

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE INGENIERÍA
CARRERA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL



**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL CUADRO DE
MANDO INTEGRAL PARA LA DIRECCIÓN DE
POSGRADO DE LA UNIVERSIDAD PÚBLICA DE EL
ALTO**

Tesis de Postgrado presentada para la obtención de Grado de Maestría

POR: ING. SILVIA ORIETA AQUINO TARQUI

TUTOR: M.SC. ING. PAULA MÓNICA LINO HUMEREZ

LA PAZ - BOLIVIA

Octubre, 2017

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE INGENIERÍA
CARRERA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

Tesis de Pstgrado:

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL
PARA LA DIRECCIÓN DE POSGRADO DE LA UNIVERSIDAD PÚBLICA DE
EL ALTO**

Presentada por: **Ing. Silvia Orieta Aquino Tarqui**

Para optar el grado académico de Magister en Ingeniería Industrial

Nota numeral:.....

Nota Literal:.....

Ha sido Aprobado con

Director de la carrera de Ingeniería Industrial:

Tutor: M.SC. Ing. Paula Mónica Lino Humerez

Tribunal:

Tribunal:

Tribunal:

A Dios, por permitirme vivir estos momentos, por darme todo lo que necesito para ser feliz.

A mis papas Juan de Dios y Hortencia, por su ejemplo y amor sin medida.

A mis hermanos Willy, Carlos, Juan Carlos y Hernán por ser ejemplo a seguir y por todo su apoyo.

A mi hermana Marianela por compartir sus conocimientos conmigo y por su compañía en todas las noches en desvelo.

A mi hermana Lourdes por hacerme parte de la vida en las montañas y en el asfalto, es lo más grato de la vida que sin duda han sido mi inspiración para concluir mi trabajo de tesis.

A mi perrito Apio que ahora seguro me está esperando en el cielo, te extraño mucho.

A mi amiga Carol Krisma por su apoyo incondicional.

A todos mis amigos y amigas, que a pesar de la distancia están en mi corazón.

Al imponente Sajama por las horas de miedo y desesperación que viví en ellas, que me enseñaron a valorar la vida y las personas que amo.

Con mucho amor para todos.

AGRADECIMIENTO

Mis agradecimientos más sinceros a la M.Sc. Ing. Paula Mónica Lino Humerez Tutora de mi trabajo de tesis por compartir su experiencia en el ámbito de la investigación, por su paciencia y por haberme dado fuerzas para concluir el trabajo final de tesis; al M.Sc. Ing. Mario Zenteno Benítez e Ing. M.Sc. Oswaldo F. Terán Modregón – Director de la Carrera de Ingeniería Industrial de la Universidad Mayor de San Andrés, por darme la oportunidad de cumplir con el objetivo de culminar mi formación posgradual; a mis profesores de la maestría, y a mis profesores de grado, gracias a mi Facultad de Ingeniería que siempre ha sido mi segundo hogar. Dios los bendiga siempre.

De igual manera agradecer al M.Sc. Lic. Richard Jorge Torrez Juaniquina Director de la Dirección de Posgrado de la Universidad Pública de El Alto, por su confianza, por su apoyo incondicional en mi formación posgradual y profesional, Dios le bendiga infinitamente.

TABLA DE CONTENIDO

Introducción.....	1
1 Capítulo I: Antecedentes.....	1
1.1 Problemática.....	1
1.1.1 Diagnóstico Situación Actual.....	1
1.1.2 Aplicación del Enfoque las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter	14
1.1.3 Análisis FODA	17
1.2 Formulación del Problema.....	21
1.3 Objetivos	21
1.3.1 Objetivo General.....	21
1.3.2 Objetivos Específicos.....	21
1.4 Hipótesis.....	22
1.5 Identificación de Variables.....	22
1.6 Justificación.....	23
1.6.1 Justificación Social.....	23
1.6.2 Justificación Legal.....	23
1.6.3 Relevancia Institucional	25
1.6.4 Justificación Científica.....	26
1.6.5 Justificación Temática	26
1.7 Alcance del Estudio	29
2 Capítulo II: Marco Referencial	30
2.1 Marco Teórico	30
2.1.1 Administración Pública	30
2.1.2 Proceso Administrativo.....	30
2.1.3 Cuadro de Mando Integral (CMI)	37
2.2 Marco Legal.....	62
2.2.1 Constitución Política del Estado.....	62
2.2.2 Ley SAFCO 1178	62
2.2.3 Estatuto Orgánico del II congreso de la Universidad Pública de El Alto	63

2.3	Marco Institucional	65
2.3.1	Antecedentes	65
2.3.2	Creación	66
2.3.3	Autonomía	67
2.3.4	Carreras de la Universidad Pública de El Alto	67
2.3.5	Posgrado Universidad Pública de El Alto	69
3	Capítulo III: Metodología de Trabajo	71
3.1	Método de Investigación	71
3.2	Tipo de Investigación	71
3.2.1	Investigación Analítica	72
3.2.2	Investigación Descriptiva	72
3.2.3	Investigación de Campo	73
3.3	Técnicas de Investigación.....	73
3.4	Universo de Estudio	74
3.5	Muestra de Estudio	75
3.6	Procedimiento de Investigación	77
4	Capítulo IV: Resultados y Análisis de la Situación.....	79
4.1	Resultados – Encuesta a Actores Clave.....	79
4.1.1	Conclusiones de la encuesta	102
4.2	Resultados - Encuesta Posgraduantes (Clientes)	104
4.2.1	Conclusiones de la Encuesta	115
4.3	Análisis Macro – Matriz PEST	117
4.4	Análisis Micro – Matriz Perfil de Capacidad Interna	120
5	Capítulo V: Propuesta Cuadro De Mando Integral	124
5.1	Lineamientos Estratégicos	125
5.1.1	Misión.....	125
5.1.2	Visión y Estrategia	126
5.1.3	Análisis de FODA Simplificado.....	127
5.1.4	Síntesis de Objetivos	130
5.2	Definición Organizacional	132

5.2.1	Procesos Estratégicos.....	134
5.2.2	Procesos Operativos	135
5.2.3	Procesos de Apoyo.....	139
5.2.4	Procesos de Control	142
5.3	Perspectiva Financiera	143
5.3.1	Estrategia	143
5.3.2	Indicadores Estratégicos	143
5.3.3	Ficha Técnica de Indicadores	144
5.4	Perspectiva de Clientes	146
5.4.1	Estrategia	146
5.4.2	Indicadores Estratégicos	147
5.4.3	Ficha Técnica de Indicadores	149
5.5	Perspectiva de Procesos Internos	158
5.5.1	Estrategia	158
5.5.2	Indicadores Estratégicos	158
5.5.3	Ficha Técnica de Indicadores	159
5.6	Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	166
5.6.1	Estrategia	166
5.6.2	Indicadores Estratégicos	166
5.6.3	Ficha Técnica de Indicadores	167
5.7	Diagrama Causa Efecto – Mapa Estratégico	171
5.7.1	Mapa Estratégico de relación Causa-Efecto entre Perspectivas e Indicadores .	173
6	Evaluación Económica Financiera	175
6.1	Introducción.....	175
6.2	Evaluación Social del Proyecto.....	176
6.2.1	Enfoque de eficiencia	177
6.2.2	Enfoque de eficiencia.....	178
6.3	Determinación Relación Beneficio – Coste para la Dirección de Posgrado.....	189
6.4	Conclusiones	191
7	Resultados de la Implementación del Cuadro de Mando Integral	192

7.1	Plan de Implementación	192
7.2	Determinación de Responsables para el diseño del Sistema Informático.....	195
7.3	Determinación de Responsables por Perspectiva	195
7.4	Presentación y Análisis de Resultados	203
7.4.1	Perspectiva Financiera	203
7.4.2	Perspectiva Cliente.....	205
7.4.3	Perspectiva de Procesos Internos	206
7.4.4	Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	212
7.5	Conclusión del Implementación del Cuadro de Mando Integral de Posgrado	214
	Conclusiones y Recomendaciones.....	216
	Bibliografía	219
	Anexos	221

Índice de Cuadros

CUADRO N° 1:1 PROGRAMAS POSGRADUALES EN MODALIDAD SEMIPRESENCIAL.....	6
CUADRO N° 1:2 PROGRAMAS POSGRADUALES EN MODALIDAD VIRTUAL.....	7
CUADRO N° 1:3 PROGRAMAS POSGRADUALES EN MODALIDAD PRESENCIAL	7
CUADRO N° 1:4 NÚMERO DE INSCRITOS POR PROGRAMA DE MAESTRÍA GESTIÓN I/2016	7
CUADRO N° 1:5 NÚMERO DE INSCRITOS POR PROGRAMA DE DIPLOMADO GESTIÓN I/2016	8
CUADRO N° 1:6 NÚMERO DE INSCRITOS POR PROGRAMA DE MAESTRÍA GESTIÓN II/2016.....	9
CUADRO N° 1:7 NÚMERO DE INSCRITOS POR PROGRAMA DE DIPLOMADO GESTIÓN II/2016	10
CUADRO N° 1:8 RESUMEN DE INSCRITOS A PROGRAMAS DE DIPLOMADO GESTIÓN 2016	12
CUADRO N° 1:9 RESUMEN DE INSCRITOS A PROGRAMAS DE MAESTRÍA GESTIÓN 2016	13
CUADRO N° 4:1 MATRIZ PEST - DIRECCIÓN DE POSGRADO	119
CUADRO N° 4:2 MATRIZ PCI – DIRECCIÓN DE POSGRADO.....	122
CUADRO N° 5:1 DECLARACIÓN DE LA MISIÓN DE LA DIRECCIÓN DE POSGRADO	125
CUADRO N° 5:2 DIMENSIONES PARA LA DETERMINACIÓN DE LA MISIÓN DE LA DIRECCIÓN DE POSGRADO	126
CUADRO N° 5:3 DECLARACIÓN DE LA VISIÓN DE LA DIRECCIÓN DE POSGRADO	127
CUADRO N° 5:4 DECLARACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE LA DIRECCIÓN DE POSGRADO.....	127
CUADRO N° 5:5 ANÁLISIS FODA SIMPLIFICADO	128
CUADRO N° 5:6 MATRIZ DE VALORACIÓN DE OBJETIVOS - PROCESO ESTRATÉGICO.....	135
CUADRO N° 5:7 MATRIZ DE VALORACIÓN DE OBJETIVOS - PROCESO OPERATIVOS.....	138
CUADRO N° 5:8 MATRIZ DE VALORACIÓN DE OBJETIVOS - PROCESO DE APOYO.....	141
CUADRO N° 5:9 MATRIZ DE VALORACIÓN DE OBJETIVOS - PROCESO DE CONTROL.....	143
CUADRO N° 6:1 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	192
CUADRO N° 6:2 REPORTE GENERAL PERSPECTIVA FINANCIERA – INDICADORES MES JULIO/2017	203
CUADRO N° 6:3 INDICADOR 2 - PERSPECTIVA FINANCIERA MES JULIO/2017	205
CUADRO N° 6:4 REPORTE GENERAL PERSPECTIVA DE CLIENTE – INDICADORES MES JULIO/2017	206
CUADRO N° 6:5 REPORTE GENERAL PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS – INDICADORES MES JULIO/2017	207
CUADRO N° 6:6 INDICADOR 2 - PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS MES JULIO/2017	208
CUADRO N° 6:7 INDICADOR 3 - PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS MES JULIO/2017	209
CUADRO N° 6:8 INDICADOR 4 - PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS MES JULIO/2017	210
CUADRO N° 6:9 INDICADOR 5 - PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS MES JULIO/2017	211
CUADRO N° 6:10 INDICADOR 6 - PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS MES JULIO/2017	212
CUADRO N° 6:11 REPORTE GENERAL PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO – INDICADORES MES JULIO/2017 ...	213
CUADRO N° 6:12 INDICADOR 1 - PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS MES JULIO/2017	214

Índice de Tabla de Frecuencias

TABLA DE FRECUENCIAS N° 4:1 ¿EXISTE INNOVACIÓN CONSTANTE EN LA OFERTA DE PROGRAMAS POSGRADUALES?.....	79
TABLA DE FRECUENCIAS N° 4:2 SEGÚN SU CRITERIO LOS PRECIOS DE LOS PROGRAMAS SON ACCESIBLES?	80
TABLA DE FRECUENCIAS N° 4:3 ¿EN QUÉ INSTANCIAS DEMORA LA APROBACIÓN DE LOS PROGRAMAS?.....	81
TABLA DE FRECUENCIAS N° 4:4 ¿LOS DIPLOMAS SON EMITIDOS DE MANERA OPORTUNA?	82
TABLA DE FRECUENCIAS N° 4:5 ¿CUÁL ES EL TIEMPO MÁXIMO EN QUE SE DEMORA EN LA EMISIÓN DEL DIPLOMA LUEGO DE LA CONCLUSIÓN DEL DIPLOMADO?	83
TABLA DE FRECUENCIAS N° 4:6 ¿EXISTEN RECLAMOS POR PARTE DE LOS POSGRADUANTES?.....	84

TABLA DE FRECUENCIAS N° 4:7 ¿CUÁL CREE QUE SON LAS RAZONES MÁS RECURRENTES?	85
TABLA DE FRECUENCIAS N° 4:8 ¿SEGÚN SU CRITERIO LOS TRAMITES ACADÉMICOS SON ATENDIDOS DE MANERA OPORTUNA?.....	87
TABLA DE FRECUENCIAS N° 4:9 ¿CUÁL CREE QUE SON LAS RAZONES MÁS RECURRENTES?	88
TABLA DE FRECUENCIAS N° 4:10 ¿SEGÚN USTED SE APLICA POLÍTICAS DE MARKETING PARA LANZAR LOS PROGRAMAS POSGRADUALES?	90
TABLA DE FRECUENCIAS N° 4:11 ¿CUÁL CREE QUE SON LOS MEDIOS POR LOS CUALES SE LLEGA AL CLIENTE?.....	91
TABLA DE FRECUENCIAS N° 4:12 ¿SE REALIZAN ESTUDIOS DE MERCADO?	92
TABLA DE FRECUENCIAS N° 4:13 ¿UNA VEZ CULMINADO LOS DISTINTOS PROGRAMAS DE POSGRADO SE GENERAN ESTADOS DE RESULTADOS?	93
TABLA DE FRECUENCIAS N° 4:14 ¿QUÉ TIPO DE RESULTADOS FINALES REGISTRA LA DIRECCIÓN DE POSGRADO?.....	94
TABLA DE FRECUENCIAS N° 4:15 ¿CUÁL EL PORCENTAJE DE EJECUCIÓN DEL POA DE LA DIRECCIÓN DE POSGRADO A LA FECHA?	95
TABLA DE FRECUENCIAS N° 4:16¿SEGÚN SU OPINIÓN CUAL ES EL TIPO DE LIDERAZGO QUE EJERCE LA DIRECCIÓN?	97
TABLA DE FRECUENCIAS N° 4:17 ¿SE DAN PROGRAMAS DE MOTIVACIÓN NO FINANCIERA AL PERSONAL?	98
TABLA DE FRECUENCIAS N° 4:18 ¿SE DAN PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y ACTUALIZACIÓN SEGÚN EL CARGO DEL PERSONAL?	99
TABLA DE FRECUENCIAS N° 4:19 ¿CÓMO CALIFICA USTED EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA DIRECCIÓN?.....	100
TABLA DE FRECUENCIAS N° 4:20 ¿SE HA REALIZADO LA EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN EL ÚLTIMO AÑO?.....	101
TABLA DE FRECUENCIAS N° 4:21 ¿USTED CONOCE LA MISIÓN Y LA VISIÓN DE LA DIRECCIÓN DE POSGRADO?.....	101
TABLA DE FRECUENCIAS N° 4:22 ¿POR QUÉ DECIDIÓ TOMAR CURSOS POSGRADUALES EN LA UPEA?.....	104
TABLA DE FRECUENCIAS N° 4:23 ¿SEGÚN SU CRITERIO LOS PRECIOS DE LOS PROGRAMAS SON ACCESIBLES?.....	105
TABLA DE FRECUENCIAS N° 4:24 ¿SEGÚN SU CRITERIO LA CALIDAD DE LAS CLASES IMPARTIDAS POR LOS DOCENTES SON: ...	107
TABLA DE FRECUENCIAS N° 4:25 ¿SE CUMPLEN LOS PROGRAMAS DE ESTUDIO A CABALIDAD?.....	108
TABLA DE FRECUENCIAS N° 4:26 ¿EL CONTENIDO DE LOS PROGRAMAS DE ESTUDIO LE PARECE?.....	108
TABLA DE FRECUENCIAS N° 4:27 ¿OPTARÍA POR PROGRAMAS CON CONTENIDOS EN ÁREAS DE CONOCIMIENTO NUEVOS? ..	109
TABLA DE FRECUENCIAS N° 4:28 ¿SEGÚN SU CRITERIO LOS TRAMITES ACADÉMICOS SON ATENDIDOS DE MANERA OPORTUNA?	110
TABLA DE FRECUENCIAS N° 4:29 ¿ CUÁL EL GRADO DE SATISFACCIÓN QUE OTORGARÍA A LA ATENCIÓN DE LA DIRECCIÓN DE POSGRADO?.....	111
TABLA DE FRECUENCIAS N° 4:30 ¿EL TIEMPO DE RESPUESTA A SUS SOLICITUDES ES OPORTUNA?.....	112
TABLA DE FRECUENCIAS N° 4:31 ¿POR CUÁL MEDIO SE ENTERÓ DE LOS CURSOS POSGRADUALES DE LA UPEA?	113
TABLA DE FRECUENCIAS N° 4:32 ¿USTED RECOMENDARÍA ESTOS CURSOS POSGRADUALES?	115

Índice de Tablas

TABLA N° 3:1 POBLACIÓN DE ESTUDIO – DIRECCIÓN DE POSGRADO.....	75
TABLA N° 3:2 MUESTRA DE ESTUDIO	77
TABLA N° 6:1 COSTES IMPLEMENTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL POR AÑO	183
TABLA N° 6:2 COSTES IMPLEMENTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL POR AÑO	190
TABLA N° 6:3 BENEFICIOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL POR AÑO	190
TABLA N° 6:1 RESPONSABLE - PERSPECTIVA FINANCIERA.....	196
TABLA N° 6:2 RESPONSABLE - PERSPECTIVA DE CLIENTES	197
TABLA N° 6:3 RESPONSABLE - PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	199

TABLA Nº 6:4 RESPONSABLE - PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	202
---	-----

índice de Gráficos

GRÁFICO Nº 1:1 ORGANIGRAMA DIRECCIÓN DE POSGRADO.....	2
GRÁFICO Nº 1:2 NÚMERO DE INSCRITOS POR PROGRAMA DE MAESTRÍA GESTIÓN I/2016.....	8
GRÁFICO Nº 1:3 NÚMERO DE INSCRITOS POR PROGRAMA DE DIPLOMADO GESTIÓN I/2016.....	8
GRÁFICO Nº 1:4 NÚMERO DE INSCRITOS POR PROGRAMA DE MAESTRÍA GESTIÓN II/2016.....	10
GRÁFICO Nº 1:5 NÚMERO DE INSCRITOS POR PROGRAMA DE DIPLOMADO GESTIÓN II/2016.....	12
GRÁFICO Nº 1:6 CRECIMIENTO DEL NÚMERO DE INSCRITOS A PROGRAMAS DE DIPLOMADO GESTIÓN 2016.....	13
GRÁFICO Nº 1:7 CRECIMIENTO DEL NÚMERO DE INSCRITOS A PROGRAMAS DE MAESTRÍA GESTIÓN 2016.....	13
GRÁFICO Nº 2:1 MAPEO ESTRATÉGICO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	40
GRÁFICO Nº 3:1 FASES DEL DESARROLLO DEL CMI.....	78
GRÁFICO Nº 4:1 ¿EXISTE INNOVACIÓN CONSTANTE EN LA OFERTA DE PROGRAMAS POSGRADUALES?.....	79
GRÁFICO Nº 4:2 ¿SEGÚN SU CRITERIO LOS PRECIOS DE LOS PROGRAMAS SON ACCESIBLES?	80
GRÁFICO Nº 4:3 ¿EN QUE INSTANCIAS DEMORA LA APROBACIÓN DE LOS PROGRAMAS?.....	81
GRÁFICO Nº 4:4 ¿SEGÚN SU CRITERIO LOS DIPLOMAS SON EMITIDOS DE MANERA OPORTUNA?	83
GRÁFICO Nº 4:5 CUÁL ES EL TIEMPO MÁXIMO EN QUE SE DEMORA EN LA EMISIÓN DEL DIPLOMA LUEGO DE LA CONCLUSIÓN DEL DIPLOMADO?	84
GRÁFICO Nº 4:6 ¿EXISTEN RECLAMOS POR PARTE DE LOS POSGRADUANTES?.....	85
GRÁFICO Nº 4:7 ¿CUÁL CREE QUE SON LAS RAZONES MÁS RECURRENTES?	86
GRÁFICO Nº 4:8 ¿SEGÚN SU CRITERIO LOS TRAMITES ACADÉMICOS SON ATENDIDOS DE MANERA OPORTUNA?	87
GRÁFICO Nº 4:9 ¿CUÁL CREE QUE SON LAS RAZONES MÁS RECURRENTES?	89
GRÁFICO Nº 4:10 ¿SEGÚN USTED SE APLICA POLÍTICAS DE MARKETING PARA LANZAR LOS PROGRAMAS POSGRADUALES?	90
GRÁFICO Nº 4:11 ¿CUÁL CREE QUE SON LOS MEDIOS POR LOS CUALES SE LLEGA AL CLIENTE?.....	91
GRÁFICO Nº 4:12 ¿SE REALIZAN ESTUDIOS DE MERCADO?	92
GRÁFICO Nº 4:13 ¿UNA VEZ CULMINADO LOS DISTINTOS PROGRAMAS DE POSGRADO SE GENERAN ESTADOS DE RESULTADOS?	94
GRÁFICO Nº 4:14 ¿QUÉ TIPO DE RESULTADOS FINALES REGISTRA LA DIRECCIÓN DE POSGRADO?.....	95
GRÁFICO Nº 4:15 ¿CUÁL EL PORCENTAJE DE EJECUCIÓN DEL POA DE LA DIRECCIÓN DE POSGRADO A LA FECHA?	96
GRÁFICO Nº 4:16 ¿SEGÚN SU OPINIÓN CUÁL ES EL TIPO DE LIDERAZGO QUE EJERCE LA DIRECCIÓN?.....	97
GRÁFICO Nº 4:17 ¿SE DAN PROGRAMAS DE MOTIVACIÓN NO FINANCIERA AL PERSONAL?	98
GRÁFICO Nº 4:18 ¿SE DAN PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y ACTUALIZACIÓN SEGÚN EL CARGO DEL PERSONAL?	99
GRÁFICO Nº 4:19 ¿CÓMO CALIFICA USTED EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA DIRECCIÓN?.....	100
GRÁFICO Nº 4:20 ¿SE HA REALIZADO LA EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN EL ÚLTIMO AÑO?	101
GRÁFICO Nº 4:21 ¿USTED CONOCE LA MISIÓN Y LA VISIÓN DE LA DIRECCIÓN DE POSGRADO?.....	102
GRÁFICO Nº 4:22 ¿POR QUÉ DECIDIÓ TOMAR CURSOS POSGRADUALES EN LA UPEA?	105
GRÁFICO Nº 4:23 ¿SEGÚN SU CRITERIO LOS PRECIOS DE LOS PROGRAMAS SON ACCESIBLES?	106
GRÁFICO Nº 4:24 SEGÚN SU CRITERIO LA CALIDAD DE LAS CLASES IMPARTIDAS POR LOS DOCENTES SON:.....	107
GRÁFICO Nº 4:25 ¿SE CUMPLEN LOS PROGRAMAS DE ESTUDIO A CABALIDAD?.....	108
GRÁFICO Nº 4:26 ¿EL CONTENIDO DE LOS PROGRAMAS DE ESTUDIO LE PARECE?.....	109
GRÁFICO Nº 4:27 ¿OPTARÍA POR PROGRAMAS CON CONTENIDOS EN ÁREAS DE CONOCIMIENTO NUEVOS?	110
GRÁFICO Nº 4:28 ¿SEGÚN SU CRITERIO LOS TRAMITES ACADÉMICOS SON ATENDIDOS DE MANERA OPORTUNA?	111

GRÁFICO Nº 4:29 CUÁL EL GRADO DE SATISFACCIÓN QUE OTORGARÍA A LA ATENCIÓN DE LA DIRECCIÓN DE POSGRADO? ..	112
GRÁFICO Nº 4:30 ¿EL TIEMPO DE RESPUESTA A SUS SOLICITUDES ES OPORTUNA?.....	113
GRÁFICO Nº 4:31 ¿POR CUÁL MEDIO SE ENTERÓ DE LOS CURSOS POSGRADUALES DE LA UPEA?	114
GRÁFICO Nº 4:32 ¿USTED RECOMENDARÍA ESTOS CURSOS POSGRADUALES?.....	115
GRÁFICO Nº 5:1 PROPUESTA DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL – DIRECCIÓN DE POSGRADO	124
GRÁFICO Nº 5:2 MAPEO DE PROCESOS – DIRECCIÓN DE POSGRADO	132
GRÁFICO Nº 5:3 MAPA ESTRATÉGICO.....	172
GRÁFICO Nº 5:4 MAPA ESTRATÉGICO.....	173
GRÁFICO Nº 5:5 MAPA ESTRATÉGICO.....	174
GRÁFICO Nº 6:1 PREPARACIÓN DEL PROYECTO.....	179
GRÁFICO Nº 6:2 POBLACIÓN OBJETIVO.....	182
GRÁFICO Nº 6:3 RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN SOCIOECONÓMICA.....	183
GRÁFICO Nº 6:4 DETERMINACIÓN DE INDICADORES SOCIOECONÓMICOS.....	185
GRÁFICO Nº 6:5 DETERMINACIÓN DE TARIFAS	187
GRÁFICO Nº 6:6 CRITERIO PARA LA TOMA DE DECISIÓN	188
GRÁFICO Nº 6:7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	189
GRÁFICO Nº 6:1 FASE DE IMPLEMENTACIÓN	192

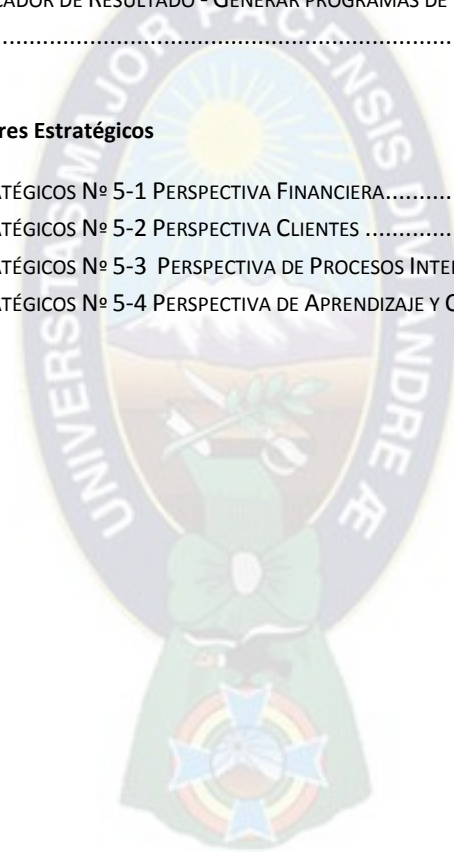
Índice de Ficha Técnica

FICHA TÉCNICA Nº 5-1 INDICADOR DE RESULTADO - INCREMENTAR LAS UTILIDADES POR CONCEPTO DE LA EJECUCIÓN DE LOS PROGRAMAS POSGRADUALES	144
FICHA TÉCNICA Nº 5-2 INDICADOR DE RESULTADO - DISMINUIR COSTOS OPERATIVOS.....	145
FICHA TÉCNICA Nº 5-3 INDICADOR DE RESULTADO - DESARROLLAR LA GESTIÓN FINANCIERA QUE PERMITA TENER CONTROL SOBRE LA SITUACIÓN ECONÓMICA DE LA DIRECCIÓN DE POSGRADO.	146
FICHA TÉCNICA Nº 5-4 INDICADOR DE RESULTADO - PRECIOS ACCESIBLES (DIPLOMADOS).....	149
FICHA TÉCNICA Nº 5-5 INDICADOR DE RESULTADO - PRECIOS ACCESIBLES (ESPECIALIDAD).....	150
FICHA TÉCNICA Nº 5-6 INDICADOR DE RESULTADO - PRECIOS ACCESIBLES (MAESTRÍA).....	151
FICHA TÉCNICA Nº 5-7 INDICADOR DE RESULTADO - PRECIOS ACCESIBLES (DOCTORADO)	152
FICHA TÉCNICA Nº 5-8 INDICADOR DE RESULTADO - INCREMENTAR EL IMPACTO DE LOS PROGRAMAS (DIPLOMADOS).....	153
FICHA TÉCNICA Nº 5-9 INDICADOR DE RESULTADO - INCREMENTAR EL IMPACTO DE LOS PROGRAMAS (MAESTRÍA).....	154
FICHA TÉCNICA Nº 5-10 INDICADOR DE RESULTADO - INCREMENTAR EL IMPACTO DE LOS PROGRAMAS (ESPECIALIDAD).....	155
FICHA TÉCNICA Nº 5-11 INDICADOR DE RESULTADO - INCREMENTAR EL IMPACTO DE LOS PROGRAMAS (DOCTORADO).....	156
FICHA TÉCNICA Nº 5-12 INDICADOR DE RESULTADO - MEJORAR LA CALIDAD DE LOS PROGRAMAS POSGRADUALES.....	157
FICHA TÉCNICA Nº 5-13 INDICADOR DE RESULTADO - INNOVAR CONSTANTEMENTE LOS PROGRAMAS POSGRADUALES, BUSCANDO LA EXPANSIÓN EN NUEVOS NICHOS DE MERCADO.....	159
FICHA TÉCNICA Nº 5-14 INDICADOR DE RESULTADO - APLICAR EL ENFOQUE DE PROCESOS PARA LA MEJORA DE LAS ACTIVIDADES OPERATIVAS (PROCESOS DE DESARROLLO DE PROGRAMAS)	160
FICHA TÉCNICA Nº 5-15 INDICADOR DE RESULTADO - APLICAR EL ENFOQUE DE PROCESOS PARA LA MEJORA DE LAS ACTIVIDADES OPERATIVAS (PROCESOS ACADÉMICOS)	161
FICHA TÉCNICA Nº 5-16 INDICADOR DE RESULTADO - APLICAR EL ENFOQUE DE PROCESOS PARA LA MEJORA DE LAS ACTIVIDADES OPERATIVAS (PROCESO DE EMISIÓN DE DIPLOMAS).....	162

FICHA TÉCNICA N° 5-17 INDICADOR DE RESULTADO - APLICAR EL ENFOQUE DE PROCESOS PARA LA MEJORA DE LAS ACTIVIDADES OPERATIVAS (PROCESO DE MARKETING)	163
FICHA TÉCNICA N° 5-18 INDICADOR DE RESULTADO - DESARROLLAR SISTEMAS INFORMÁTICOS PARA EL APOYO EN LAS ACTIVIDADES OPERATIVAS.....	164
FICHA TÉCNICA N° 5-19 INDICADOR DE RESULTADO - IMPLEMENTAR INSTRUMENTOS DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA DIRECCIÓN.....	165
FICHA TÉCNICA N° 5-20 INDICADOR DE RESULTADO - FORMACIÓN DE COMPETENCIAS.....	167
FICHA TÉCNICA N° 5-21 INDICADOR DE RESULTADO - CREAR CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL.....	168
FICHA TÉCNICA N° 5-22 INDICADOR DE RESULTADO - ACTUALIZACIÓN Y CAPACITACIÓN CONSTANTE DEL PERSONAL.....	169
FICHA TÉCNICA N° 5-23 INDICADOR DE RESULTADO - GENERAR PROGRAMAS DE INCENTIVOS Y MOTIVACIÓN DE TIPO NO FINANCIEROS.	170

Índice de Tabla de Indicadores Estratégicos

TABLA DE INDICADORES ESTRATÉGICOS N° 5-1 PERSPECTIVA FINANCIERA.....	144
TABLA DE INDICADORES ESTRATÉGICOS N° 5-2 PERSPECTIVA CLIENTES	147
TABLA DE INDICADORES ESTRATÉGICOS N° 5-3 PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	158
TABLA DE INDICADORES ESTRATÉGICOS N° 5-4 PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	166



Resumen

El presente trabajo de investigación se desarrolla en el primer semestre de la gestión 2017, que aborda como tema el Cuadro de Mando Integral con un alcance de diseño e implementación para la Dirección de Posgrado de la Universidad Pública de El Alto, investigación destinada a la mejora de desempeño de la gestión administrativa de la citada institución. El cuerpo de la investigación contiene seis capítulos descritos a continuación.

El Primer Capítulo se refiere a los antecedentes, aborda la problemática, la formulación del problema, planteamiento de objetivos, justificación y alcance de resultados. El Segundo Capítulo es el Marco Referencial, contiene el Marco Teórico, el Marco Legal y el Marco Institucional. El Tercer Capítulo es el destinado al Marco Metodológico el cual determina el Enfoque de Investigación, Método de Investigación, Tipo de Investigación, Técnicas de Investigación, Muestra de Estudio, y Diseño de instrumentos de Relevamiento de Información. El Cuarto Capítulo presenta los Resultados y Análisis de la Situación de la Encuesta tomada a Actores Clave y Encuesta a los Posgraduantes.

De la misma forma el Quinto Capítulo, se presenta la Propuesta Cuadro de Mando Integral, definiendo Lineamientos Estratégicos, se plantea la Misión y Visión; Definición Organizacional, determinación de Procesos Estratégicos, Procesos Operativos, Procesos de Apoyo y Procesos de Control para la Dirección de Posgrado; se plantea la Perspectiva Financiera, Perspectiva de Clientes, Perspectiva de Procesos Internos y Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, para cada uno se define la estrategia, indicadores estratégicos y ficha técnica de indicadores; se realiza el Trazado de Ingreso y Salida de Información para el Diseño Informático del Cuadro de Mando Integral.

