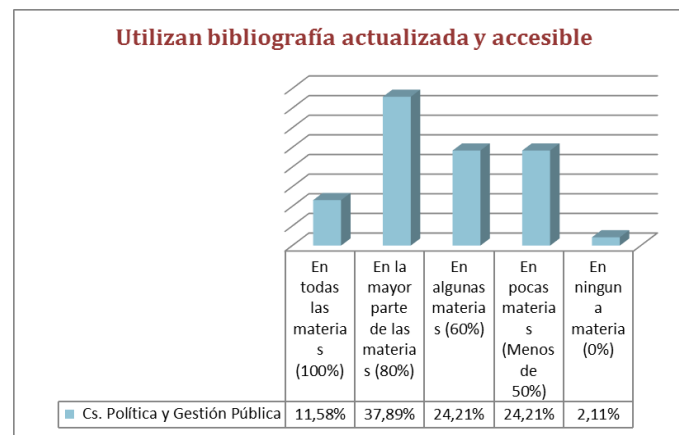


**Gráfico N° 13:**



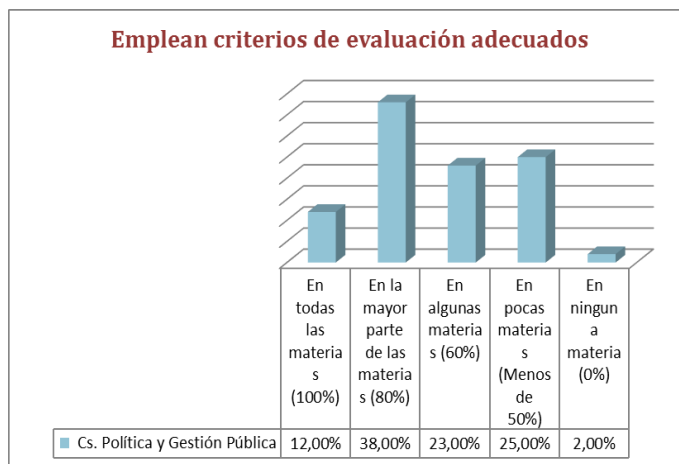
La carrera de ciencia política desde la percepción del 15% de sus estudiantes considera que el 100% de los docentes generan un ambiente de pluralidad y tolerancia de ideas, el 45% de ellos ve que el 80% de sus docentes genera este ambiente y, el 18% percibe que el 60% de los profesores ayudan el desarrollo de la libertad de pensamiento.

**Gráfico N° 14:**



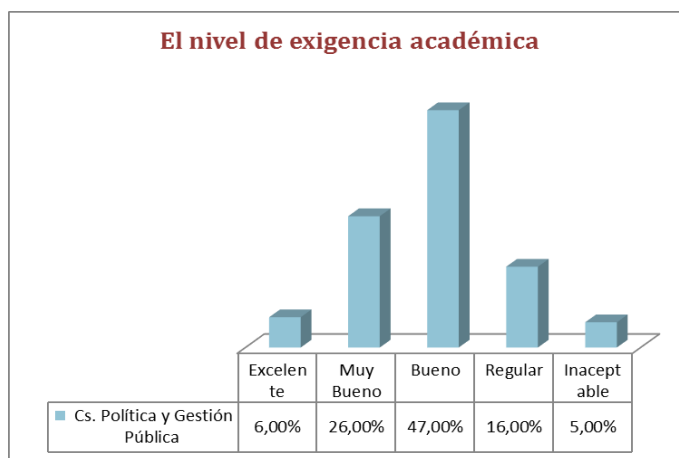
El 11% de los universitarios consideran que todos los docentes utilizan una bibliografía actualizada y accesible, el 37% cree que el 80% tiene una bibliografía pertinente y el 24% asumen que el 60% utiliza material actualizado.

**Gráfico N° 15:**



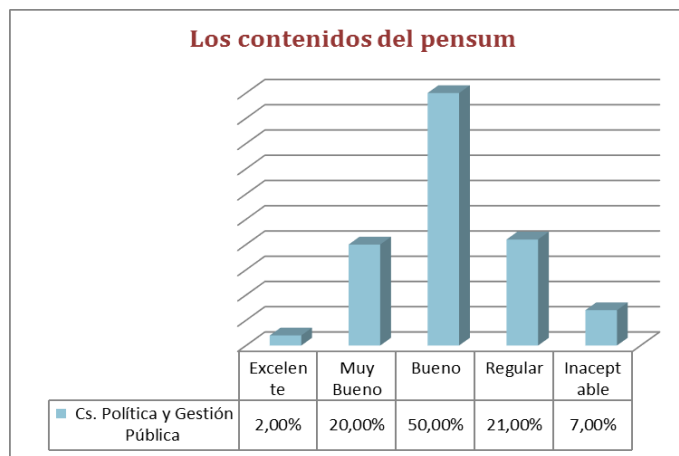
Más del 73% de los universitarios considera que los criterios de evaluación de los docentes son adecuados, desagregando tenemos que el 12% percibe que todos los docentes evalúan de forma adecuada, el 38% cree que el 80% de los profesores aplica muy buenos criterios de evaluación y el 23% ve que el 60% tiene buenas metodologías de evaluación.

