

# **BASES TEÓRICAS Y OPERATIVAS PARA LA IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA INTEGRAL DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD SIAC / UMSA**

Documento presentado y revisado en el taller:  
“Implantación del Sistema de Aseguramiento  
de la Calidad – UMSA” y el CONSEJO ACADÉMICO  
UNIVERSITARIO

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS  
RECTORADO  
DEPARTAMENTO DE EVALUACIÓN, ACREDITACIÓN  
Y GESTIÓN DE CALIDAD - DEAGEC

# EL SISTEMA INTEGRAL DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD SIAC / UMSA

<b>TABLA DE CONTENIDO</b>	<b>Página</b>
Antecedentes _____	4
1. Conceptos de calidad en educación superior _____	7
2. La política de calidad: principios rectores de la calidad _____	8
2.1 Responsabilidad social _____	8
2.2 Valores y principios _____	8
3. El sistema integral de aseguramiento de la calidad	9
3.1 Componentes _____	9
3.1.1 El Marco Ordenador de Indicadores de Calidad _____	11
3.1.2 Los planes, programas y proyectos académicos _____	11
3.1.3 El Observatorio del Comportamiento del Campo Laboral y Congruencia de la Oferta Académica (OBCA) _____	12
3.1.4 La Base de Datos de las Unidades Académicas y el Fondo Documental de los Procesos de Evaluación y Acreditación (BDUA) _____	13
3.1.5 El Marco Normativo del Aseguramiento de la Calidad _____	13
3.1.6 La gestión académica y administrativa _____	14
3.1.7 Los procesos de autoevaluación _____	14
3.1.8 El Dispositivo de Incentivo para el Mejoramiento de la Calidad _____	15
3.2 El Entorno _____	15
3.3 La estructura _____	16
3.3.1 La estructura organizativa del SIAC / UMSA _____	16
3.4 El Mecanismo _____	17
3.4.1 Acciones estratégicas transversales _____	17
3.4.2 Ejes integradores _____	17
4. El Mapa de procesos de la UMSA _____	23
4.1 Tipología I: procesos sustantivos _____	23
4.2 Tipología II: procesos estratégicos _____	23
4.3 Tipología III: procesos de evaluación _____	23
4. Tipología IV: procesos administrativos de soporte de mediación _____	23
5. Bibliografía	28

# **BASES TEÓRICAS Y OPERATIVAS PARA LA IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA INTEGRAL DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD, SIAC / UMSA**

Documento propuesto y revisado en el marco del taller: “Implantación del Sistema de Aseguramiento de la Calidad – UMSA”, realizado con participación de autoridades, docentes, estudiantes y trabajadores administrativos los días 25, 26 y 27 de octubre de 2017, en instalaciones de la Facultad de Ciencias Sociales de la UMSA.

## **Antecedentes**

Hasta el presente, el Estado Boliviano aún no ha definido políticas para lograr un modelo de calidad que articule todos los niveles de enseñanza; aunque debe reconocerse que en el pasado hubo esfuerzos por abordar las complejidades que plantea el mejoramiento de la calidad, tal el caso de la Ley 1565 de 7 de julio de 1994, que creó el sistema Nacional de acreditación y Medición de la calidad educativa (SINAMED)<sup>1</sup> y la Ley del consejo Nacional de Acreditación de la Educación Superior de marzo de 2005 que instituyó el CONAES, promovida en una peculiar acuerdo entre la Universidad Pública, la Universidad Privada y el Ministerio de Educación<sup>2</sup>. Sin embargo, estas iniciativas y avances luego fueron coartados por la Ley 070 Avelino Siñani – Elizardo Pérez<sup>3</sup> promulgada en diciembre de 2010, que devino en retroceso de los avances alcanzados en materia de evaluación y acreditación de la educación superior hasta ese momento.

Asimismo, con relación a la educación superior, no se perciben esfuerzos para resolver la presencia contradictoria de dos sistemas paralelos: el tradicional, conformado por el sistema de la universidad pública autónoma y el constituido por la universidad

---

<sup>1</sup> De acuerdo al artículo 21 de dicha Ley, el SINAMED debió ser administrado por el Consejo Nacional de Acreditación y Medición de la calidad Educativa (CONAMED).

<sup>2</sup> Ver Daza, Ramón: Los procesos de evaluación y acreditación universitaria. La experiencia de Bolivia. IESALC / UNESCO. 2003.

<sup>3</sup> En el Artículo 68 párrafo III de dicha Ley se crea la Agencia Plurinacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior Universitaria (APEAESU), con carácter descentralizado y conformado por un Directorio y un Equipo Técnico Especializado; además, se indica que su funcionamiento y financiamiento será reglamentado por Decreto Supremo. Más adelante, en el Título IV de disposiciones transitorias, se establece que la Comisión Nacional de Acreditación de Carreras Universitarias (CNACU), en actual funcionamiento, cumplirá las funciones de la APEAESU, mientras dure el proceso de implementación; situación que hasta el presente no se produjo.

privada, además de las incipientes universidades indígenas y de régimen especial (estatales no autónomas)<sup>4</sup>.

En el caso de la universidad pública, la política de gestión de calidad se deduce del modelo de acreditación implantado en 1998.

La instancia superior que acredita a las unidades de la universidad pública es la Conferencia Nacional de Universidades. Para que una carrera o programa alcance este estatus debe demostrar que satisface los estándares académicos establecidos por el Sistema de la Universidad Boliviana (SUB) y superar de modo secuencial la autoevaluación, la evaluación externa por pares académicos y la evaluación síntesis.

De modo embrionario, la Universidad Boliviana también hoy incursiona en la evaluación de programas de postgrado y la evaluación institucional. Sin embargo, siendo voluntaria la adscripción en este proceso, el modelo de gestión de calidad de la Universidad Boliviana se reduce a las carreras que optan por el camino de la evaluación con fines de acreditación.

De hecho, es posible afirmar que este modelo es restrictivo por las siguientes consideraciones:

- √ En el transcurso de casi 20 años de vigencia de este mecanismo, aún no han sido revisados el marco de referencias y los procedimientos de evaluación.
- √ Los aciertos o limitaciones de este modelo aún no han sido reconocidos.
- √ Tampoco se conoce el impacto de la acreditación lograda en la calidad de las carreras.
- √ Este mecanismo surgió en respuesta a la pretensión de los gobiernos de la década de 1990 de hacerse cargo de la evaluación externa y acreditación de las universidades públicas.

En la UMSA durante este período participaron en procesos de evaluación y acreditación 42 de sus 54 carreras, un programa de doctorado y tan sólo seis prosiguieron con la renovación del periodo de acreditación.

Como puede advertirse, esta experiencia no constituyó un proceso continuo para la mayoría de las unidades y aunque se percibe que introdujo mejoras, en su globalidad no fue evaluada.

---

<sup>4</sup> El artículo 55 de la nueva ley educativa indica que hay cuatro tipos de universidades: la pública autónoma, la privada, la indígena y la de régimen especial. Dentro de la última categoría se incorpora a la Universidad Policial y a la Escuela Militar de Ingeniería (EMI). Sin embargo, según Eduardo Cortez, Viceministro de Educación Superior “no hay ninguna especificación respecto a la Universidad Católica”.

Asimismo, la información producida en las carreras no fue sistematizada, continuada, resguardada ni motivó la construcción de indicadores, de modo que sea posible el desarrollo de estudios posteriores; sólo es compilada con ocasión de responder las exigencias que plantean los procesos de acreditación.

Demás está señalar que en las unidades evaluadas el saldo no ha sido positivo respecto al desarrollo de capacidades para la autoevaluación; es decir, generar capital humano especializado y asignar carga horaria docente para el ejercicio de estas funciones.

Desde las instancias centrales tampoco se perciben esfuerzos por desarrollar o adoptar un modelo de evaluación; en todo caso, dirigidos al rescate, replicación y estandarización de nuestras propias experiencias de gestión académica.

Por lo expuesto, la aplicación de la política de calidad del Sistema de la Universidad Boliviana deja al descubierto muchos vacíos que, entre otros aspectos, ocasionan que las carreras dejen escapar oportunidades para vincular sus experiencias de mejoramiento de la calidad con modalidades de trabajo colaborativo en red, muy extendidas y de mucha aceptación en la actualidad.

“El nuevo contrato social UMSA - Sociedad debe expresarse en una política explícita de mejora continua de la calidad académica<sup>5</sup>, donde **CALIDAD DEBE SER ENTENDIDA COMO EFICIENCIA TÉCNICA, GESTIÓN TRANSPARENTE, PERTINENCIA SOCIAL Y ARMONÍA CON LA NATURALEZA**<sup>6</sup>. Esta política consiste en el ESTABLECIMIENTO DE UN NUEVO SISTEMA DE GESTIÓN INSTITUCIONAL, considerando normas estandarizadas en armonía con el Estatuto de la Universidad Boliviana”.

Hacia delante, esta política tendría que sustentarse en seis estrategias imprescindibles: (1) Consolidación del modelo académico con base en competencias; (2) Reordenamiento de la estructura organizacional en avenencia con el modelo académico y la gestión por procesos; (3) Ampliación del sistema de información y comunicación de la UMSA; (4) Fortalecimiento de la formación docente en el uso académico de las TIC; (5) Implantación de un sistema de gestión de la calidad; (6) Generación de un dispositivo de incentivos para el mejoramiento de la calidad académica<sup>7</sup>.

Según los criterios de la UNESCO, “la política a asumir para mejorar la calidad requiere brindar oportunidades a todos los estudiantes para adquirir conocimientos, desarrollar las competencias y valores necesarios para vivir, convivir, ser productivos y seguir aprendiendo a lo largo de la vida” (2009).