Por último el Sexto Capítulo presenta los Resultados de Implementación del Cuadro de Mando Integral de indicadores mensuales de tres meses para las cuatro perspectivas; indicando para finalizar las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

Palabras claves: cuadro de mando integral, desempeño, gestión administrativa, Universidad Pública de El Alto, posgrado.

Summary

The present research work develops in the first semester of the step 2017, that you go aboard the Integral Panel Board with a reach of design and implementation like theme for Posgrado's Management of the Public University of The Height, destined investigation to the improvement of performance of the administrative step of the aforementioned institution. The investigation's body contains six chapters described from now on.

The First Chapter refers to the background, you go aboard the problems, the formulation of the problem, proposal of objectives, justification and reach of results. The Second Chapter is the Referential Frame, it contains the Theoretic Frame, the Legal Frame and the Institutional Frame. The Third Chapter is the destined which determines Investigación's Focus, Investigación's Method, Investigación's Type, fact-finding Techniques, Estudio's Sign to the Marco Metodológico, and Diseño of instruments of Información's Relevamiento. The Fourth Capitulo presents Results and Analysis Of The Situation of the opinion poll taken to Actores Clave and It Polls the Posgraduantes.

In the same way the Fifth Chapter, the Proposed Integral Panel Board presents itself, defining Strategic Guidelines, the Mission and Vision are presented; Organizational definition, Procesos's determination Strategic, Procesos Operating, backup Procesos and Procesos of Control for Posgrado's Management; You present the Financial Perspective, Clientes's Perspective, Procesos's Perspective Internal and Perspective of Aprendizaje and Growth, for each one the strategy, strategic indicators and technical fiche of indicators are defined; Ingreso's Layout and once Information for the Integral Panel Board's Information-Technology Design Was Come Out Of comes true .

Finally the Sixth Chapter presents Implementación's Results of the Integral Panel Board of monthly indicators of three months for the four perspectives; Indicating to finalize findings and recommendations of investigation.

Key words: Integral panel board, performance, administrative step, Universidad Publishes of The Height, posgrado.

INTRODUCCIÓN

De un tiempo a esta parte las instituciones públicas y privadas encaminan su administración a la excelencia, en tal sentido han surgido muchas herramientas estratégicas para la administración como el cuadro de mando integral, que es un modelo de gestión o sistema administrativo que engloba, además de la visión financiera, más perspectivas en la toma de decisiones de las organizaciones. Se puede decir que el principal valor que aporta el cuadro de mando integral es que rompe con los tradicionales sistemas de evaluación de las organizaciones, que hasta el momento únicamente tenían en cuenta la vertiente financiera y económica para determinar si la organización iba bien encaminada al cumplimiento o no de sus objetivos.

En palabras sencillas el Cuadro de Mando Integral es una herramienta estratégica que se utiliza para señalar un camino organizado para llevar a cabo lo que ya se sabe que se tiene que hacer. Y es importante señalar que no es en la definición de la estrategia empresarial donde se encuentra el mayor número de fracasos organizacionales, sino en la planificación de dicha estrategia y en la deficiente ejecución de la estrategia planificada.

En tal sentido es que la Dirección de Posgrado de la Universidad Pública de El Alto ha visto la necesidad de diseñar e implementar un Cuadro de Mando Integral, con el objetivo de mejorar el desempeño de su gestión administrativa.

1 Capítulo I: Antecedentes

1.1 Problemática

1.1.1 Diagnóstico Situación Actual

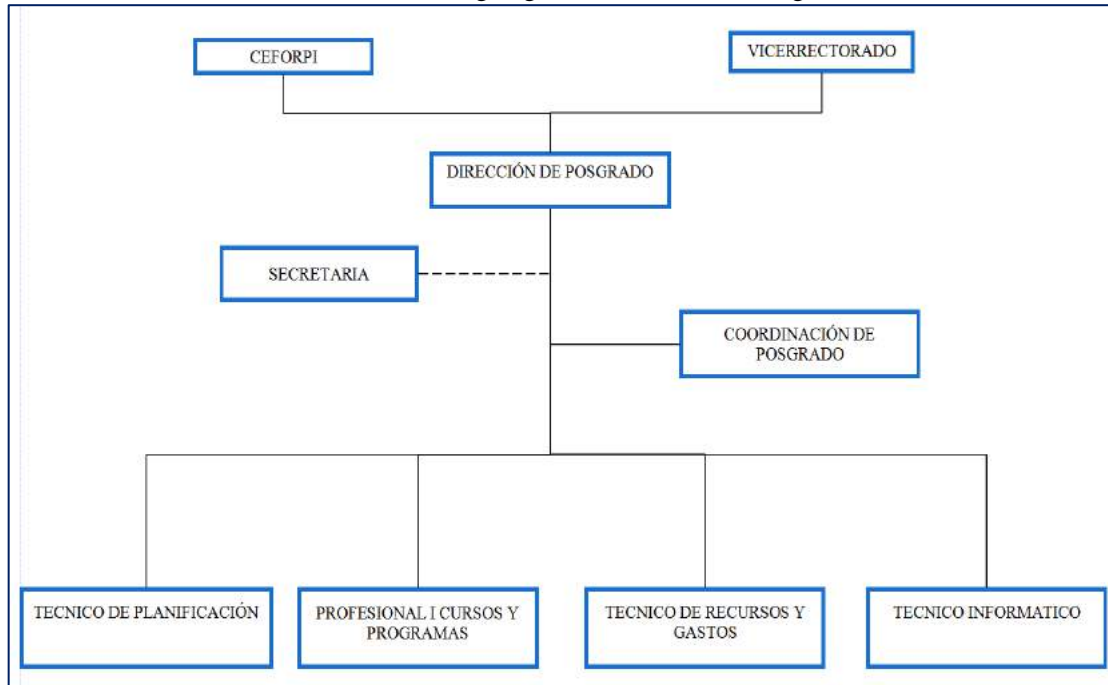
La Dirección de Posgrado de la Universidad Pública de El Alto es una institución pública constituyéndose en un ente sin fines de lucro, cuyas operaciones se rigen bajo el sistema público. Asimismo la Dirección genera sus propios recursos que obtiene de los diferentes cursos de posgrado que ofrece al mercado.

El diagnóstico de la Dirección de Posgrado se basó en la estructura organizacional, en el desarrollo de sus actividades en la Gestión Financiera, de Recursos Humanos y Operaciones, que se describirán a continuación

1.1.1.1 Situación de la Estructura Organizativa

Se observó la existencia de una estructura orgánica actual y un Manual de Organización de Funciones (MOF) aprobado por el Honorable Consejo Universitario para la Dirección de Posgrado, misma que no se aplica o utiliza en las actividades operativas cotidianas de la Dirección. La estructura vigente en la Dirección de Posgrado es la que se muestra en la siguiente figura:

Gráfico N° 1:1 Organigrama Dirección de Posgrado



Fuente: Elaboración Propia en base al POA

La Dirección de Posgrado orgánicamente responde ante el Centro de Estudios y Formación de Posgrado e Investigación (CEFORPI), y al mismo tiempo al Vicerrectorado, generando una situación de ambigüedad en el nivel jerárquico.

El CEFORPI es una instancia encargada de coordinar y regular la gestión académica, administrativa y financiera de los cursos de posgrado, que es instalado en muy pocas ocasiones por la falta de quórum, el cual retrasa el avance de la gestión administrativa de la Dirección de Posgrado.

1.1.1.2 Misión, visión, Valore y objetivos

Dentro del Estatuto Orgánico de la Universidad Pública de El Alto, en su apartado del Reglamento de Posgrado, declara misión y visión de CEFORPI, no existiendo una misión y visión específica de la Dirección de Posgrado.

1.1.1.3 Herramientas Estratégicas y Toma de Decisiones

Se ha podido observar que no existe un manual de funciones, de procedimientos ni instrumentos que generen información necesaria que sustenten la toma de decisiones a nivel ejecutivo y éstas son, además, asumidas en momentos críticos dejando de lado la planificación.

1.1.1.4 Gestión Financiera

Dentro de la gestión financiera se ha podido observar lo siguiente:

- ❖ La Dirección de Posgrado no cuenta con una gestión financiera, por lo que no se puede determinar la situación económica y la generación neta de recursos económicos propios dentro de la universidad.
- ❖ No se lleva registros contables, provocando un manejo económico carente de una buena administración y control financiero.

- ❖ No ha iniciado el proceso de facturación conforme a las normas del Servicio de Impuestos.
- ❖ Generación escasa de información financiera y económica mediante la operación del registro de los ingresos y egresos por cualquier depósito bancario y gastos por concepto de pago a docentes de posgrado.
- ❖ La Dirección toma decisiones financieras sobre el desarrollo de nuevos programas o decisiones de inversión basadas en simples estimaciones económicas.
- ❖ No se tiene un mecanismo para determinar precios de colegiatura de los programas de posgrado, la única practica es un costeo simple de proyectar ingresos brutos a esto se resta los costos de pago por carga docente intentando cubrir sólo los gastos operativos.
- ❖ En el caso de programas desarrollados por las carreras o decanaturas, los mismos son definidos por los proyectistas mostrando una estructura simple de costos, que muchas veces por determinar precios muy bajos, se tuvo que incurrir en pagos muy bajos a los docentes de posgrado debido a que los fondos fueron muy reducidos.
- ❖ Estos cálculos simples de proyecciones en base a los ingresos brutos no consideran el pago de impuestos y gastos operativos directos e indirectos.
- ❖ No se lleva un control efectivo de la estructura de costos, donde habitualmente se manejan cifras brutas de ingreso y costos como parámetros de decisión, sin considerar los costos indirectos y costos variables.

1.1.1.5 Activos

Dentro de la existencia y manejo de los activos se ha observado lo siguiente:

❖ No se cuenta con infraestructura propia para el desarrollo académico de los programas de posgrado, los cuales le llevan a la Dirección de Posgrado al préstamo de ambientes internos dentro de la Universidad.

❖ No se tiene pasivos o endeudamiento por tratarse de una institución pública el cual es autosostenible con la generación de recursos económicos propios.

1.1.1.6 Productividad

No se emplea ninguna herramienta, instrumento o técnica para medir la productividad en la Dirección.

1.1.1.7 Desarrollo de Programas Posgraduales

En la gestión académica I/2017 se registró el desarrollo de doce programas de modalidad semipresencial, cinco programas de modalidad virtual y un programa de modalidad presencial haciendo un total de 18 programas ejecutados en el primer semestre de la gestión 2017, a continuación se muestra el detalle:

Cuadro N° 1:1 Programas Posgraduales en Modalidad Semipresencial

Programas Modalidad Semipresencial	Responsable
Maestría en Educación Superior, Versión VI	Dirección de Posgrado
Maestría en Investigación Científica, Versión V	Dirección de Posgrado
Diplomado en Docencia y Gestión de Aula en Educación Superior, Versión XII	Dirección de Posgrado
Diplomado En Educación Superior Basado En El Modelo Académico Por Competencias , Versión IV	Dirección de Posgrado
Diplomado en Metodología de la Investigación Científica, versión VI	Dirección de Posgrado
Doctorado en “Ciencia Tecnología Humanidades, Versión II	Dirección de Posgrado
Doctorado en Ciencias de la Educación e Investigación, Versión I	Área - Ciencias de la Educación
Diplomado en Investigación Educativa, Versión I	Área - Ciencias de la Educación
Diplomado Enfermería Nefrología y Hemodialisis, Versión I	Carrera Enfermería
Diplomado en Enfermería Neonatal, Versión I	Carrera Enfermería
Maestría en Formulación y Evaluación de Proyectos para el Desarrollo, Versión I	Carrera Economía
Maestría en Innovación Tecnológica en Proyectos Urbanos Sostenibles, Versión I	Carrera Arquitectura

Fuente: Elaboración propia en base a Informes de Desarrollo de Programas

Cuadro N° 1:2 Programas Posgraduales en Modalidad Virtual

Programas Modalidad Virtual	Responsable
Diplomado en Docencia y Gestión de Aula en Educación Superior, Versión I	Dirección de Posgrado
Diplomado en Metodología de la Investigación Científica, Versión I	Dirección de Posgrado
Maestría en Administración y Gestión Educativa, Versión I	Área - Ciencias de la Educación
Maestría en Educación Superior y Tic, Versión I	Área - Ciencias de la Educación
Diplomado en Didáctica de la Educación Superior para Docentes de Aula, Versión V	Área - Ciencias de la Educación

Fuente: Elaborado con base a información de la Dirección de Posgrado.

Cuadro N° 1:3 Programas Posgraduales en Modalidad Presencial

Programas Modalidad Presencial	Responsable
Maestría en Enfermería Medico Quirúrgica, Versión I	Carrera Enfermería

Fuente: Elaborado con base a información de la Dirección de Posgrado.

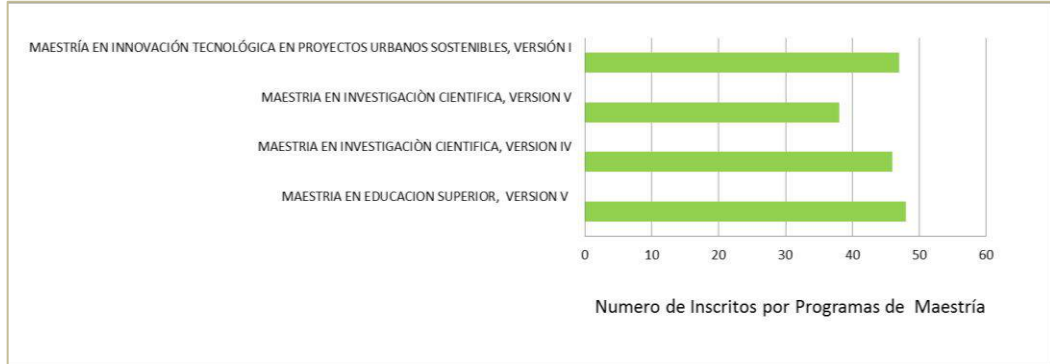
Estadísticas de Posgrado

Cuadro N° 1:4 Número de inscritos por programa de Maestría Gestión I/2016

No.	Programa Posgradual	Número De Inscritos
1	Maestria En Educacion Superior, Version V	48
2	Maestria En Investigaciòn Cientifica, Version Iv	46
3	Maestria En Investigaciòn Cientifica, Version V	38
4	Maestría En Innovación Tecnológica En Proyectos Urbanos Sostenibles, Versión I	47
	Total	179

Fuente: Elaborado con base a formularios registros de inscritos de la Dirección de Posgrado.

Gráfico N° 1:2 Número de inscritos por programa de Maestría Gestión I/2016



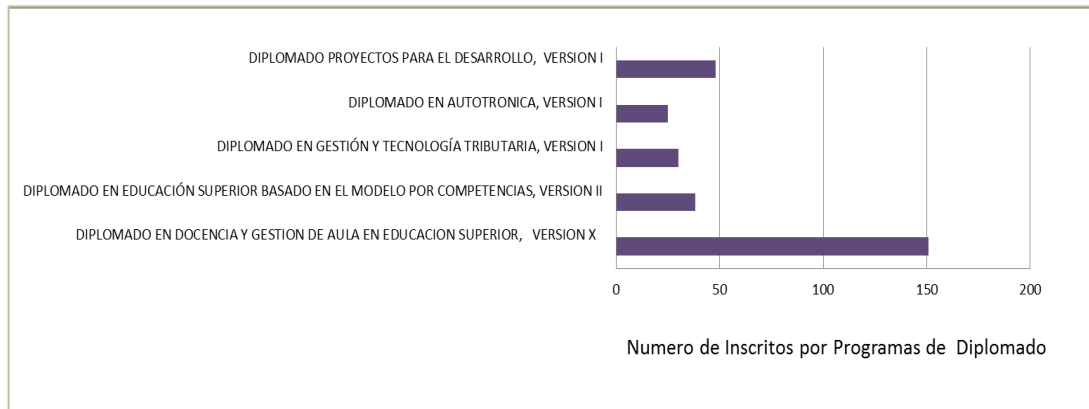
Fuente: Elaborado con base a formularios registros de inscritos de la Dirección de Posgrado.

Cuadro N° 1:5 Número de inscritos por programa de Diplomado Gestión I/2016

No.	Programa Posgradual	Número De Inscritos
1	DIPLOMADO EN DOCENCIA Y GESTION DE AULA EN EDUCACION SUPERIOR, VERSION X	151
2	DIPLOMADO EN EDUCACIÓN SUPERIOR BASADO EN EL MODELO POR COMPETENCIAS, VERSION II	38
3	DIPLOMADO EN GESTIÓN Y TECNOLOGÍA TRIBUTARIA (VERSION I)	30
4	DIPLOMADO EN AUTOTRONICA (VERSION I)	25
4	DIPLOMADO PROYECTOS PARA EL DESARROLLO (VERSION I)	48
	Total	292

Fuente: Elaborado con base a formularios registros de inscritos de la Dirección de Posgrado.

Gráfico N° 1:3 Número de inscritos por programa de Diplomado Gestión I/2016



Fuente: Elaborado con base a formularios registros de inscritos de la Dirección de Posgrado.

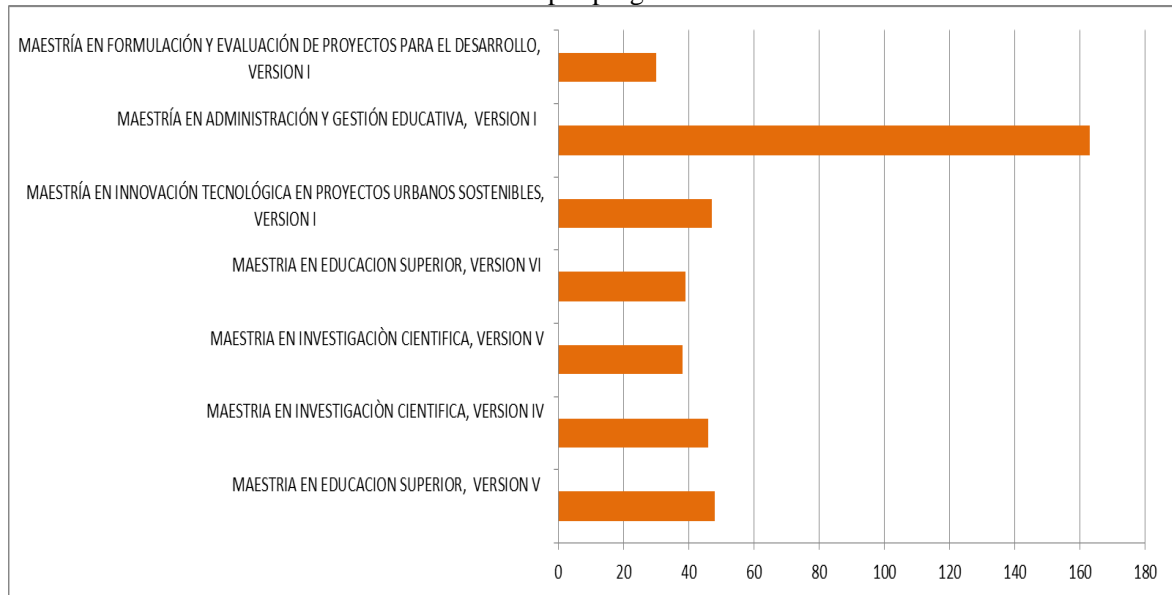
Como muestran los cuadros y gráficos de programas de la gestión académica I/2016, se tiene un registro de 179 posgraduantes inscritos en programas de maestría, y 292 inscritos en programas de diplomados.

Cuadro N° 1:6 Número de inscritos por programa de Maestría Gestión II/2016

No.	Programa Posgradual	Número De Inscritos
1	Maestria En Educacion Superior, Version V	48
2	Maestria En Investigaciòn Cientifica, Version IV	46
3	Maestria En Investigaciòn Cientifica, Version V	38
4	Maestria En Educacion Superior, Version VI	39
5	Maestría En Innovación Tecnológica En Proyectos Urbanos Sostenibles, Version I	47
6	Maestría En Administración Y Gestión Educativa, Version I	163
7	Maestría En Formulación Y Evaluación De Proyectos Para El Desarrollo, Version I	30
	TOTAL	411

Fuente: Elaborado con base a formularios registros de inscritos de la Dirección de Posgrado.

Gráfico N° 1:4 Número de inscritos por programa de Maestría Gestión II/2016



Fuente: Elaborado con base a formularios registros de inscritos de la Dirección de Posgrado.

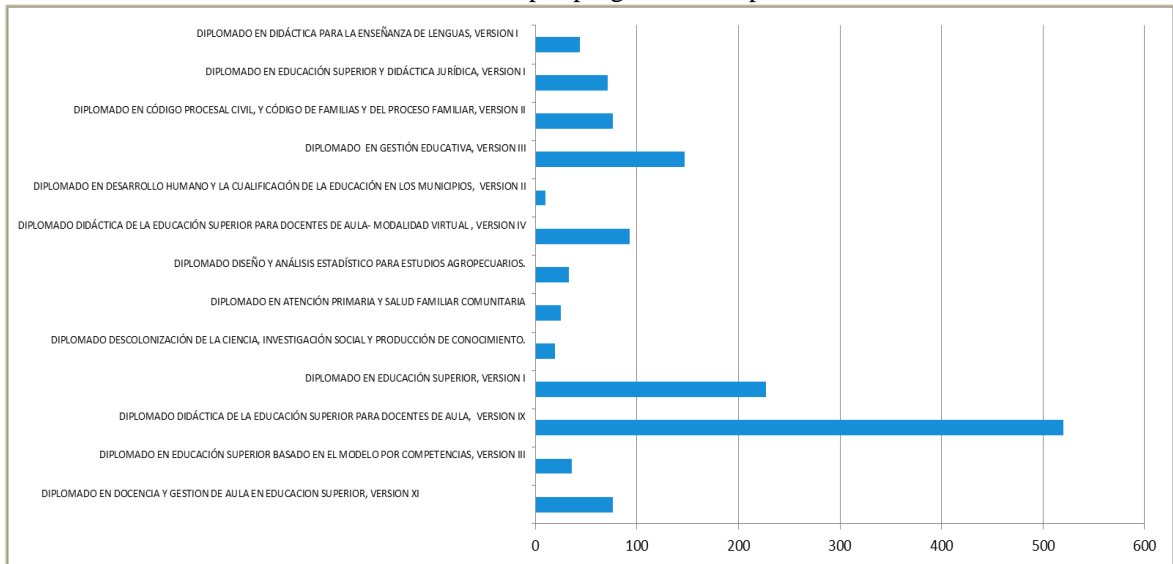
Cuadro N° 1:7 Número de inscritos por programa de Diplomado Gestión II/2016

No.	Programa Posgradual	Número De Inscritos
1	Diplomado en docencia y gestión de aula en educación superior, versión XI	76
2	Diplomado en educación superior basado en el modelo por competencias, versión III	36
3	Diplomado didáctica de la educación superior para docentes de aula, versión IX	520
4	Diplomado en educación superior, versión I	227

5	Diplomado descolonización de la ciencia, investigación social y producción de conocimiento.	19
6	Diplomado en atención primaria y salud familiar comunitaria	25
7	Diplomado diseño y análisis estadístico para estudios agropecuarios.	33
8	Diplomado didáctica de la educación superior para docentes de aula- modalidad virtual , versión IV	93
9	Diplomado en desarrollo humano y la cualificación de la educación en los municipios, versión II	10
10	Diplomado en gestión educativa, versión III	147
11	Diplomado en código procesal civil, y código de familias y del proceso familiar, versión II	76
12	Diplomado en educación superior y didáctica jurídica, versión I	71
13	Diplomado en didáctica para la enseñanza de lenguas, versión I	44
	Total	1377

Fuente: Elaborado con base a formularios registros de inscritos de la Dirección de Posgrado.

Gráfico N° 1:5 Número de inscritos por programa de Diplomado Gestión II/2016



Fuente: Elaborado con base a formularios registros de inscritos de la Dirección de Posgrado.

En la Gestión Académica II/2016, se registra un total de 411 inscritos a programas de maestría y 1.377 inscritos en programas de diplomados.

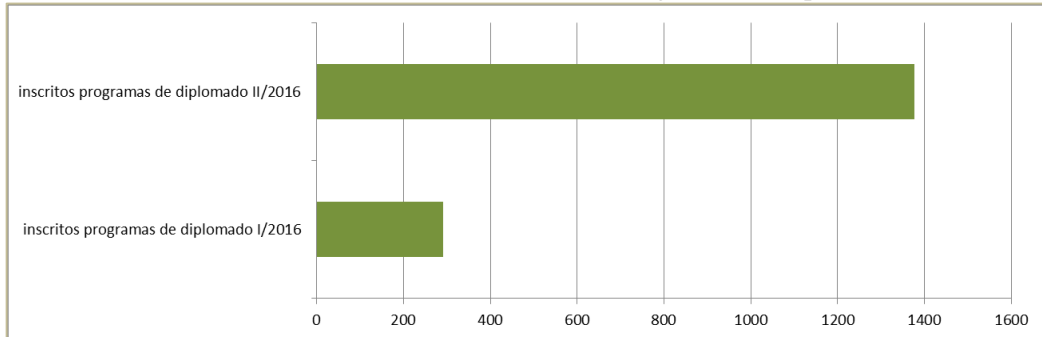
En los siguientes cuadros y gráficos se realiza el análisis de inscritos de la gestión I y II del año 2016:

Cuadro N° 1:8 Resumen de Inscritos a Programas de Diplomado Gestión 2016

Inscritos	Nro
Inscritos programas de diplomado I/2016	292
Inscritos programas de diplomado II/2016	1377
% de crecimiento	372 %

Fuente: Elaborado con base a formularios registros de inscritos de la Dirección de Posgrado.

Gráfico N° 1:6 Crecimiento del Número de Inscritos a Programas de Diplomado Gestión 2016



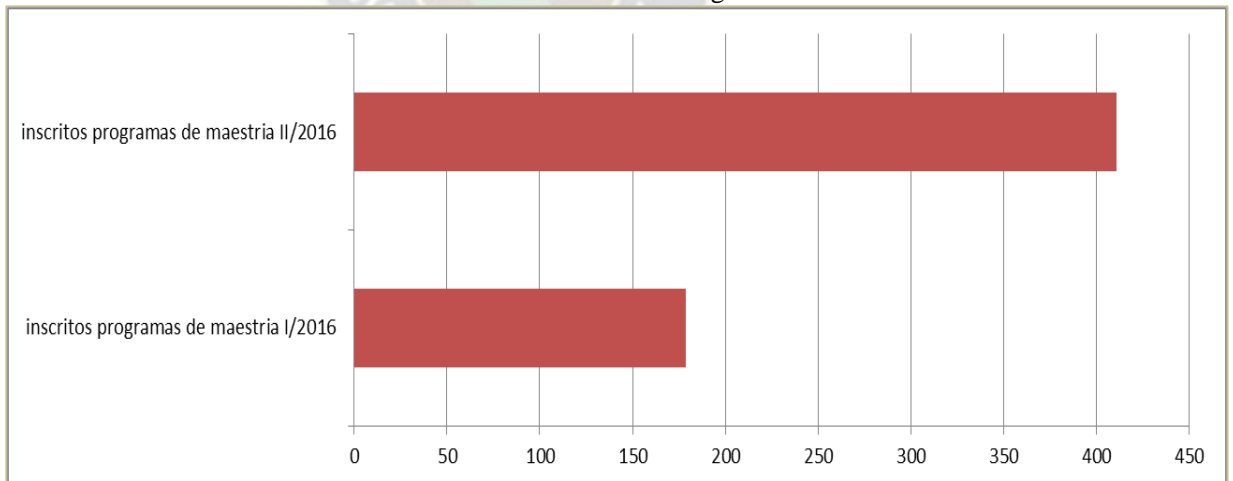
Fuente: Elaborado con base a formularios registros de inscritos de la Dirección de Posgrado.

Cuadro N° 1:9 Resumen de Inscritos a Programas de Maestría Gestión 2016

Inscritos	Nro
inscritos programas de maestría I/2016	179
inscritos programas de maestría II/2016	411
% de crecimiento	130

Fuente: Elaborado con base a formularios registros de inscritos de la Dirección de Posgrado.

Gráfico N° 1:7 Crecimiento del Número de Inscritos a Programas de Maestría Gestión 2016



Fuente: Elaborado con base a formularios registros de inscritos de la Dirección de Posgrado.

De los gráficos se tiene que en la gestión II/2016 reporta un claro crecimiento de número de inscritos en programas de diplomado del 372 % respecto a la gestión I/2016; de la misma forma hay un crecimiento de número de inscritos en programas de maestría del 130% con respecto a la gestión I/2016. A la fecha aún no se cuenta con registro de número de inscritos de la gestión I/2017 para realizar la respectiva comparación.

1.1.2 Aplicación del Enfoque las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter

A continuación se aplica el análisis de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter, en el proceso de desarrollo de programas posgraduales, el cual es el único medio de generación de recursos económicos propios de la Dirección de Posgrado.

1.1.2.1 Amenaza de Nuevos Aspirantes

El ingreso de las universidades del sistema, en cualquier espacio geográfico del país, abre la posibilidad de un ingreso de programas nuevos ofertados por la competencia como la universidad amazónica del pando que ya cuenta con su oficinas que ofertan programas en La Paz.

Se puede evidenciar que existen universidades extranjeras que están iniciando el proceso de oferta de programas virtuales de acceso para todos los profesionales en cualquier espacio del territorio boliviano.

Una de las barreras de entrada con las que se cuenta la Dirección, son los precios accesibles que se ofertan a los profesionales en todos los programas posgraduales.

1.1.2.2 La influencia de los Proveedores

Se identifica un proveedor importante a los docentes de nivel posgrado los mismos que tienen bajo poder de negociación debido a que en el mercado laboral existe fuerte competencia de profesionales, los cuales no sobreponen sus demandas ante las condiciones de sueldo impuestas por la Dirección de Posgrado. Y ante estos proveedores se manejan sueldos estándares.

Los profesionales docentes no cumplen con los requisitos de admisión docente de posgrado de la UPEA; en varios casos docentes muy reconocidos no han podido cumplir con los requisitos, provocando bajas en la calidad en la educación impartida.

1.1.2.3 La Influencia de los Compradores

Los clientes se dividen entre clientes de programas internos y clientes de programas externos, cuya influencia se describe a continuación.

- ❖ Clientes de programas internos: Estos clientes son toda la población docente, egresados de las diferentes carreras, profesionales graduados en la misma universidad,

personal administrativo y fundadores, cuya influencia es alta en la determinación de costos de colegiatura bajos en algunos programas posgraduales.

❖ Clientes de programas externos: Estos clientes son todos los profesionales externos que no forman parte de la comunidad universitaria de la UPEA, su influencia es muy baja en todos los aspectos del desarrollo de los programas de posgrado.

1.1.2.4 Amenaza de los Sustitutos

Varias universidades públicas y privadas imparten cursos de posgrado semejante a los que oferta la Dirección de Posgrado de la UPEA, con leves variantes en los programas de estudio y en el título que se confiere, este hecho resta la demanda por los programas posgraduales de la UPEA.

1.1.2.5 Rivalidad entre Competidores Existentes

Recientemente los competidores han adoptado una estrategia de crecimiento relativamente agresivo el cual involucra la oferta de programas más demandados y se han expandido en diversas áreas de conocimiento que en estos últimos tiempos han rebajado los costos de colegiatura, haciéndole frente a los programas posgrado de la UPEA.

Los competidores como la Universidad Mayor de San Andrés y la Universidad Católica Boliviana San Pablo tienen un posicionamiento fuerte en el mercado de profesionales con su imagen y su trayecto, el cual les permite determinar precios en colegiatura muy elevado el mismo que se constituye en una barrera muy fuerte de entrada a su mercado.

Por otro lado otros competidores como la Universidad Amazónica del Pando y otras han optado por la expansión de sus programas de posgrado con sedes en el departamento de La Paz, con una fuerte acogida de profesionales en sus programas con ventajas como los costos relativamente bajos y la celeridad de los procesos de graduación.

1.1.3 Análisis FODA

A continuación se presenta los resultados del análisis FODA realizado en la Dirección de Posgrado de la universidad Pública de El Alto.

1.1.3.1 Fortalezas

Las fortalezas identificadas en la Dirección son las siguientes:

- ❖ Existencia de Programas Posgraduales debidamente aprobados en las instancias que corresponde y registrados en el Sistema de la Universidad Boliviana.
- ❖ Costos accesibles a todos los profesionales por concepto de matrícula y colegiatura.

- ❖ Existencia de recursos propios económicos acumulados y significativos, provenientes por concepto de colegiatura y matrícula.
- ❖ Más del 80% de los estudiantes de programas de diplomado obtienen sus diplomas.
- ❖ Agilidad para el inicio de programas posgraduales a través de la aplicación de protocolos.
- ❖ Ajuste de requisitos que permiten hacer más flexible y oportuna la admisión docente de posgrado nacional y extranjero.
- ❖ Se ha iniciado la expansión de programas posgraduales con sede en Cochabamba y Santa Cruz.

1.1.3.2 Debilidades

Las debilidades halladas son las siguientes:

- ❖ No se cuenta con instrumentos de gestión administrativa que le permitan tener una dirección estratégica.
- ❖ Se ha observado que no se realiza la evaluación del desempeño de la gestión administrativa para una mejora continua.
- ❖ Inexistencia de reglamentos específicos para estudios de posgrado de acuerdo al XII Congreso de Universidades.
- ❖ La Dirección no cuenta con una misión y visión que guíen su desarrollo.
- ❖ No existe infraestructura propia para el desarrollo académico.