**Gráfico N° 16:**



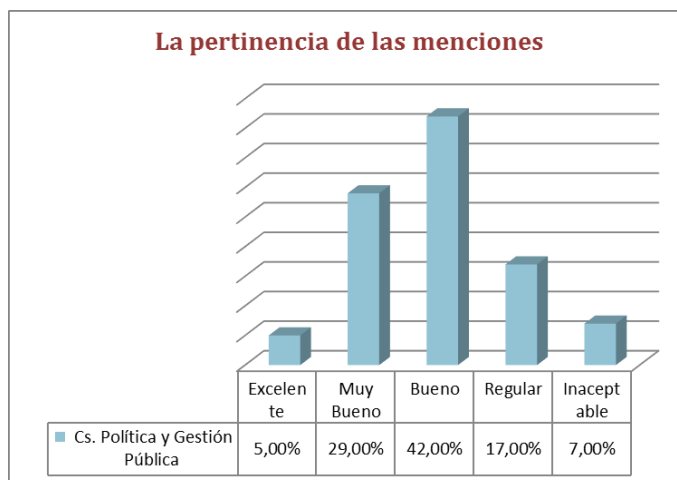
El 47% de los estudiantes considera que hay una buena exigencia académica, el 26% percibe que la exigencia académica es muy buena y el 6% ve con la exigencia académica es excelente.

**Gráfico N° 17:**



En cuanto a los contenidos del pensum más del 70% de los estudiantes tiene una percepción favorable, desagregando el 50% considera que la carrera tiene un buen pensum, el 20% lo ve como un pensum muy bueno.

**Gráfico N° 18:**



El 29% de los estudiantes ve que las menciones de la carrera de ciencia política y gestión pública son pertinentes académicamente, catalogándolas como muy buenas y el 42% considera que son buenas.

#### **IV. 5.- Evidencia de la mejora del rendimiento y la calidad educativa de los/as estudiantes de la carrera de Ciencia Política y Gestión Pública.**

En el cuadro siguiente se recolecto información de cinco periodos anuales desde el año 2011 al año 2019; el año 2020 simplemente se hizo un ejercicio de proyección, considerando que antes de este último año se desarrollaron clases presenciales lo que permite dar uniformidad y regularidad a los resultados en cuanto al rendimiento académico de las/os estudiantes universitarios/as.

El indicador que se aplicó fue datos del promedio de rendimiento académico en base a la escala utilizada por Fernando Ñapauri que en una escala de 1 a 100 en donde se identifica 3 valores de rendimiento académico a) Bajo (menor a 52,5%), b) Regular (52,5 ;< 72,5%) y c) Alto (72,5 ;100%) susceptibles a aplicar en la modalidad presencial (Ñapauri, 2014), en ese sentido se relevó información de la cantidad de estudiantes universitarios/as de CP y GP que superan un promedio general igual o superior a 75 puntos.

Una vez afianzados los criterios de rendimiento académico, se recolecta información de la cantidad de universitarios/as matriculados en los periodos de tiempo seleccionados y la cantidad de estudiantes que obtuvieron un promedio igual o superior a 75 puntos, luego se aplicó dos fórmulas matemáticas a los datos recolectados:

Para medir simplemente el porcentaje de rendimiento académico se calculó de la siguiente fórmula:

$$\text{Porcentaje: (\%)} = R/A$$

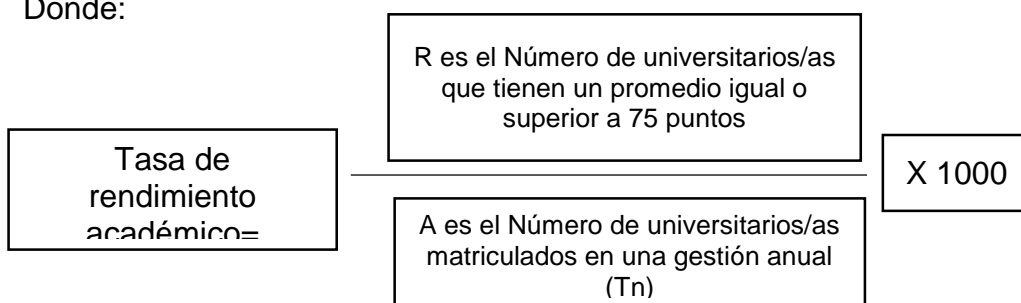
Donde:

- % es porcentaje
- R es estudiantes con un rendimiento superior a 75 puntos
- A es la cantidad de estudiantes universitarios matriculados

Para medir la cantidad de casos de rendimiento académico por cada 1000 universitarios/as se calculó a base a la siguiente fórmula:

$$\text{Tasa de rendimiento académico} = R/A \times 1000$$

Donde:



## A) Resultados

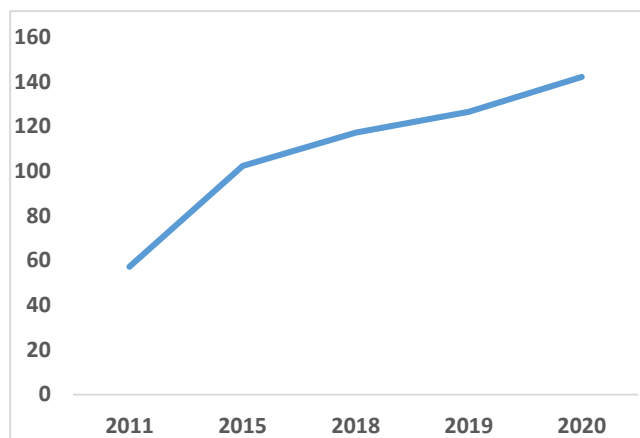
**Cuadro Nº 17**  
**Cantidad de estudiantes matriculados y estudiantes con promedio igual o superior 75 puntos**

Gestión	Cantidad de estudiantes matriculados	Igual o Mayor a:	Cantidad de estudiantes con promedio igual o superior a 75 puntos	Porcentaje	Incremento porcentual	Tasa de mejora del rendimiento académico en la CCPy GP
2011	1030	75	59	6%		57,2815534
2015	1212	75	124	10%	110%	102,310231
2018	1493	75	175	12%	41%	117,213664
2019	1605	75	203	13%	16%	126,479751
2020	1836,5	75	261	14%	29%	142,11816

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Unidad de Kardex de la carrera de Ciencia Política y Gestión Pública

- Con los resultados del incremento porcentual se mostró la variación del incremento de la cantidad de estudiantes que obtuvieron un promedio igual o mayor a los 75 puntos, mostrando un significativo incremento de 110% en los periodos 2011 al 2015, y un incremento porcentual de 41% entre el 2015 al 2018 y de un 16% el año 2019 sin embargo no considera el incremento de la cantidad de matriculados tiene un crecimiento vegetativo.
- Se aplicó la fórmula de la tasa de rendimiento académico por cada 1000 matriculados en la carrera de Ciencia Política y Gestión Pública, en ese entendido, lo resultados mostraron que para:
  - El año 2015 por cada mil estudiantes de la carrera de Ciencia Política y Gestión Pública 102 superan un puntaje promedio de 75 puntos.
  - El año 2018 por cada mil estudiantes de la carrera de Ciencia Política y Gestión Pública 117 superan un puntaje promedio de 75 puntos.
  - El año 2019 por cada mil estudiantes de la carrera de Ciencia Política y Gestión Pública 126 superan un puntaje promedio de 75 puntos.
- Estos resultados muestran que se fue democratizando la calidad hacia la mejora del rendimiento académico en la carrera de Ciencia Política y Gestión Pública, ya que cada vez hay más universitarios/as que logran un promedio alto en la escala utilizada por Ñapauri, ya que mejoran año tras año sus calificaciones.(Ver gráfico N°19)

**Gráfico N° 19**  
**Tendencia de rendimiento académico (alto) promedio por cada 1000**  
**universitarios/as de la carrera de Ciencia Política y Gestión Pública**



Fuente: Elaboración propia.

Desde las gestiones antes del año 2019 y 2020, el rendimiento académico de los estudiantes de la carrera de Ciencia Política y Gestión Pública fue marcando una tendencia creciente hasta llegar a que por cada mil universitarios/as 126 obtienen resultados en promedio igual o superiores a 75 puntos.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

La carrera de Ciencia Política y Gestión Pública de la Universidad Mayor de San Andrés desde hace más diez años ha desarrollado una ruta de planificación en perspectiva estratégica, con dos características principales, la primera que fue una respuesta a un escenario altamente politizado y sin prioridad académica como entidad de educación superior y, la segunda que planteaba una nueva agenda político – institucional bajo la lógica de una gestión transparente para recuperar la credibilidad de la comunidad universitaria en el estamento docente y administrativo.