---

<sup>5</sup> “La educación superior confronta cuatro retos fundamentales: pertinencia, calidad, equidad e internacionalización”. (UNESCO. 1998)

<sup>6</sup> Apuntes para el II Congreso Interno de la UMSA.

<sup>7</sup> Ibid.

Por lo expuesto, concierne al Departamento de Evaluación, Acreditación y Gestión de Calidad (DEAGEC) participar en el diseño e implementación del Sistema de Gestión de la Calidad en sus diferentes niveles, considerando que la gestión de la calidad es un proceso que subordina varios momentos: planificación, producción, aseguramiento y evaluación de la calidad.

Es así que en este documento se fija la atención en el diseño del sistema de aseguramiento de la calidad de la UMSA, considerando su composición, entorno, estructura y mecanismos para su funcionamiento.

Asimismo, se recogen y compatibilizan varias propuestas emitidas por unidades y miembros de la institución. Esperamos que el documento sea aceptado y adoptado como punto de partida del emplazamiento definitivo del sistema de aseguramiento de la calidad de nuestra universidad.

La Paz, agosto de 2018

# **EL SISTEMA INTEGRAL DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD – SIAC / UMSA**

## **1. CONCEPTOS DE CALIDAD EN EDUCACIÓN SUPERIOR**

Las directrices sobre calidad adoptadas en este documento están enmarcadas en los conceptos aplicados en educación superior por el Instituto de Educación Superior para América Latina y el Caribe, IESALC – UNESCO y son también en los que se resguarda la Organización Internacional de Normalización (ISO).

El aseguramiento de calidad, de acuerdo con la Norma ISO<sup>8</sup> 9001:2015, está comprendido dentro de la gestión de la calidad. Consiste en el seguimiento, de unas líneas de actuación planificadas y sistemáticas, implantadas, en este caso, dentro del Sistema de Gestión de Calidad de la institución educativa.

Para la buena marcha de un proyecto de implantación de un sistema de aseguramiento de la calidad es imprescindible que los directivos de las organizaciones educativas estén convencidos de que la adopción de este sistema redundará en la buena marcha de la misma. Tener en cuenta el desafío que se acepta al elegir el modelo de sistema de aseguramiento de la calidad que se quiere implantar, por ejemplo, la ISO 9001:2015, que conmina al cumplimiento de requisitos exigentes, entre ellos la gestión del riesgo. sin embargo, en nuestro país, estas normas aún no son componentes de una política pública de educación superior.

Los sistemas de aseguramiento de la calidad tienen una gran carga documental, puesto que requieren de una planificación exhaustiva, definición de tareas y responsabilidades, registro de resultados obtenidos y pautas de inspecciones internas continuas, teniendo que ser todo ello soportado en documentos para su consulta, guía y verificación (manual de calidad, procedimientos de aseguramiento de la calidad, Instrucciones de trabajo y especificaciones y registro de las actividades realizadas).

---

<sup>8</sup> La Organización Internacional de Normalización (ISO).

## **2. LA POLÍTICA DE CALIDAD: PRINCIPIOS RECTORES DE LA CALIDAD**

### **2.1. RESPONSABILIDAD SOCIAL**

La Universidad Mayor de San Andrés asume para sí el sentir y demandas que clama la sociedad boliviana.

*La Responsabilidad Social que expresa la UMSA*, nace del deber inexcusable del país en su relación orgánica con la comunidad global, de preservar el patrimonio cultural de la humanidad y su medio natural,

*La Responsabilidad Social que declara la UMSA*, significa la obligación que como institución asume de adoptar políticas y sistemas de gestión en esferas del medio ambiente, económico y social, tendentes al desarrollo sostenible y favorecer el éxito de programas que consientan la defensa del medioambiente.

*La Responsabilidad Social que declara la UMSA*, responde a la relación existente entre el trabajo por ella realizado y lo que la sociedad espera de esta interrelación, insistiendo en la necesidad de reforzar su función sustantiva de servicio a la sociedad.

Estos desafíos –que implican restablecer la responsabilidad social de la universidad pública en la interpretación de la cuestión nacional y los términos de su inserción internacional en el contexto de la globalización, bajo los principios del pluralismo teórico, la autonomía, la excelencia académica, la multidisciplinariedad y transdisciplinariedad y el compromiso crítico— deben partir, sin duda, de un entendimiento cabal de las dificultades, crisis y potencialidades que hoy enfrenta.

### **2.2. VALORES Y PRINCIPIOS**

A nivel específico: desarrollar en los estudiantes conocimientos, habilidades, actitudes para lograr:

- La apropiación de valores intelectuales, humanos, sociales, culturales y artísticos.
- Un pensamiento complejo, lógico, crítico y creativo,
- La comunicación con diversas audiencias y establecimiento de relaciones interpersonales con tolerancia y respeto a la diversidad cultural.
- Un óptimo desempeño fundado en conocimientos básicos e inclinación y aptitudes para la autoformación permanente.



- La destreza en la solución de problemas, el desarrollo de un espíritu emprendedor, proactivo y proclive al trabajo colaborativo.
- Los procesos que integran el Sistema de Gestión de la Calidad permiten que los logros deseados dentro de la institución se alcancen efectivamente.
- Las autoridades, con el apoyo de sus colaboradores, contribuyen a la construcción de un ambiente laboral, donde prevalece la comunicación efectiva, el trabajo en equipo, la responsabilidad y el sentido de pertenencia.
- La gestión por procesos permite que los logros deseados dentro de la institución se alcancen efectivamente, por cuanto las actividades y los recursos relacionados se gestionan de manera coordinada.
- La mejora continua del desempeño de la Universidad es un objetivo permanente en cada uno de los puestos de trabajo.

### **3. EL SISTEMA INTEGRAL DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD**

“Desde una perspectiva ontológica, la Universidad de Mayor de San Andrés es un sistema material, compuesto por entidades concretas unidas por lazos físicos, económicos, políticos, sociales y culturales. A la vez, es un sistema artificial, puesto que sus elementos surgen de la asociación de sistemas técnicos, conceptuales y semióticos, así como de organizaciones formales, tales como facultades, carreras e institutos”<sup>9</sup>.

En este contexto, se concibe la gestión de calidad como un proceso que subordina varios momentos: planificación, producción, aseguramiento y evaluación de la calidad.

#### **3.1. LOS COMPONENTES**

El Sistema de Aseguramiento de la Calidad forma parte del Sistema UMSA y como tal, del Sistema de la Universidad Boliviana. A la vez, está integrado por componentes que dispuestos en los organismos internos interactúan con diversa apariencia, naturaleza y complejidad, y son los que le dan integridad como totalidad y personalidad como institución de educación superior.

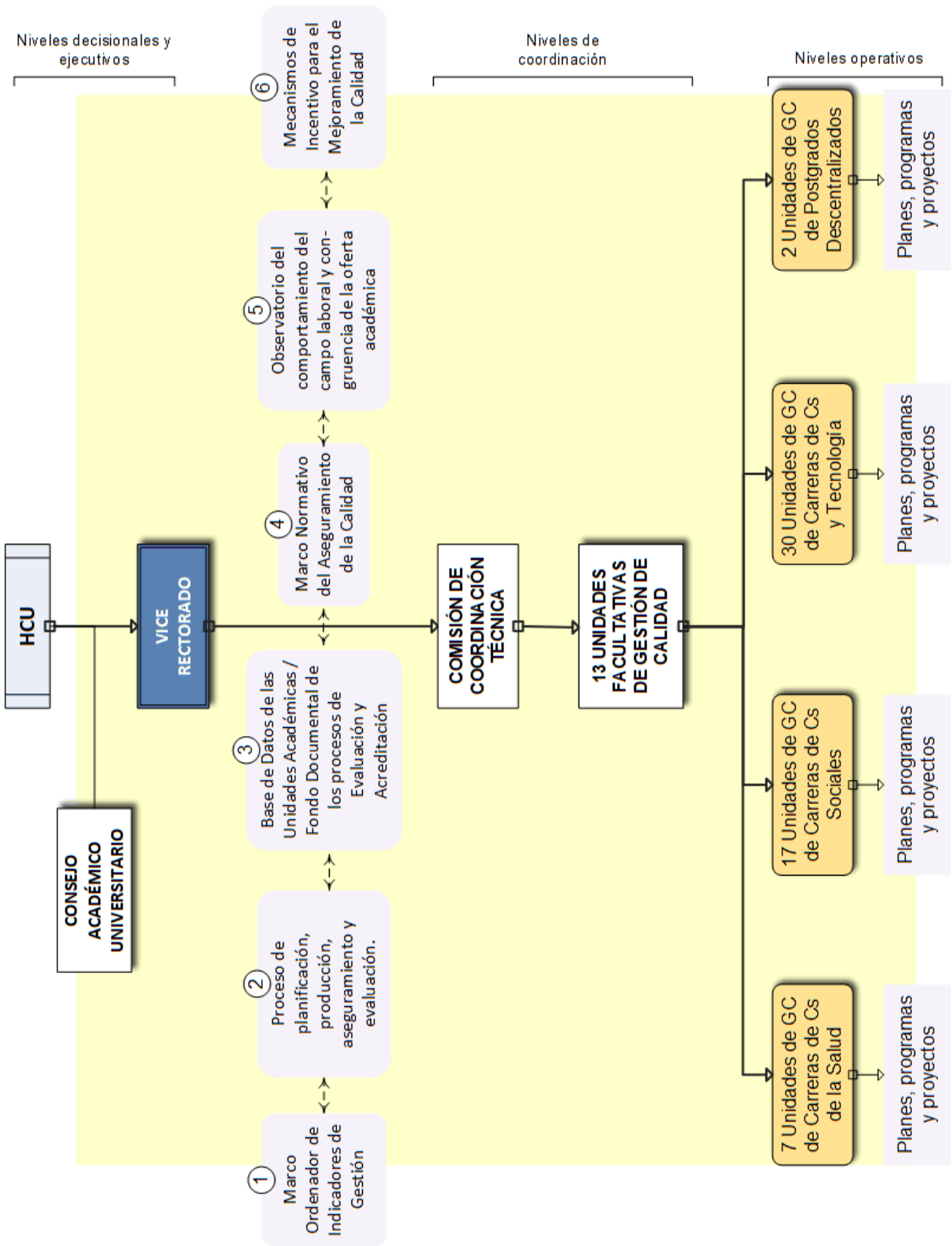
La definición, objetivos, alcances y procedimientos de cada componente están contenidos en manuales específicos.