- ❖ Equipamiento insuficiente para el desarrollo administrativo y académico de los programas.
- ❖ Escasa oferta de programas posgraduales en diferentes áreas del conocimiento.
- ❖ No se cuenta con una gestión financiera para la administración económica de la Dirección.
- ❖ Ningún programa posgradual se ha sometido a evaluación interna, y menos a una acreditación. Asimismo, no se cuenta con procedimientos para la evaluación interna de programas.
- ❖ Se invierte poco en publicidad de los programas posgraduales.
- ❖ No existen manual de procedimientos para la ejecución de las distintas operaciones.
- ❖ No se cuenta con el apoyo de tecnologías de información que permitan el mejoramiento de la ejecución de las actividades operativas.
- ❖ Falta de coherencia entre las funciones asignadas en el Manual de Organización y Funciones, y la designación de las mismas por la Dirección.
- ❖ Escasa capacitación y actualización al personal administrativo.
- ❖ Poca motivación del personal.

1.1.3.3 Oportunidades

Las oportunidades halladas son las que se describen a continuación:

- ❖ Creciente demanda de estudios de diplomados, especialidades, maestrías y doctorados.

- ❖ Expansión de sedes de posgrado a nivel nacional.
- ❖ La tecnología está al alcance de la Dirección de Posgrado para el fortalecimiento en los procesos de formación posgradual y administrativa.
- ❖ Incorporación de docentes eméritos extranjeros para elevar la calidad en la formación académica en los programas posgraduales.
- ❖ Oferta de programas de formación de actualización, formación continua y extensión.
- ❖ Accesibilidad de los estudiantes de pregrado para optar a cursos de Posgrado.
- ❖ De acuerdo con los registros se evidencia que más del 70% de los cursantes afirman que la calidad de los cursos de posgrado está entre regular y bueno.
- ❖ En cuanto a la lealtad de los clientes, se tiene que la mayoría de los profesionales que se titulan de la universidad son clientes leales.

1.1.3.4 Amenazas

Las amenazas encontradas en la Dirección son las siguientes:

- ❖ Nuevas ofertas académicas posgraduales acorde a las necesidades de las áreas de estudio por parte de las universidades del sistema, universidades privadas, además de la modalidad de estudio virtual que facilita las universidades extrajeras.
- ❖ Situación económica deficitaria de la Universidad.
- ❖ Imagen deteriorada de la Universidad.

❖ Decremento de la demanda de los programas académicos por parte de los profesionales.

❖ La competencia ofrece buena organización administrativa y académica para el desarrollo de sus programas.

1.2 Formulación del Problema

En base al diagnóstico realizado se formuló el problema de investigación, que se describe a continuación:

¿Cuál es el diseño de un Cuadro de Mando Integral que mejore el desempeño de la gestión administrativa de la Dirección de Posgrado de la Universidad Pública de El Alto?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Diseñar e implementar un Cuadro de Mando Integral que mejore el desempeño de la gestión administrativa de la Dirección de Posgrado de la Universidad Pública de El Alto.

1.3.2 Objetivos Específicos

Los objetivos específicos son los siguientes:

- ❖ Identificar cuál el desempeño de la gestión administrativa de la Dirección de Posgrado.
- ❖ Determinar cuáles son los mecanismos que utiliza la Dirección de Posgrado en la evaluación de la gestión administrativa.
- ❖ Diseñar un Cuadro de Mando Integral para la Dirección de Posgrado.
- ❖ Implementar el Cuadro de Mando Integral en la Dirección de Posgrado de la UPEA.

1.4 Hipótesis

La hipótesis de investigación que se plantea es la siguiente:

“Con diseño e implementación de un Cuadro de Mando Integral se mejora el desempeño de la gestión administrativa de la Dirección de Posgrado de la Universidad Pública de El Alto”

1.5 Identificación de Variables

Las variables que se identificaron para realizar el estudio son las siguientes:

- ❖ Variable Independiente: Diseño e implementación de un Cuadro de Mando Integral

- ❖ Variable Dependiente: Desempeño de la gestión administrativa de la Dirección
- ❖ Unidad de Análisis: Dirección de Posgrado
- ❖ Contexto de Investigación: Universidad Pública de El Alto

1.6 Justificación

1.6.1 Justificación Social

Esta investigación tiene relevancia social, porque responde a las exigencias de la sociedad, quienes se preocupan de los resultados en la educación en posgrado; siendo estos los efectos de la calidad administrativa en la gestión de los programas de posgrado. Asimismo es de importancia para generar o crear nuevas estrategias que ayuden a la Dirección de Posgrado a tener una administración efectiva en la gestión administrativa.

1.6.2 Justificación Legal

Los diferentes artículos de la Constitución Política del Estado y la Ley SAFCO rigen las actividades de la Dirección de Posgrado de la UPEA, y son:

a) Constitución Política del Estado

- ❖ El Artículo 93 de la Constitución Política del Estado, numeral III) Las universidades públicas establecerán mecanismos de rendición de cuentas y transparencia en el uso de sus recursos, a través de la presentación de estados financieros a la Asamblea Plurinacional Legislativa, a la Contraloría General y al Órgano Ejecutivo.

❖ Constitución Política del Estado en su Art 213, numeral I) La Contraloría General del Estado es la institución técnica que ejerce la función de control de la administración de las entidades públicas y de aquellas en las que el Estado tenga participación o interés económico.

b) Ley SAFCO 1178

❖ Artículo 3: Los sistemas de Administración y de Control se aplicarán en todas las entidades del Sector Público, sin excepción, entendiéndose por tales la Presidencia y Vicepresidencia de la República, los ministerios, las unidades administrativas de la Contraloría General de la República y de las Cortes Electorales; el Banco Central de Bolivia, las Superintendencias de Bancos y de Seguros, las Corporaciones de Desarrollo y las entidades estatales de intermediación financiera; las Fuerzas Armadas y de la Policía Nacional; los gobiernos departamentales, las **universidades** y las municipalidades; las instituciones, organismos y empresas de los gobiernos nacional, departamental y local, y toda otra persona jurídica donde el Estado tenga la mayoría del patrimonio

En su Artículo 2 señala: Los sistemas que se regulan son:

❖ Para programar y organizar las actividades: Programación de Operaciones, Organización Administrativa, Presupuesto.

❖ Para ejecutar las actividades programadas: Administración de Personal, Administración de Bienes y Servicios, Tesorería y Crédito Público, Contabilidad Integrada.

❖ Para controlar la gestión del Sector Público: Control Gubernamental, integrado por el Control Interno y el Control Externo Posterior.

1.6.3 Relevancia Institucional

La administración pública nacional en general está empeñada en demostrar, de un tiempo a esta parte, un comportamiento diferente a lo tradicionalmente mostrado; eficiencia, transparencia y otras características que permitan darles continuidad a sus autoridades. Por ejemplo una institución que ya cuenta con certificación ISO 9001:2000 es la Contraloría General de la República y la Superintendencia de Electricidad.

En ese entendido la Universidad Pública de El Alto a través del Plan Operativo Anual 2017 señala que entre los objetivos de la universidad está el de Perfeccionar la Gestión Institucional.

La importancia de realizar un estudio sobre los mecanismos que usa la Dirección de Posgrado para evaluar y mejorar el desempeño de su gestión administrativa radica en:

❖ La Dirección de Posgrado es una pieza fundamental operativa para la ejecución de proyectos y programas del Plan Operativo Anual.

❖ Está bajo la administración de la Dirección de Posgrado todos los programas posgraduales.

❖ La ejecución presupuestaria dependerá en una gran medida de la ejecución de proyectos y programas de posgrado.

1.6.4 Justificación Científica

La coyuntura actual del sistema educativo exige de los actores de la educación una serie de investigaciones para ir profundizando los principios y avance de la ciencia y de las tecnologías de la información y la comunicación aplicadas a la gestión administrativa.

1.6.5 Justificación Temática

El “Diseño de un Cuadro de Mando Integral” propuesto para la su implementación en la Dirección de Posgrado de la Universidad Pública de El Alto, es netamente una herramienta para la medida del desempeño de la gestión administrativa y su mejora, que además responde al ámbito de la problemática actual el cual busca mejorar la gestión administrativa.

❖ **Conceptual**

El “Diseño de un Cuadro de Mando Integral” permitirá adecuar y generar conceptos, métodos y teorías en relación a la temática y sus variables, para su implementación en la Dirección de Posgrado.

Por otro lado la relación de las organizaciones como el ministerio de educación y sus diferentes viceministerios y sus direcciones, permiten que las instituciones educación superior adopten una modelo que responda a los reglamentos y normas con un mismo lenguaje técnico.

❖ **Originalidad**

El tema en cuestión es bastante amplio, donde existe una diversidad de modelos de estructuras, enfoques organizacionales y de funcionamientos, los mismos que en determinado momento del estudio apoyarán en la elaboración del marco teórico. Sin embargo, en el Ministerio de Educación y el CEUB, no se realizó hasta el momento ninguna investigación a profundidad sobre el “Diseño de un Cuadro de Mando Integral” para la su implementación en la gestión administrativa, por lo tanto el tema de investigación es nuevo.

❖ **Relevancia**

El tema de “Diseño e implementación de un Cuadro de Mando Integral” actualmente no es muy usado en nuestro medio, particularmente relacionada con la falta de potenciales humanos competentes y especializados, una estructura organizacional académica y administrativa, y por último los recursos tecnológicos aptos para el Diseño e Implementación de un Cuadro de Mando Integral.

En consecuencia el tema de investigación es relevante, por tratarse de conocer y proporcionar un “Cuadro de Mando Integral” destinado a la evaluación y mejora del desempeño de la gestión administrativa de la Dirección de Posgrado.

a) **Operativa:** A través de la investigación sobre el “Diseño de un Cuadro de Mando Integral” podremos planificar su implementación, en función a procesos administrativos acordes a una buena gestión administrativa, optimizar los recursos institucionales, y también desarrollar recursos tecnológicos a favor de la gestión administrativa.

b) **Factibilidad:** Para la realización del presente trabajo de investigación, se cuenta con bibliografía de apoyo especializada, se tiene el apoyo institucional, se dispone de recursos económicos, medios y material para el desarrollo la investigación.

c) **Estratégica:** Después de conocer las estrategias de la Dirección de Posgrado, se podrá desarrollar nuevos recursos que coadyuven el proceso efectivo de la gestión administrativa y mejore su desempeño.

1.7 Alcance del Estudio

El alcance del estudio abarcará las siguientes áreas:

- ❖ La delimitación temática de la investigación se enfoca en el área de ciencias de la administración, principalmente en su proceso, y además haciendo hincapié en la evaluación del desempeño de la gestión administrativa.
- ❖ Por otra parte, la delimitación temporal de la investigación abarca durante el primer semestre de la gestión 2017.
- ❖ Finalmente en la delimitación espacial, se planteó el trabajo investigativo en la Dirección de Posgrado de la Universidad Pública de El Alto.

2 Capítulo II: Marco Referencial

2.1 Marco Teórico

2.1.1 Administración Pública

El concepto que abarca en su totalidad la naturaleza de la Universidad Pública de El Alto es:

El sistema dinámico -integrado por normas, objetivos, estructuras, órganos, funciones, métodos y procedimientos, elementos humanos y recursos económicos y materiales- a través del cual se ejecutan o instrumentan las políticas y decisiones de quienes representan o gobiernan una comunidad políticamente organizada. (Carrillo, La Reforma Administrativa en Mexico, Metodología para el Estudio del Funcionamiento y Reforma de la Administración Publica (una propuesta), 1988).

2.1.2 Proceso Administrativo

2.1.2.1 Planificación

La planificación puede definirse como:

“La planificación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números necesarias para su realización”. (Reyes, 1996)

La planificación amplía el conocimiento de lo que se va a hacer, aumenta la objetividad y los criterios con los que se va a intervenir y los recursos a destinar a cada acción, también da instrumentos para la acción política, permite establecer prioridades y

diferenciar lo importante de lo prioritario, a su vez aumenta en definitiva el rendimiento y uso adecuado de los recursos.

❖ Planificación Estratégica

La planificación estratégica puede ser definida de la siguiente manera:

Es la determinación de la posición futura de la empresa, en especial frente a sus productos y mercados, su rentabilidad, su tamaño, su grado de innovación y sus relaciones con sus ejecutivos, sus empleados y ciertas instituciones externas. (Chiavenato, Administración - Proceso Administrativo, 2001)

Las características principales de la planificación estratégica son las siguientes: “*Está proyectada a largo plazo, orientada hacia las relaciones entre la empresa y su ambiente de trabajo, y sujeta a la incertidumbre de los acontecimientos ambientales; incluye a la organización como totalidad y abarca todos sus recursos*”. (Chiavenato, Administración - Proceso Administrativo, 2001)

Una Planeación estratégica es la elaboración y la puesta en marcha de distintos planes operativos por parte de empresas u organizaciones, con la intención de alcanzar objetivos y las metas planteadas. Estos planes pueden ser a corto, mediano o largo plazo.

❖ Planificación Operacional

La planificación operacional se define como:

El tipo de planificación que se preocupa básicamente por el qué hacer y el cómo hacer, se orienta hacia la optimización y maximización de los resultados; desarrolla planes y procedimientos detallados y proporciona información de retroalimentación para proporcionar medios y condiciones que optimicen y maximicen los resultados. (Chiavenato, Introducción a la Teoría General de la Administración, 7ma Edición , 2002)

La Planeación Operacional consiste en establecer la aplicación del plan estratégico conforme a sus objetivos específicos. Además la planificación operacional debe darse en cada área de la empresa.

❖ Presupuesto

“Son los planes operacionales relacionados con el dinero manejado en determinado periodo, que por lo general abarca un año”. (Chiavenato, Administración - Proceso Administrativo, 2001)

El presupuesto es un plan de operaciones y recursos de una empresa traducida en términos monetarios, que se formula para lograr en un cierto espacio los objetivos propuestos. En otras palabras, hacer un presupuesto es simplemente planear lo que se quiere realizar en el futuro y expresarlo en dinero.

2.1.2.2 Organización

“Organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización”. (Bannock Graham, 1997)

Se considera a la organización como *“es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados”.* (Reyes, 1996)

La organización se refiere a estructurar la mecánica administrativa, el cómo deben ser las funciones jerárquicas y las actividades, definiendo de alguna manera quién y cómo realizará cada tarea.

Los principios de la organización que deben seguirse son (Reyes, 1996):

- ❖ Especialización: la división del trabajo es el medio para obtener una mayor especialización y con ella mayor precisión, destreza y perfección en cada función.
- ❖ Unidad de mando: para cada función debe existir un solo mando.
- ❖ Equilibrio autoridad-responsabilidad: debe precisarse el grado de responsabilidad que corresponde al jefe de cada nivel jerárquico, estableciendo también la autoridad correspondiente a aquella.

❖ Definición de puestos: se trata de la definición por escrito de las actividades y responsabilidades que corresponden a cada puesto.

Estos principios ayudarán a tener una definición clara de la estructura organizacional, cómo y qué deben realizar los ocupantes de cada cargo, para llevar al cumplimiento los objetivos de la organización.

Diagnostico Organizacional

“El diagnóstico organizacional, se define como el análisis que se hace para evaluar la situación de la empresa, sus problemas, potencialidades y vías eventuales de desarrollo.”

(Montalvo, 2009)

Un diagnóstico organizacional implica una evaluación de la situación de la organización hasta el momento. Deben valorarse las acciones y resultados en relación con los objetivos que los generaron.

2.1.2.3 Dirección

La dirección puede definirse de la siguiente manera:

Es el elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones ya sean tomadas directamente o delegando dicha autoridad, y se vigila de manera simultánea que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas. (Reyes, 1996)

La dirección se refiere a la realización y a la puesta en funcionamiento de un objetivo. La dirección siempre está a cargo de una persona que tendrá autoridad y responsabilidades.

En la integración de Recursos y Dirección, el personal es un recurso esencial para el correcto y eficaz funcionamiento de cualquier institución pública y generalmente representa la parte más elevada del presupuesto de ésta. Para su óptimo desempeño, debe conocer a cabalidad la política de servicios, misión, visión y valores de la institución a la cual pertenece, así como los fines de las instituciones públicas, y en este caso para la Dirección de Posgrado.

2.1.2.4 Control

El control define de la siguiente manera: "*El control es la medición de los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes*". (Reyes, 1996)

❖ Pasos del Control

El proceso básico de control, sin importar donde se encuentre ni lo que se controle se compone de tres pasos (Reyes, 1996):

a) *Establecimiento de estándares*: Debido a que los estándares son simples criterios de desempeño, se trata entonces de definir los puntos seleccionados en todo un programa de planificación en los que se realizan mediciones de desempeño para que los administradores puedan conocer cómo va la marcha de las actividades de la organización.

b) *Medición del desempeño*: La medición del desempeño es la manera como se lleva el registro de los resultados de las actividades de la organización, siguiendo los parámetros establecidos en los planes.

c) *Corrección de las desviaciones*: La corrección de las desviaciones es el punto en el que el control se puede ver como una parte del sistema completo de administración y se puede relacionar con las demás funciones administrativas. Los gerentes pueden corregir las desviaciones rehaciendo sus planes o modificando sus metas.

Entonces el control es una de las principales actividades administrativas dentro de las organizaciones, su utilidad radica en el proceso de verificar el desempeño de distintas áreas o funciones. Esta parte del proceso administrativo implica una comparación entre un rendimiento esperado y un rendimiento observado, para verificar si se están cumpliendo los objetivos de forma eficiente y eficaz y tomar acciones correctivas cuando sea necesario.

2.1.3 Cuadro de Mando Integral (CMI)

Se define el cuadro de mando integral como lo siguiente: “*Una herramienta de gestión empresarial muy útil para medir la evolución de la actividad de una organización, sus objetivos estratégicos y sus resultados, desde un punto de vista estratégico y con una perspectiva general*”. (Servais, 2013)

2.1.3.1 Origen del CMI

Los historiadores de la gestión como Alfred Chandler sugieren que los origen es del cuadro de Mando Integral se pueden ver en la improvisación, en la administración y en la aparición de la compleja organización, sobre todo durante el siglo XIX en los Estados Unidos.

Más recientes influencias pueden incluir el trabajo pionero de General Electric en la medición del desempeño en la década de 1950 en los trabajos realizados por ingenieros de procesos que crearon la imagen de Tableau de Bord en Francia que significa tablero de mandos o cuadro de instrumentos, o únicamente “bord” como “panel” de las medidas de rendimiento.

Durante los años 70, especialmente en Francia se comenzó a utilizar el denominado Tablero de Mando, una herramienta de gestión que incorporaba en un documento varios tipos de ratios que permitían controlar los aspectos financieros en una empresa. Esta

metodología ha ido evolucionado hasta combinar indicadores financieros y no financieros que permitan controlar diferentes tipos de negocio.

El primer cuadro de mando fue creado por Art Schneiderman, quien fue consultor independiente sobre la gestión de procesos en 1987 en Analog Devices, una compañía de semiconductores de tamaño medio. Art Schneiderman participó en un estudio de investigación no relacionada en 1990 de consultorio de gestión en Estado Unidos, dirigido por el doctor Robert Kaplan y David Norton durante este estudio describió su trabajo en el cuadro de mando. (School, 2017)

2.1.3.2 Definición del CMI

El Cuadro de Mando Integral fue creado por Robert Kaplan y David Norton y publicado en su libro “The Balanced Scorecard” en 1992, el cual señala que:

Es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías – desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje y crecimiento para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. (Paez, 2014)

El Cuadro de Mando Integral brinda a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una empresa en un conjunto coherente de indicadores de actuación.

El Cuadro De Mando Integral convierte la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro aspectos diferentes: finanzas, usuarios, procesos internos y formación y crecimiento. También proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la tarea y la estrategia; utiliza las mediciones para informar a los empleados sobre los actores del éxito actual y futuro.

Es una herramienta que debe ser utilizada como un medio de comunicación, de información y de formación, y no como un sistema de intervención. Las cuatro perspectivas permiten a los administrativos equilibrar entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados esperados y los inductores de actuación de esos resultados.

2.1.3.3 Importancia del CMI

El CMI requiere que los directivos analicen su mercado y la estrategia para poder construir un modelo de negocio que refleje las interrelaciones entre los diferentes componentes del negocio. Una vez construido el modelo de negocios, los directivos utilizan este modelo como mapa para poder seleccionar los indicadores del CMI.

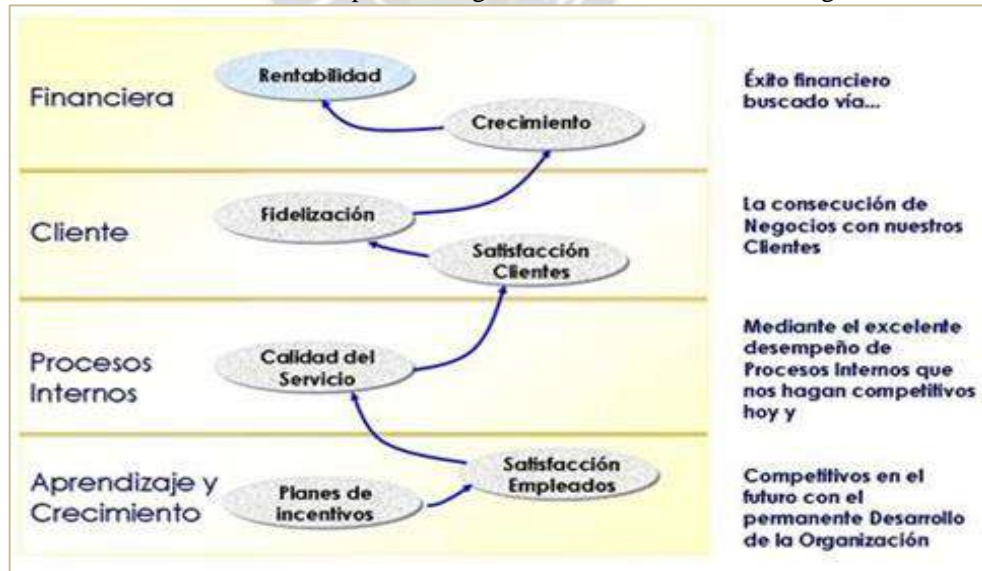
La aportación que ha convertido al CMI en una de las herramientas más significadas de los últimos años es que se comenta en el modelo de negocio. El triunfo de su implantación radica en que el equipo de dirección dedique tiempo al desarrollo de su propio tipo de negocio.

El Cuadro De Mando Integral sirve como un vehículo para comunicar el modelo de negocio subyacente, es decir, la táctica de la empresa. También es factible ligar los incentivos de las personas a los indicadores, para reforzar su motivación. (School, 2017)

2.1.3.4 Mapeo Estratégico del CMI

El Mapa Estratégico proporciona el marco visual para integrar los objetivos de la empresa en las cuatro perspectivas de un Balanced Scorecard. Ilustra las relaciones causa-efecto que vinculan los resultados deseados en las perspectivas del cliente y financiera, con un desempeño sobresaliente en los procesos internos fundamentales: gestión de operaciones, gestión de clientes, innovación y procesos reguladores y sociales. (Paez, 2014)

Gráfico N° 2:1 Mapeo estratégico del Cuadro de Mando Integral



Fuente: Mapas Estratégicos (Kaplan & Norton, 2003)

La estrategia de una organización describe de qué forma intenta crear valor para sus acciones y clientes. Si el activo intangible de una organización representa más del 75 por ciento de su valor, entonces la formulación y ejecución de su estrategia requiere que se contemple explícitamente la movilización y alineación de los activos intangibles. (Norton, 2000)

2.1.3.5 El CMI como Sistema de Gestión

El Cuadro de Mando Integral coloca énfasis en que los indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de información para luego ser empleados en todos los niveles de la organización. Los trabajadores de la organización tienen que comprender las consecuencias financieras de sus decisiones y acciones, los altos ejecutivos también deben comprender los inductores del triunfo financiero a largo plazo. El cuadro de mando integral debe transformar el objetivo y la táctica de una unidad de negocio en objetivos e indicadores que son tangibles.

Los indicadores son equilibrados entre los resultados y los inductores que impulsan la actuación futura. Y el cuadro de mando está equilibrado entre medidas objetivas y fácilmente cuantificadas de los resultados y las subjetivas, y en cierta medida es inductor de la actuación de resultados.

“Las empresas innovadoras están utilizando el cuadro de mando como un sistema de gestión estratégica, para gestionar su estrategia a largo plazo, y a su vez utilizan el enfoque de medición del cuadro de mando para llevar a cabo procesos.” (Lara, 2013)

❖ Clarificar y traducir la visión y la estrategia.

El proceso del cuadro de mando integral da inicio cuando la alta dirección traduce las habilidades de su unidad de negocio en unos objetivos estratégicos específicos. De cara a la perspectiva del mercado, la alta dirección debe ser explícita en cuanto a los segmentos de los clientes y de mercado en los que ha decidido ingresar y permanecer. Una vez que se han establecido los objetivos de clientes y financieros, la organización identifica objetivos e indicadores para su proceso interno. Esta identificación incorpora una de las innovaciones y beneficios principales del enfoque del cuadro de mando integral. La vinculación final con los objetivos de formación y crecimiento revela la razón fundamental para realizar inversiones importantes en el perfeccionamiento de empleados, en tecnología y sistemas de información y en procedimientos organizativos.

❖ Comunicar y vincular los objetivos y los indicadores estratégicos.

Los objetivos e indicadores estratégicos del cuadro de mando integral se comunican a través de toda una organización, por medio de los boletines internos de una empresa, los tableros de anuncios, entre otros.

Al final del proceso de comunicación y vinculación, todo el mundo en la organización debe comprender los objetivos a largo plazo de la unidad de negocio, así como la estrategia para conseguir estos objetivos.

- ❖ Planificación, establecimiento de objetivos y alineación de iniciativas estratégicas.

Para alcanzar los objetivos de una organización, la Dirección debe identificar objetivos de extensión para sus clientes, procesos internos y objetivos de formación crecimiento. Una vez que se han establecido los objetivos de extensión, la dirección puede alinear su calidad estratégica, tiempo de respuesta e iniciativa de reingeniería para conseguir los objetivos de avances. De esta forma, el Cuadro de Mando Integral proporciona la justificación, el enfoque y la integración necesaria para los programas de mejora continua, reingeniería, entre otros.

El proceso de planificación y de gestión del establecimiento de los objetivos permite la organización: cuantificar los resultados a largo plazo que desea alcanzar, identificar los mecanismos y proporcionar los recursos necesarios para alcanzar estos resultados, además de establecer metas a corto plazo para los indicadores financieros y no financieros del cuadro de mando integral.

- ❖ Aumentar el feedback y la formación estratégica.

El énfasis sobre la causa-efecto a la hora de construir un Cuadro de Mando introduce sistemas de pensamiento dinámico, y permite que individuos de diversas partes de una organización comprendan la forma en que encajan las piezas, la forma en que su papel influye en los demás y en toda la organización.

En unos entornos que cambian frecuentemente, pueden surgir nuevas estrategias de capitalización de oportunidades o de contrarrestar amenazas, que no se preveían cuando se articuló el plan estratégico inicial. Es frecuente que las ideas para aprovechar nuevas oportunidades procedan del personal que se encuentra muy abajo en la organización.

“Sin embargo los sistemas de gestión comunes no animan ni facilitan la comprobación de la estrategia en entornos cambiantes, es ahí donde radica la importancia del feedback y la formación estratégica dentro de la organización.” (Lara, 2013)

2.1.3.6 Necesidad de un CMI

La medición es importante, porque si no se puede medir, no se podrá gestionar. Las organizaciones que logren sobrevivir y prosperar deben utilizar sistemas de mediciones y de gestión, derivados de sus estrategias y sus capacidades. El Cuadro de Mando Integral conserva la medida financiera como un resumen crítico de la actuación gerencial, además de realzar un conjunto de mediciones más generales e integradas,

vinculadas al cliente, procesos internos, empleados, con el triunfo financiero a largo plazo.

Históricamente, el sistema de mediciones de las empresas ha sido financiero. De hecho, la contabilidad ha sido denominada el “lenguaje de los negocios”.

“Durante la era de la exploración, las actividades de las empresas de comercio global fueron medidas y vigiladas por los libros de contabilidad por partida doble.” (School, 2017)

Ahora, al final XX, la dimensión financiera de la actuación de la unidad de negocio ha sido altamente desarrollada. Un énfasis excesivo en la consecución y mantenimiento de resultados financieros a corto plazo, puede hacer que las empresas inviertan excesivamente a corto plazo, y demasiado poco en la creación de valor a largo plazo especialmente por lo que respecta a los activos intangibles e intelectuales que generan un crecimiento futuro.

Las medidas financieras son inadecuadas para guiar y evaluar las trayectorias de la organización a través de los entornos competitivos. Hace falta indicadores que reflejen gran parte del valor que ha sido creado o destruido por las acciones la dirección durante el período contable más reciente.

“Los indicadores financieros indican algo, pero no todo, sobre la historia de las acciones pasadas, y no consiguen proporcionar una guía adecuada para las acciones que hay que realizar hoy y el día después, para crear un valor financiero futuro.” (Paez, 2014)

2.1.3.7 Las Perspectivas del CMI

Las perspectivas del CMI son cuatro, las que se desarrollarán a continuación (Paez, 2014):

2.1.3.7.1 Financiera

La construcción de un Cuadro de Mando Integral hace que las unidades de negocio vinculen sus objetivos financieros con la estrategia de la corporación. Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas del Cuadro de Mando.

Cada una de las medidas seleccionadas debería formar parte de un eslabón de relaciones de causa-efecto, que culmina en la mejora de la actuación financiera. Este instrumento debe contar la historia de la estrategia, empezando por los objetivos financieros a largo plazo, y luego vinculándolos a la secuencia de acciones que deben realizarse con los

procesos financieros, los clientes, los procesos internos, y finalmente con los empleados y los sistemas, para entregar la deseada actuación económica a largo plazo.

Las medidas y los objetivos financieros han de jugar un papel doble: definen la actuación financiera que se espera de la estrategia, y sirven como los objetivos y medidas finales de todas las demás perspectivas del Cuadro de Mando.

Los objetivos financieros se vinculan con la estrategia de la unidad de negocio en tres fases: Crecimiento, Sostenimiento y Cosecha, los cuales se explican a continuación.

Los negocios en crecimiento se encuentran en la fase más temprana de su ciclo de vida. Tienen productos y servicios con un significativo potencial de crecimiento. Para capitalizar este potencial, es posible que tengan que dedicar unos recursos considerables al desarrollo e intensificación de nuevos productos y servicios. El objetivo financiero general para los negocios en fase de crecimiento será un porcentaje de crecimiento de ventas en los mercados, grupos de clientes y regiones seleccionados.

También es posible que la mayoría de las unidades de negocio en una organización se encuentren en la fase de sostenimiento, en la que siguen atrayendo inversiones y reinversiones, pero se les exigen que obtengan unos excelentes rendimientos sobre el capital invertido. Se espera que estos negocios mantengan su cuota de mercado existente

y quizás lo incrementen de algún modo de año en año. Los proyectos de inversiones se dirigirán más a solucionar atascos, a ampliar la capacidad y a realzar la mejora continua, en lugar de las inversiones de opciones de crecimiento y recuperación lejana que se realizaban en la fase de crecimiento.

Algunas unidades de negocio habrán llegado a una fase madura del ciclo de su vida, en que la empresa quiere recolectar, o cosechar, las inversiones realizadas en las dos fases anteriores. Estos negocios ya no requieren inversiones importantes; solo lo suficiente para mantener los equipos y las capacidades, y no para ampliar o crear nuevas capacidades.

Es aconsejable que los objetivos financieros de todas las unidades de negocio deben ser revisados periódicamente, por lo menos una vez al año, a fin de reafirmar o cambiar la estrategia financiera de la unidad de negocio.

Para cada una de las tres estrategias de crecimiento, sostenimiento y recolección, existen tres temas financieros que impulsan la estrategia empresarial: a) Crecimiento y diversificación de los ingresos, b) Reducción de costo y mejora de la productividad, y por último c) Utilización de los activos/estrategia de inversión.

El crecimiento y la diversificación de los ingresos implica la expansión de la oferta de productos y servicios, llegar a nuevos clientes y mercados, cambiar la variedad de productos y servicios para que se conviertan en una oferta de mayor valor añadido, y cambiar los precios de dichos productos y servicios.

El objetivo de reducción de los costos y mejora de la productividad supone esfuerzos para rebajar los costos directos de los productos y servicios, reducir los costos indirectos y compartir los recursos comunes con otras unidades de negocio.

En lo que respecta al tema de la utilización de los activos, los directivos deben intentar reducir los niveles de capital circulante que se necesitan para apoyar a un volumen y una diversidad del negocio dados. Todas estas acciones permiten que la unidad de negocio aumente los rendimientos obtenidos a través de sus activos físicos y financieros.

El indicador más común del crecimiento de los ingresos, tanto para las unidades de negocio en fase de crecimiento como para las que se encuentran en fase de recolección, sería la tasa de crecimiento de las ventas y la cuota de mercado para las regiones, mercados y clientes seleccionados.

Dentro de la utilización de los activos y estrategia de inversión están como objetivos las mejoras de los rendimientos sobre el capital empleado, los rendimientos sobre

inversiones y el valor añadido económico proporcionan unas medidas generales del resultado de las estrategias financieras para aumentar los ingresos, reducir costos y aumentar la utilización de los activos.

❖ *Ciclo de caja*: El capital circulante, especialmente las cuentas por cobrar, las existencias y las cuentas por pagar, es un elemento importante para muchas empresas. Una medida de la eficiencia de la gestión del capital circulante es el ciclo de caja; el cual representa el tiempo necesario para que la empresa convierta los pagos a los proveedores, en cobros de los clientes.

❖ *Mejorar la utilización de los activos*: Otras medidas de utilización de los activos pueden encontrarse en mejorar los procedimientos de inversión, tanto para mejorar la productividad de los proyectos de inversión como para acelerar dichos procesos, a fin de que los ingresos de dinero procedentes de estas inversiones se realicen más pronto. Los rendimientos sobre las inversiones en activos intangibles, como investigación y desarrollo, empleados y sistemas, aumentarán también el rendimiento general sobre las inversiones de una organización.