Para el periodo comprendido entre al año 2012 al año 2019 y 2020 la entidad ha logrado introducir la planificación estratégica institucional permitiendo el despliegue de un enfoque intercultural con tres propósitos: mejorar la calidad académica, institucionalizar procesos internos (gerenciales) con efectividad y eficacia, orientar gran parte de sus acciones académicas a dar respuesta a sus entornos y contextos diversos respetando otros saberes con los cuales dialoga la ciencia política en el Estado Plurinacional de Bolivia.

En perspectiva operativa, este propósito, ha articulado a un conjunto de metas, acciones estratégicas y actividades transversales entre las que destacan los procesos de acreditación internacional, el diseño para emprender un nuevo Plan Curricular (en proceso), inserción de esta unidad académica en procesos de incidencia política de reorientación y apertura de espacios en contextos democráticos

El resultado bajo el enfoque de la planificación estratégica les permitió identificar estrategias, áreas de intervención con objetivos y metas precisas hacia la mejora de la calidad académica e institucional tal como lo muestran los resultados de la más reciente acreditación internacional, que los pares académicos de México y



Argentina junto a la representación de CEUB, le otorgaron una nota superior al 90% y, además la comunidad estudiantil tiene una percepción altamente positiva respecto a los logros de orden académico, tal como se muestra en la encuesta levantada por esta investigación.

La carrera de Ciencia Política y Gestión Pública, que después de más de treinta y seis años de vida institucional, logro una ratio de acción que vaya más allá de lo simplemente teórico en lo académico, hacia interacciones con la sociedad (suscripción de convenios interinstitucionales)

La articulación implícita entre la educación superior, planificación estratégica institucional y el despliegue de un enfoque intercultural / plural permitió fortalecer entornos laborales, sociales y culturales con una lectura crítica de los cambios en cuento al medio ambiente, tecnología, las reinterpretaciones del funcionamiento de los sistemas políticos en la región y el mundo, en particular las expresiones institucionalizadas de la plurinacionalidad en Bolivia.

En ese sentido, el impacto directo entre la incorporación de los enfoques de planificación estratégica, interculturalidad, permitió la democratización de la calidad académica, ya que cada vez hay una mayor cantidad de universitarios/as que logran un promedio alto en la escala de rendimiento académico que año tras año mejoran sus calificaciones por encima de 75 puntos de promedio.

Desde la introducción en la gestión institucional de la carrera de Ciencia Política y Gestión Pública, del enfoque de planificación estratégica y el enfoque intercultural, la academia responde a las nuevas realidades globales y el respeto a los contextos de la diversidad étnica, lingüística y de género

## Recomendaciones

La carrera de Ciencia Política y Gestión Pública de la Universidad Mayor de San Andrés está plenamente inmersa en bajo el enfoque de la planificación estratégica y de gestión de la interculturalidad y el enfoque plural que incluso ha irradiado a la gestión institucional de la facultad de Derecho y Ciencias Políticas, sin embargo, es necesario que:

–Introducir mecanismos o sistemas de monitoreo y seguimiento de lo planificado en los dos documentos del PEI (2014 y 2019) y para dimensionar los futuros procesos de planificación facultativa.

– Adecuar su programación operativa a la metodología de la planificación estratégica de lo contrario se mantendrá en los POAs una orientación básicamente presupuestaria y de hacienda.

– Profundizar la gestión de la calidad académica diversificando teorías, enfoques escuelas y tendencias reconociendo de esta forma una perspectiva plural e intercultural en áreas de alto valor público, como por ejemplo la investigación y la cualificación docente y el mismo proceso de enseñanza - aprendizaje