La descripción genérica de estos componentes es la siguiente:

---

<sup>9</sup> Apuntes para el Segundo Congreso Interno – UMSA.

# ESTRUCTURA DEL SISTEMA INTEGRAL DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD SIAC / UMSA



### 3.1.1. El Marco Ordenador de Indicadores de Calidad

El marco ordenador<sup>10</sup> de indicadores<sup>11</sup> de calidad es el conjunto sistemático de valores, principios e indicadores de calidad que regulan el funcionamiento de las actividades y procesos académicos de la UMSA.

Este marco contempla los **lineamientos y política de calidad de la institución** y deberá expresarse en el desempeño y resultados de los planes y programas de estudios y de los proyectos de investigación e interacción social realizados o en proceso.

Se expresa en tipologías de indicadores que reproducen la complejidad de la labor institucional. Éstos, contribuyen a conocer su situación interna y global respecto a los ámbitos en que se desenvuelve la Universidad Boliviana y organismos con quienes mantiene vínculos. Facilita la evaluación de la gestión académica y el desempeño organizacional con base en hechos, evidencias y datos colectados científicamente.

Está estructurado considerando las características predominantes de los procesos académicos reconocidos en los espacios de la educación superior donde interviene nuestro país; por ejemplo, las normas ISO 9001, que conceden muchos beneficios a las instituciones que las implantan<sup>12</sup>.

### 3.1.2. Los planes, programas y proyectos académicos

Son los conjuntos sistematizados de actividades y procesos académicos de enseñanza, investigación e interacción social, razón de ser y portadores de la política de calidad de la institución, siendo su desarrollo, cumplimiento e impacto objeto de observación y evaluación con el auxilio de indicadores de gestión. Conjuntamente los lineamientos de política y el marco ordenador

---

<sup>10</sup> Marco Ordenador: Los indicadores normalmente se ordenan de una forma determinada a fin de reportar sus resultados y que estos se hagan evidentes para los usuarios. Estas formas en que se ordenan, habitualmente se desprenden del marco conceptual y epistémico donde se sitúan los autores del sistema. Fuente: Quiroga Martínez, R. (2001): Indicadores de sostenibilidad ambiental y de desarrollo sostenible: estado del arte y perspectivas. - CEPAL: Serie Manuales 16, Santiago de Chile.

<sup>11</sup> Los indicadores de calidad son instrumentos de medición, de carácter tangible y cuantificable, que permiten evaluar la calidad de los procesos, productos y servicios para asegurar la satisfacción de los clientes. Dicho de otro modo, miden el nivel de cumplimiento de las especificaciones establecidas para una determinada actividad o proceso empresarial. Ídem.

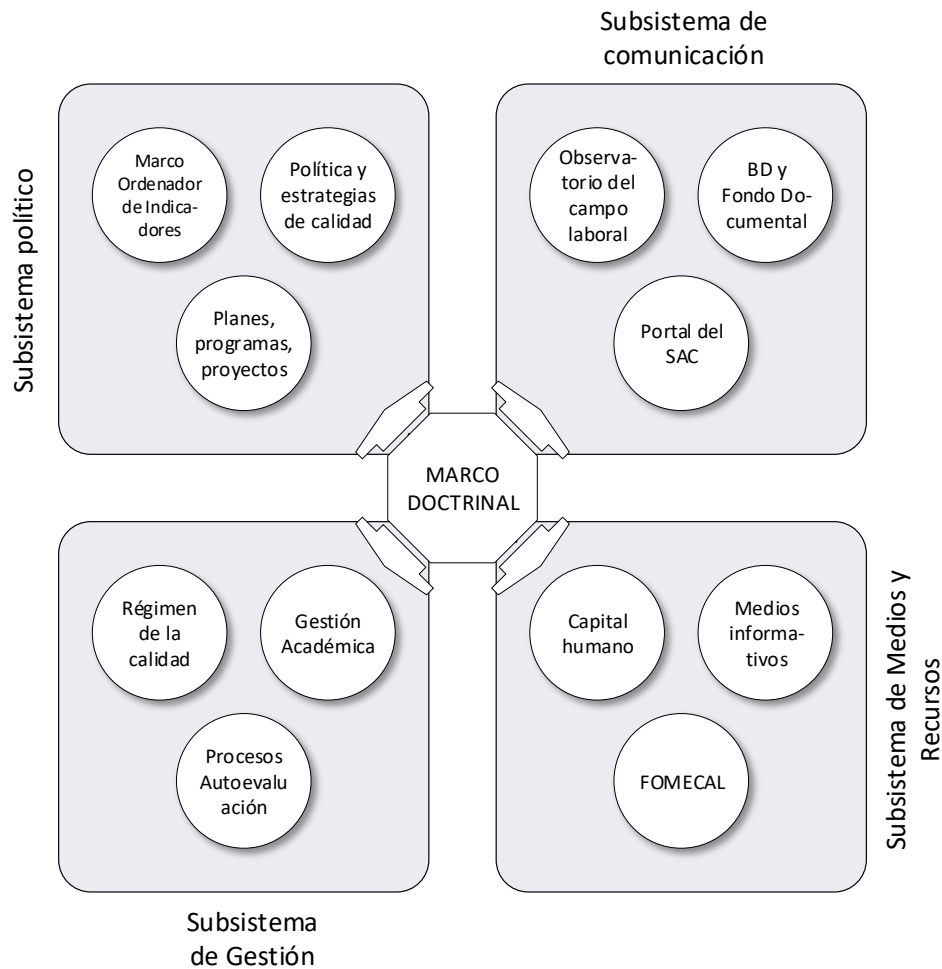
<sup>12</sup> Valorar la correcta aplicación de los recursos consumidos por las diferentes actividades de uso público y la adecuación de sus resultados a los requerimientos; / Controlar y mejorar los procesos. / Garantizar los resultados previstos. / Mantener los estándares de calidad. / Mejorar el nivel del servicio con el fin de lograr una mayor satisfacción de los clientes. / Orientar las actividades de mejora, mediante la implantación de acciones preventivas y el control de los resultados obtenidos, / Poder tomar las medidas correctoras y preventivas correspondientes. Ídem.

de indicadores, conforman el subsistema político o de direccionamiento del aseguramiento de la calidad institucional.

### 3.1.3. Observatorio del Comportamiento del Campo Laboral y Congruencia de la Oferta Académica (OBCA)

Realiza seguimiento del desempeño académico institucional y del comportamiento del campo profesional.

## SISTEMA INTEGRAL DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD SIAC / UMSA



Fuente: Enfoque SPM

Examina la oferta laboral, de servicios educativos y servicios tecnológicos en áreas que incumben a las competencias de los planes y programas académicos de la UMSA. Asimismo, compendia información acerca de las ne-

cesidades sociales y demanda laboral en su relación con la educación superior. Con este motivo realiza un seguimiento a los graduados de la institución.

Al mismo tiempo, efectúa seguimiento a los indicadores de gestión de la institución, entre ellos de rendimiento académico, deserción, eficacia consumada, etc. De hecho, actúa como mecanismo de alerta temprana respecto al mantenimiento o caída de los estándares académicos de la institución.

En suma, el OBCA guía las políticas de pertinencia, congruencia, equidad, transparencia y veracidad; en suma, de mejora de la calidad. Orienta a las organizaciones del sector productivo sobre los servicios que puede obtener de la UMSA, pero también guía las decisiones de la población estudiantil concernientes a las profesiones que pueden alcanzar en el futuro.

#### **3.1.4. La Base de Datos de las Unidades Académicas y el Fondo Documental de los Procesos de Evaluación y Acreditación (BDUA)**

La Base de Datos de las Unidades Académicas y el Fondo Documental recoge información y automatiza el cálculo de indicadores del capital humano, recursos, procesos y resultados de las unidades académicas con la finalidad de orientar las decisiones que se adoptan en todos los niveles de gobierno universitario. Suministra insumos para los procesos de autoevaluación, evaluación externa y acreditación de los planes y programas de pregrado y postgrado.

La BDUA es alimentada periódicamente desde las unidades académicas de la institución. Ordena y actualiza la información acorde con las áreas de evaluación establecidas por el SUB; entre otras: normas institucionales, administración académica, estudiantes, docentes, investigación e interacción social, recursos académicos, etc. de forma conjunta.

Por otra parte, mediante el **Fondo Documental** se ofrecen condiciones tecnológicas e informáticas para lograr una adecuada indexación y mayor eficacia en la clasificación y recuperación de los documentos y registros.