2.1.3.7.2 De Aprendizaje y Crecimiento

La perspectiva del Cuadro de Mando Integral desarrolla objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y el crecimiento de la organización. Los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las restantes perspectivas. A estos también se les llama los inductores que son necesarios para conseguir unos resultados excelentes en las tres primeras perspectivas del cuadro de mando.

El Cuadro de Mando Integral recalca la importancia de invertir para el futuro, y no sólo para las áreas tradicionales de inversión, como los nuevos equipos y la investigación y desarrollo de nuevos productos. *“La organización debe invertir en su el mejoramiento de sus procesos a largo plazo y esto se logra invirtiendo en su personal, en sus sistemas y en sus procedimientos, de manera de lograr los objetivos no financieros a largo plazo.”* (Paez, 2014)

De acuerdo a las experiencias de Kaplan y Norton en la aplicación de Cuadro de Mando Integrales en las organizaciones, han dividido en tres categorías a las variables que actúan en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

❖ **Las capacidades de los empleados.**

Debido a los cambios que están ocurriendo en el mundo de los negocios se requiere que las organizaciones tengan un proceso de adaptabilidad y reacción rápida ante los

cambios. Todo esto se logra teniendo gente calificada y preparada para realizar esta nueva forma de llevar a los negocios. “*Las ideas para mejorar los procesos y la actuación de cara a los clientes deben provenir de los empleados que están cerca de los procesos internos y de los clientes de la organización.*” (Lara, 2013)

Este cambio exige una gran recualificación de los empleados, para que sus mentes y sus capacitaciones creativas puedan ser movilizadas a favor de la consecución de los objetivos de la organización.

Los indicadores claves sobre los empleados se basan en las tres dimensiones fundamentales de los empleados que son (Servais, 2013):

a) *La satisfacción del empleado*: La medición de satisfacción del empleado reconoce que la moral y la satisfacción general que el empleado siente respecto a su trabajo son de máxima importancia para la mayoría de las organizaciones. Los empleados satisfechos son una condición previa para el aumento de la productividad, de la rapidez de reacción, calidad y servicio al cliente.

b) *La medición de la retención de los empleados*: Representa un objetivo de retener a aquellos empleados en los que la organización tiene un interés a largo plazo. La teoría que subyace en esta medida es que la organización está haciendo inversiones a largo

plazo en sus empleados, por lo que cualquier salida no deseada representa una pérdida en el capital intelectual del negocio. La retención de los empleados se acostumbra a medir por medio del porcentaje de rotación del personal clave.

c) *Medición de la productividad de los empleados*: La productividad de los empleados es un indicador del resultado del impacto global de haber incrementado las capacitaciones y moral de los empleados así como la innovación y mejora de los procesos internos y de la satisfacción de los clientes. El objetivo es relacionar el resultado producido por los empleados, con el número de empleados utilizados para producir ese resultado. Existen varias formas de medirlo, ya sea con el uso de los ingresos totales entre el número de empleados o toneladas mensuales, entre otros.

❖ **La capacidad de los sistemas de información.**

Si los empleados han de ser eficaces en el contorno competitivo actual, necesitarán de información excelente sobre los clientes, sobre los procesos internos y sobre las consecuencias financieras de sus decisiones. Los empleados de la parte de operaciones de la empresa necesitan un feedback rápido, oportuno y fiable sobre el producto que acaban de producir o el servicio que acaban de prestar.

Cuando la empresa logra tener un excelente sistema de información produce alta productividad y un mejor enfoque en el logro de los objetivos, sin distraer a los empleados de la meta estratégica de la empresa.

❖ **Motivación, delegación de poder (Empowerment) y coherencia de objetivos.**

Es muy importante que los empleados estén motivados y se sientan partícipes de las decisiones que se toman en los distintos ámbitos organizacionales, para mantener un nivel adecuado u óptimo de productividad y satisfacción del trabajo.

a) Indicador de sugerencias que se han hecho y se han puesto en práctica.

Este indicador se usa para hacer participar al empleado en el mejoramiento de los procesos de la organización. Este puede medirse como el número sugerencias emitidas, el número de sugerencias implementadas.

b) Indicadores sobre la coherencia de los objetivos individuales y de la organización.

Es muy importante evidenciar si los departamentos y los individuos tienen sus metas equiparadas con los objetivos de la empresa, articulados en el Cuadro de Mando Integral.

c) Indicadores de actuación de equipo

En la actualidad se entiende que trabajando en equipo es la forma más eficiente para lograr los objetivos organizacionales. Por eso es muy importante que se definan indicadores que permitan evaluar el desempeño del equipo así como también su motivación, grado de integración de sus miembros, entre otros. Estos indicadores comunican claramente el objetivo de la corporación de que los individuos trabajen de forma eficaz en equipos, y que los equipos de diferentes partes de la organización se proporcionen asistencia y apoyo mutuo.

2.1.3.7.3 Del Proceso Interno

El proceso de derivar objetivos e indicadores para la perspectiva del proceso interno, representa una de las distinciones más claras entre el cuadro de Mando Integral y los sistemas tradicionales de medición de la actuación, ya que estos últimos se centran únicamente en controlar, seguir y mejorar los indicadores de costo y calidad y los basados en la duración de los procesos de negocio existentes. En contraste, el enfoque del Cuadro de Mando Integral permite que las demandas de la actuación del proceso interno se deriven de las expectativas de los clientes externos concretos.

Los sistemas existentes de medición de la actuación en la mayoría de las organizaciones se centran en la mejora de los procesos operativos existentes. Sin embargo, hoy en día, muchas organizaciones obtienen una ventaja competitiva de una corriente continua de productos y servicios innovadores. (Paez, 2014)

Esta es una de las perspectivas elementales que se relaciona estrechamente con la cadena de valor por cuanto se han de identificar los procesos críticos, estratégicos, para el logro de los objetivos planteados en las perspectivas externas: financiera y de clientes; Debiéndose conocer perfectamente la Cadena de Valor de la empresa, sólo así se podrán detectar necesidades y problemas.

2.1.3.7.4 Del Cliente

En la perspectiva del cliente del Cuadro de Mando Integral, se debe identificar los segmentos de clientes y de mercado en que se ha elegido competir. Esta perspectiva permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes, como lo son: satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad, con los segmentos de clientes y de mercado seleccionados.

La perspectiva del cliente, traduce la estrategia y visión de una organización en objetivos específicos sobre clientes y segmentos de mercado seleccionados que puedan comunicarse a toda la organización.

La segmentación del mercado permite identificar las preferencias de los clientes en cuanto a aspectos como: precio, calidad, funcionalidad, imagen, prestigio, relaciones y servicio. Esto permite identificar los objetivos del cliente en cada segmento seleccionado.

Entre los indicadores más importantes están:

❖ **Indicadores Centrales del Cliente:** Este indicador se puede medir cliente por cliente, segmento por segmento, la cantidad total de negocios de clientes y de segmentos de mercado que están recibiendo.

❖ **Indicador de las Propuestas de Valor Añadido:** Las propuestas de valor añadido representan los atributos que las empresas proveedoras suministran a través de sus productos y servicios, para crear fidelidad y satisfacción en los segmentos de clientes seleccionados. Estos atributos pueden ser organizados en tres categorías: Atributos de productos y/o servicios, Relación con los clientes e Imagen y Prestigio.

2.1.3.8 Vinculación del CMI con la Estrategia

Hasta esta sección se ha podido observar cómo se establecen las bases para la construcción de un Cuadro de mando Integral. Además se ha descrito la construcción de indicadores financieros y no financieros agrupados en cuatro perspectivas: una financiera, la del cliente, la de los procesos internos y una referente al proceso de crecimiento y aprendizaje. Pero se deben responder a las siguientes preguntas ¿Qué es lo que hace realmente exitoso un Cuadro de mando Integral? ¿Basta solo con agrupar indicadores financieros y no financieros, bajo las cuatro perspectivas antes indicadas?

Un Cuadro de Mando Integral con éxito, es el que comunica una estrategia a través de un conjunto integrado de indicadores financieros y no financieros, de manera tan transparente, que un observador sea capaz de contemplar el cuadro de mando y ver lo que se esconde detrás de él, la estrategia que subyace en los objetivos e indicadores del mismo.

El Cuadro de mando Integral debe comunicar tan bien la estrategia de una unidad de negocio, que un competidor que fuera capaz de verlo, esté en condiciones de bloquear la estrategia y hacer que no tuviera efecto alguno.

“¿Cómo se puede construir un Cuadro de Mando Integral que sea capaz de trasladar la estrategia a los indicadores, de esa manera? Existen tres elementos que permiten que el Cuadro de mando Integral de una organización esté vinculado a su estrategia.” (Lara, 2013):

a) Relaciones Causa-Efecto.

Una estrategia es un grupo de hipótesis sobre las relaciones causa-efecto. Estas pueden expresarse en una secuencia de declaraciones del tipo si-entonces. Un Cuadro de Mando Integral adecuadamente constituido debe contar la historia de la estrategia a través de una secuencia de relaciones causa-efecto.

El sistema de indicadores debe hacer que las relaciones entre los objetivos e indicadores en las diversas perspectivas sean explícitas a fin de que puedan ser gestionadas y convalidadas. Cada indicador seleccionado para un cuadro de mando integral debería ser un elemento de una cadena de relaciones causa efecto, que comunique el significado de la estrategia de la unidad de negocio a la organización.

b) Los inductores de la actuación.

Los Inductores de la actuación, los indicadores de previsión, son aquellos que tienden a ser específicos para una unidad de negocio en particular. Los inductores de la actuación reflejan la singularidad de la estrategia de la unidad de negocio.

Los indicadores del Cuadro de Mando Integral considerando cada una de las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral puede requerir entre 4 a 7 indicadores por separado, es frecuente ver que las empresas tengan cuadros de mando de hasta 25 indicadores.

2.1.3.9 La implementación de CMI

El proceso de diseño e implantación debe empezar con la colaboración de la alta dirección, por la relación que existe entre la estrategia y el CMI. Por esta razón el proyecto debe estar a cargo de un responsable que lleve a cabo las tareas de coordinación e integración del esfuerzo del equipo de la alta dirección..

Los pasos a seguir en el diseño e implantación de un Cuadro de Mando Integral, son:

❖ **Cómo competir:** Se requiere un líder carismático que pueda participar en todos los temas de la organización, establecer la estrategia y establecer el diseño de un modelo de negocio basado en relaciones causa-efecto.

¿Cómo están relacionados los recursos de una empresa con los procesos internos?

¿Cómo están relacionados los procesos con el posicionamiento de mercado y el servicio a los clientes?

¿Cómo están relacionados los recursos, los servicios y procesos con el objetivo de creación de valor?

❖ **Seleccionar y diseñar indicadores:** El objetivo esencial para seleccionar indicadores concretos para un cuadro de mando es identificar primero los indicadores que mejor comunican el significado de una estrategia.

a) Indicadores centrales del crecimiento y aprendizaje: La Satisfacción de los empleados, retención de los empleados, productividad de los empleados.

b) Indicadores financieros centrales: Rendimientos sobre la inversión, La rentabilidad y la diversificación de ingresos, Coste de reducción de la rentabilidad.

c) Indicadores centrales del cliente: Cuota de mercado, La adquisición de clientes, Rentabilidad del cliente, y La satisfacción del cliente.

2.1.3.10 Beneficios del uso de CMI

El simple hecho de explicitar un tipo de objetivo y traducirlo en indicadores facilita el consenso en toda la organización, no sólo de la dirección, sino de cómo lograr alcanzarlo. También muestra de forma clara cómo las acciones del día a día afectan no sólo al corto plazo, también al largo plazo.

Una vez que el Control de Mando Integral se pone en marcha, se utiliza para poder comunicar los planes de la empresa, al unir los esfuerzos en una sola orientación y evitar la dispersión. En este caso, el CMI actúa como un sistema de control por excepción.

El Cuadro de Mando Integral traduce la visión y la estrategia de una organización en un conjunto de indicadores de actuación. Estos son elementos que en cada área estudiada reflejan el estado y perspectivas que son bastante necesarios de reforzar, mejorar o mantener para alcanzar los objetivos deseados.

2.2 Marco Legal

2.2.1 Constitución Política del Estado

Los artículos relacionados con el tema de investigación son los siguientes:

❖ El Artículo 93 de la Constitución Política del Estado numeral III) señala: Las universidades públicas establecerán mecanismos de rendición de cuentas y transparencia en el uso de sus recursos, a través de la presentación de estados financieros a la Asamblea Plurinacional Legislativa, a la Contraloría General y al Órgano Ejecutivo.

❖ Constitución Política del Estado en su Art 213. Numeral I). La Contraloría General del Estado es la institución técnica que ejerce la función de control de la administración de las entidades públicas y de aquéllas en las que el Estado tenga participación o interés económico. (Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia, 2009)

2.2.2 Ley SAFCO 1178

La Ley 1178, en su Artículo 2 señala: Los sistemas que se regulan son (Ley de Administracion y Control Gubernamentales N°1178, 2012):

- a) Para programar y organizar las actividades
- b) Para ejecutar las actividades programadas
- c) Para controlar la gestión del Sector Público

2.2.3 Estatuto Orgánico del II congreso de la Universidad Pública de El Alto

Título I Fundamentos Institucionales, Capítulo I Disposiciones Generales:

❖ Artículo 1.- Naturaleza jurídica e Institucional: La Universidad Pública de El Alto (UPEA) es una institución de educación superior, científica, productiva, autónoma, pública, laica, gratuita, multinacional y plurinacional. Forma parte del sistema de la Universidad Publica Boliviana en igualdad de derechos, condiciones y de jerarquía con las restantes universidades publicas autónomas en conformidad a los artículos 185, 186, 187 de la constitución Política del Estado. (GACETA, Estatuto Orgánico, Reglamentos Generales, Resoluciones del II Congreso Ordinario de la Universidad Pública de El Alto, 2008)

❖ Artículo 12.- 3) la integración de la Universidad con la sociedad boliviana y la planificación de la política universitaria a los intereses y necesidades del pueblo boliviano (GACETA, Estatuto Orgánico, Reglamentos Generales, Resoluciones del II Congreso Ordinario de la Universidad Pública de El Alto, 2008)

❖ Artículo 13.- 1) la UPEA garantiza la más amplia libertad de pensamiento, expresión y asociación a todos sus docentes, estudiantes y administrativos, para difundir libremente sus ideas y organizarse en torno a ellas, para analizar y debatir sobre todo tipo de problemas institucionales, político y sociales. (GACETA, Estatuto Orgánico,

Reglamentos Generales, Resoluciones del II Congreso Ordinario de la Universidad Pública de El Alto, 2008)

Reglamento de Posgrado:

❖ Artículo 1.- La Universidad Pública de El Alto (UPEA), fue creada el 5 de septiembre de 2000 mediante Ley 2115, y declarada autónoma por Ley 2556, conforme al mandato constitucional de la Republica. Para este efecto, la comunidad universitaria en pleno, se movilizó con sacrificio y derramamiento de sangre, postulando una nueva visión de universidad, que responde a los reclamos socioculturales del país. La UPEA, mediante el Centro de Estudios y Formación de Posgrado e Investigación (CEFORPI), dirigirá sus acciones, estrategias al desarrollo socioeconómico y productivo local, regional y nacional, revitalizando y utilizando conocimientos científicos, tecnológicos y experiencias ancestrales, con concepción de una educación comunitaria y multifacética promoviendo el desarrollo integral de la sociedad marginada.

❖ Artículo 4.- el posgrado está dirigido a profesionales que buscan superarse permanentemente con innovaciones en los diferentes campos del conocimiento, para complementar su formación, desarrollando sus competencias, habilidades, destrezas, generando y creando nuevos conocimientos a través de la investigación científica, en correspondencia con los avances de la ciencia y la tecnología, comprometidos con la problemática de la sociedad.

Líneas de Acción del Plan Nacional del Sistema de Posgrado 2013 – 2017:

❖ Política Institucional.- Fortalecimiento de los procesos de Planificación, Organización, Dirección, Ejecución, Control y Gestión en correspondencia la visión y misión institucional.

❖ Política Gestión Administrativa y Financiera.- Fortalecimiento del desarrollo de la agestión administrativa y financiera del posgrado.

2.3 Marco Institucional

La Universidad Pública de El Alto (UPEA) es una universidad pública y autónoma de Bolivia, con sede en la ciudad de El Alto, la cual ofrece 35 carreras en las áreas socio-político-económica, salud y tecnología. En el 2011 se implementaron 13 carreras sumando un total de 35 la oferta académica de esta casa superior de estudios. Su accionar se enmarca en el estatuto orgánico aprobado en 2007. (GACETA, Estatuto Orgánico, Reglamentos Generales, Resoluciones del II Congreso Ordinario de la Universidad Pública de El Alto, 2008)

2.3.1 Antecedentes

En 1989 instituciones sociales de El Alto firmaron convenios con la Universidad Mayor de San Andrés (UMSA) para crear una facultad con carreras técnicas. La población de la ciudad de El Alto exigía que la universidad contase con carreras de formación

profesional, no sólo a nivel técnico. Para esto, los habitantes de esta ciudad iniciaron una serie de movilizaciones para conseguir una universidad que tenga una mayor oferta académica.

Los pobladores y juntas sociales de la ciudad de El Alto no consideraban pertinente tener una universidad que respondiera a gobierno y administración de otra ciudad. Además las organizaciones sociales solicitaban carreras como medicina y la Universidad Mayor de San Andrés (UMSA) sólo proponía carreras técnicas, a lo cual respondieron con manifestaciones solicitando una universidad pública y autónoma.

2.3.2 Creación

El 5 de septiembre de 2000 se promulgó la ley 2115 que determinó la creación de la Universidad Pública de El Alto, la misma determina que la UPEA tendría autonomía en 5 años, tiempo durante el cual estaría a cargo de un consejo formado por el Ministerio de Educación de Bolivia y otros organismos gubernamentales.

De acuerdo a la ley de su creación, el ente de mayor decisión en la universidad sería el Consejo de Desarrollo Institucional (CDI), mismo en el que estaban insertos miembros de organizaciones sociales que tenían poca relación con el quehacer académico. Sin embargo, la UPEA comenzó a institucionalizarse, se reinstauró el Consejo Universitario presidido por Edwin Callejas, luego de deponer a Javier Tito nombrado por el ministerio

de educación y haciéndose cabeza del gobierno de la UPEA. (GACETA, Estatuto Orgánico, Reglamentos Generales, Resoluciones del II Congreso Ordinario de la Universidad Pública de El Alto, 2008)

2.3.3 Autonomía

En noviembre 12 de 2003 mediante la Ley 2556 se le concede plena Autonomía Universitaria conforme al mandato constitucional de la Republica, desde ese entonces la universidad ha sido un actor principal de las revueltas sociales durante los últimos años.

2.3.4 Carreras de la Universidad Pública de El Alto

Las carreras con las que cuenta la universidad son las siguientes:

- ❖ Administración de empresas
- ❖ Arquitectura
- ❖ Ciencias Físicas y Energías Alternativas
- ❖ Ciencias del desarrollo
- ❖ Ciencias de la educación
- ❖ Comunicación social
- ❖ Contaduría pública
- ❖ Derecho
- ❖ Economía

- ❖ Enfermería
- ❖ Historia
- ❖ Ingeniería agronómica
- ❖ Ingeniería civil
- ❖ Ingeniería de sistemas
- ❖ Ingeniería en gas y petroquímica
- ❖ Ingeniería en producción empresarial
- ❖ Lingüística
- ❖ Medicina
- ❖ Medicina veterinaria y zootecnia
- ❖ Odontología
- ❖ Sociología
- ❖ Trabajo social
- ❖ Ingeniería electrónica
- ❖ Ingeniería eléctrica
- ❖ Ingeniería autotrónica
- ❖ Ingeniería textil
- ❖ Ingeniería ambiental
- ❖ Administración turística y hotelería
- ❖ Artes plásticas
- ❖ Ciencias políticas



- ❖ Comercio internacional
- ❖ Educación parvularia
- ❖ Física y energías alternativas
- ❖ Nutrición y dietética
- ❖ Psicología
- ❖ Zootecnia e ingeniería Pecuaria

2.3.5 Posgrado Universidad Pública de El Alto

La Universidad Pública de El Alto, guarda en su memoria los hechos históricos que vieron nacer a la universidad más joven de Bolivia, hechos que se dieron lugar desde 1988 el cual reflejaba la demandaba de los jóvenes de tener acceso a la educación superior, como un derecho irrenunciable. Tras varios años de lucha forjada por las organizaciones sociales, juventudes y población de El Alto, el 5 de septiembre del año 2000 se crea la Universidad Pública de El Alto mediante Ley 2115 y es declarada autónoma mediante Ley 2556. (GACETA, Reglamento de Posgrado de la Universidad Pública de El Alto, 2008)

Considerando que los hechos históricos marcan nuestro presente para construir nuestro futuro, el Centro de Estudios y formación de Posgrado e Investigación forma profesionales idóneos y con calidad en diversos niveles de posgrado, recreando la actividad académica, investigación, transferencia e integración tecnológica y el

conocimiento, en los procesos de interacción social, confrontando y asimilando la incidencia de los valores socioeducativos, para el desarrollo económico , productivo y social a nivel local regional, nacional e internacional.



3 Capítulo III: Metodología de Trabajo

En este capítulo se describen todos los aspectos inherentes a la metodología de investigación aplicada en el desarrollo de este trabajo y los instrumentos utilizados para el relevamiento de la información necesaria.

3.1 Método de Investigación

El método utilizado en este trabajo fue el método deductivo, y es aquel cuyo análisis va de lo general a lo particular; aquel que partiendo de casos generales, permite llegar a conclusiones particulares.

En el presenta trabajo lo general se presenta como las estrategias y objetivos de la Dirección de Posgrado de la UPEA; y lo particular se presentan como los distintos indicadores que muestran resultados de cada actividad y función desempeñada en pos de los objetivos y estrategias de la Dirección, descritos en el Cuadro de Mando Integral.

3.2 Tipo de Investigación

El tipo de investigación utilizada es de carácter analítico-descriptivo. Un estudio analítico-descriptivo es un tipo de investigación para describir la situación o especificar propiedades importantes que se estén presentados en el sujeto de investigación. (Valda, 2003)

3.2.1 Investigación Analítica

La Investigación Analítica consiste en *“la descomposición de un todo, descomponiéndole en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos del problema estudiado”* (Ibañez, 2002)

Por tanto, este tipo de investigación permitió analizar los aspectos relevantes de los documentos proveídos por la Dirección de Posgrado de la UPEA, como ser: Manual de funciones, Estructura organizacional, Informes técnicos económicos, Informes sobre estadísticas de inscritos, Programas de posgrado, Plan Operativo Anual, Informes técnicos académicos, Informes de emisión de diplomas, Informes de emisión de certificado de calificaciones, Manual de Organización de Funciones, Acta de seguimiento de trámites, Notas de reclamos, Material de difusión de programas posgraduales, Matriz de FODA, Dirección de Posgrado, Registro de programas posgraduales y Resoluciones CEFORPI.

3.2.2 Investigación Descriptiva

La investigación descriptiva busca *“describir situaciones, especificar propiedades importantes de personas grupos o cualquier fenómeno de estudio, no busca el origen o*

causas de la situación, se centra en medir con la mayor precisión posible el efecto que se manifiesta del objeto de investigación” (Mejía Ibáñez, 2002)

Para la presente investigación permitió realizar la descripción de la situación actual del aspecto administrativo, financiero, de mercadotecnia, la satisfacción de clientes de la Dirección de Posgrado de la UPEA.

3.2.3 Investigación de Campo

“Permite obtener conocimientos a partir del análisis de datos que hayan sido recolectados en forma directa de la realidad, donde se presentan y que extraemos del contacto directo con la unidad objeto de investigación.” (Ibáñez, 2002)

Este tipo de investigación permitió obtener información directa de los funcionarios de la Dirección, y de los clientes de los distintos diplomados y maestrías ofrecidas por la Dirección de Posgrado de la UPEA.

3.3 Técnicas de Investigación

La técnica apropiada para la recolección de datos para este trabajo fue la siguiente:

Cuestionario

“Se denomina cuestionario al listado de preguntas escritas e integradas a un documento cuyas respuestas permiten obtener información acerca de un tema determinado.” (Valda, 2003)

Para la recopilación de información se elaboraron dos cuestionarios; el primero se denomina Encuesta Actores Clave cuyo objetivo fue el de recabar información para realizar el diagnóstico de la situación en la cual la Dirección se encontraba respecto a los instrumentos administrativos, financieros, y de mercadotecnia; La segunda se denomina Encuesta Posgraduantes (Clientes) cuyo objetivo fue el de conocer la satisfacción en relación a los distintos cursos, accesibilidad y la infraestructura y la calidad de la enseñanza.

3.4 Universo de Estudio

“El universo o población se refiere al conjunto de objetos, personas e incluso datos que poseen alguna característica en común.” (Ibañez, 2002)

El universo de estudio consta de las autoridades, administrativos, becarios y posgraduantes, cuyo detalle se muestra a continuación:

Tabla N° 3:1 Población de Estudio – Dirección de Posgrado

Población	Población	Universo	Total
Autoridades	1	1	1
Administrativos	5	5	5
Posgraduantes	2.259	2.259	2.259

Fuente: Elaboración Propia, en base a POA

3.5 Muestra de Estudio

❖ Muestra para Actores Clave:

En base a la tabla de Universo de Estudio, a continuación se calcula el tamaño de la muestra para el levantamiento de la encuesta a actores clave:

$$n_1 = \text{Nro. de autoridades} + \text{Nro. de administrativos}$$

$$n_1 = 1 + 5$$

$$n_1 = 6$$

De acuerdo a los resultados la encuesta a actores clave es tomada a cinco personas del personal administrativo y una autoridad.

❖ Muestra para Posgraduantes (Clientes):

Para el cálculo de la muestra para el levantamiento de encuesta a posgraduantes (clientes), se consideró la siguiente relación matemática:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * (1 - p)}{(N - 1)e^2 + Z^2 * p * (1 - p)}$$

Para el tamaño del universo se consideró el número total de inscritos en los programas de diplomado, especialidad, maestría y doctorado de los diferentes programas en el año 2016, ascendiendo a un número de 2.259 posgraduantes. Además se considera un nivel de confianza del 95% con una desviación del valor medio de 1,96, un margen de error máximo que admitido del 5% y la proporción que se espera encontrar del 50%.

Dada la relación matemática se tiene el siguiente cálculo:

$$n = \frac{2.259 * 1,96^2 * 0,5 * (1 - 0,5)}{(2.259 - 1) * 0,05^2 + 1,96^2 * 0,5 * (1 - 0,5)}$$

n = 328

Es así que con una muestra de 328 posgraduantes se levanta la encuesta dirigida a profesionales que están cursando actualmente sus estudios de posgrado en la Universidad.

En la siguiente tabla se muestra el resumen de la determinación de muestras:

Tabla N° 3:2 Muestra de Estudio

Detalle	Universo de Estudio	Muestra
Encuesta a Actores Clave	6	6
Encuesta a Posgraduantes (clientes)	2.259	328

Fuente: Elaboración Propia, en base a cálculos de muestra

3.6 Procedimiento de Investigación

Las fases de desarrollo del diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral, se muestra en la siguiente ilustración:

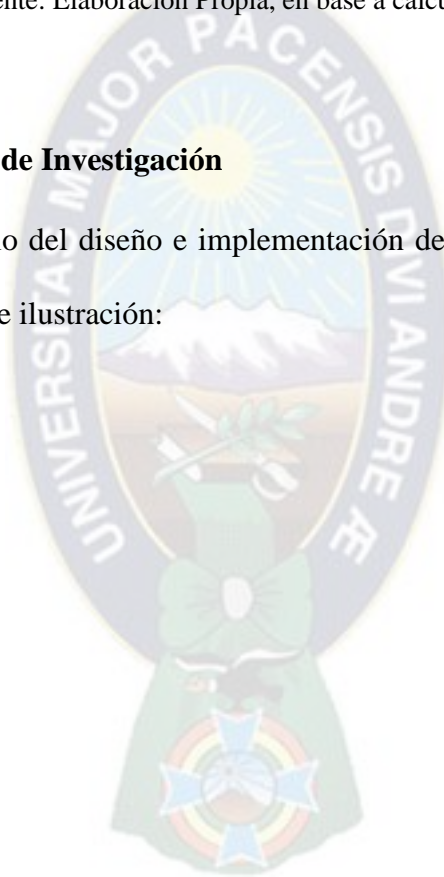
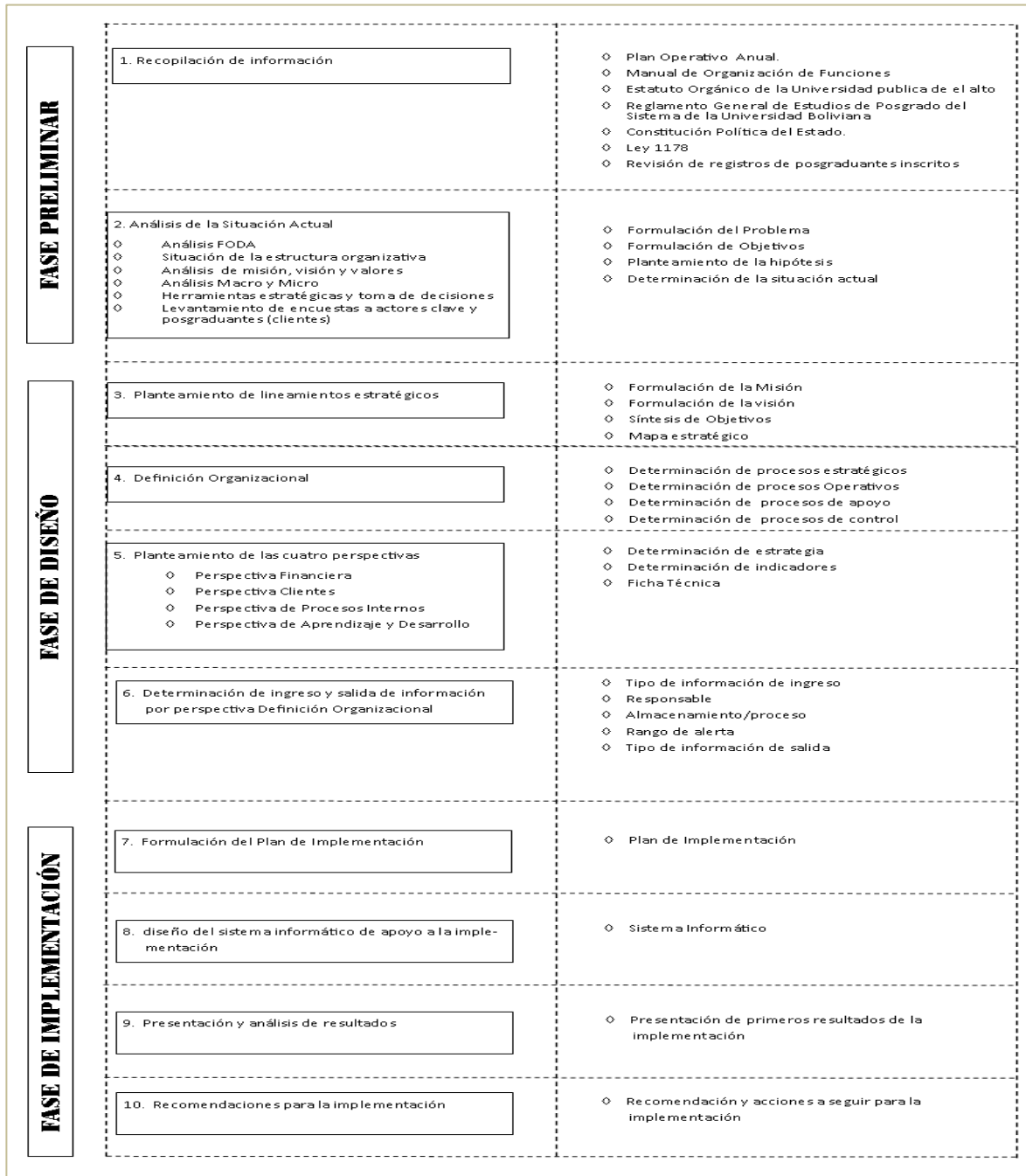


Gráfico N° 3:1 Fases del Desarrollo del CMI



Fuente: elaboración propia, en base al marco referencial

4 Capítulo IV: Resultados y Análisis de la Situación

4.1 Resultados – Encuesta a Actores Clave

❖ Desarrollo del programa

Este grupo de preguntas están referidas al desarrollo del programas; se priorizo tres preguntas que abarcan los aspectos de innovación para la oferta de programas, los precios que hacen accesibles a los programas, y por ultimo las instancias en las que demoran la aprobación de los programas. A continuación se muestra los resultados obtenidos de la entrevista a seis actores claves de la Dirección de Posgrado (cinco funcionarios del personal administrativo y una autoridad):

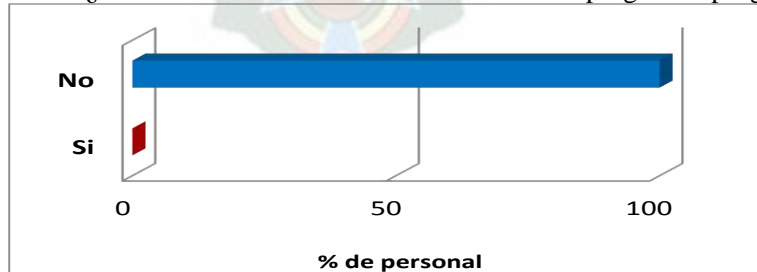
1. ¿Existe innovación constante en la oferta de programas posgraduales?

Tabla de Frecuencias N° 4:1 ¿Existe innovación constante en la oferta de programas posgraduales?

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Porcentaje válido</i>	<i>Porcentaje acumulado</i>
Si	0	0	0	0
Válidos No	6	100	100	100

Fuente: Elaboración Propia, en base a Encuesta a Actores Clave

Gráfico N° 4:1 ¿Existe innovación constante en la oferta de programas posgraduales?