## Bibliografía

- Ander Egg, E. (1995). Introducción a la planificación. (págs. 21 - 76) Buenos Aires: Lumen.
- Bueno, R. (2022). Conciliación interdisciplinaria e intercultural. Taller Incorporación del enfoque interdisciplinario e intercultural en el centro de conciliación facultativa-CCF (págs. 1 - 28). La Paz: Vicedecanato de la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas - UMSA.
- Carreras, M. (1992). El óptimo de Pareto frente al utilitarismo. S.I.E.U., (Págs 127-139).
- Castells, M. (1997). LA SOCIEDAD RED. (págs 141 - 182) Madrid: Alianza Editorial.
- Dussel, E. (2014). Filosofías del sur y descolonización. (págs. 2013 - 2018) Buenos Aires : Biblioteca Testimonial del Bicentenario.
- Gallardo, R. J. (s.f de s.m de s.a). Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (Pdf - págs 3 - 5) Recuperado el 17 de junio de 2021, de Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica: [https://www.oas.org/es/sap/dgpe/docs/la%20planificacion%20del%20siglo%20xxi%20\(final\).pdf](https://www.oas.org/es/sap/dgpe/docs/la%20planificacion%20del%20siglo%20xxi%20(final).pdf)
- Guzman, J. (2011). La calidad de la enseñanza en educación superior. Perfiles Educativos, vol. XXXIII, número especial, 2011, IISUE-UNAM, 129-141.
- Habermas, J. (1992). Teoría de la acción comunicativa I. (págs. 214 - 248) Bogotá: Taurus.

- Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe. (2007). Informe sobre la Educación Superior en América Latina y el Caribe 2000-2005 (págs 11-18). Venezuela: IESALC.
- Kleiman, A. (2000). ECONOMÍA DE LA EDUCACIÓN. ESTUDIOS POLÍTICOS, NÚM. 25, 147-165.
- LASSIBILLE, G. (2012). Un compendio de investigaciones en economía de la educación. Presupuesto y Gasto Público 67/2012: 9-28, 10.
- LASSIBILLE, G. -M. (2012). Un compendio de investigaciones en economía de la educación. Presupuesto y Gasto Público 67/2012: 9-28, 10 - 15.
- Leonard Goodstein, T. N. (1998). Planificación Estratégica Aplicada. (págs 9 - 26) Bogota : McGraw - Hill Interamericana - Nomos.
- Leyva López, S., & Cárdenas Almagro, A. (2002). Economía de la educación: capital humano y rendimiento educativo. (U. A. Metropolitana, Ed.) Análisis Económico, vol. XVII, XVII(36), 79 - 106.
- López, J. (2005). Planificación y gestión pública : formulaciones, exploraciones y experimentaciones (Págs. 11 -16). Caracas: Cendes, UCV.
- Martínez, R. (2014). El Planeamiento Estratégico y la mejora de la gestión pública. En J. W. Pando, Planificación Estratégica nuevos desafíos y enfoques en el ámbito público (págs. 21-36). Buenos Aires : Sociedad Argentina de Análisis Político.
- NACKE, M. (Junio de 2013). La planificación estratégica:herramienta para la transparencia y rendición de cuentas en el gobierno local. (págs. 17 - 25) Documento de trabajo N° 107. Argentina: Programa de Desarrollo Local - Área de Instituciones y Gestión Pública.

- Ñapauri, F. (2014). Evaluación del rendimiento académico de estudiantes. (págs 72 - 76)
- Ramsdem, P. (2011 ). Learning to Teach in Higher Education, Londres/Nueva York, Routledge Falmer, en La calidad de la enseñanza en educación superior. Perfiles Educativos, vol. XXXIII, número especial, 2011, IISUE-UNAM, 129-141.
- Ricardo Martne, J. M. (2012). Los fundamentos de la planificación del desarrollo en América Latina y el Caribe. Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) ONU.
- Ruiz, A. (2001). EL SIGLO XXI Y ELPAPEL DE LA UNIVERSIDAD, UNA RADIOGRAFIA DE NUESTRA ÉPOCA Y LAS TENDENCIAS DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR. San José - Costa Rica: San José, C.R. : Editorial Universidad de Costa Rica.
- Shulman. (2011). En La calidad de la enseñanza en educación superior ¿Qué es una buena enseñanza en este nivel educativo? Perfiles Educativos vol. XXXIII, número especial, 2011 IISUE-UNAM, 133.
- Silva, G. (s/d de s/m de 2002). La economía de la educación y los roles de los sectores educativos y empresarios (págs. 1 - 10). Santa Fé, SF, Argentina.
- Taylor, W. (s.f.). Educación y Democratización. (75 - 90)Recuperado el 15 de junio de 2021, de <https://www.educacionyfp.gob.es/revista-de-educacion/dam/jcr:5e8ed595-d9a4-491e-a789-a0dbff843321/re25206-pdf.pdf>:
- Vistremundo, A. C. (2010). EL CONCEPTO CALIDAD EN LA EDUCACION UNIVERSITARIA: CLAVE. Revista Iberoamericana de Educación (ISSN: 1681-5653), 1-8.

- Weber, M. (1992). Die protestantische Ethik. En H. Jurguen, Teoria de la acción comunicativa I (pág. 214). España: Taurus.