El Observatorio de la Calidad, la Base de Datos de las Unidades Académicas, el Fondo Documental, además del **Portal del Sistema de Aseguramiento de la Calidad** –que favorece la visualización de la UMSA, divulgación y transferencia de resultados– configuran el Subsistema de Comunicación del sistema de gestión de la calidad institucional.

#### **3.1.5. El Marco Normativo del Aseguramiento de la Calidad**

Está dispuesto en el reglamento, manuales y guías específicas, elaborados en armonía con los estatutos de la UMSA y del Sistema de la Universidad

Boliviana. Establece exhaustivamente la estructura organizacional del sistema de aseguramiento de la calidad, así como los preceptos que deben observar los procesos en su interrelación.

### **3.1.6. La gestión académica y administrativa**

Los procesos interrelacionados de gestión académica y administrativa facilitan que la institución ordene y gestione la forma en que las actividades del PEA, investigación e interacción social generen valor para la población universitaria y el entorno social y productivo.

Planificación, diseño, producción, aseguramiento y evaluación son momentos de un sólo proceso y hacen parte del subsistema de gestión institucional que es observado desde una perspectiva **sistémica, proyectiva y multidimensional**. De hecho, en su aplicación es adoptado, de modo crítico, en el enfoque basado en procesos ISO 9001.

### **3.1.7. Los procesos de autoevaluación**

El mejoramiento de la calidad se sustenta en procesos continuos de autoevaluación y evaluación externa de los planes, programas y proyectos y la idoneidad del capital humano y los recursos físicos, tecnológicos e informativos, con atención en las modificaciones de la estructura de las necesidades sociales de la región y el país.

Estos procesos responden a un tratamiento sistémico, proyectivo y multidimensional y son aplicados de modo continuo y obligatorio en siete rubros con la siguiente periodicidad:

- a) **Evaluación de la Gestión de planes y programas de Pregrado y Postgrado**. Frecuencia: Trienal; agentes evaluadores: Docentes, Estudiantes, Trabajadores, Graduados, Empleadores.
- b) **Evaluación del Sistema de Admisión Estudiantil**; frecuencia: anual; agentes evaluadores: Docentes, Estudiantes, Trabajadores.
- c) **Evaluación del Currículo**; frecuencia: trianual; agentes evaluadores: Docentes.
- d) **Evaluación de las Asignaturas y/o módulos**; frecuencia: anual; agentes evaluadores: Docentes, Estudiantes.
- e) **Evaluación de la Docencia**; frecuencia: anual; agentes evaluadores: Docentes, Estudiantes.
- f) **Evaluación del Personal Administrativo**; frecuencia: anual; agentes evaluadores: Autoridades, Trabajadores, Docentes, Estudiantes.

- g) **Evaluación Institucional de Institutos y/o Centros de Estudios de Postgrado**; frecuencia: sexenal; agentes evaluadores: Autoridades, Docentes, Graduados, Empleadores
- h) **Evaluación Institucional de la UMSA**; frecuencia: sexenal; agentes evaluadores: Docentes, Estudiantes, Trabajadores, Graduados, Empleadores.

### **3.1.8. El Dispositivo de Incentivo para el Mejoramiento de la Calidad**

El Dispositivo de Incentivo para el Mejoramiento de la Calidad se trata de un conjunto de instrumentos de apoyo a la gestión universitaria.

Tiene como propósito apoyar iniciativas de crecimiento en varios rubros: evaluación de las unidades, planes y programas cuyos objetivos estén orientados a la acreditación, en el marco de espacios científicos nacionales e internacionales; creación y difusión del conocimiento mediante la publicación de artículos científicos; participación de docentes y estudiantes como expositores en congresos nacionales o internacionales de alta calidad; organización de eventos académicos para compartir, deliberar y difundir el conocimiento logrado por la institución. Premiar la labor destacada y los logros obtenidos por los miembros de la institución.

Para este propósito la UMSA ha establecido el marco normativo necesario y el pliego de recursos técnicos y financieros para que el Fondo de Mejoramiento de la Calidad (FOMECAL) se desempeñe de modo eficiente y sustentable.

Este mecanismo hace parte del subsistema de medios y recursos, y sufraga el emprendimiento de planes y programas priorizados por la política institucional.

La política del FOMECAL es determinada por el HCU y su finalidad, objetivos, alcances, composición y funcionamiento están contenidos en un Manual apropiadamente delimitado.

## **3.2. EL ENTORNO**

Como todo organismo, las instituciones de educación superior tienen un entorno con el cual interactúan permanentemente. En efecto, la dinámica interna de la

UMSA es altamente sensible a la movilidad y cambios que se producen en el contexto<sup>13</sup>.

En consecuencia, el ambiente de la UMSA está conformado por cuatro planos contextuales, que también son observados como una totalidad: el medio burocrático estatal, el medio académico, el medio laboral y el medio geográfico. En el próximo apartado nos detendremos a explicar las características de cada uno de estos medios.

### **3.3. LA ESTRUCTURA**

#### **3.3.1. La estructura organizativa del SIAC / UMSA**

La organización y mandos del SIAC / UMSA están supeditados a la estructura orgánica que establece el estatuto del SUB y de la UMSA. Presenta los siguientes niveles y estratos:

##### **NIVEL DECISIONAL Y DE ALTA DIRECCIÓN EJECUTIVA**

- a) **Estrato 1:** estructura de gobierno que comprende todos los niveles que tienen responsabilidad en la definición y fiscalización del cumplimiento de la política de calidad de la institución y es ejercido por el Honorable Consejo Universitario y Consejos Paritarios de las 13 facultades, 54 carreras y 2 unidades de postgrado descentralizadas de la UMSA.
- b) **Estrato 2:** Alta dirección, órgano ejecutivo personificado por el Vicerrectorado, autoridad universitaria responsable de conducir los asuntos académico-burocráticos del SIAC / UMSA y que cuenta con el asesoramiento del Consejo Académico Universitario, organismo asesor y consultivo; propone la política y adopta resoluciones, en primera instancia, respecto a los procesos de evaluación y gestión de la calidad.

##### **NIVEL DE COORDINACIÓN GENERAL**

**Estrato 3:** Nivel de coordinación en la aplicación de la política de calidad de la institución, personificado por el Departamento de Evaluación, Acreditación y Gestión de Calidad (DEAGEC).

---

<sup>13</sup> Ambiente: es el medio que envuelve externamente el sistema. Está en constante interacción con el sistema, ya que éste recibe entradas, las procesa y efectúa salidas. La supervivencia de un sistema depende de su capacidad de adaptarse, cambiar y responder a las exigencias y demandas del ambiente externo. Aunque el ambiente puede ser un recurso para el sistema, también puede ser una amenaza.



**Estrato 4:** El nivel intermedio es asumido por las Unidades de Gestión de la Calidad de las 13 facultades, comprometidas con el asesoramiento y coordinación de las tareas de las Unidades Operativas de Evaluación y Gestión de Calidad de sus respectivas carreras.

## NIVEL OPERATIVO DE GESTIÓN DE CALIDAD

- c) **Estrato 4:** Base operacional de la política de calidad: Capital humano, planes y programas de estudio, de investigación e interacción social; soportes físicos, tecnológicos e informativos.

Corresponde al escalafón de las unidades académicas responsables de materializar el proceso enseñanza – aprendizaje, la producción de conocimientos, provisión de servicios a la colectividad y la interacción social. Representa a las 56 unidades localizadas en las carreras y 2 centros de estudios de postgrado.

Son sus funciones:

- a) La gestión de la información: nutren y administran la base de datos y sistema de información;
- b) La coordinación de las tareas de planificación, producción, seguimiento y autoevaluación; todas ellas momentos de un mismo proceso.
- c) La gestión curricular: diseño, actualización y desarrollo curricular.
- d) La identificación de necesidades sociales, monitoreo del campo laboral y seguimiento a los graduados, según las áreas de conocimiento de sus competencias.

### 3.4. EL MECANISMO

El mecanismo es el conjunto de procesos de la UMSA que posibilitan que ésta marche y concrete sus funciones sustantivas (formación, investigación, proyección social), acorde con los términos y especificidades de sus lineamientos estratégicos.

En las OES la gestión pedagógica juega un rol preponderante en ese sentido; personifica en sí misma el **mecanismo de funcionamiento de la institución**. Enlaza el **Modelo Educativo** –que constituye la respuesta desde la educación a las expectativas de la sociedad (los fines y objetivos más elevados: la visión y misión educativa) –, el **Modelo Académico** –como soporte científico y teórico

del aprendizaje; y el **Modelo Curricular**, que presenta de manera racional y concreta los contenidos y actividades dispuestos en el plan de estudios<sup>14</sup>.

### 3.4.1. Acciones estratégicas transversales

- a) **En la gestión del PEA**, aplicadas en todos los planes, programas, experiencias de aprendizaje de pregrado y postgrado.
- b) **En la gestión académica**, aplicadas en la gestión del conocimiento, del capital humano, de los espacios de aprendizaje y de los recursos tecnológicos e informativos.
- c) **En la gestión institucional**, aplicada en la gestión normativa y de los procesos de planificación, organización, dirección y control de los servicios académicos.
- d) **En el desarrollo de capacidades de previsión** sobre los cambios del contexto de la educación superior.

### 3.4.2. Ejes integradores

El modelo interviene en los procesos académicos y de desarrollo curricular; investigativos y de gestión académico–administrativa –según su pertinencia–, en varios planos y áreas (de conocimiento<sup>15</sup>; de formación<sup>16</sup>) por intermedio de los siguientes ejes concurrentes:

- a) **Eje teleológico**: relacionado con los alcances y competencias del perfil profesional; tiene relación con las finalidades y objetivos profesionales o personales que pueda plantearse el estudiante en mediano y largo plazo. Busca develar aptitudes para descubrir probables horizontes en el futuro y desarrollar capacidades de previsión.