Fuente: Elaboración Propia, en base a Encuesta a Actores Clave

La pregunta está dirigida exclusivamente a los programas que oferta la Dirección de Posgrado, en ese entendido los programas datan de la gestión 2010, 2011, 2013 en el caso de las maestrías, diplomados y doctorados respectivamente, por tanto no se tiene innovación en los programas posgraduales ofertados en la actualidad, tal como lo expresan el 100 % los miembros de la Dirección.

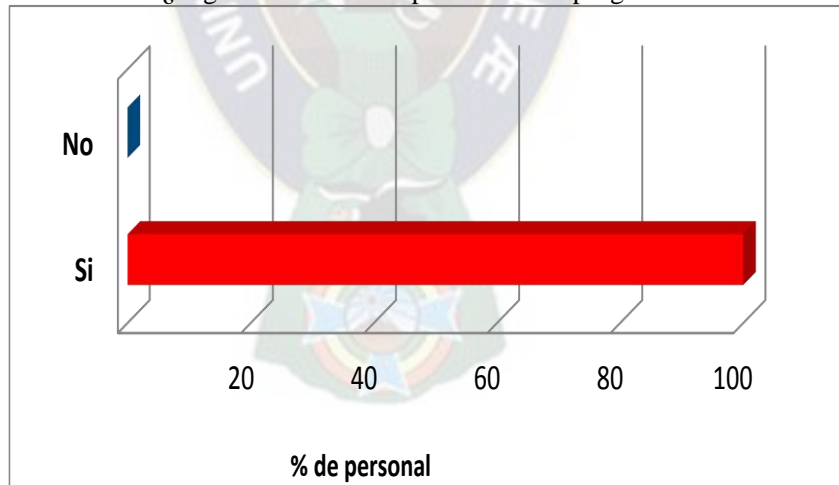
2. Según su criterio los precios de los programas son accesibles?

Tabla de Frecuencias N° 4:2 Según su criterio los precios de los programas son accesibles?

		<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Porcentaje válido</i>	<i>Porcentaje acumulado</i>
Válidos	Si	6	100	100	100
	No	0	0	0	100

Fuente: Elaboración Propia, en base a Encuesta a Actores Clave

Gráfico N° 4:2 ¿Según su criterio los precios de los programas son accesibles?



Fuente: Elaboración Propia, en base a Encuesta a Actores Clave

Todos los programas que se ofertan a través de la Dirección de Posgrado tienen precios accesibles en comparación con los precios que ofertan otras universidades, como lo señala el 100% de los miembros de la Dirección de Posgrado.

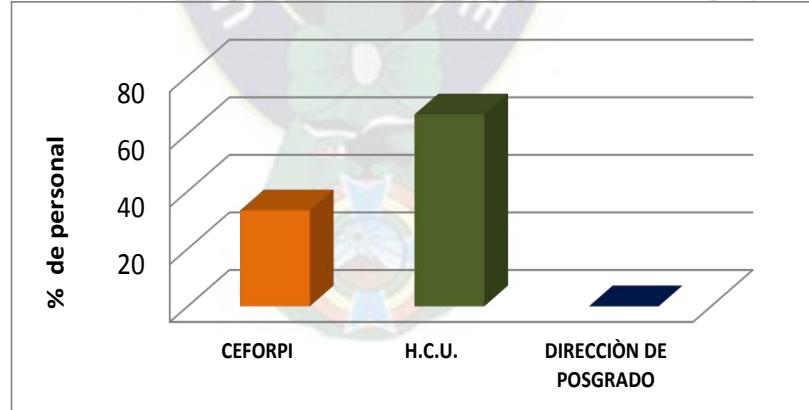
3. En que instancias demora la aprobación de los programas?

Tabla de Frecuencias N° 4:3 ¿En qué instancias demora la aprobación de los programas?

		<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Porcentaje válido</i>	<i>Porcentaje acumulado</i>
Válidos	CEFORPI	2	33	33	33
	H.C.U.	4	67	67	100
	DIRECCIÓN DE POSGRADO	0	0	0	100
	Total	6	100	100	

Fuente: Elaboración Propia, en base a Encuesta a Actores Clave

Gráfico N° 4:3 ¿En que instancias demora la aprobación de los programas?



Fuente: Elaboración Propia, en base a Encuesta a Actores Clave

De acuerdo con la percepción del personal de la Dirección de Posgrado, las instancias en la que más se demora la aprobación de los programas es el Honorable Concejo Universitario con un 67% en esta instancia se consideran para su aprobación los de programas que otorgan grado académico tales como las maestrías, doctorados y especialidades. Por otro lado está el COFORPI con un 33% esto se debe a que en algunas ocasiones no se instala dichas instancias por falta de quórum. En estas instancias se aprueban todos los programas de posgrado de la Universidad.

❖ Emisión de diplomas

En este segundo grupo de preguntas abarca todo el proceso de emisión de diplomas, el cual está conformado por tres preguntas referidas al tiempo oportuno de emisión de diplomas y de alguna manera la medida de los reclamos por parte de los posgraduantes para identificar las razones más recurrentes de una insatisfacción del posgraduante. En consecuencia se tiene los siguientes resultados:

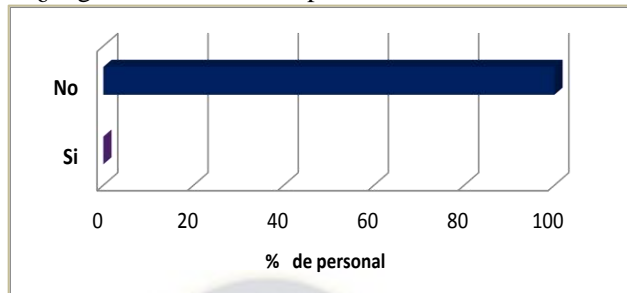
1. Según su criterio los diplomas son emitidos de manera oportuna?

Tabla de Frecuencias N° 4:4 ¿Los diplomas son emitidos de manera oportuna?

		<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Porcentaje válido</i>	<i>Porcentaje acumulado</i>
	Si	0	0	0	0
Válidos	No	6	100	100	100

Fuente: Elaboración Propia, en base a Encuesta a Actores Clave

Gráfico N° 4:4 ¿Según su criterio los diplomas son emitidos de manera oportuna?



Fuente: Elaboración Propia, en base a Encuesta a Actores Clave

La emisión de Diplomas de programas de posgrado que no otorgan grado académico es emitido por la Dirección de Posgrado, el cual lleva la rúbrica del Director y el Vicerrector, en ese entendido, el 100% del personal indica que los diplomas no son emitidos de manera oportuna, el cual genera un descontento en los posgraduantes.

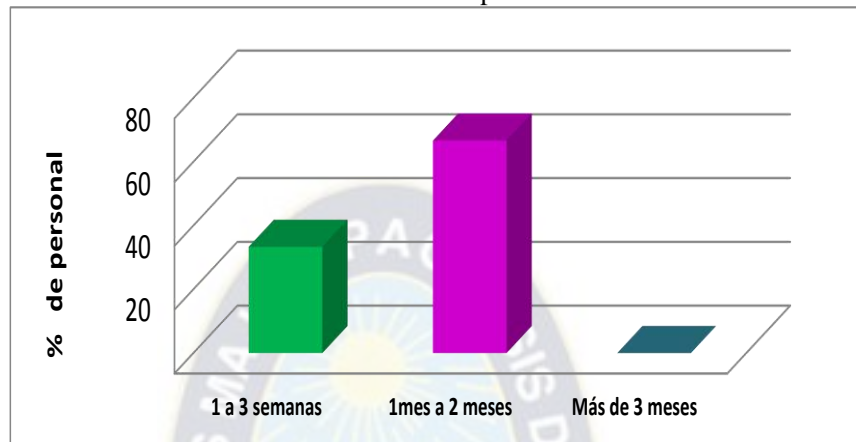
2. ¿Cuál es el tiempo máximo en que se demora en la emisión del diploma luego de la conclusión del diplomado?

Tabla de Frecuencias N° 4:5 ¿Cuál es el tiempo máximo en que se demora en la emisión del diploma luego de la conclusión del diplomado?

		<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Porcentaje válido</i>	<i>Porcentaje acumulado</i>
Válidos	1 a 3 semanas	2	33	33	33
	1 mes a 2 meses	4	67	67	100
	Más de 3 meses	0	0	0	100
	Total	6	100	100	

Fuente: Elaboración Propia, en base a Encuesta a Actores Clave

Gráfico N° 4:5 Cuál es el tiempo máximo en que se demora en la emisión del diploma luego de la conclusión del diplomado?



Fuente: Elaboración Propia, en base a Encuesta a Actores Clave

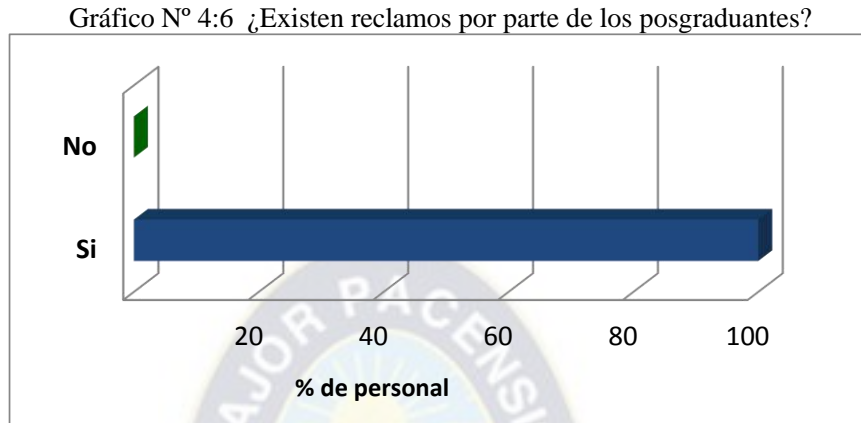
Un 67 % del personal afirma que el tiempo máximo en la demora de emisión de diplomas fue de 1 a 2 meses y lo mínimo de 1 a 3 semanas; esta situación genera inconformidad con los posgraduantes que esperan recibir el diploma en un tiempo máximo de una semana luego de culminado el programa.

3. ¿Existen reclamos por parte de los posgraduantes?

Tabla de Frecuencias N° 4:6 ¿Existen reclamos por parte de los posgraduantes?

		<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Porcentaje válido</i>	<i>Porcentaje acumulado</i>
Válidos	Si	6	100	100	100
	No	0	0	0	0

Fuente: Elaboración Propia, en base a Encuesta a Actores Clave



Fuente: Elaboración Propia, en base a Encuesta a Actores Clave

La respuesta contundente es que el 100% del personal afirma que existen reclamos por parte de los posgraduantes, en consecuencia se realizó la siguiente pregunta:

Si la respuesta es SI, cuál cree que son las razones más recurrentes? Selecciones los ítems que considere más importantes

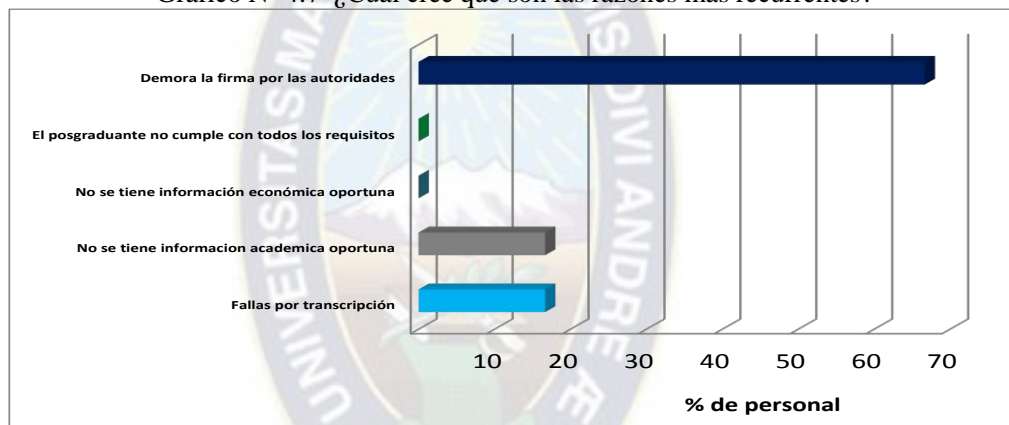
Tabla de Frecuencias N° 4:7 ¿Cuál cree que son las razones más recurrentes?

		<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Porcentaje válido</i>	<i>Porcentaje acumulado</i>
Válidos	Fallas por transcripción	1	17	17	17
	No se tiene información académica oportuna	1	17	17	33
	No se tiene información económica oportuna	0	0	0	33

El posgraduante no cumple con todos los requisitos	0	0	0	33
Demora la firma por las autoridades	4	67	67	100
Total	6	100	100	

Fuente: Elaboración Propia, en base a Encuesta a Actores Clave

Gráfico N° 4:7 ¿Cuál cree que son las razones más recurrentes?



Fuente: Elaboración Propia, en base a Encuesta a Actores Clave

El 100% del personal afirma que existe reclamos por parte de los posgraduantes en el proceso de emisión de diplomas, por lo que señalan que las razones más recurrentes son la demora de la firma por las autoridades con un 67% (Vicerrectorado), seguido de las fallas por transcripción y el no tener información académica oportuna para la emisión de diplomas con un 17%.

❖ Académico

Para la evaluación del proceso académico se propone una sola pregunta, el cual mide la atención oportuna de los tramites académicos, que además permite identificar las razones más recurrentes en el caso de que se la atención de los tramites no hayan sido oportunos. Los resultados se muestran a continuación:

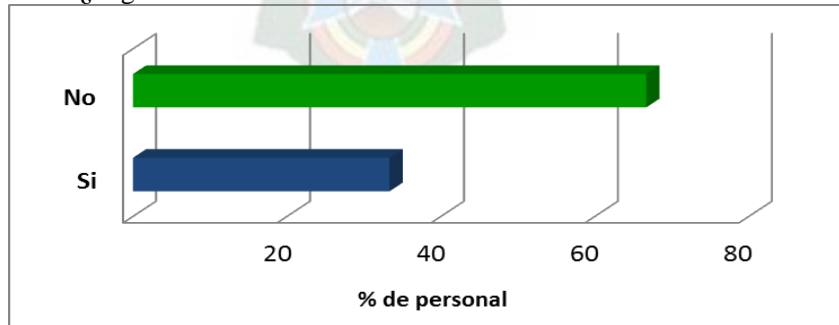
1. ¿Según su criterio los tramites académicos son atendidos de manera oportuna?

Tabla de Frecuencias N° 4:8 ¿Según su criterio los tramites académicos son atendidos de manera oportuna?

		<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Porcentaje válido</i>	<i>Porcentaje acumulado</i>
Válidos	Si	2	33	33	33
	No	4	67	67	100
	Total	6	100	100	

Fuente: Elaboración Propia, en base a Encuesta a Actores Clave

Gráfico N° 4:8 ¿Según su criterio los tramites académicos son atendidos de manera oportuna?



Fuente: Elaboración Propia, en base a Encuesta a Actores Clave

Del gráfico y la tabla de frecuencias se tiene que el 67% de los encuestados afirma que los trámites académicos no son atendidos de manera oportuna, el resto 33% afirma que los trámites académicos son atendidos de manera oportuna.

Con el objetivo de identificar las razones por las cuales los trámites no son atendidos de manera oportuna se realizó la siguiente pregunta. Los resultados se presentan a continuación:

Si la respuesta es **NO**, cuál cree que son las razones más recurrentes? Selecciones los ítems que considere más importantes

Tabla de Frecuencias N° 4:9 ¿Cuál cree que son las razones más recurrentes?

		<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Porcentaje válido</i>	<i>Porcentaje acumulado</i>
Válidos	Por falta de matriculación de los interesados	1	17	17	17
	No hay personal designado para la atención	2	33	33	50
	Personal sin información sobre el conducto regular	1	17	17	67
	El posgraduante no cumple con todos los requisitos	1	17	17	83
	La firma oportuna por parte de las autoridades	1	17	17	100
Total		6	100	100	

Fuente: Elaboración Propia, en base a Encuesta a Actores Clave

Gráfico N° 4:9 ¿Cuál cree que son las razones más recurrentes?



Fuente: Elaboración Propia, en base a Encuesta a Actores Clave

Las razones más recurrentes por las cuales los trámites académicos no son atendidos de manera oportuna son la falta de personal asignado para la atención (33%), seguido de la falta de matriculación de los posgraduantes (17%), la falta de información sobre el conducto regular por parte del personal (17%), y por último la firma oportuna por parte de las autoridades (17%).

❖ Marketing

Este grupo de preguntas están relacionadas con el proceso de marketing que se aplica en la oferta de diversos programas de posgrado que lanza la Dirección de Posgrado; el objetivo de estas preguntas es determinar si se utilizan políticas de marketing, y en caso de una respuesta negativa identificar cuáles son los medios por los cuales se llega a los

posgraduantes, por otro lado se identifica que tipo de estudios de mercado se realizan.

De acuerdo a las respuestas se tiene los siguientes resultados:

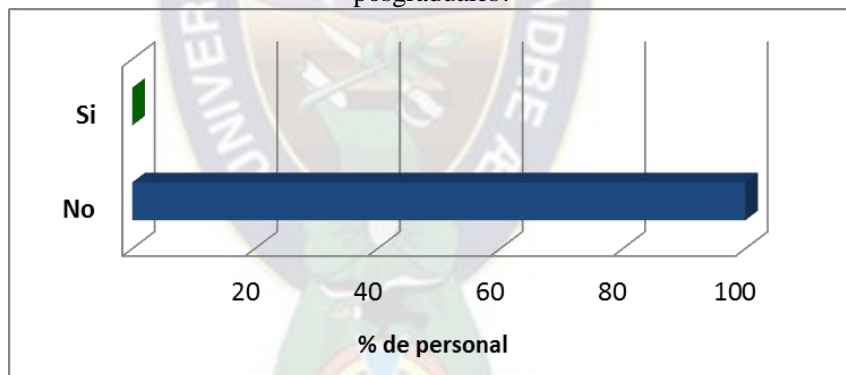
1. ¿Según usted se aplica políticas de marketing para lanzar los programas posgraduales?

Tabla de Frecuencias N° 4:10 ¿Según usted se aplica políticas de marketing para lanzar los programas posgraduales?

		<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Porcentaje válido</i>	<i>Porcentaje acumulado</i>
Válidos	No	6	100	100	100
	Si	0	0	0	0

Fuente: Elaboración Propia, en base a Encuesta a Actores Clave

Gráfico N° 4:10 ¿Según usted se aplica políticas de marketing para lanzar los programas posgraduales?



Fuente: Elaboración Propia, en base a Encuesta a Actores Clave

De las respuestas vertidas, se tiene que el 100% de los entrevistados consideran que no se aplican políticas de marketing para lanzar los programas de posgrado. En consecuencia se realizó las siguientes preguntas:

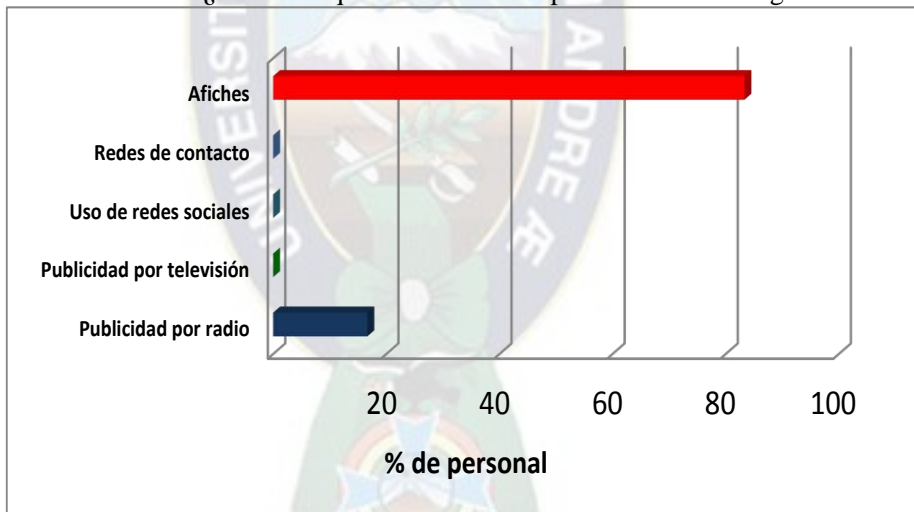
a) ¿Cuál cree que son los medios por los cuales se llega al cliente?

Tabla de Frecuencias N° 4:11 ¿Cuál cree que son los medios por los cuales se llega al cliente?

		<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Porcentaje válido</i>	<i>Porcentaje acumulado</i>
Válidos	Publicidad por radio	1	17	17	17
	Publicidad por televisión	0	0	0	17
	Uso de redes sociales	0	0	0	17
	Redes de contacto	0	0	0	17
	Afiches	5	83	83	100
	Total	6	100	100	

Fuente: Elaboración Propia, en base a Encuesta a Actores Clave

Gráfico N° 4:11 ¿Cuál cree que son los medios por los cuales se llega al cliente?



Fuente: Elaboración Propia, en base a Encuesta a Actores Clave

De la gráfica se tiene que el 83% de los entrevistados afirman que el medio mayoritario con el cual se llega a los posgraduados son los afiches, seguidos de la publicidad por radio con un 17%.

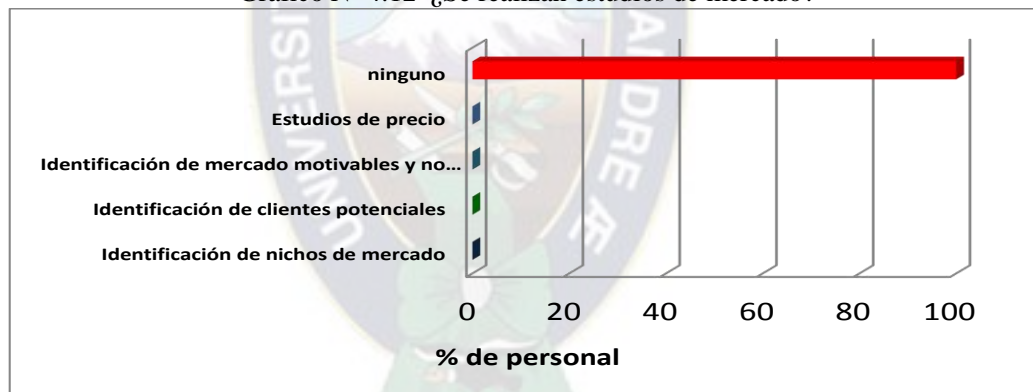
b) ¿Se realizan estudios de mercado?

Tabla de Frecuencias N° 4:12 ¿Se realizan estudios de mercado?

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Porcentaje válido</i>	<i>Porcentaje acumulado</i>
Identificación de nichos de mercado	0	0	0	0
Identificación de clientes potenciales	0	0	0	0
Identificación de mercado motivables y no motivables	0	0	0	0
Estudios de precio	0	0	0	0
Válidos ninguno	6	100	100	100

Fuente: Elaboración Propia, en base a Encuesta a Actores Clave

Gráfico N° 4:12 ¿Se realizan estudios de mercado?



Fuente: Elaboración Propia, en base a Encuesta a Actores Clave

En resumen se tiene: de acuerdo con las respuestas vertidas por los encuestados, se tiene que un 100% afirma que no se aplican políticas de marketing para lanzar los programas posgraduales; de esta manera se consultó cuáles cree que son los medios por los cuales se llega al cliente, de los cuales el 83% asevera que son a través de afiches y un 17% mediante publicidad en radio. Además cabe destacar que no se usan redes sociales,

redes de contacto ni publicidad u otros medios de comunicación. Por otro lado se consultó si se realizan estudios de mercado; la respuesta fue contundente en afirmar que no se realiza ningún tipo de estudio de mercado.

❖ **Gestión Financiera**

Las preguntas del grupo de Gestión Financiera, comprende tres preguntas que tienen el objetivo de determinar si los programas una vez concluidos llevan estado de resultados financieros, determinar el tipo de registro financiero que se maneja en la Dirección de Posgrado y el conocimiento sobre la ejecución del Plan Operativo Anual. Se tiene los siguientes resultados:

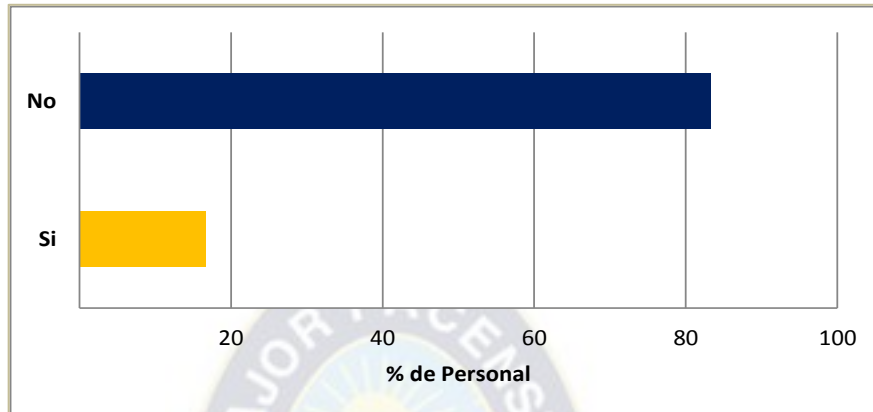
1. Una vez culminado los distintos programas de posgrado se generan estados de resultados?

Tabla de Frecuencias N° 4:13 ¿Una vez culminado los distintos programas de posgrado se generan estados de resultados?

		<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Porcentaje válido</i>	<i>Porcentaje acumulado</i>
Válidos	Si	1	17	17	17
	No	5	83	83	100
	Total	6	100	100	

Fuente: Elaboración Propia, en base a Encuesta a Actores Clave

Gráfico N° 4:13 ¿Una vez culminado los distintos programas de posgrado se generan estados de resultados?



Fuente: Elaboración Propia, en base a Encuesta a Actores Clave

En relación a la administración financiera de los programas se consultó: si una vez culminado los distintos programas de posgrado se generan estados de resultados; la respuesta fue que un 83% indica que no se generan estados de resultados una vez cerrados los programas, lo que dificulta llevar un estado financiero claro por programa.

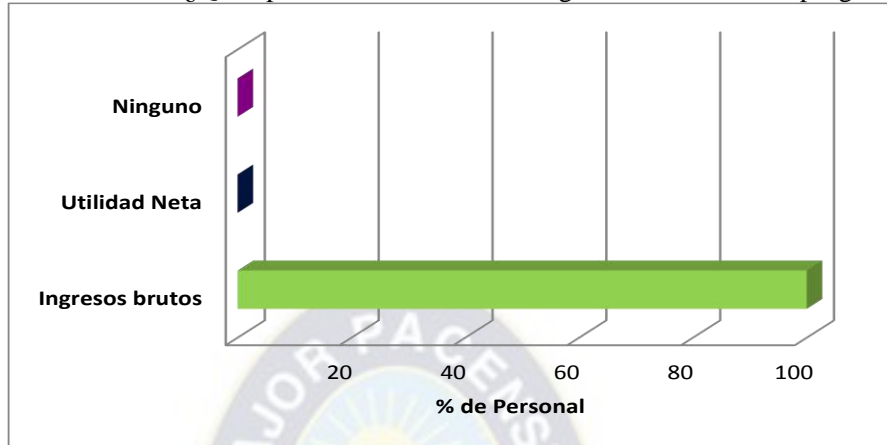
2. Qué tipo de resultados finales registra la dirección de posgrado?

Tabla de Frecuencias N° 4:14 ¿Qué tipo de resultados finales registra la dirección de posgrado?

		<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Porcentaje válido</i>	<i>Porcentaje acumulado</i>
Válidos	Ingresos brutos	6	100	100	100
	Utilidad Neta	0	0	0	0
	Ninguno	0	0	0	0

Fuente: Elaboración Propia, en base a Encuesta a Actores Clave

Gráfico N° 4:14 ¿Qué tipo de resultados finales registra la dirección de posgrado?



Fuente: Elaboración Propia, en base a Encuesta a Actores Clave

Consultando que tipo de resultados financieros registra la Dirección de Posgrado, el 100% afirma que se tiene registros sobre ingresos brutos propios del responsable, en consecuencia no se tiene registro sobre la utilidad neta de cada programa.

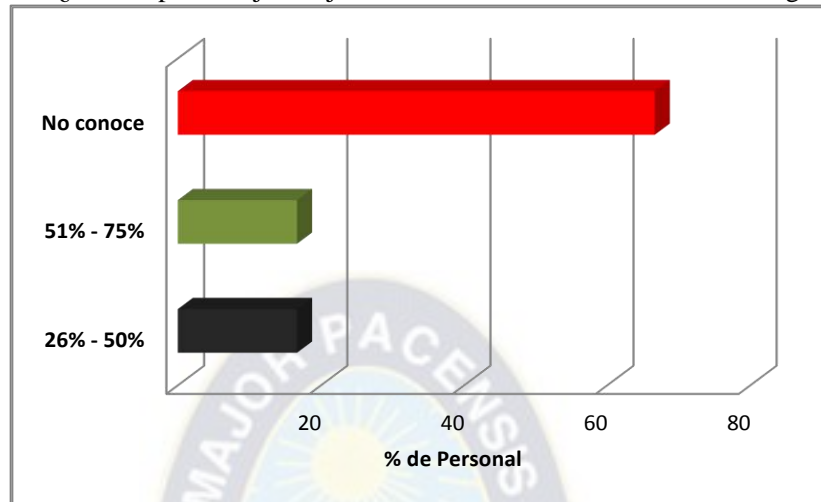
3. Cual el porcentaje de ejecución del POA de la Dirección de Posgrado a la fecha?

Tabla de Frecuencias N° 4:15 ¿Cuál el porcentaje de ejecución del POA de la Dirección de Posgrado a la fecha?

		<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Porcentaje válido</i>	<i>Porcentaje acumulado</i>
Válidos	26% - 50%	1	17	17	17
	51% - 75%	1	17	17	33
	No conoce	4	67	67	100
	Total	6	100	100	

Fuente: Elaboración Propia, en base a Encuesta a Actores Clave

Gráfico N° 4:15 ¿Cuál el porcentaje de ejecución del POA de la Dirección de Posgrado a la fecha?



Fuente: Elaboración Propia, en base a Encuesta a Actores Clave

En cuanto al conocimiento de la ejecución del POA el 67 % de los encuestados afirman que no tiene conocimiento sobre la ejecución del POA, y un 17 % alega que se ejecutó entre el 26 y el 75%.

❖ **Gestión Administrativa**

Este último grupo está compuesto de seis preguntas, el cual nos permite identificar el tipo de liderazgo que ejerce la Dirección de Posgrado, si se aplican o no programas de motivación no financiera al personal, si se tiene atención en programas de capacitación y actualización para el personal operativo, la percepción del clima organizacional y finalmente sobre la evaluación de la gestiona administrativa. En torno a lo señalado se tiene los siguientes resultados:

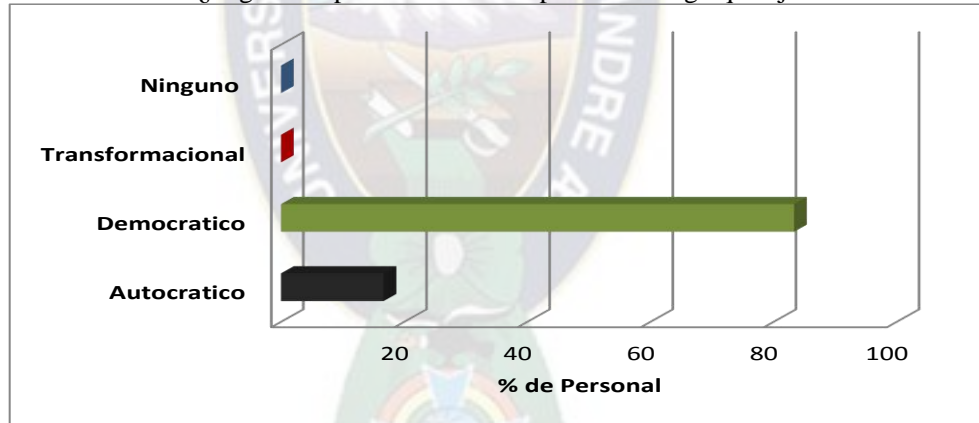
1. Según su opinión cual es el tipo de liderazgo que ejerce la Dirección?

Tabla de Frecuencias N° 4:16 ¿Según su opinión cual es el tipo de liderazgo que ejerce la Dirección?

		<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Porcentaje válido</i>	<i>Porcentaje acumulado</i>
Válidos	Autocrático	1	17	17	17
	Democrático	5	83	83	100
	Transformacional	0	0	0	100
	Ninguno	0	0	0	100
Total		6	100	100	

Fuente: Elaboración Propia, en base a Encuesta a Actores Clave

Gráfico N° 4:16 ¿Según su opinión cuál es el tipo de liderazgo que ejerce la Dirección?



Fuente: Elaboración Propia, en base a Encuesta a Actores Clave

Con respecto al tipo de liderazgo que ejerce la Dirección de Posgrado un 83% afirma que es un liderazgo democrático y un 17% afirma que es un liderazgo autocrático.

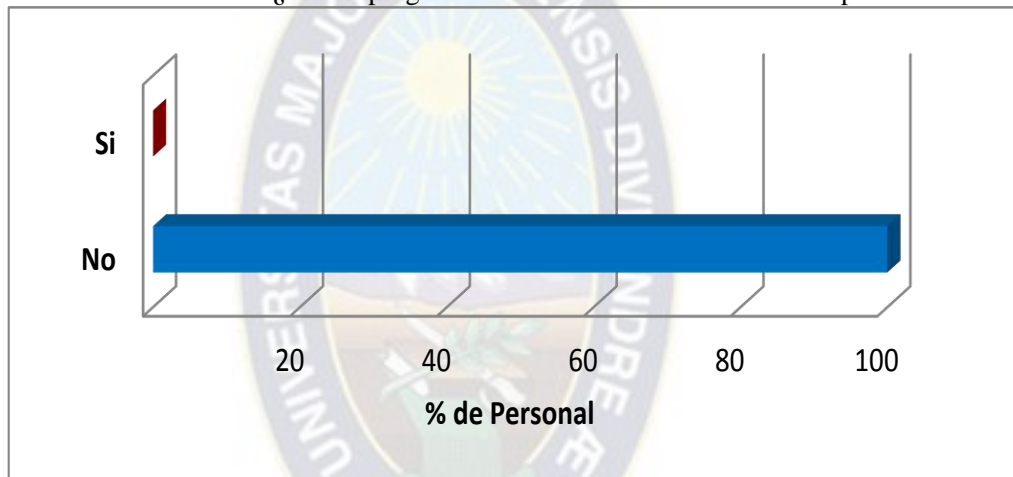
2. Se dan programas de motivación no financiera al personal?

Tabla de Frecuencias N° 4:17 ¿Se dan programas de motivación no financiera al personal?

		<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Porcentaje válido</i>	<i>Porcentaje acumulado</i>
Válidos	No	6	100	100	100
	Si	0	0	0	100

Fuente: Elaboración Propia, en base a Encuesta a Actores Clave

Gráfico N° 4:17 ¿Se dan programas de motivación no financiera al personal?



Fuente: Elaboración Propia, en base a Encuesta a Actores Clave

De acuerdo con el grafico se muestra que el 100% de los encuestados afirman que no hay programas de motivación no financiera dirigida al personal, el cual genera baja motivación.

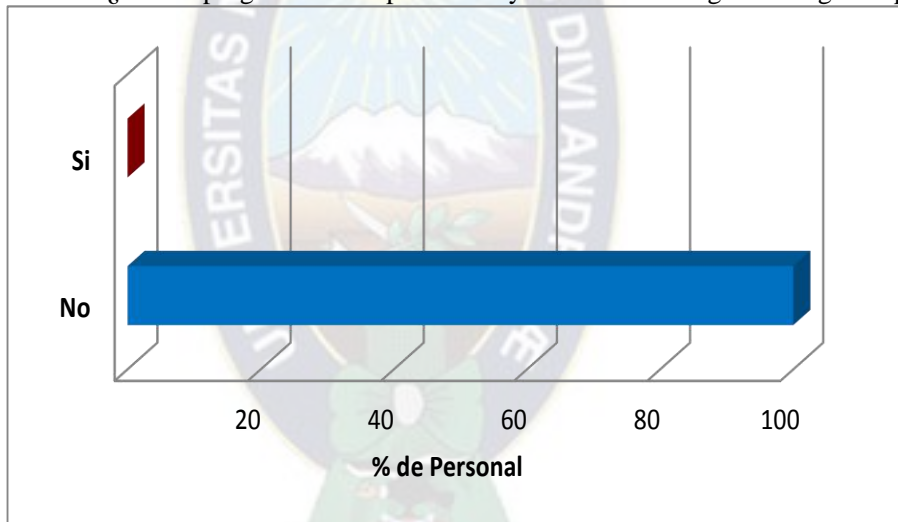
3. Se dan programas de capacitación y actualización según el cargo del personal?

Tabla de Frecuencias N° 4:18 ¿Se dan programas de capacitación y actualización según el cargo del personal?

		<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Porcentaje válido</i>	<i>Porcentaje acumulado</i>
Válidos	No	6	100	100	100
	Si	0	0	0	100

Fuente: Elaboración Propia, en base a Encuesta a Actores Clave

Gráfico N° 4:18 ¿Se dan programas de capacitación y actualización según el cargo del personal?



Fuente: Elaboración Propia, en base a Encuesta a Actores Clave

De acuerdo con el gráfico el 100% del personal afirma que no existen programas de capacitación y actualización para el personal según el cargo ocupado.

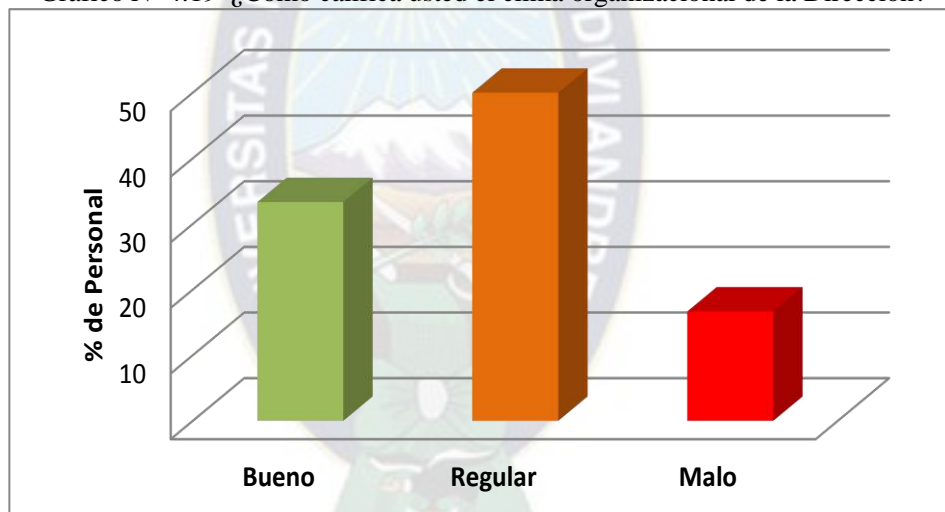
4. Como califica usted el clima organizacional de la Dirección?

Tabla de Frecuencias N° 4:19 ¿Cómo califica usted el clima organizacional de la Dirección?

		<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Porcentaje válido</i>	<i>Porcentaje acumulado</i>
Válidos	Bueno	2	33	33	33
	Regular	3	50	50	83
	Malo	1	17	17	100
	Total	6	100	100	

Fuente: Elaboración Propia, en base a Encuesta a Actores Clave

Gráfico N° 4:19 ¿Cómo califica usted el clima organizacional de la Dirección?



Fuente: Elaboración Propia, en base a Encuesta a Actores Clave

El clima organizacional es calificado como regular por el 50% del personal, como bueno por un 33% y finalmente un 17% lo califica como malo.

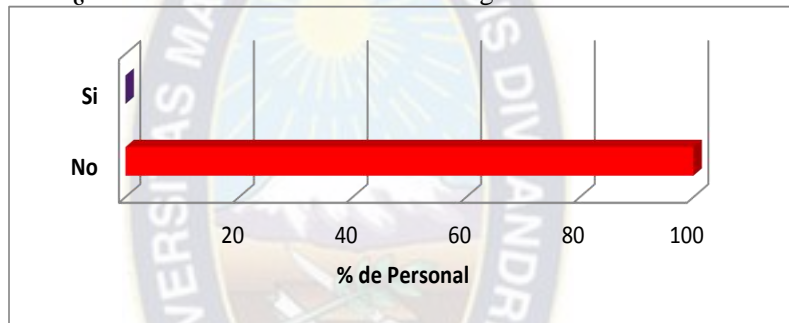
5. Se ha realizado la evaluación de la gestión administrativa en el último año?

Tabla de Frecuencias N° 4:20 ¿Se ha realizado la evaluación de la gestión administrativa en el último año?

		<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Porcentaje válido</i>	<i>Porcentaje acumulado</i>
Válidos	No	6	100	100	100
	Si	0	0	0	100

Fuente: Elaboración Propia, en base a Encuesta a Actores Clave

Gráfico N° 4:20 ¿Se ha realizado la evaluación de la gestión administrativa en el último año?



Fuente: Elaboración Propia, en base a Encuesta a Actores Clave

El 100% del personal asevera que no se ha realizado la evaluación de la gestión administrativa en el último año.

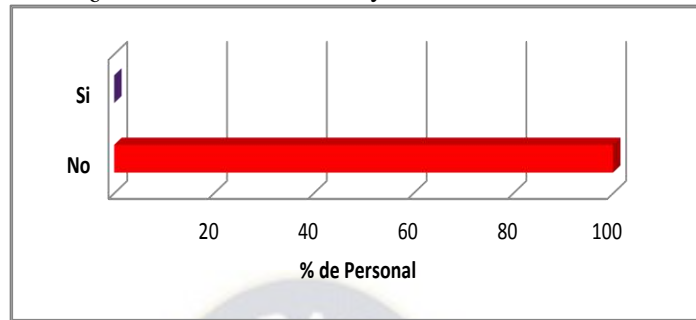
6. Usted conoce la misión y la visión de la Dirección de Posgrado?

Tabla de Frecuencias N° 4:21 ¿Usted conoce la misión y la visión de la Dirección de Posgrado?

		<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Porcentaje válido</i>	<i>Porcentaje acumulado</i>
Válidos	No	6	100	100	100
	Si	0	0	0	

Fuente: Elaboración Propia, en base a Encuesta a Actores Clave

Gráfico N° 4:21 ¿Usted conoce la misión y la visión de la Dirección de Posgrado?



Fuente: Elaboración Propia, en base a Encuesta a Actores Clave

De la gráfica se tiene que el 100% del personal no conoce la misión ni la visión de la Dirección de Posgrado.

4.1.1 Conclusiones de la encuesta

Las conclusiones a las cuales se llegó en base a los resultados, son las siguientes:

❖ En relación al Desarrollo de Programas, no existe innovación en la oferta de programas y la aprobación de las mismas demoran la mayor parte en el Honorable Consejo Universitario seguidamente del CEFORPI, pese a esta situación se tiene como fortaleza la accesibilidad de los precios.

❖ En cuanto a la emisión de diplomas, se tiene que los tiempos de entrega a los posgraduantes no son los oportunos demorando de un mes a dos meses, además que el personal afirma que existe reclamos por parte de los posgraduantes, identificando que

las razones más recurrentes de los reclamos son la demora de la firma de parte de las autoridades como es el caso de Vicerrectorado, y otras como las fallas por transcripción y la falta de información académica para su procesamiento.

❖ Con respecto al proceso académico un 33 % considera que los trámites académicos no son atendidos de manera oportuna, las razones más recurrentes son la falta de personal asignado para la atención, seguido de la falta de matriculación de los posgraduantes, la falta de información sobre el conducto regular por parte del personal, y por último la firma oportuna por parte de las autoridades.

❖ Con respecto al marketing, se tiene que el 100% del personal afirma que no se aplican políticas de marketing para lanzar los programas posgraduales, identificando que los medios por los cuales se llega al cliente, son a través de afiches y publicidad en radio. Por otro lado no se realiza ningún tipo de estudio de mercado.

❖ Respecto a la administración financiera se tiene que los programas no registran estado de resultado en su cierre, además solo se registra los ingresos brutos y que el 67% del personal desconoce sobre la ejecución del POA.

❖ En la gestión administrativa, el personal ha identificado que la Dirección de Posgrado ejerce un liderazgo altamente democrático y autocrático en una percepción minoritaria; por otro lado el personal afirma que no se aplican programas de motivación no financiera y tampoco se aplican programas de capacitación y actualización para el

personal. Con respecto al clima organizacional un 50% lo califica como regular seguido de bueno, además de no realizarse evaluación de la gestión administrativa, el personal no conoce la misión ni visión de la Dirección de Posgrado.

4.2 Resultados - Encuesta Posgraduantes (Clientes)

❖ De los Precios

Esta parte está conformada por dos preguntas, la primera identifica el factor por el cual es posgraduante decidió cursar programas de posgrado en la UPEA, y la segunda consulta si el precio de los programas son accesibles, arrojando los siguientes resultados:

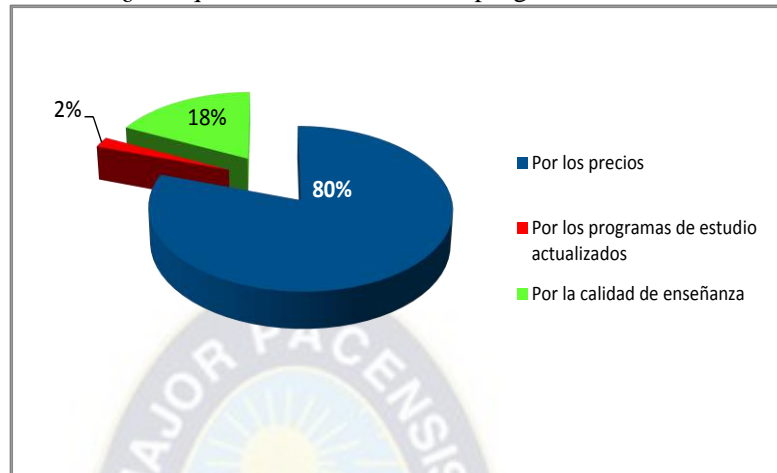
1. ¿Por qué decidió tomar cursos posgraduales en la UPEA?

Tabla de Frecuencias N° 4:22 ¿Por qué decidió tomar cursos posgraduales en la UPEA?

		<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Porcentaje válido</i>	<i>Porcentaje acumulado</i>
Válidos	Por los precios	263	80	80	80
	Por los programas de estudio actualizados	7	2	2	82
	Por la calidad de enseñanza	58	18	18	100
	Total	328	100	100	

Fuente: Elaboración Propia, en base a Encuesta a Posgraduantes

Gráfico N° 4:22 ¿ Por qué decidió tomar cursos posgraduales en la UPEA?



Fuente: Elaboración Propia, en base a Encuesta a Posgraduantes

De la gráfica se hace la siguiente lectura: el 80% de los encuestados decide cursar programas de posgrado en la UPEA a razón de los precios, un 18 % afirma que toma cursos de posgrado por la calidad de enseñanza y una minoría de 2% lo hace porque los programas de estudios son actualizados.

2. ¿Según su criterio los precios de los programas son accesibles?

Tabla de Frecuencias N° 4:23 ¿Según su criterio los precios de los programas son accesibles?

		<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Porcentaje válido</i>	<i>Porcentaje acumulado</i>
Válidos	Si	294	90	90	90
	No	34	10	10	100
	Total	328	100	100	

Fuente: Elaboración Propia, en base a Encuesta a Posgraduantes

Gráfico N° 4:23 ¿Según su criterio los precios de los programas son accesibles?



Fuente: Elaboración Propia, en base a Encuesta a Posgraduantes

Un 90% de los encuestados asevera que los precios de los programas son accesibles, y el resto 10% afirman que no es así.

❖ De la Calidad de Educación

Esta segunda parte está conformada por cuatro preguntas la primera tiene que ver con la calidad de las clases impartidas, la segunda se enfoca en el cumplimiento de los programas a cabalidad, además se consulta sobre la calidad de los contenidos de los programas, y por último se consulta sobre la intención de los profesionales de tomar nuevos cursos de posgrados en áreas de conocimiento nuevos. A continuación se muestra los resultados:

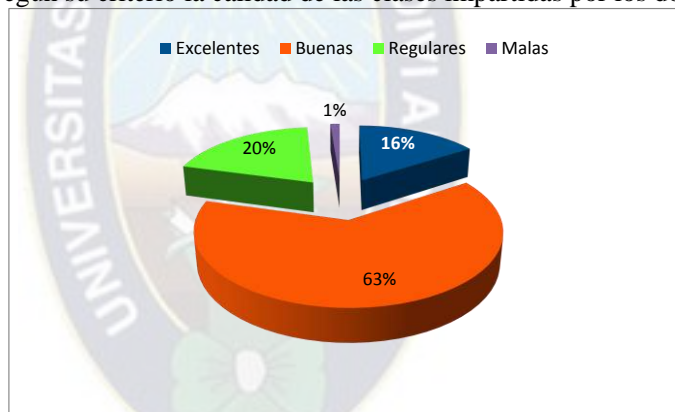
1. Según su criterio la calidad de las clases impartidas por los docentes son:

Tabla de Frecuencias N° 4:24 ¿Según su criterio la calidad de las clases impartidas por los docentes son:

		<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Porcentaje válido</i>	<i>Porcentaje acumulado</i>
Válidos	Excelentes	52	16	16	16
	Buenas	208	63	63	79
	Regulares	64	20	20	99
	Malas	4	1	1	100
	Total	328	100	100	

Fuente: Elaboración Propia, en base a Encuesta a Posgraduantes

Gráfico N° 4:24 Según su criterio la calidad de las clases impartidas por los docentes son:



Fuente: Elaboración Propia, en base a Encuesta a Posgraduantes

De acuerdo con las respuestas vertidas por los posgraduantes, se tiene que un 63% afirma que la calidad de las clases impartidas por los docentes de posgrado es buena, seguidas de un 20% que afirma que son regulares y un 16 % afirma que son excelentes.

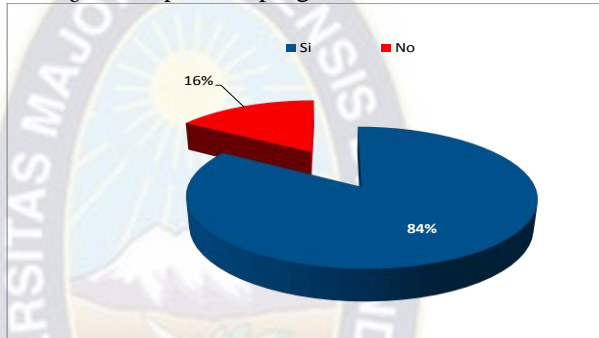
2. ¿Se cumplen los programas de estudio a cabalidad?

Tabla de Frecuencias N° 4:25 ¿Se cumplen los programas de estudio a cabalidad?

		<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Porcentaje válido</i>	<i>Porcentaje acumulado</i>
Válidos	Si	275	84	84	84
	No	53	16	16	100
	Total	328	100	100	

Fuente: Elaboración Propia, en base a Encuesta a Posgraduantes

Gráfico N° 4:25 ¿Se cumplen los programas de estudio a cabalidad?



Fuente: Elaboración Propia, en base a Encuesta a Posgraduantes

De la gráfica se tiene que el 84% de los encuestados afirman que si se cumplen con los programas de estudios a cabalidad, y un 16 % afirma lo contrario.

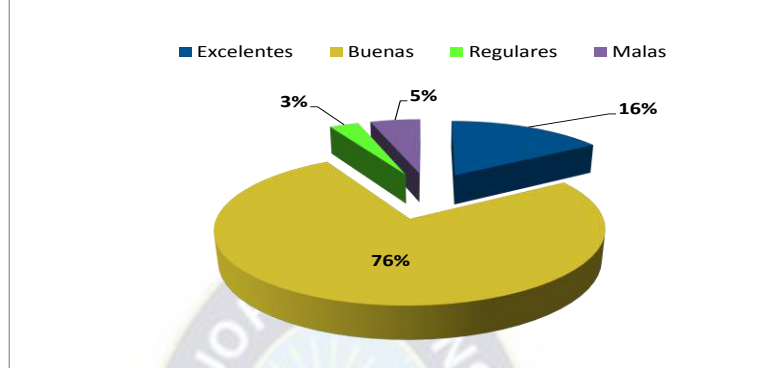
3. El contenido de los programas de estudio le parecen:

Tabla de Frecuencias N° 4:26 ¿El contenido de los programas de estudio le parece?

		<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Porcentaje válido</i>	<i>Porcentaje acumulado</i>
Válidos	Excelentes	53	16	16	16
	Buenas	248	76	76	92
	Regulares	10	3	3	95
	Malas	17	5	5	100
	Total	328	100	100	

Fuente: Elaboración Propia, en base a Encuesta a Posgraduantes

Gráfico N° 4:26 ¿El contenido de los programas de estudio le parece?



Fuente: Elaboración Propia, en base a Encuesta a Posgraduantes

De la gráfica se tiene que un 76% asevera que los contenidos de los programas de estudio le parecen buenos, un 16% afirma que son excelentes y el resto que suma un 8% afirma que es regular a malo.

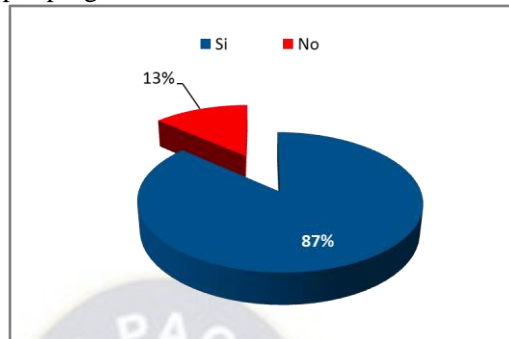
4. ¿Optaría por programas con contenidos en áreas de conocimiento nuevos?

Tabla de Frecuencias N° 4:27 ¿Optaría por programas con contenidos en áreas de conocimiento nuevos?

		<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Porcentaje válido</i>	<i>Porcentaje acumulado</i>
Válidos	Si	284	87	87	87
	No	44	13	13	100
	Total	328	100	100	

Fuente: Elaboración Propia, en base a Encuesta a Posgraduantes

Gráfico N° 4:27 ¿Optaría por programas con contenidos en áreas de conocimiento nuevos?



Fuente: Elaboración Propia, en base a Encuesta a Posgraduantes

De acuerdo con los resultados un 87% de los encuestados tiene la intención de tomar programas posgraduales con contenidos en áreas de conocimiento nuevos y un 13% no está interesado.

❖ De lo Académico

Esta parte de la encuesta consta de tres preguntas que miden la satisfacción del cliente externo, al cual se le consulta sobre la atención de trámites académicos oportunos, la calidad de atención en general por la Dirección y el tiempo de respuesta a las solicitudes. Se tiene los siguientes resultados:

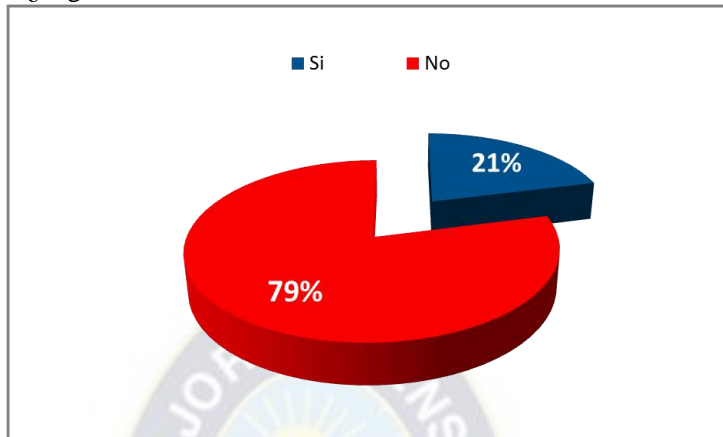
1. Según su criterio los tramites académicos son atendidos de manera oportuna?

Tabla de Frecuencias N° 4:28 ¿Según su criterio los tramites académicos son atendidos de manera oportuna?

		<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Porcentaje válido</i>	<i>Porcentaje acumulado</i>
Válidos	Si	69	21	21	21
	No	259	79	79	100
	Total	328	100	100	

Fuente: Elaboración Propia, en base a Encuesta a Posgraduantes

Gráfico N° 4:28 ¿Según su criterio los tramites académicos son atendidos de manera oportuna?



Fuente: Elaboración Propia, en base a Encuesta a Posgraduantes

De acuerdo con la gráfica se tiene que un 79 % manifiesta que los trámites académicos no son atendidos de manera oportuna, frente a un 21 % que anuncian lo contrario.

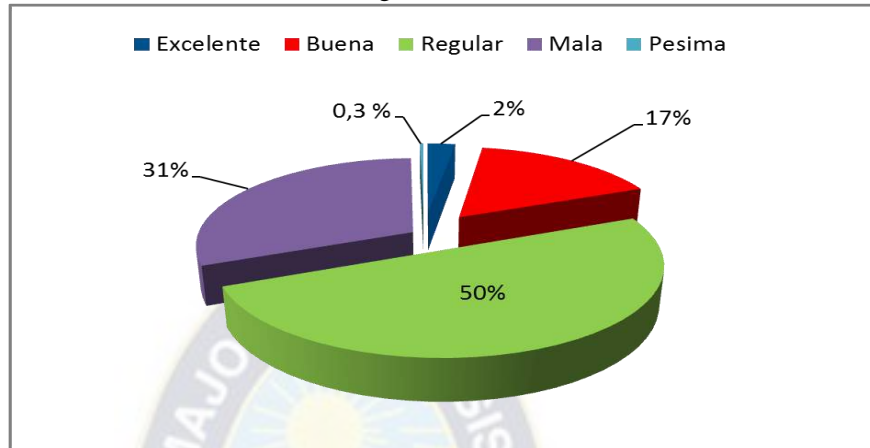
2. ¿Cuál el grado de satisfacción que otorgaría a la atención de la Dirección de Posgrado?

Tabla de Frecuencias N° 4:29 ¿Cuál el grado de satisfacción que otorgaría a la atención de la Dirección de Posgrado?

		<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Porcentaje válido</i>	<i>Porcentaje acumulado</i>
Válidos	Excelente	8	2	2	2
	Buena	54	16	16	19
	Regular	164	50	50	69
	Mala	101	31	31	100
	Pesima	1			100
	Total	328	100	100	

Fuente: Elaboración Propia, en base a Encuesta a Posgraduantes

Gráfico N° 4:29 Cuál el grado de satisfacción que otorgaría a la atención de la Dirección de Posgrado?



Fuente: Elaboración Propia, en base a Encuesta a Posgraduantes

De acuerdo con los resultados plasmado en la gráfica se tiene que el 50% de los encuestados aseveran que la atención de la Dirección de Posgrado es regular seguido del 31% que afirma que la atención es mala, contrario a estas afirmaciones un 17%, 2% y un 0.3% consideran que la calidad de atención es buena, excelente y pésima respectivamente.

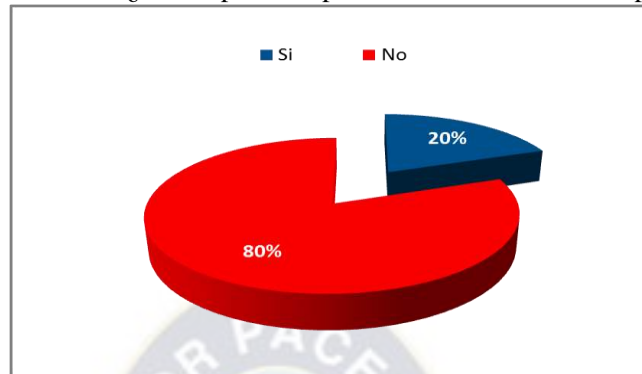
3. ¿El tiempo de respuesta a sus solicitudes es oportuna?

Tabla de Frecuencias N° 4:30 ¿El tiempo de respuesta a sus solicitudes es oportuna?

		<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Porcentaje válido</i>	<i>Porcentaje acumulado</i>
Válidos	Si	64	20	20	20
	No	264	80	80	100
	Total	328	100	100	

Fuente: Elaboración Propia, en base a Encuesta a Posgraduantes

Gráfico N° 4:30 ¿El tiempo de respuesta a sus solicitudes es oportuna?



Fuente: Elaboración Propia, en base a Encuesta a Posgraduantes

Un 80% de los encuestados afirma que el tiempo de respuesta a solicitudes académicas no es oportuno, y un 20% afirma que la respuesta a solicitudes académicas es oportuna.

❖ De la Publicidad

Este apartado está compuesto de dos preguntas una trata de identificar cual el medio por el cual el posgraduante se enteró de los programas de posgrado y por último se mide la intención de los posgraduantes en recomendar los programas de la Universidad. En eses entendido se tiene los siguientes resultados:

1. ¿Por cuál medio se enteró de los cursos posgraduales de la UPEA?

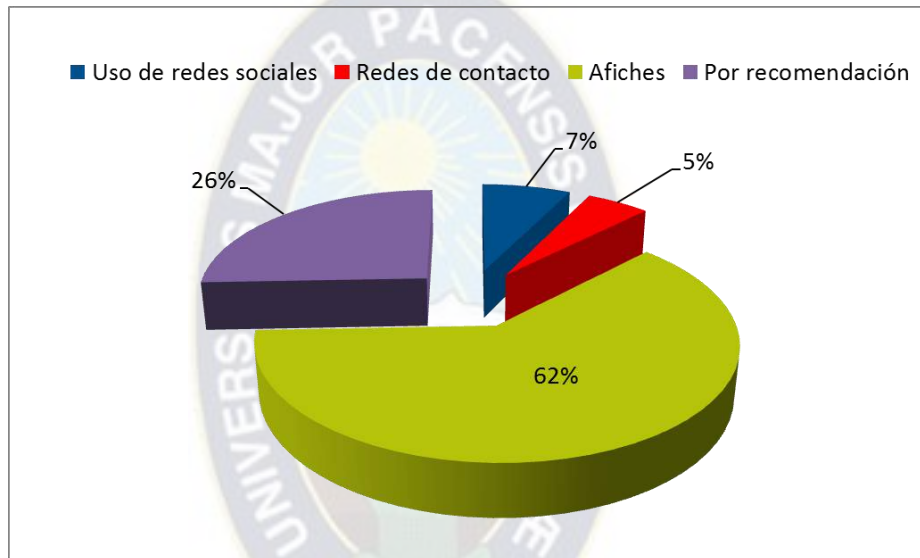
Tabla de Frecuencias N° 4:31 ¿Por cuál medio se enteró de los cursos posgraduales de la UPEA?

		<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Porcentaje válido</i>	<i>Porcentaje acumulado</i>
Válidos	Uso de redes sociales	24	7	7	7

Redes de contacto	17	5	5	13
Afiches	203	62	62	74
Por recomendación	84	26	26	100
Total	328	100	100	

Fuente: Elaboración Propia, en base a Encuesta a Posgraduantes

Gráfico N° 4:31 ¿Por cuál medio se enteró de los cursos posgraduales de la UPEA?



Fuente: Elaboración Propia, en base a Encuesta a Posgraduantes

Con respecto a los medios por los cuales el encuestado se enteró sobre los programas de posgrado en la Universidad, un 62 % asegura que se enteró a través de afiches seguido por recomendación de terceros con un 26 %, un 7% por uso de redes sociales y 5% por redes de contacto.

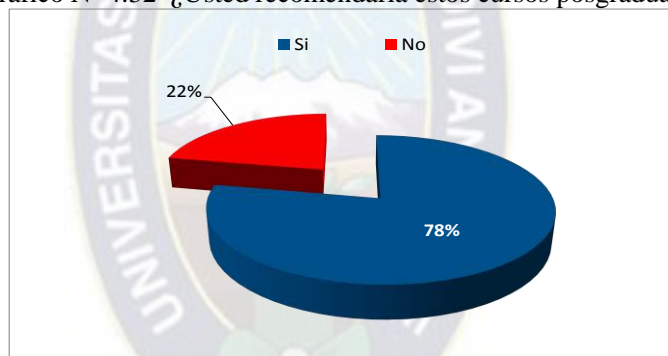
2. ¿Usted recomendaría estos cursos posgraduales?

Tabla de Frecuencias N° 4:32 ¿Usted recomendaría estos cursos posgraduales?

		<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Porcentaje válido</i>	<i>Porcentaje acumulado</i>
Válidos	Si	256	78	78	78
	No	72	22	22	100
	Total	328	100	100	

Fuente: Elaboración Propia, en base a Encuesta a Posgraduantes

Gráfico N° 4:32 ¿Usted recomendaría estos cursos posgraduales?



Fuente: Elaboración Propia, en base a Encuesta a Posgraduantes

Para finalizar un 78% de los posgraduantes tienen la intención de recomendar los cursos de posgrado de la Universidad y el resto 22% no recomendaría los programas.

4.2.1 Conclusiones de la Encuesta

Las conclusiones que se obtuvieron en base a los resultados son las siguientes:

❖ Se concluye que el 80% de los encuestados decide cursar programas de posgrado en la UPEA a razón de los precios, ratificada esta situación un 90% de los encuestados asevera que los precios de los programas son accesibles.

❖ En cuanto a la calidad de las clases impartidas un 63% considera posgrado son buenas, seguida de regular y excelente, por otro lado el 84 % de los posgraduantes afirman que se cumplen los programas de estudio a cabalidad, el 76 % de los encuestados aseguran que los contenido de los programas son buenos seguido de un 16 % que lo considera como excelentes. Finalmente un 87% de los encuestados tiene la intención de tomar programas posgraduales con contenidos en áreas de conocimiento nuevos.

❖ En cuanto a los trámites académicos un 79 % de los encuestados manifiesta que los trámites académicos no son atendidos de manera oportuna, esta situación ratificada con un 80% de los encuestados afirma que el tiempo de respuesta a solicitudes académicas no son oportunas, en general un 50% de los encuestados aseveran que la atención de la Dirección de Posgrado es regular seguido del 31% que afirma que la atención es mala.

❖ Con respecto a los medios por los cuales el posgraduante se enteró sobre los programas de posgrado en la Universidad, un 62 % asegura que se enteró a través de la

publicación de afiches, consecuentemente un 78% de los posgraduantes tienen la intención de recomendar los cursos de posgrado de la Universidad.

4.3 Análisis Macro – Matriz PEST

“La herramienta de análisis PEST es una técnica de análisis estratégico para definir el contexto de una compañía a través del análisis de una serie de factores externos”
(Parada, 2017)

El término "PEST" fue acuñado por primera vez por Francisco Aguilar en su libro de 1967, "Análisis del entorno empresarial." (Parada, 2017)

Para analizar la situación de una empresa a partir de un análisis PEST es necesario tener en cuenta los siguientes factores:

❖ Político:

El factor político se puede conceptualizar de la siguiente manera:

En pocas palabras, es el Análisis Político de los factores que condicionan la forma en que se desarrollan los negocios, ya sea por la ideología del gobierno que se encuentre en el momento o por los aspectos electorales de la política que fomentan las medidas que pueden favorecer o perjudicar las estrategias de las empresas. Estos factores pueden ser el cambio de gobierno, acuerdos con sindicatos, tratados de libre comercio entre otros.
(Parada, 2017)

❖ Económico:

Se trata de uno de los factores más relevantes dentro del Análisis PEST ya que los cambios económicos afectan por su propia naturaleza a toda la sociedad y modifican las reglas de los mercados.