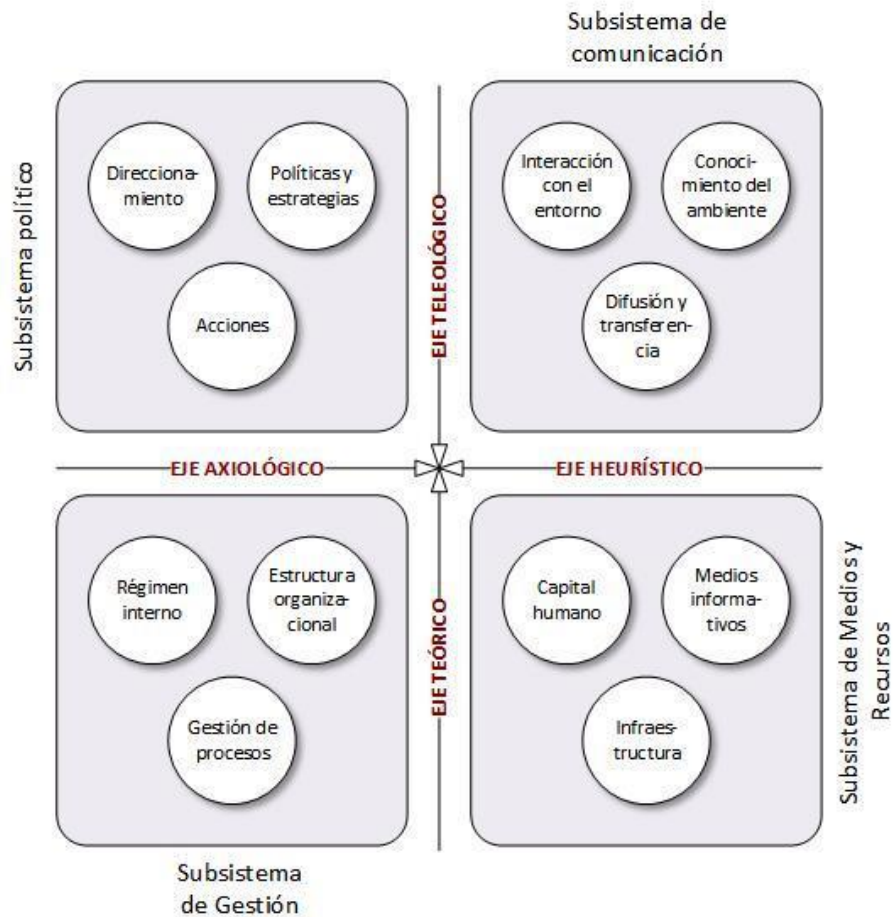
---

<sup>14</sup>No podemos hablar del modelo académico sin referirnos simultáneamente a los modelos educativo y curricular; aunque se desplazan en planos diferenciados los tres tienen una relación mutua, son una simbiosis.

<sup>15</sup> Documentos del VII CONGRESO NACIONAL DE UNIVERSIDADES DE BOLIVIA. CEUB, 1985. la base institucional educativa del **Nuevo Modelo Académico de la Universidad Boliviana**, radica en la reestructuración universitaria en tres grandes áreas académicas: a) Área de las Ciencias Sociales y Humanísticas; b) Área de las Ciencias de la Salud; c) Área de las Ciencias Puras, Naturales y Tecnológicas.

<sup>16</sup> Ibid. Áreas formativas de los planes de estudio: a) Área de formación básica; b) Área de formación disciplinaria; b) Área de formación terminal; c) Área de especialidad.

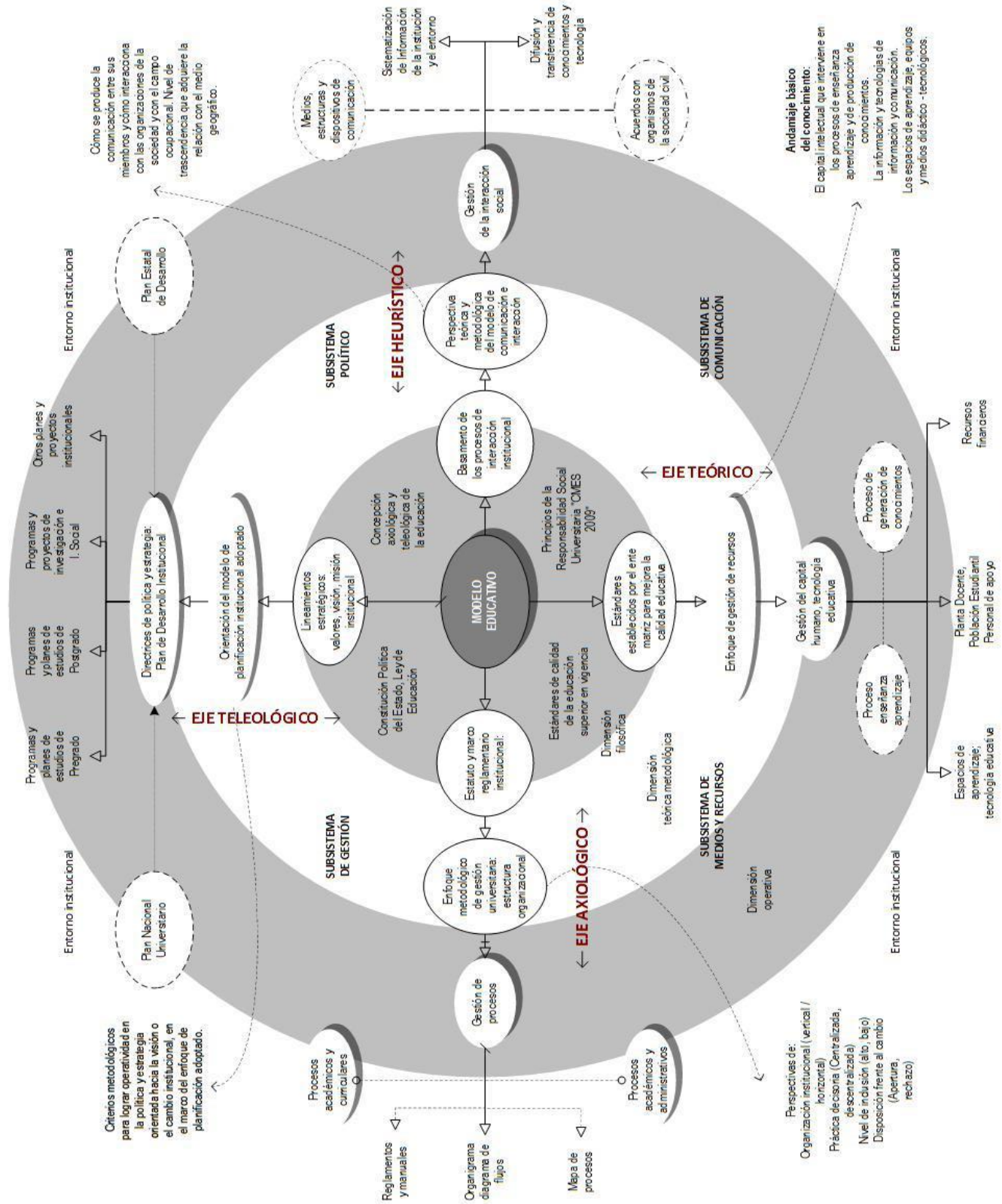
## EJES TEÓRICOS CONCURRENTES



Fuente: Enfoque SPM

- Eje heurístico:** referido a la información y relaciones con el entorno. Permite visualizar que el aprendizaje se construye cuando el estudiante se enfrenta a la realidad, maneja información a través del análisis, el debate y la investigación. Subsistema de comunicación.
- Eje axiológico:** contempla el plan de estudios y los procesos de gestión académica y curricular. Busca que la educación del estudiante esté centrada no sólo en el conocimiento, sino también en los valores humanos, sociales y de respeto a la naturaleza y medio ambiente. Subsistema de gestión.