❖ Tecnológico:

Las empresas son conscientes de las tecnologías que las rodean y por ello deben estar pendientes a los nuevos cambios que surjan. Porque eso puede ofrecer ventajas nuevas a un negocio o erosionarlo. Algunos aspectos tecnológicos a tener en cuenta son: la tasa de desarrollo tecnológico, la penetración de Internet, los nuevos medios de comunicación, los nuevos procesos de fabricación. (Parada, 2017)

En el siguiente cuadro se presenta la matriz PEST, el cual se elabora en base al análisis FODA:

Cuadro N° 4:1 Matriz PEST - Dirección de Posgrado

Factor	Indicador	Valoración				
		1	2	3	4	5
Político	Políticas favorables para el desarrollo de la educación a nivel posgrado					5
	Acuerdos favorables para el desarrollo de programas con instituciones publicas				4	5
	Políticas que promuevan la educación en posgrado				4	5
Económico	Estabilidad económica					5
	Recursos económicos destinado al posgrado	2				
	Impuestos			3		
	Estabilidad laboral				4	
Social	Mayores necesidades de formación posgradual					4
	Acceso a educación a nivel de posgrado				4	
	Apoyo de la comunidad a la universidad				4	
	Migración de profesionales				4	
Tecnológico	Acceso a las TIC					4
	Aplicación de TIC en programas de posgrado para eliminar barreras geográficas					4
	Acceso a la educación de Posgrado					4

Fuente: Elaboración Propia, con base al análisis FODA (valoración de 1 a 5, de menos a más importante)

Para el análisis PEST se consideró los factores políticos, económicos, social y tecnológico que reflejan una situación favorable para la Dirección de Posgrado; entre los indicadores del factor político se tiene las políticas favorables para el desarrollo de la educación a nivel de posgrado, acuerdos y políticas que promuevan la educación en posgrado; por otro lado los indicadores para el factor económicos esta la estabilidad económica como muy importante, seguido de la estabilidad laboral y los relacionados con los impuestos y los recursos económicos destinados al posgrado que su medida de importancia baja debido a que la Posgrado funciona con recursos propios; en cuanto al factor social se determinó que las necesidades en educación posgradual es la que tiene

mayor importancia seguida de acceso, el apoyo de la comunidad a la universidad, y la migración de profesionales; de la misma forma se determina que uno de los indicadores más importantes en el factor tecnológico es el que se deriva del acceso a las Tecnologías de Información y Comunicación.

Los factores que presentan indicadores con una valoración de 3 al 5 definen un contexto favorable para el desarrollo de las actividades de la Dirección de Posgrado. La valoración de 1 a 2 no son indicadores determinantes pero si se los considera para el desarrollo de las actividades de la Dirección de Posgrado.

4.4 Análisis Micro – Matriz Perfil de Capacidad Interna

Con esta metodología se analizan las fortalezas y debilidades en las siguientes áreas:

❖ **Capacidad Directiva:** En esta parte se analiza la capacidad técnica que debe tener el directivo, el uso de los instrumentos de gestión, la capacidad de reacción frente a los cambios. Y la incidencia que tiene el liderazgo, cultura y trabajo en equipo, además tiene que ver con el proceso administrativo (planificación, dirección, toma de decisiones, coordinación, comunicaciones, control)

❖ **Capacidad Competitiva:** Se analiza el producto, la imagen y marca del producto, calidad precio y diferenciación. Todo elemento que le de competitividad al producto o

servicio. Además se considera todos los aspectos relacionados con el área comercial, tales como calidad del producto, exclusividad, portafolio de productos, participación en el mercado, canales de distribución, investigación y desarrollo, precios, publicidad, lealtad de los clientes, calidad en los servicios al cliente.

- ❖ Capacidad Financiera: Se analizan los estados financieros, solvencia y liquidez.
- ❖ Capacidad Tecnológica: Se evalúa el uso de tecnología en la organización, tanto en la producción como en el mejoramiento de la gestión en actividades de apoyo; y en el uso de sistemas computacionales. Puede considerarse la infraestructura, tecnológica, exclusividad de los procesos de producción, normalización de los procesos, ubicación física, acceso a servicios públicos, facilidades físicas, intensidad del uso de mano de obra, patentes, nivel tecnológicos, flexibilidad en la producción, disponibilidad de software, procedimientos administrativos, procedimientos técnicos, entre otros.
- ❖ Capacidad de Talento Humano: Esta capacidad analiza la Cultura Organizacional de los trabajadores y demás miembros de la organización; desde el punto de vista de sus capacidades y habilidades técnicas y de trabajo en equipo. Se puede tomar en cuenta el nivel académico, experiencia técnica, estabilidad, rotación, ausentismo, nivel de remuneración, capacitación, programas de desarrollo, motivación pertenencia.
- ❖ Capacidad Administrativa: Se analiza desde cuatro puntos de vista; planeación, organización, dirección y control.

En el siguiente cuadro se presenta la matriz PCI, el cual se elabora en base al análisis FODA, para lo cual no se consideró la Capacidad Financiera, teniendo en cuenta que no se tiene un fin de lucro como institución pública y de educación:

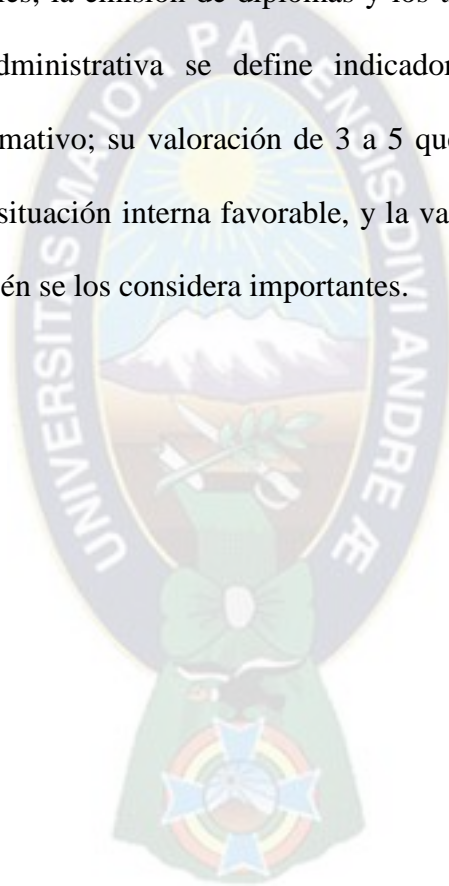
Cuadro N° 4:2 Matriz PCI – Dirección de Posgrado

Factor	Indicador	Valoración				
		1	2	3	4	5
Capacidad Directiva	Liderazgo					5
	Motivación dirigida al personal					4
	Clima organizacional					5
Capacidad Competitiva	Marketing					5
	Gestión administrativa					3
	Gestión financiera					4
	Enfoque de procesos					2
Capacidad Tecnológica	Uso de TIC					4
	Uso de tecnologías informáticas para la creación de sistemas					3
Capacidad de Talento Humano	Desarrollo de programas					5
	Emisión de diplomas					3
	Académico					4
Capacidad Administrativa	Gestión administrativa					4
	Procedimientos					3
	Normativo					4

Fuente: Elaboración Propia, con base al Análisis FODA (valoración de 1 a 5, de menos a más importante)

Para realizar un análisis interno se considera cinco capacidades: la Capacidad Directiva, Capacidad Competitiva, Capacidad Tecnológica, Capacidad del Talento Humano y la Capacidad Administrativa. Los indicadores para la Capacidad Directiva por orden de importancia está el liderazgo, el clima organizacional y la motivación dirigida al

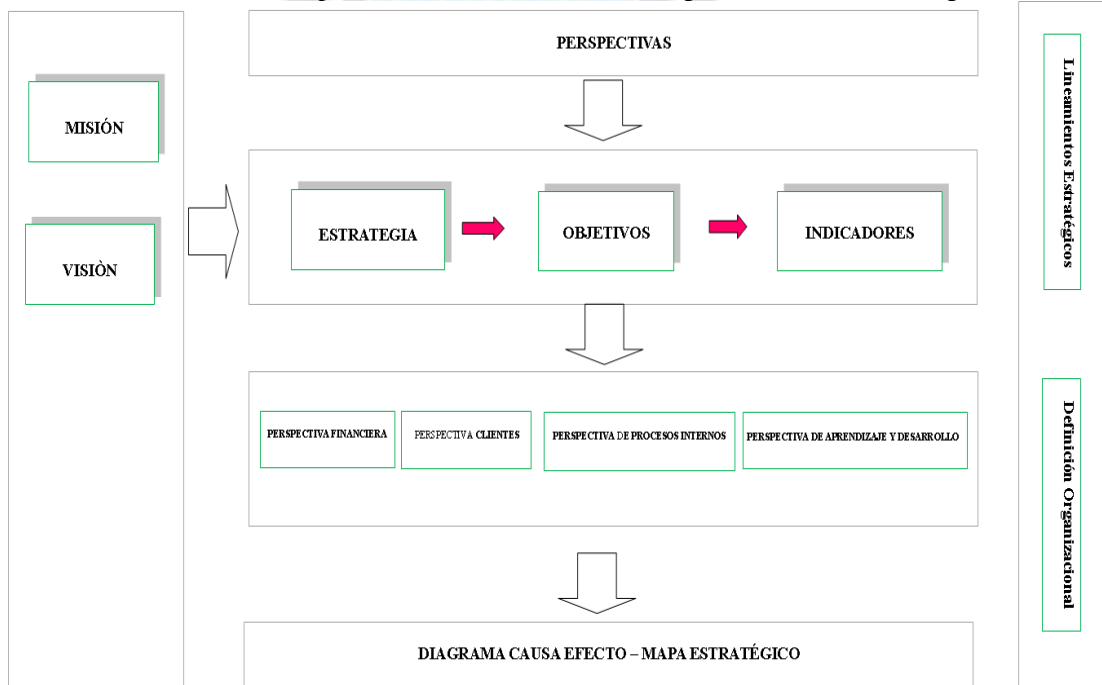
personal; en la Capacidad Competitiva se tomó en cuenta el marketing, gestión financiera, gestión administrativa y enfoque de procesos; para la Capacidad Tecnológica se centró exclusivamente en el acceso y uso de tecnologías de información; por otro lado la Capacidad de Talento Humano toma en cuenta el desarrollo de programas posgraduales, la emisión de diplomas y los tramites académicos; por ultimo en la Capacidad Administrativa se define indicadores de gestión administrativa, procedimientos y normativo; su valoración de 3 a 5 que valora como importante a los indicadores crea una situación interna favorable, y la valoración de 1 a 2 en la medida de la relevancia también se los considera importantes.



5 Capítulo V: Propuesta Cuadro De Mando Integral

La propuesta de Cuadro de Mando Integral, en su etapa de diseño se plantea de acuerdo al siguiente esquema, donde inicialmente definirá los Lineamientos Estratégicos (misión, visión, estrategia, objetivos e indicadores), seguidamente se plantea la Definición Organizacional (enfoque de procesos y la determinación de las cuatro perspectivas), para finalmente definir el Mapa Estratégico.

Gráfico N° 5:1 Propuesta de Cuadro de Mando Integral – Dirección de Posgrado



Fuente: Elaboración propia, con base a la procedimiento de la investigación

5.1 Lineamientos Estratégicos

5.1.1 Misión

En este apartado se determina la misión de la Dirección de Posgrado la cual considera cuatro dimensiones que son: el ¿Qué hacer? ¿Cómo hacer? ¿Para qué? y ¿Para quién?

En el siguiente cuadro se presenta las conclusiones del taller participativo para la determinación de la misión de la Dirección de Posgrado:

Cuadro N° 5:1 Declaración de la Misión de la Dirección de Posgrado

Misión
“Somos una institución dedicada a desarrollar programas de posgrado en diferentes áreas del conocimiento, con calidad y precios económicos, buscando generar recursos económicos propios y auto sostenibilidad, creando valor para la comunidad universitaria y nuestros clientes.”

Fuente: Definido en base a taller participativo de la Dirección de Posgrado

En el siguiente cuadro se sistematiza los resultados del taller y las conclusiones:

Cuadro N° 5:2 Dimensiones para la Determinación de la Misión de la Dirección de Posgrado

	¿Qué hacer?	¿Cómo hacer?	¿Para qué?	¿Para quién?
Dimensión	En términos de producto y servicios	Atributos y competencias estratégicas para hacer	En términos de fin, razón de ser o propósito de largo plazo de la institución	Diferentes beneficiarios a los que esa dirigida la acción de la institución
Resultado global del desarrollo del taller participativo	Se desarrollan programas de posgrado. Se emiten diplomas de programas que no otorgan grado académico. Se desarrollan procesos administrativos para la titulación de programas que ofrecen grado académico. Se genera documentos académicos. Se revisan programas que presentan las carreras o áreas para su respectiva aprobación.	Con calidad, a tiempo, competitivos, servicios eficientes, personal competente, y con alto valor agregado. Precios accesibles de los programas.	Crecimiento económico de la Dirección de Posgrado. Recursos económicos propios para ser auto sostenibles económicamente.	Comunidad universitaria, Clientes (profesionales internos y externos a la universidad) Trabajadores administrativos CEFORPI Vicerrectorado de Dirección de Posgrado.
Conclusión y consolidación de los resultados	Desarrollar programas de posgrado en diferentes áreas del conocimiento	Calidad, precios accesible	Recursos económicos propios autosostenibles económicamente	Comunidad universitaria, Clientes

Fuente: elaboración de acuerdo a resultados de taller de participación de todo el personal administrativo de la Dirección de Posgrado.

5.1.2 Visión y Estrategia

La visión y la estrategia para la Dirección de Posgrado se determinaron en base al análisis simplificado del FODA que fue trabajado de manera participativa con todo el personal clave de la Dirección. A continuación se presenta la declaración de la visión y la estrategia:

Cuadro N° 5:3 Declaración de la Visión de la Dirección de Posgrado

“Ser una institución pública líder en educación a nivel posgrado en el departamento de La Paz, orientados al mercado con un portafolio de programas posgraduales a la diversidad de áreas de conocimiento, ofreciendo servicios de calidad y a precios accesibles a nuestros clientes, y asegurando la generación de valor para la comunidad universitaria.”

Fuente: Definido en base a taller participativo de la Dirección de Posgrado

Cuadro N° 5:4 Declaración de la Estrategia de la Dirección de Posgrado

“Posicionar a los programas posgraduales de la Dirección de Posgrado de la Universidad Pública de El Alto, en la mente del cliente a través de la satisfacción de sus necesidades, optimizando la calidad operativa y mejorando el desempeño del personal, para generar valor para la comunidad universitaria y los clientes”

Fuente: Definido en base a taller participativo de la Dirección de Posgrado

5.1.3 Análisis de FODA Simplificado

En el siguiente cuadro se muestra el análisis de FODA simplificado, y para su elaboración se toma en cuenta como agentes de análisis a los clientes externos, clientes internos, proveedores y competencia, para cada uno se analiza las oportunidades u amenazas para relacionarlos con las fortalezas o debilidades, planteando hipótesis para cada uno y finalmente se plantea los objetivos.

Cuadro N° 5:5 Análisis FODA Simplificado

Agentes	Amenaza u Oportunidad	Factor	Fortaleza o debilidad	Hipótesis	Objetivos
Clientes Externos	A- Reducida demanda de los programas.	Relaciones	D- Lealtad de los profesionales externos es variable.	Minimizar la amenaza de ver reducida la demanda a través de la aplicar mecanismos para mejorar la lealtad de los clientes externos, diversificar los programas de posgrado en diferentes áreas del conocimiento, planeando estrategias de marketing, iniciando los procesos de evaluación interna de los programas posgraduales.	Mejorar las relaciones con los clientes en base a la revisión y actualización constante de los programas de estudio.
		Procesos	D- Insuficiente oferta de programas posgraduales D- Se invierte poco en publicidad de los programas posgraduales D- Ningún programa posgradual se ha sometido a acreditación y evaluación interna		Incrementar la oferta académica de programas posgraduales a través de la inversión en publicidad y calidad
		Competencia	D- Escasa capacitación y actualización al personal administrativo		Mejorar la gestión de la dirección con personal cualificado.
	O- Creciente demanda de estudio de posgrado.	Procesos	F- Costos accesibles F- Existencia de Programas Posgraduales debidamente aprobados F- Más del 80% de los estudiantes obtienen sus diplomas D- Se invierte poco en publicidad de los programas posgraduales	La oportunidad de una creciente demanda en estudios de posgrado será aprovechada a través de la implementación de estrategias de marketing que promocionen los precios accesibles de los programas.	Acceder a nuevos nichos de mercado a través de los precios accesibles de los programas y su diversificación.
		Relaciones	F- Lealtad de los profesionales graduados en la UPEA F- Accesibilidad de los estudiantes de pregrado para optar a cursos de Posgrado		Generar relaciones a largo plazo con los profesionales graduados en la UPEA.
	O- Expansión de sedes de posgrado a nivel nacional.	Procesos	F- Existencia de recursos propios económicos significativos F- Costos accesibles F- Se desarrollan programas piloto en Cochabamba y Santa Cruz	La expansión de sedes de posgrado a nivel nacional será aprovechada a través de los precios accesibles, los resultados de los programas piloto, y la disponibilidad de recursos económicos propios.	Abrir sedes de posgrado a nivel nacional mediante los programas piloto en Cochabamba y Santa Cruz.
	O- Implementación de programas de formación de actualización, formación continua y extensión.	Relaciones	F- Lealtad de los profesionales graduados en la UPEA	La oportunidad de la implementación de programas de formación de actualización y formación continua y extensión será aprovechando a través de la oferta de programas con precios accesibles para los profesionales graduados en la UPEA y otros.	Mejorar la lealtad de los clientes, en base a seguimientos y constantes comunicación mediante tecnologías de comunicación.
Procesos		F- Costos accesibles			
A- Imagen deteriorada de la Universidad.	Infraestructura	D- Espacios de infraestructura administrativa y académica, y equipamiento son insuficientes	Minimizar la imagen deteriorada de la universidad contribuyendo a esto con la mejora de la infraestructura administrativa y académica con el equipamiento suficiente para el desarrollo de las actividades académicas.	Gestionar infraestructura propia.	

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
CARRERA INGENIERÍA INDUSTRIAL

Clientes Internos	O- La tecnología está al alcance de la Dirección de Posgrado para el fortalecimiento en los procesos de formación posgradual y administrativa.	Procesos	F- Existencia de recursos propios económicos significativos	Aprovechar la existencia de recursos económicos propios para la sistematización de los procesos administrativos y operativos de la Dirección.	Invertir recursos económicos en acceso a tecnologías de comunicación e informática para la mejora de los procesos.
	A- Baja tecnificación en los procesos internos con respecto a los de la competencia	Competencias	D- Inexistencia de reglamento específico. D- Las funciones asignadas al personal en su mayoría no son acorde al cargo ocupado F- Agilidad para el inicio de programas posgraduales a través de la aplicación de protocolos. D- No se cuenta con instrumentos de gestión administrativa para una dirección estratégica. D- No se cuenta con el apoyo de tecnologías que permitan el mejoramiento de las actividades	Superar la baja tecnificación de los procesos internos a través del establecimiento de reglamentos, procedimiento identificación de procesos, acompañado con el establecimiento formal de las funciones del personal, determinando instrumentos de gestión administrativa para la dirección.	Implementar instrumentos de gestión administrativa para la dirección estratégica.
	A.- Situación económica de la Universidad.		D- No se cuenta con una gestión financiera.	Aportar a la mejora de la situación económica de la universidad a través del establecimiento formal de una gestión financiera, que permita tener una perspectiva cabal de la situación económica de la Dirección de Posgrado.	Incrementar los recursos económicos propios que aseguren la auto sostenibilidad de la Dirección de Posgrado.
Proveedores	O- Incorporación de docentes eméritos extranjeros.	Procesos	F- Existencia de recursos propios económicos significativos	La existencia de recursos propios económicos permita contar con un plantel docente altamente calificado, garantizando la calidad de la educación posgrado.	Mejorar la calidad del plantel docente a través de la contratación de docentes eméritos de mucho prestigio.
Competencia	A- Nuevas ofertas académicas posgraduales de las universidades del sistema, universidades privadas.	Procesos	D- Insuficiente oferta de programas posgraduales D- Ningún programa posgradual se ha sometido a acreditación y evaluación interna	Las nuevas ofertas académicas de programas posgraduales diversificado en diferentes áreas del conocimiento minimizará la amenaza de la competencia, además de la promoción sobre los precios accesibles de los cursos.	Realizar estudios de mercado que permitan identificar áreas de estudio de posgrado potenciales para su desarrollo.
	A- Expansión de la competencia a nivel regional tanto de universidades públicas como privadas.	Procesos	D- Insuficiente oferta de programas posgraduales D- Ningún programa posgradual se ha sometido a acreditación y evaluación interna D- Imagen institucional.		Mejorar la calidad de los programas de posgrado.

Fuente: Elaboración propia, en base al análisis FODA y taller participativo del personal de la Dirección de Posgrado.

5.1.4 Síntesis de Objetivos

Del resultado del análisis FODA simplificado se plantea la estrategia y los objetivos tanto para la perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva de procesos internos y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, como se muestra a continuación:

Perspectiva Financiera:

Estrategia: Generar valor para la comunidad universitaria y los clientes.

Objetivos:

- ❖ Generar valor para la comunidad universitaria y los clientes.
- ❖ Incrementar las utilidades por concepto de la ejecución de los programas posgraduales.
- ❖ Disminuir costos operativos.
- ❖ Desarrollar la gestión financiera que permita tener control sobre la situación económica de la Dirección de Posgrado.

Perspectiva del Cliente:

Estrategia: Posicionar a los programas posgraduales en la mente del cliente mediante la satisfacción de sus necesidades

Objetivos:

- ❖ Posicionar a los programas posgraduales en la mente del cliente mediante la satisfacción de sus necesidades

- ❖ Precios accesibles
- ❖ Incrementar el impacto de los programas.
- ❖ Mejorar la calidad de los programas posgraduales.

Perspectiva de Procesos internos:

Estrategia: Optimizar la calidad operativa.

Objetivos:

- ❖ Optimizar la calidad operativa
- ❖ Innovar constantemente los programas posgraduales, buscando la expansión en nuevos nichos de mercado.
- ❖ Aplicar el enfoque de procesos para la mejora de las actividades operativas.
- ❖ Desarrollar sistemas informáticos para el apoyo en las actividades operativas.
- ❖ Implementar instrumentos de gestión financiera para la Dirección.

Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento:

Estrategia: Mejorar el desempeño del personal.

Objetivos:

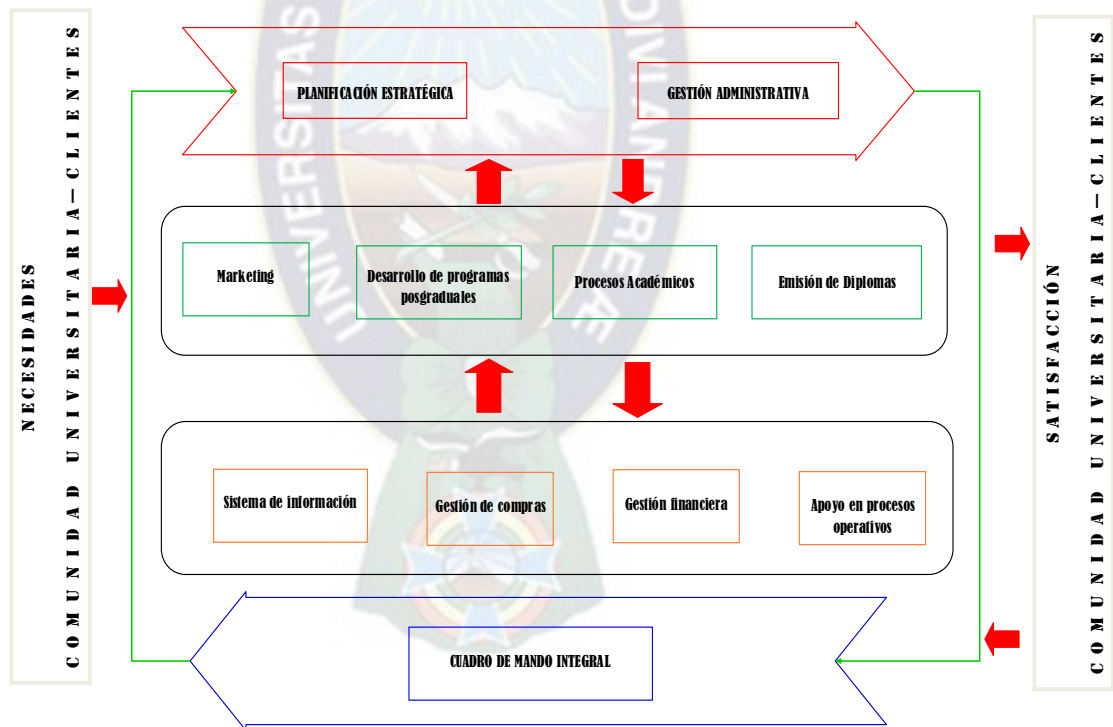
- ❖ Mejorar el desempeño del personal.
- ❖ Formación de competencias.
- ❖ Crear cultura y clima organizacional.
- ❖ Actualización y capacitación constante del personal.

- ❖ Generar programas de incentivos y motivación de tipo no financieros.

5.2 Definición Organizacional

Se consideró que una de las mejores formas de desarrollar las actividades diarias en las organizaciones es el uso de enfoque de procesos, en ese entendido a continuación se presenta la definición organizacional por procesos:

Gráfico N° 5:2 Mapeo de Procesos – Dirección de Posgrado



Fuente: Elaboración Propia, en base a Procesos Identificados en la Dirección de Posgrado

Esta definición permite clasificar a los procesos como estratégicos, operativos, de soporte y de control, los cuales están agrupados en el Gráfico N°5:2.

Los procesos estratégicos agrupan el proceso de Planificación Estratégica y la Gestión Administrativas, las cuales están encargadas del logro de la misión y visión a través de la materialización de los objetivos y estrategias, es la parte ejecutiva que con participación de todo el personal logra generar un proceso de mejora continua en todos los procesos, rescatando las necesidades de los clientes y la comunidad universitaria y realizando un seguimiento integral de la Dirección de Posgrado a través del Cuadro de Mando Integral.

Los procesos operativos se han agrupado de acuerdo en procesos de marketing, procesos de desarrollo de programas posgraduales, procesos académicos y por último el proceso de emisión de diplomas.

Por otro lado entre los procesos de apoyo se encuentran los sistemas de información, gestión de compras, gestión financiera y el apoyo en procesos operativos.

Por ultimo están los procesos de control identificado como el Cuadro de Mando Integral, el cual sujeta por una serie de objetivos agrupados en perspectiva: financiera, del cliente, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento; en efecto los objetivos presentan

una serie de indicadores que le permiten a la alta dirección tener control y hacer la mejora continua a través de los procesos operativos y de apoyo

5.2.1 Procesos Estratégicos

La Gestión Administrativa cuenta con funciones que engloban los elementos de la administración, estos mismos elementos constituyen el proceso, los cuales son:

- ❖ **Planeación:** involucra la evaluación del futuro y el aprovechamiento en función de él.
- ❖ **Organización:** proporciona todas las cosas útiles al funcionamiento de la Dirección.
- ❖ **Dirección:** conduce la organización y su objeto es alcanzar el máximo rendimiento de todo el personal en cumplimiento de los objetivos, misión y visión.
- ❖ **Control:** consiste en la verificación para comprobar si todas las cosas ocurren de conformidad con el plan adoptado. Su objetivo es localizar los puntos débiles y los errores para rectificarlos y evitar su repetición.

La planificación Estratégica es un proceso que tiene los siguientes objetivos:

1. Orientar y apoyar a las relaciones entre y con los actores clave: Comunidad Universitaria, posgraduantes (clientes), CEFORPI, Vicerrectorado.
2. Elaborar las propuestas técnicas a las recomendaciones generadas por el Cuadro de Mando Integral en coordinación con todas las dependencias.

3. Definir y formular nuevos proyectos para la mejora continua.
4. Proponer los sistemas de trabajo y las comunicaciones que tienen que facilitar la cooperación para una mejora continua.
5. Facilitar sistemas y marcos de participación para recoger las opiniones, experiencias y propuestas de la comunidad universitaria y los posgraduantes.
6. Asesorar y llevar a cabo encuestas y consultas a los actores clave para la mejora continua.

Conforme a la valoración otorgada por la Dirección de Posgrado, a continuación se muestra la matriz de priorización de objetivos del proceso estratégico.

Cuadro N° 5:6 Matriz de Valoración de Objetivos - Proceso Estratégico

N°	Objetivos	Valoración				
		1	2	3	4	5
1	Orientar y apoyar a las relaciones entre y con los actores clave: Comunidad Universitaria, posgraduantes (clientes), Ceforpi, Vicerrectorado.			x		
2	Elaborar las propuestas técnicas a las recomendaciones generadas por el Cuadro de Mando Integral en coordinación con todas las dependencias.					x
3	Definir y formular nuevos proyectos para la mejora continua					x
4	Proponer los sistemas de trabajo y las comunicaciones que tienen que facilitar la cooperación para una mejora continua.				x	
5	Facilitar sistemas y marcos de participación para recoger las opiniones, experiencias y propuestas de la comunidad universitaria y los posgraduantes.				x	
6	Asesorar y llevar a cabo encuestas y consultas a los actores clave para la mejora continua.					x

Fuente: Elaboración propia, con base a valoración otorgada por la Dirección de Posgrado.

5.2.2 Procesos Operativos

Los procesos operativos se dan en las siguientes áreas:

❖ **Marketing**

a) Establecer estrategias en cuanto a la salida de programas posgraduales al mercado.

b) Diseñar planes de marketing para la promoción de los programas posgraduales y darle seguimiento.

c) Elaboración del material promocional.

d) Identificación y selección del mercado.

e) Los estudios de mercado y plan de marketing juegan un papel importante, ya que los datos arrojados y la investigación previa como la descripción del servicio, precio y distribución, se pondrán a prueba.

❖ **Desarrollo de programas posgraduales**

Este proceso tiene estrecha relación con marketing, ya que dependerá de los programas identificados, el mercado y otras características para iniciar el proceso de desarrollo de programas, de manera que se tienen los siguientes objetivos:

a) Elaborar de programas conforme a información otorgada por Marketing y reglamento del CEUB.

b) Revisión académica y financiera de los programas propuestos por las Carreras o Áreas.

c) Realizar las gestiones para la aprobación de los programas ante el CEFORPI y el HCU.

d) Realizar las gestiones para el registro e inscripción de los programas ante el CEUB.

e) Elaborar convocatorias externas para la provisión de docentes de posgrado.

f) Autorizar de inicio de actividades de los programas.

❖ **Procesos Académicos**

Los procesos académicos inician una vez que los programas posgraduales han sido oficialmente lanzados al mercado, tiene los siguientes objetivos:

a) Iniciar procesos de registro e inscripción de participantes a los programas

b) Gestionar el proceso de matriculación

c) Otorgación de certificaciones académicas (notas, de curso regular , económicos, conclusión de estudios y otros)

❖ **Emisión de certificado de calificaciones**

a) Aprobar monografías, perfiles de tesis y tesinas.

b) Aprobar procesos de defensa de tesis y tesinas

c) Emitir informes para procesos de titulación en programas que ofrecen grado académico.

❖ **Emisión de Diplomas**

La Dirección de Posgrado es la encargada de la emisión de diplomas que no otorgan grado académico, este proceso se activa cuando los programas de diplomado culminan, sus objetivos son:

- a) Revisar el cumplimiento requisitos: documental, académico y económico
- b) Designar código de impresión y realizar el trazado para la impresión de los diplomas.
- c) Control de calidad de los diplomas emitidos.
- d) Gestionar la firma de las respectivas autoridades.

En el siguiente cuadro se muestra la matriz de valoración de objetivos para los procesos operativos, que de acuerdo con la valoración que otorga el personal clave de cada uno de los proceso se debe considerar su importancia en el rango de mas importante 5 y de menos importante a 1.

Cuadro N° 5:7 Matriz de Valoración de Objetivos - Proceso Operativos

N°	Objetivos	Valoración				
		1	2	3	4	5
Marketing						
1	Establecer estrategias en cuanto a la salida de programas posgraduales al mercado.			x		
2	Diseñar planes de marketing para la promoción de los programas posgraduales y darle seguimiento.					x
3	Elaboración del material promocional.					x
4	Identificación y selección del mercado				x	
5	Los estudios de mercado y plan de marketing juegan un papel importante, ya que los datos arrojados y la investigación previa como la descripción del servicio, precio y distribución, se pondrán a prueba.				x	
Desarrollo de programas posgraduales						
1	Elaborar de programas conforme a información otorgada por Marketing y reglamento del CEUB.					x
2	Revisión académica y financiera de los programas propuestos por las Carreras o Áreas.			x		
3	Realizar las gestiones para la aprobación de los programas ante el CEFORPI y el HCU.				x	
4	Realizar las gestiones para el registro e inscripción de los programas ante el CEUB.				x	

5	Elaborar convocatorias externas para la provisión de docentes de posgrado.		x			
6	Autorizar de inicio de actividades de los programas.		x			
Procesos Académicos						
1	Iniciar procesos de registro e inscripción de participantes a los programas			x		
2	Gestionar el proceso de matriculación				x	
3	Otorgación de certificaciones académicas (notas, de curso regular , económicos, conclusión de estudios y otros)			x		
Emisión de certificado de calificaciones						
1	Aprobar monografías, perfiles de tesis y tesinas.					x
2	Aprobar procesos de defensa de tesis y tesinas					x
3	Emitir informes para procesos de titulación en programas que ofrecen grado académico.				x	
Emisión de Diplomas						
1	Revisar el cumplimiento requisitos: documental, académico y económico				x	
2	Designar código de impresión y realizar el trazado para la impresión de los diplomas					x
3	Control de calidad de los diplomas emitidos.					x
4	Gestionar la firma de las respectivas autoridades.			x		

Fuente: Elaboración propia, con base a valoración otorgada por la Dirección de Posgrado

5.2.3 Procesos de Apoyo

Sistema de Información: Los sistemas de información están en etapa de desarrollo los mismos tiene los siguientes objetivos:

- ❖ Minimizar los tiempos de procesos en la parte académica
- ❖ Crear registro de control efectivo sobre los pagos de colegiatura.
- ❖ Tener control sobre procesos de matriculación llevar registro por programa
- ❖ Facilitar el proceso de emisión de nombramiento de docentes de posgrado y docentes coordinadores de programas.
- ❖ Facilitar la emisión de certificado de calificaciones.
- ❖ Facilitar los procesos académicos y de desarrollo de programas

Gestión de compras: Tiene los siguientes objetivos:

- ❖ Iniciar procesos de compra tanto de servicios y compra de equipos y suministro de insumos.
- ❖ Hacer seguimiento de los procesos de compras.
- ❖ Cubrir de manera oportuna todas las necesidades demandadas de los diferentes procesos.
- ❖ Llevar buenas relaciones con los proveedores.