# MODELO ACADÉMICO DE LA UMSA: PROCESO DE GESTIÓN PEDAGÓGICA

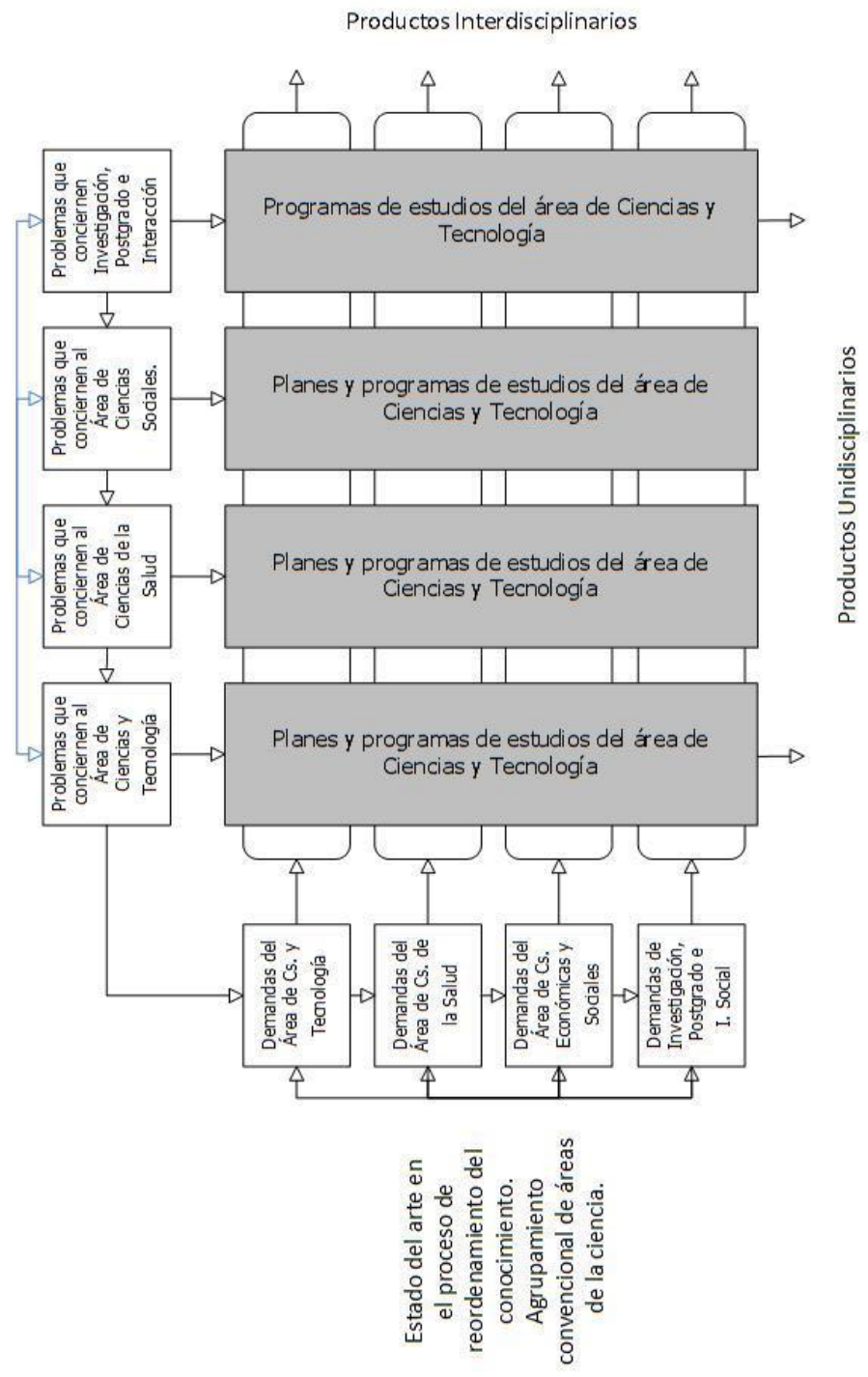


# ACCIONES ESTRATEGICAS APLICADAS EN LA GESTIÓN DEL PEA

Fines y objetivos de la educación (Conferencia Mundial de la Educación 2009 – UNESCO)  Concepción científica de la gestión académica y desarrollo curricular. Acciones estratégicas transversales aplicadas en la gestión del conocimiento, del capital humano, de los espacios de aprendizaje y recursos informativos.  Planes, programas y experiencias de aprendizaje



Entramado de problemas y necesidades sociales, económicas, políticas, productivas, naturales y ambientales del entorno regional y nacional



Estado del arte en el proceso de reordenamiento del conocimiento. Agrupamiento convencional de áreas de la ciencia.



- c) **Eje teórico:** referidos al talento humano, la tecnología educativa y los soportes materiales e informativos. Son las formas de aproximarse al conocimiento; se sustenta en el estudio de la sistematización y de la construcción del conocimiento con la finalidad de presentarlo en su génesis histórica y científica y no como producto acabado e inamovible. Subsistema de medios y recursos.

## SUCESIÓN DEL PROCESO DE GESTIÓN PEDAGÓGICA

EJE	MODELO EDUCATIVO	MODELO ACADÉMICO	MODELO CURRICULAR	
	Encarna la respuesta desde la educación a las expectativas y requerimientos de la sociedad. Proyecta los fines y objetivos máximos que la educación debe plantearse: vincula la práctica pedagógica con la realidad social.	Es el soporte científico. Establece la concepción científica del aprendizaje, el soporte teórico de las estrategias de enseñanza y evaluación de aprendizajes.	Es la concreción del modelo educativo y académico. Se objetiva en los contenidos coherentemente estructurados del plan de estudios.	
Eje teleológico	Concepción axiológica y teleológica de la educación. Lineamientos estratégicos: Valores, visión, misión institucional.	Orientación del modelo de planificación institucional adoptado.	Directrices de política y estrategia: Plan de Desarrollo Institucional.	<p><i>Relación vertical:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas y planes de estudios de Pregrado.</li> <li>• Programas y planes de estudios de Postgrado.</li> <li>• Programas y proyectos de investigación de Interacción social.</li> <li>• Otros planes y proyectos institucionales.</li> </ul> <p><i>Relación ortogonal:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan Nacional Universitario.</li> <li>• Plan Estatal de Desarrollo.</li> </ul>
Eje heurístico	Principios de la responsabilidad social	Perspectiva teórica y metodológica del	Gestión de la interacción social	<p><i>Relación vertical:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistematización de la Información de</li> </ul>

EJE	MODELO EDUCATIVO	MODELO ACADÉMICO	MODELO CURRICULAR	
	universitaria "CMES <sup>17</sup> 2009". Basamento de los procesos de interacción institucional	modelo de comunicación e interacción.		<p>la institución y el entorno.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Difusión y transferencia de conocimientos y tecnología.</li> </ul> <p><i>Relación ortogonal:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Medios, estructuras y dispositivos de comunicación.</li> <li>• Acuerdos con organismos de la sociedad civil.</li> </ul>
Eje teórico	Estándares de calidad de la educación superior en vigencia. Estándares establecidos por el ente matriz para mejorar la calidad educativa.	Enfoque de gestión de recursos.	Gestión del capital humano, tecnología educativa.	<p><i>Relación vertical:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Espacios de aprendizaje; tecnología educativa.</li> <li>• Planta docente, población estudiantil, personal de apoyo.</li> <li>• Recursos financieros.</li> </ul> <p><i>Relación ortogonal:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso enseñanza aprendizaje.</li> <li>• Proceso de generación de conocimientos.</li> </ul>
Eje axiológico	Constitución Política del Estado, Ley de Educación. Estatuto y marco reglamentario institucional:	Enfoque metodológico de gestión universitaria: estructura organizacional.	Gestión de procesos.	<p><i>Relación vertical:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reglamentos y manuales.</li> <li>• Organigrama diagrama de flujos.</li> <li>• Mapa de procesos.</li> </ul> <p><i>Relación ortogonal:</i></p>

<sup>17</sup> Conferencia Mundial de Educación Superior 2009.

EJE	MODELO EDUCATIVO	MODELO ACADÉMICO	MODELO CURRICULAR
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos académicos y curriculares.</li> <li>• Procesos académicos y administrativos.</li> </ul>

## 4. EL MAPA DE PROCESOS DE LA UMSA

En la UMSA se reconocen cuatro tipologías de procesos:

**Tipología I: procesos sustantivos**, centrados en aportar valor, armonizan varias áreas funcionales y son los que demandan los mayores recursos. Están directamente involucrados con la misión o razón de ser de la institución; esto es, con las funciones de formación, investigación e interacción social (El proceso enseñanza – aprendizaje; el proceso de producción de conocimientos; el proceso de interacción social).

**Tipología II: procesos estratégicos**, establecidos por el Congreso Nacional de Universidades y el Honorable Consejo Universitario de la UMSA, comprendidos en los planes estratégicos institucionales con alcance quinquenal (el proceso de planificación estratégica; los procesos comunicacionales internos y con el exterior, con la población y con el sistema educativo nacional; la proyección de la imagen institucional; el diseño de planes y proyectos académicos).

**Tipología III: procesos de evaluación**, que se realizan periódicamente con participación de las autoridades y los estamentos docente, estudiantil y de trabajadores administrativos, conforme normas establecidas por la institución. Se evalúa el capital humano, el curso de planes, programas y sus resultados; los recursos físicos, informativos y tecnológicos, empleando herramientas empíricamente validadas (evaluación y seguimiento de planes y proyectos académicos; evaluación del desempeño de la carrera; evaluación del currículo; evaluación de la asignatura; evaluación del sistema de admisión estudiantil; evaluación del sistema de admisión de la docencia; evaluación del desempeño de la docencia).

**Tipología IV: procesos administrativos de soporte de mediación**<sup>18</sup>, que favorecen el encadenamiento de los procesos sustantivos, estratégicos y/o de evaluación y que son determinantes para su “realización” como tales (proceso de

<sup>18</sup> **Andamiaje**. Se denomina **andamiaje** o mediación al **proceso** desarrollado durante la interacción en el que un aprendiente es guiado en su aprendizaje por su interlocutor. La metáfora del **andamiaje** o metáfora del Scaffolding creada por W.



asignación de recursos; procesos para el incentivo, reconocimiento y premiación del desempeño; procesos académicos – administrativos informáticos).

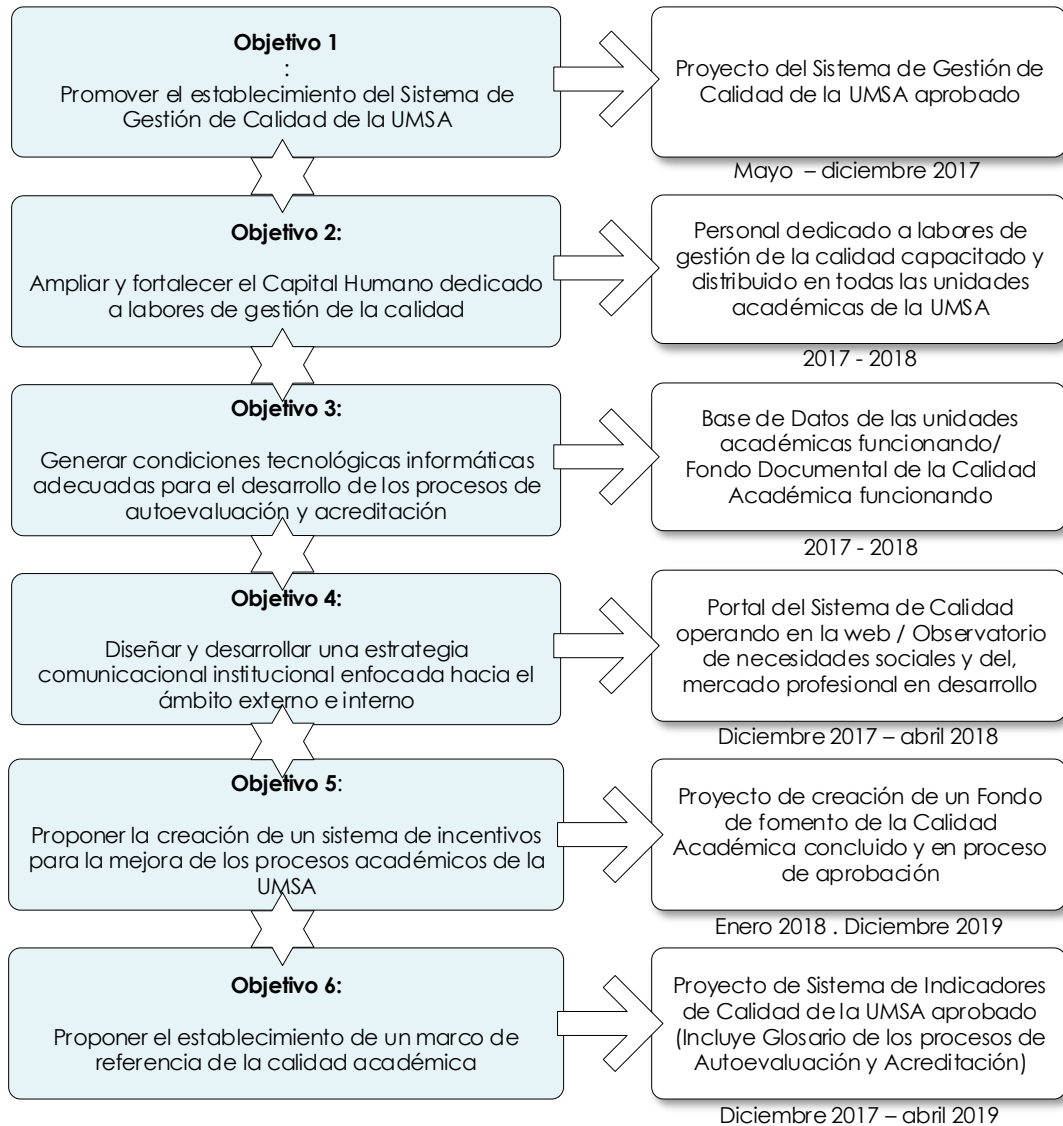
Los tres últimos tipos de procesos y de los que, hacia delante, nos ocuparemos de pormenorizar y personalizar, corresponden al sistema de aseguramiento de la calidad.

### TIPOLOGÍAS DE PROCESOS DE LA UMSA

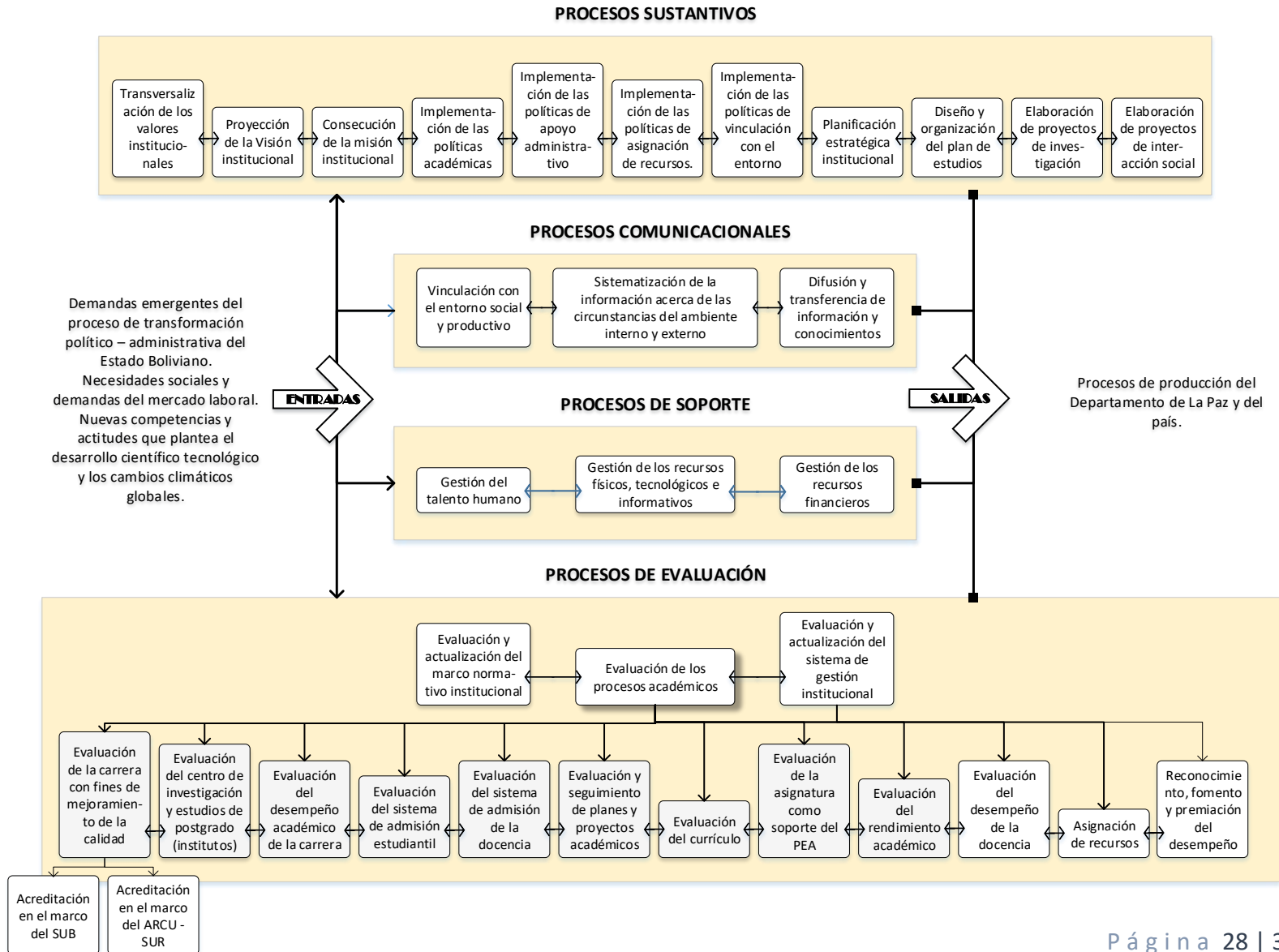
Tipología	Proceso genérico	Procesos	Quienes lo ejecutan y/o controlan
PROCESOS ESENCIALES	Direccionamiento estratégico	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Transversalización de los valores institucionales</li> <li>→ Proyección de la visión institucional</li> <li>→ Consecución de la misión institucional</li> </ul>	DRR.PP, IDR, DPU, DEAGEC, facultades, carrera, CIEP*, asignaturas, módulos
	Políticas institucionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Implementación de las políticas académicas</li> <li>→ Implementación de las políticas de apoyo administrativo</li> <li>→ Implementación de las políticas de asignación de recursos.</li> <li>→ Implementación de las políticas de vinculación con el entorno</li> </ul>	DRR.PP, IDR, DPU, DEAGEC, facultades, carrera, CIEP*, asignaturas, módulos
	Acciones ejecutivas y operativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Planificación estratégica institucional</li> <li>→ Diseño y organización del plan de estudios</li> <li>→ Elaboración de proyectos de investigación</li> <li>→ Elaboración de proyectos de interacción social</li> </ul>	DRR.PP, IDR, DPU, DEAGEC, facultades, carrera, CIEP*, asignaturas, módulos
PROCESOS COMUNICACIONALES	Interacción con el entorno	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Vinculación con el entorno social y productivo</li> </ul>	DRR.PP, IDR, DPU, DEAGEC, facultades, Carrera, CIEP*, asignaturas, módulos
	Conocimiento del ambiente interno y externo	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Recolección y sistematización de información sobre las circunstancias del ambiente interno y externo</li> </ul>	DRR.PP, IDR, DPU, DEAGEC, facultades, carrera, CIEP*, asignaturas, módulos
	Difusión y transferencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Difusión y transferencia de información y conocimientos</li> </ul>	DRR.PP, IDR, DPU, DEAGEC, facultades, carrera,

Tipología	Proceso genérico	Procesos	Quienes lo ejecutan y/o controlan
			CIEP*, asignaturas, módulos
PROCESOS DE EVALUACIÓN	Régimen interno	→ Evaluación y actualización del marco normativo institucional	DRR.PP, IDR, DPU, DEAGEC, facultades, Carrera, CIEP*, Asignaturas, módulos
	Estructura organizacional	→ Evaluación y actualización del sistema de gestión institucional	DRR.PP, IDR, DPU, DEAGEC, facultades, carrera, CIEP*, asignaturas, módulos
	Gestión de procesos	→ Evaluación de los procesos académicos y administrativos	DRR.PP, IDR, DPU, DEAGEC, facultades, carrera, CIEP*, asignaturas, módulos
PROCESOS ORIENTADOS AL SOPORTE ADMINISTRATIVO	Capital humano	→ Gestión del talento humano	DRR.PP, IDR, DPU, DEAGEC, facultades, carrera, CIEP*, asignaturas, módulos
	Recursos físicos	→ Gestión de los recursos físicos, tecnológicos e informativos	DRR.PP, IDR, DPU, DEAGEC, facultades, carrera, CIEP*, asignaturas, módulos
	Medios financieros	→ Gestión de los recursos financieros	DRR.PP, IDR, DPU, DEAGEC, facultades, carrera, CIEP*, asignaturas, módulos

# PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD UMSA 2017 - 2019



# MAPA DE PROCESOS DE LA UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS



## 5. BIBLIOGRAFÍA

ABADIE, Panambi: “ESTUDIO SOBRE INDICADORES Y COSTOS EN LA EDUCACION SUPERIOR, Universidad ORSTON de Montevideo. Documento de Trabajo del Rectorado N°11/ Estudio sobre Indicadores y Costos en la Educación Superior.

APODACA, P y GALLARRETA, L (1999) Propuesta de diversos indicadores del acceso/demanda de estudios universitarios. En: Indicadores en la universidad, información y decisiones. MEC/Consejo de Universidades. Fareso SA, Madrid

CAROT SIERRA, José Miguel (coordinador), “Sistema Básico de Indicadores para la Educación Superior de América Latina “. INFOACES. Editorial Universitat Politècnica de València.2012

COMITÉ EJECUTIVO DE LA UNIVERSIDAD BOLIVIANA – CEUB. Documentos del XII congreso Nacional de Universidades. La Paz, 2014.

GARCIA, T (1993) La evaluación y el control de la eficiencia en la universidad. Tesis doctoral. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Cádiz. España.

GINES MORA, J (1999) Indicadores y decisiones en las universidades. En: Indicadores en la universidad, información y decisiones. MEC/Consejo de universidades. Fareso SA, Madrid.

COHEN, Ernesto y FRANCO Rolando: “formulación de proyectos sociales. Siglo XXI. 1991 GTZ.” Gestión de proyectos seguimiento y Evaluación”, Gestión 1099. Indicadores de desarrollo sostenible: marco y metodología. 1991

GUZMÁN AGUIRRE, Walter: “Metodologías de Manejo de Indicadores en programas y proyectos. La Paz, Editorial UMSA 2003.

LÓPEZ DE LA VEGA, Héctor:” El sistemismo de Mario Bunge aplicado a las organizaciones de Educación superior”, en revista de la Academia Boliviana de Educación Superior ABES N° 2. La Paz, 2017.

PEREZ LINDO, A (1990) Evaluación del rendimiento de las universidades. En: Propuesta educativa. FLACSO Año 2, número 2.

PETREI, H (1989) Costos de la educación universitaria en la Argentina. En: Ensayos en economía de la educación. Buenos Aires.

RODRIGUEZ ESPINAR, S (1999) Información cualitativa y cuantitativa en el Plan Nacional de Evaluación. En: Indicadores en la universidad, información y decisiones. MEC/ Consejo de universidades. Fareso SA, Madrid.

RUIZ, R (1999) Evaluación académica y educación superior. En: Evaluar para transformar. IESALC UNESCO.

VELÁSQUEZ DE ZAPATA, CARMEN: “Criterios e indicadores para evaluar la calidad de la educación en instituciones de educación superior”. Instituto Pedagógico de Miranda.

VIDAL, J (1999) Indicadores de rendimiento para las universidades españolas: necesidad y disponibilidad. En: Indicadores en la universidad, información y decisiones. MEC/ Consejo de Universidades. Fareso SA, Madrid.

VILLARREAL M (1999) La utilización de los indicadores de rendimiento en la financiación de la educación superior. En Política y Reforma Universitaria (pp. 159-174). Barcelona.

### **Direcciones electrónicas:**

Alba, F y Luna J. (2003) Antecedentes, Situación Actual y Perspectivas de la Evaluación y Acreditación de la Educación Superior en Centroamérica. [Estudio Online] Disponible: [http://sicevaes.csuca.org/attachments/128\\_antecedente.pdf](http://sicevaes.csuca.org/attachments/128_antecedente.pdf) (consultado, 2009).

Asociación Dominicana para el Autoestudio y la Acreditación (ADAAC) (2003) Guía de Criterios e Indicadores para la Evaluación de la Educación Superior en República Dominicana. [Online] Disponible: <http://adaac.org.do/images/stories/Guia de Criterios e Indicadores.pdf> p. 41

CEPAL (2009) Quinta Cumbres de las Américas 1994 – 2009. Indicadores Seleccionados. Informe. Puerto España del 17 al 19 de abril de 2009. [Online] Disponible: <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/5/35755/2009-156-Indicadoresseleccionados-WEB.pdf>

Corporación Calidad (2009). [Online] Disponible: <http://www.ccalidad.org/educativo.htm>

Daza, Ramón: Los procesos de evaluación y acreditación universitaria. La experiencia de Bolivia. IESALC / UNESCO. 2003.

Eggers, K. (2005) Criterios para Evaluar la Calidad de la Dimensión Pedagógica del Sistema de Educación a Distancia de la UDLA. [Online] Disponible: [http://132.248.48.14:3003/lmendez/moodledata\\_posgrado/27/3.7\\_Eggers.pdf](http://132.248.48.14:3003/lmendez/moodledata_posgrado/27/3.7_Eggers.pdf) p:11-16.

Gaceta Oficial de Bolivia: Ley de la Educación N° 070 “Avelino Siñani – Elizardo Pérez”. Bolivia, 2010 [www.gacetaoficialdebolivia.gob.bo](http://www.gacetaoficialdebolivia.gob.bo)

Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación INEE (2007). Plan de Desarrollo del Sistema Nacional de Indicadores Educativos de México, 2007- 2014 Secretaría de Educación Pública. [Online] Disponible: [http://oei.es/noticias/img/pdf/plan\\_desarrollo\\_sistema\\_indicadores\\_educativos\\_mexico.pdf](http://oei.es/noticias/img/pdf/plan_desarrollo_sistema_indicadores_educativos_mexico.pdf) p. 8.

Ministerio de Educación Nacional Republica de Colombia (2007) Evaluación del Desempeño de Docentes y Directivos Docentes en el Marco de la Política de la Calidad de la Educación. [Online] Disponible: <http://www.oei.es/noticias/spip.php?article2548> p.2

Ministerio del Poder Popular para la Educación [Online] Disponible: <http://www.me.gob.ve>

Ruano, C. (2003) Mas allá de la Evaluación por Resultados, planteamientos metodológicos en torno al proceso de autoanálisis institucional y la construcción de indicadores de la calidad educativa en el contexto universitario. Revista Iberoamericana de Educación. OEI: [Online] Disponible: <http://www.rieoei.org/deloslectores/367.Ruano.pdf> p.2

Thorne. C. (2004) Indicadores de Calidad de la Universidad a Nivel Internacional y el Caso Peruano. [Online] Disponible: [http://www.geocities.com/P\\_E\\_R\\_U/lecturas/thorne/thorne.html](http://www.geocities.com/P_E_R_U/lecturas/thorne/thorne.html)

UNESCO (1998) Declaración Mundial Sobre la Educación Superior en el Siglo XXI: Visión y Acción en la conferencia Mundial sobre la Educación Superior 9 de octubre de 1998. [Online] Disponible: [http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration\\_spa.htm](http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration_spa.htm). Visita 27/7/2009

UNESCO (2008) Educación de Calidad, Equidad y Desarrollo Sostenible: Una concepción holística inspirada en cuatro conferencias mundiales sobre la educación, que organiza la UNESCO 2008, 2009. [Online] Disponible: <http://www.unesco.org/education/synergies4conference.pdf> p.23

UNESCO (2009) Comunicado de la Clausura de la Conferencia Mundial Sobre Educación Superior. 8 de Julio de 2009. [Online] Disponible: [http://www.unesco.org/es/higher\\_education/dynamic\\_content\\_single\\_view:/new/world\\_conference\\_on\\_higher\\_education\\_closes\\_with\\_an\\_appeal\\_for\\_investment\\_and\\_cooperation/beak/11995](http://www.unesco.org/es/higher_education/dynamic_content_single_view:/new/world_conference_on_higher_education_closes_with_an_appeal_for_investment_and_cooperation/beak/11995)

**AUTORIDADES**

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES**

Dr. Waldo Albarracín Sánchez  
**RECTOR**

Dr. Alberto Quevedo Iriarte  
**VICERRECTOR**

Lic. Alberto Arce Tejada  
**SECRETARIO GENERAL**

Lic. Alberto Bonadona Cossío  
**SECRETARIO ACADEMICO**

**PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE EVALUACIÓN  
ACREDITACIÓN Y GESTIÓN DE CALIDAD  
(DEAGEC)**

Arq. Héctor López De la Vega  
**JEFE DEAGEC**

M.Sc. Maruja Serrudo Ormachea  
**JEFE DE DIVISIÓN**

Edwin Torrico Villarroel PhD

Lic. Emiliana Apaza Alcón

Lic. Elizabeth Pardo Venegas

Lic. Hernán Chuquimia Avendaño

Sra. Martha E. Barbery de Hoz de Vila

Sra. Sonia Guevara Mendoza

Sra. Elizabeth Choquehuanca Botetano