Gestión financiera: Tiene los siguientes objetivos:

- ❖ Llevar registros contables y estado de resultado por programas
- ❖ Generar los reportes de las utilidades netas por programas.
- ❖ Elaborar y hacer seguimiento sobre la ejecución del Plan Operativo Anual
- ❖ Tener información financiera oportuna para la toma de decisiones.
- ❖ Apoyo en procesos operativos.- Tiene los siguientes objetivos:
- ❖ Apoyar todo trabajo que demanda mayor carga de trabajo.
- ❖ Realizar trabajo de campo en tareas específicas que designa marketing.
- ❖ Realizar las cotizaciones para los procesos de compras.
- ❖ Realizar trabajos de apoyo en la búsqueda de antecedentes personales de los posgraduantes.
- ❖ Apoyar en los procesos de control de calidad en la emisión de diplomas.

En el siguiente cuadro se muestra la matriz de valoración de objetivos para los procesos de apoyo, que de acuerdo con la valoración que otorga el personal de cada uno de los procesos se debe considerar su importancia en el rango de mas importante 5 y de menos importante a 1.

Cuadro N° 5:8 Matriz de Valoración de Objetivos - Proceso de Apoyo

N°	Objetivos	Valoración				
		1	2	3	4	5
Sistema de Información:						
1	Minimizar los tiempos de procesos en la parte académica					x
2	Crear registro de control efectivo sobre los pagos de colegiatura				x	
3	Tener control sobre procesos de matriculación llevar registro por programa				x	
4	Facilitar el proceso de emisión de nombramiento de docentes de posgrado y docentes coordinadores de programas.					x
5	Facilitar la emisión de certificado de calificaciones.					x
6	Facilitar los procesos académicos y de desarrollo de programas		x			
Gestión de compras						
1	Iniciar procesos de compra tanto de servicios y compra de equipos y suministro de insumos.		x			
2	Hacer seguimiento de los procesos de compras.	x				
3	Cubrir de manera oportuna todas las necesidades demandadas de los diferentes procesos.			x		
4	Llevar buenas relaciones con los proveedores.			x		
Gestión financiera:						
1	Llevar registros contables y estado de resultado por programas					x
2	Generar los reportes de las utilidades netas por programas.					x
3	Elaborar y hacer seguimiento sobre la ejecución del Plan Operativo Anual			x		
4	Tener información financiera oportuna para la toma de decisiones.				x	
Apoyo en procesos operativos						
5	Apoyar todo trabajo que demanda mayor carga de trabajo.		x			
6	Realizar trabajo de campo en tareas específicas que designa marketing.				x	
7	Realizar las cotizaciones para los procesos de compras.			x		
8	Realizar trabajos de apoyo en la búsqueda de antecedentes personales de los posgraduantes.		x			
9	Apoyar en los procesos de control de calidad en la emisión de diplomas.				x	

Fuente: Elaboración propia, con base a valoración otorgada por la Dirección de Posgrado

5.2.4 Procesos de Control

El Cuadro de Mando Integral se encargará de:

- ❖ Vincular el logro de las metas estratégicas a largo plazo con las operaciones diarias de una organización.
- ❖ Se encarga de combinar las medidas financieras con factores no financieros tal como el cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.
- ❖ Controla el logro de objetivos a través de indicadores, los cuales nos permiten tener observaciones sobre los resultados, recomendaciones y el mismo permite plantear acciones correctivas o preventivas para no desviarnos del logro de objetivos con un enfoque de mejora continua en los procesos.
- ❖ Ofrecer una amplia visión para un seguimiento detallado de la marcha de los programas posgraduales.
- ❖ Contemplar de evolución de la institución
- ❖ Equilibrar y alinear los objetivos entre los diferentes responsables y personal de la Dirección de Posgrado.
- ❖ Resumir información en cuadros sintéticos para centrarse en los aspectos más vitales de la institución.
- ❖ Actuar como elemento motivador del personal.
- ❖ Promover un estilo de gestión claro y eficaz

En el siguiente cuadro se muestra la matriz de valoración de objetivos para los procesos de control, que de acuerdo con la valoración que otorga el personal de cada uno de los procesos se debe considerar su importancia en el rango de mas importante 5 y de menos importante a 1.

Cuadro N° 5:9 Matriz de Valoración de Objetivos - Proceso de Control

N°	Objetivos	Valoración				
		1	2	3	4	5
1	Vincular el logro de las metas estratégicas a largo plazo con las operaciones diarias de una organización.					x
2	Se encarga de combinar las medidas financieras con factores no financieros tal como el cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.				x	
3	Controla el logro de objetivos a través de indicadores el cual nos permite tener observaciones sobre los resultados, recomendaciones y el mismo permite plantear acciones correctivas o preventivas para no desviarnos del logro de objetivos con un enfoque de mejora continua en los procesos.				x	
4	Ofrecer una amplia visión para un seguimiento detallado de la marcha de los programas posgraduales.			x		
5	Controlar la evolución de la institución					x
6	Equilibrar y alinear los objetivos entre los diferentes responsables y personal de la Dirección de Posgrado.			x		
7	Resumir información en cuadros sintéticos para centrarse en los aspectos más vitales de la institución.				x	
8	Actuar como elemento motivador del personal.			x		
9	Promover un estilo de gestión claro y eficaz					x

Fuente: Elaboración propia, con base a valoración otorgada por la Dirección de Posgrado

5.3 Perspectiva Financiera

5.3.1 Estrategia

Generar valor para la comunidad universitaria y los clientes.

5.3.2 Indicadores Estratégicos

Tabla de Indicadores Estratégicos N° 5-1 Perspectiva Financiera

Objetivos	Medida	Indicador	Rango		
			Máximo	Valor aceptable	Mínimo
Incrementar las utilidades por concepto de la ejecución de los programas posgraduales.	Utilidad acumulada por semestre vs. Utilidad acumulada en el semestre anterior	Utilidad Acumulada semestre (Bs)/ Utilidad Acumulada semestre anterior (Bs) *100%	-	100%	50%
Disminuir costos operativos.	Numero de fallas acumuladas por mes	#de fallas por mes	12 fallas/mes	6 fallas/mes	0
Desarrollar la gestión financiera que permita tener control sobre la situación económica de la Dirección de Posgrado.	Evaluación del liderazgo financiero	Calificación %	100%	70%	50%

Fuente: Elaboración Propia, en base a estrategia y objetivos del Cuadro de Mando Integral

5.3.3 Ficha Técnica de Indicadores

Ficha Técnica N° 5-1 Indicador de Resultado - Incrementar las utilidades por concepto de la ejecución de los programas posgraduales

FICHA TÉCNICA DE INDICADOR		
Objetivo Estratégico:		
Generar valor para la comunidad universitaria y los clientes.		
Indicador de Resultado:	Unidad de medida:	Frecuencia:
Incrementar las utilidades por concepto de la ejecución de los programas posgraduales.	Porcentaje	Semestre
Definición/Formula del indicador		Fuente de datos:
$IU = \frac{\text{Utilidad Acumulada semestre (Bs)}}{\text{Utilidad Acumulada semestre anterior (Bs)}} * 100\%$		Responsable del manejo económico.
Rango del Indicador		
Valor Máximo	Valor aceptable	Valor Mínimo

Abierto	100%	50%
Responsabilidad de la construcción del indicador:		
Responsable del manejo económico.		
Observaciones:		
Determinadas de manera cerrada por el cuadro de mando integral.		
Recomendación:		
Análisis del responsable		
Acciones:		
Determinadas de manera coordinada con la Dirección		

Fuente: Elaboración Propia, en base a estrategia y objetivos del Cuadro de Mando Integral

Ficha Técnica N° 5-2 Indicador de Resultado - Disminuir costos operativos.

FICHA TÉCNICA DE INDICADOR		
Objetivo Estratégico:		
Generar valor para la comunidad universitaria y los clientes.		
Indicador de Resultado:	Unidad de medida:	Frecuencia:
Disminuir costos operativos.	fallas/ mes	Mensual
Definición/Formula del indicador	Fuente de datos:	
DCO = #de fallas por mes	Responsable del cada trabajo operativo	
Rango del Indicador		
Valor Máximo	Valor aceptable	Valor Mínimo
12 fallas/ mes	6 fallas/mes	0
Responsabilidad de la construcción del indicador:		
Responsable por proceso		
Observaciones:		
Determinadas de manera cerrada por el cuadro de mando integral.		
Recomendación:		
Análisis del responsable de cada proceso		
Acciones:		
Determinadas de manera coordinada con la Dirección		

Fuente: Elaboración Propia, en base a estrategia y objetivos del Cuadro de Mando Integral

Ficha Técnica N° 5-3 Indicador de Resultado - Desarrollar la gestión financiera que permita tener control sobre la situación económica de la Dirección de Posgrado.

FICHA TÉCNICA DE INDICADOR		
Objetivo Estratégico:		
Generar valor para la comunidad universitaria y los clientes.		
Indicador de Resultado:	Unidad de medida:	Frecuencia:
Desarrollar la gestión financiera que permita tener control sobre la situación económica de la Dirección de Posgrado.	Porcentaje (Evaluación del liderazgo financiero)	Anual
Definición/Formula del indicador	Fuente de datos:	
CGF = calificación %	Planificación	
Rango del Indicador		
Valor Máximo	Valor aceptable	Valor Mínimo
100%	70%	50%
Responsabilidad de la construcción del indicador:		
Planificación		
Observaciones:		
Determinadas de manera cerrada por el cuadro de mando integral.		
Recomendación:		
Análisis de Planificación		
Acciones:		
Determinadas de manera coordinada con la Dirección		

Fuente: Elaboración Propia, en base a estrategia y objetivos del Cuadro de Mando Integral

5.4 Perspectiva de Clientes

5.4.1 Estrategia

Posicionar a los programas posgraduales en la mente del cliente mediante la satisfacción de sus necesidades

5.4.2 Indicadores Estratégicos

Tabla de Indicadores Estratégicos N° 5-2 Perspectiva Clientes

Objetivos	Medida	Indicador	Rango		
			Máximo	Valor aceptable	Mínimo
Precios accesibles	Incremento de clientes inscritos por diplomado respecto al número de inscritos del diplomado en la versión anterior que registra un número mayor de inscritos	# de inscritos del diplomado en la versión actual - # de inscritos del diplomado en la versión anterior que registra un número mayor de inscritos	-	# de clientes inscritos (+)	0
	Incremento de clientes inscritos por especialidad respecto al número de inscritos de la especialidad en la versión anterior que registra un número mayor de inscritos	# de inscritos de la especialidad en la versión actual - # de inscritos de la especialidad en la versión anterior que registra un número mayor de inscritos	-	# de clientes inscritos (+)	0
	Incremento de clientes inscritos por maestría al número de inscritos de la maestría en la versión anterior que registra un número mayor de inscritos	# de inscritos de la maestría en la versión actual - # de inscritos de la maestría en la versión anterior que registra un número mayor de inscritos	-	# de clientes inscritos (+)	0
	Incremento de clientes inscritos por doctorado respecto al número de inscritos del doctorado en la versión anterior que registra un número mayor de inscritos	# de inscritos del doctorado en la versión actual - # de inscritos del doctorado en la versión anterior que registra un número mayor de inscritos	-	# de clientes inscritos (+)	0

Incrementar el impacto de los programas	Utilidad acumulada por semestre diplomados respecto a la Inversión en marketing	Utilidad acumulada por semestre diplomados (Bs.) / Inversión en marketing (Bs.)	-	[Utilidad acumulada por semestre diplomados (Bs.) / Inversión en marketing (Bs.)] > 1	1 (Bs.) De utilidad por 1 (Bs.) Invertido en marketing.
	Utilidad acumulada de la maestría respecto a la Inversión en marketing	Utilidad acumulada por maestría (Bs.) / Inversión en marketing (Bs.)	-	[Utilidad acumulada por maestría (Bs.) / Inversión en marketing (Bs.)] > 1	1 (Bs.) De utilidad por 1 (Bs.) Invertido en marketing.
	Utilidad acumulada por especialidad respecto a la Inversión en marketing	Utilidad acumulada por especialidad (Bs.) / Inversión en marketing (Bs.)	-	[Utilidad acumulada por especialidad (Bs.) / Inversión en marketing (Bs.)] > 1	1 (Bs.) De utilidad por 1 (Bs.) Invertido en marketing.
	Utilidad acumulada por doctorado respecto a la Inversión en marketing	Utilidad acumulada por doctorado (Bs.) / Inversión en marketing (Bs.)	-	[Utilidad acumulada por doctorado (Bs.) / Inversión en marketing (Bs.)] > 1	1 (Bs.) De utilidad por 1 (Bs.) Invertido en marketing.
Mejorar la calidad de los programas posgraduales.	Evaluaciones Interna de los programas	Calificación sobre 100 por programa	100 puntos	75 puntos	55 puntos

Fuente: Elaboración Propia en base a estrategia y objetivos del Cuadro de Mando Integral

5.4.3 Ficha Técnica de Indicadores

Ficha Técnica N° 5-4 Indicador de Resultado - Precios accesibles (diplomados)

FICHA TÉCNICA DE INDICADOR		
Objetivo Estratégico: Posicionar a los programas posgraduales en la mente del cliente mediante la satisfacción de sus necesidades		
Indicador de Resultado: Precios accesibles: Incremento de clientes inscritos por diplomado respecto al número de inscritos del diplomado en la versión anterior que registra un número mayor de inscritos	Unidad de medida: # de clientes inscritos por programa de diplomado	Frecuencia: Semestral
Definición/Formula del indicador ICID = # de inscritos del diplomado en la versión actual diplomado - # de inscritos del diplomado en la versión anterior de diplomado que registra un número mayor de inscritos	Fuente de datos: Responsable de inscripción	
Rango del Indicador		
Valor Máximo	Valor aceptable	Valor Mínimo
Abierto	# de clientes inscritos de diplomado (+)	0
Responsabilidad de la construcción del indicador:		
Planificación		
Observaciones:		
Determinadas de manera cerrada por el cuadro de mando integral.		
Recomendación:		
Análisis de Planificación y Marketing		
Acciones:		
Determinadas de manera coordinada con la Dirección		

Fuente: Elaboración Propia, en base a estrategia y objetivos del Cuadro de Mando Integral

Ficha Técnica N° 5-5 Indicador de Resultado - Precios accesibles (Especialidad)

FICHA TÉCNICA DE INDICADOR		
Objetivo Estratégico:		
Posicionar a los programas posgraduales en la mente del cliente mediante la satisfacción de sus necesidades		
Indicador de Resultado:	Unidad de medida:	Frecuencia:
Precios accesibles: Incremento de clientes inscritos por especialidad respecto al número de inscritos de la especialidad en la versión anterior que registra un número mayor de inscritos	# de clientes inscritos por programa de especialidad	Anual
Definición/Formula del indicador	Fuente de datos:	
ICIE = # de inscritos del diplomado en la versión actual especialidad - # de inscritos de especialidad en la versión anterior de diplomado que registra un número mayor de inscritos	Responsable de inscripción	
Rango del Indicador		
Valor Máximo	Valor aceptable	Valor Mínimo
Abierto	# de clientes inscritos de Especialidad(+)	0
Responsabilidad de la construcción del indicador:		
Planificación		
Observaciones:		
Determinadas de manera cerrada por el cuadro de mando integral.		
Recomendación:		
Análisis de Planificación y Marketing		
Acciones:		
Determinadas de manera coordinada con la Dirección		

Fuente: Elaboración Propia, en base a estrategia y objetivos del Cuadro de Mando Integral

Ficha Técnica N° 5-6 Indicador de Resultado - Precios accesibles (Maestría)

FICHA TÉCNICA DE INDICADOR		
Objetivo Estratégico:		
Posicionar a los programas posgraduales en la mente del cliente mediante la satisfacción de sus necesidades		
Indicador de Resultado:	Unidad de medida:	Frecuencia:
Precios accesibles: Incremento de clientes inscritos por maestría al número de inscritos de la maestría en la versión anterior que registra un número mayor de inscritos	# de clientes inscritos por programa de maestría	Anual
Definición/Formula del indicador	Fuente de datos:	
ICIM = # de inscritos del diplomado en la versión actual maestría - # de inscritos de maestría en la versión anterior de diplomado que registra un número mayor de inscritos	Responsable de inscripción	
Rango del Indicador		
Valor Máximo	Valor aceptable	Valor Mínimo
Abierto	# de clientes inscritos de Maestría (+)	0
Responsabilidad de la construcción del indicador:		
Planificación		
Observaciones:		
Determinadas de manera cerrada por el cuadro de mando integral.		
Recomendación:		
Análisis de Planificación y Marketing		
Acciones:		
Determinadas de manera coordinada con la Dirección		

Fuente: Elaboración Propia, en base a estrategia y objetivos del Cuadro de Mando Integral

Ficha Técnica N° 5-7 Indicador de Resultado - Precios accesibles (Doctorado)

FICHA TÉCNICA DE INDICADOR		
Objetivo Estratégico:		
Posicionar a los programas posgraduales en la mente del cliente mediante la satisfacción de sus necesidades		
Indicador de Resultado:	Unidad de medida:	Frecuencia:
Precios accesibles: Incremento de clientes inscritos por doctorado respecto al número de inscritos del doctorado en la versión anterior que registra un número mayor de inscritos	# de clientes inscritos por programa de doctorado	Anual
Definición/Formula del indicador	Fuente de datos:	
ICIDOC = # de inscritos del diplomado en la versión actual doctorado - # de inscritos de maestría en la versión anterior de diplomado que registra un número mayor de inscritos	Responsable de inscripción	
Rango del Indicador		
Valor Máximo	Valor aceptable	Valor Mínimo
Abierto	# de clientes inscritos de Doctorado (+)	0
Responsabilidad de la construcción del indicador:		
Planificación		
Observaciones:		
Determinadas de manera cerrada por el cuadro de mando integral.		
Recomendación:		
Análisis de Planificación y Marketing		
Acciones:		
Determinadas de manera coordinada con la Dirección		

Fuente: Elaboración Propia, en base a estrategia y objetivos del Cuadro de Mando Integral

Ficha Técnica N° 5-8 Indicador de Resultado - Incrementar el impacto de los programas (Diplomados)

FICHA TÉCNICA DE INDICADOR		
Objetivo Estratégico:		
Posicionar a los programas posgraduales en la mente del cliente mediante la satisfacción de sus necesidades		
Indicador de Resultado:	Unidad de medida:	Frecuencia:
Incrementar el impacto de los programas: Utilidad acumulada por semestre diplomados respecto a la Inversión en marketing.	Utilidad acumulada por semestre diplomados (Bs.) respecto a la Inversión en marketing (Bs.)	Semestral
Definición/Formula del indicador	Fuente de datos:	
Utilidad acumulada por semestre diplomados (Bs.) IIUAMD = $\frac{\text{Utilidad acumulada por semestre diplomados (Bs.)}}{\text{Inversión en marketing (Bs.)}}$	Responsable del manejo económico	
Rango del Indicador		
Valor Máximo	Valor aceptable	Valor Mínimo
Abierto	> 1	= 1
Responsabilidad de la construcción del indicador:		
Responsable del manejo económico		
Observaciones:		
Determinadas de manera cerrada por el cuadro de mando integral.		
Recomendación:		
Análisis de Responsable del manejo económico		
Acciones:		
Determinadas de manera coordinada con la Dirección		

Fuente: Elaboración Propia, en base a estrategia y objetivos del Cuadro de Mando Integral

Ficha Técnica N° 5-9 Indicador de Resultado - Incrementar el impacto de los programas (Maestría)

FICHA TÉCNICA DE INDICADOR		
Objetivo Estratégico:		
Posicionar a los programas posgraduales en la mente del cliente mediante la satisfacción de sus necesidades		
Indicador de Resultado:	Unidad de medida:	Frecuencia:
Incrementar el impacto de los programas: Utilidad acumulada de la maestría respecto a la Inversión en marketing	Utilidad acumulada por maestría (Bs.) respecto a la Inversión en marketing (Bs.)	Cada dos años
Definición/Formula del indicador		Fuente de datos:
$IUUAMM = \frac{\text{Utilidad acumulada por maestría (Bs.)}}{\text{Inversión en marketing (Bs.)}}$		Responsable del manejo económico
Rango del Indicador		
Valor Máximo	Valor aceptable	Valor Mínimo
Abierto	> 1	= 1
Responsabilidad de la construcción del indicador:		
Responsable del manejo económico		
Observaciones:		
Determinadas de manera cerrada por el cuadro de mando integral.		
Recomendación:		
Análisis de Responsable del manejo económico		
Acciones:		
Determinadas de manera coordinada con la Dirección		

Fuente: Elaboración Propia, en base a estrategia y objetivos del Cuadro de Mando Integral

Ficha Técnica N° 5-10 Indicador de Resultado - Incrementar el impacto de los programas
(Especialidad)

FICHA TÉCNICA DE INDICADOR		
Objetivo Estratégico:		
Posicionar a los programas posgraduales en la mente del cliente mediante la satisfacción de sus necesidades		
Indicador de Resultado:	Unidad de medida:	Frecuencia:
Incrementar el impacto de los programas: Utilidad acumulada por especialidad respecto a la Inversión en marketing	Utilidad acumulada por especialidad (Bs.) respecto a la Inversión en marketing (Bs.)	Anual
Definición/Formula del indicador		Fuente de datos:
$IIUAME = \frac{\text{Utilidad acumulada por especialidad (Bs.)}}{\text{Inversión en marketing (Bs.)}}$		Responsable del manejo económico
Rango del Indicador		
Valor Máximo	Valor aceptable	Valor Mínimo
Abierto	> 1	= 1
Responsabilidad de la construcción del indicador:		
Responsable del manejo económico		
Observaciones:		
Determinadas de manera cerrada por el cuadro de mando integral.		
Recomendación:		
Análisis de Responsable del manejo económico		
Acciones:		
Determinadas de manera coordinada con la Dirección		

Fuente: Elaboración Propia, en base a estrategia y objetivos del Cuadro de Mando Integral

Ficha Técnica N° 5-11 Indicador de Resultado - Incrementar el impacto de los programas (Doctorado)

FICHA TÉCNICA DE INDICADOR		
Objetivo Estratégico:		
Posicionar a los programas posgraduales en la mente del cliente mediante la satisfacción de sus necesidades		
Indicador de Resultado:	Unidad de medida:	Frecuencia:
Incrementar el impacto de los programas: Utilidad acumulada por doctorado respecto a la Inversión en marketing	Utilidad acumulada por doctorado (Bs.) respecto a la Inversión en marketing (Bs.)	Cada 3 años
Definición/Formula del indicador	Fuente de datos:	
$\text{IUAMDOC} = \frac{\text{Utilidad acumulada por doctorado (Bs.)}}{\text{Inversión en marketing (Bs.)}}$	Responsable del manejo económico	
Rango del Indicador		
Valor Máximo	Valor aceptable	Valor Mínimo
Abierto	> 1	= 1
Responsabilidad de la construcción del indicador:		
Responsable del manejo económico		
Observaciones:		
Determinadas de manera cerrada por el cuadro de mando integral.		
Recomendación:		
Análisis de Responsable del manejo económico		
Acciones:		
Determinadas de manera coordinada con la Dirección		

Fuente: Elaboración Propia, en base a estrategia y objetivos del Cuadro de Mando Integral

Ficha Técnica N° 5-12 Indicador de Resultado - Mejorar la calidad de los programas posgraduales.

FICHA TÉCNICA DE INDICADOR		
Objetivo Estratégico:		
Posicionar a los programas posgraduales en la mente del cliente mediante la satisfacción de sus necesidades		
Indicador de Resultado:	Unidad de medida:	Frecuencia:
Mejorar la calidad de los programas posgraduales.	Puntos	Cada cierre de programa
Definición/Formula del indicador		Fuente de datos:
EIP = Calificación sobre 100 por programa		Docente Coordinador Tutor
Rango del Indicador		
Valor Máximo	Valor aceptable	Valor Mínimo
100 puntos	75 puntos	55 puntos
Responsabilidad de la construcción del indicador:		
Docente Coordinador Tutor		
Observaciones:		
Determinadas de manera cerrada por el cuadro de mando integral.		
Recomendación:		
Análisis del responsable de programas y Docente Coordinador Tutor		
Acciones:		
Determinadas de manera coordinada con la Dirección		

Fuente: Elaboración Propia, en base a estrategia y objetivos del Cuadro de Mando Integral

5.5 Perspectiva de Procesos Internos

5.5.1 Estrategia

Optimizar la calidad operativa.

5.5.2 Indicadores Estratégicos

Tabla de Indicadores Estratégicos N° 5-3 Perspectiva de Procesos Internos

Objetivos	Medida	Indicador	Rango		
			Máximo	Valor aceptable	Mínimo
Innovar constantemente los programas posgraduales, buscando la expansión en nuevos nichos de mercado.	Número de programas posgraduales nuevos en nuevas áreas del conocimiento	# de programas posgraduales nuevos en nuevas áreas del conocimiento	-	8 programas posgraduales nuevos	4 programas posgraduales nuevos
Aplicar el enfoque de procesos para la mejora de las actividades operativas.	Evaluación de la satisfacción del clientes interno del proceso de desarrollo de programas	% Satisfacción del cliente interno del proceso de desarrollo de programas	100	70	50
	Evaluación de la satisfacción del clientes interno del proceso académico	% Satisfacción del cliente interno del proceso académico	100	70	50
	Evaluación de la satisfacción del clientes interno del proceso de emisión de diplomas	% Satisfacción del cliente interno del proceso de emisión de diplomas	100	70	50
	Evaluación de la satisfacción del clientes interno del proceso de marketing	% Satisfacción del cliente interno del proceso de marketing	100	70	50
Desarrollar sistemas informáticos para el apoyo en las	Numero de fallas por mes respecto al número de fallas	# Numero de fallas por mes - # Numero de fallas por mes	6 fallas	3 fallas	0

actividades operativas.	registrados en el mes anterior	del mes anterior			
Implementar instrumentos de gestión financiera para la Dirección.	Numero de Estados de Resultados respecto al número de programas concluidos	# de Estados de Resultados - # número de programas concluidos	-	0	Valores negativos cercanos a cero

Fuente: Elaboración Propia, en base a estrategia y objetivos del Cuadro de Mando Integral

5.5.3 Ficha Técnica de Indicadores

Ficha Técnica N° 5-13 Indicador de Resultado - Innovar constantemente los programas posgraduales, buscando la expansión en nuevos nichos de mercado.

FICHA TÉCNICA DE INDICADOR		
Objetivo Estratégico: Optimizar la calidad operativa.		
Indicador de Resultado: Innovar constantemente los programas posgraduales, buscando la expansión en nuevos nichos de mercado.	Unidad de medida: # de programas posgraduales nuevos	Frecuencia: semestre
Definición/Formula del indicador PPI = # de programas posgraduales nuevos en nuevas áreas del conocimiento	Fuente de datos: Responsable del proceso de desarrollo de programas	
Rango del Indicador		
Valor Máximo	Valor aceptable	Valor Mínimo
Abierto	8 programas posgraduales nuevos	4 programas posgraduales nuevos
Responsabilidad de la construcción del indicador: Responsable del proceso de desarrollo de programas		
Observaciones: Determinadas de manera cerrada por el cuadro de mando integral.		
Recomendación: Análisis del Responsable del proceso de desarrollo de programas		

Acciones:
Determinadas de manera coordinada con la Dirección

Fuente: Elaboración Propia, en base a estrategia y objetivos del Cuadro de Mando Integral

Ficha Técnica N° 5-14 Indicador de Resultado - Aplicar el enfoque de procesos para la mejora de las actividades operativas (Procesos de Desarrollo de Programas)

FICHA TÉCNICA DE INDICADOR		
Objetivo Estratégico: Optimizar la calidad operativa.		
Indicador de Resultado: Aplicar el enfoque de procesos para la mejora de las actividades operativas: Evaluación de la satisfacción del clientes interno del proceso de desarrollo de programas	Unidad de medida: Porcentaje	Frecuencia: mes
Definición/Formula del indicador SDP = % Satisfacción del cliente interno del proceso de desarrollo de programas	Fuente de datos: Planificación	
Rango del Indicador		
Valor Máximo	Valor aceptable	Valor Mínimo
100 %	70%	50%
Responsabilidad de la construcción del indicador: Planificación		
Observaciones: Determinadas de manera cerrada por el cuadro de mando integral.		
Recomendación: Análisis de Planificación		
Acciones: Determinadas de manera coordinada con la Dirección		

Fuente: Elaboración Propia, en base a estrategia y objetivos del Cuadro de Mando Integral

Ficha Técnica N° 5-15 Indicador de Resultado - Aplicar el enfoque de procesos para la mejora de las actividades operativas (Procesos Académicos)

FICHA TÉCNICA DE INDICADOR		
Objetivo Estratégico: Optimizar la calidad operativa.		
Indicador de Resultado: Aplicar el enfoque de procesos para la mejora de las actividades operativas: Evaluación de la satisfacción del clientes interno del proceso académico	Unidad de medida: Porcentaje	Frecuencia: mes
Definición/Formula del indicador SPA = % Satisfacción del cliente interno del proceso académico	Fuente de datos: Planificación	
Rango del Indicador		
Valor Máximo	Valor aceptable	Valor Mínimo
100 %	70%	50%
Responsabilidad de la construcción del indicador: Planificación		
Observaciones: Determinadas de manera cerrada por el cuadro de mando integral.		
Recomendación: Análisis de Planificación		
Acciones: Determinadas de manera coordinada con la Dirección		

Fuente: Elaboración Propia, en base a estrategia y objetivos del Cuadro de Mando Integral

Ficha Técnica N° 5-16 Indicador de Resultado - Aplicar el enfoque de procesos para la mejora de las actividades operativas (Proceso de Emisión de Diplomas)

FICHA TÉCNICA DE INDICADOR		
Objetivo Estratégico: Optimizar la calidad operativa.		
Indicador de Resultado: Aplicar el enfoque de procesos para la mejora de las actividades operativas: Evaluación de la satisfacción del clientes interno del proceso de emisión de diplomas	Unidad de medida: Porcentaje	Frecuencia: mes
Definición/Formula del indicador SPED = % Satisfacción del cliente interno del proceso de emisión de diplomas	Fuente de datos: Planificación	
Rango del Indicador		
Valor Máximo	Valor aceptable	Valor Mínimo
100 %	70%	50%
Responsabilidad de la construcción del indicador: Planificación		
Observaciones: Determinadas de manera cerrada por el cuadro de mando integral.		
Recomendación: Análisis de Planificación		
Acciones: Determinadas de manera coordinada con la Dirección		

Fuente: Elaboración Propia, en base a estrategia y objetivos del Cuadro de Mando Integral

Ficha Técnica N° 5-17 Indicador de Resultado - Aplicar el enfoque de procesos para la mejora de las actividades operativas (Proceso de Marketing)

FICHA TÉCNICA DE INDICADOR		
Objetivo Estratégico:		
Optimizar la calidad operativa.		
Indicador de Resultado:	Unidad de medida:	Frecuencia:
Aplicar el enfoque de procesos para la mejora de las actividades operativas: Evaluación de la satisfacción del clientes interno del proceso de marketing	Porcentaje	mes
Definición/Formula del indicador	Fuente de datos:	
SPM = % Satisfacción del cliente interno del proceso de marketing	Planificación	
Rango del Indicador		
Valor Máximo	Valor aceptable	Valor Mínimo
100 %	70%	50%
Responsabilidad de la construcción del indicador:		
Planificación		
Observaciones:		
Determinadas de manera cerrada por el cuadro de mando integral.		
Recomendación:		
Análisis de Planificación		
Acciones:		
Determinadas de manera coordinada con la Dirección		

Fuente: Elaboración Propia, en base a estrategia y objetivos del Cuadro de Mando Integral

Ficha Técnica N° 5-18 Indicador de Resultado - Desarrollar sistemas informáticos para el apoyo en las actividades operativas.

FICHA TÉCNICA DE INDICADOR		
Objetivo Estratégico: Optimizar la calidad operativa.		
Indicador de Resultado: Desarrollar sistemas informáticos para el apoyo en las actividades operativas.	Unidad de medida: # de fallas	Frecuencia: mes
Definición/Formula del indicador NF = # Numero de fallas por mes - # Numero de fallas por mes del mes anterior	Fuente de datos: Responsable de proceso	
Rango del Indicador		
Valor Máximo	Valor aceptable	Valor Mínimo
6 fallas	3 fallas	0
Responsabilidad de la construcción del indicador: Responsable del proceso		
Observaciones: Determinadas de manera cerrada por el cuadro de mando integral.		
Recomendación: Análisis del Responsable del proceso		
Acciones: Determinadas de manera coordinada con la Dirección		

Fuente: Elaboración Propia, en base a estrategia y objetivos del Cuadro de Mando Integral

Ficha Técnica N° 5-19 Indicador de Resultado - Implementar instrumentos de gestión financiera para la Dirección.

FICHA TÉCNICA DE INDICADOR		
Objetivo Estratégico: Optimizar la calidad operativa.		
Indicador de Resultado: Implementar instrumentos de gestión financiera para la Dirección.	Unidad de medida: # Numero de Estados de Resultados respecto al número de programas concluidos	Frecuencia: anual
Definición/Formula del indicador NERPC = # de Estados de Resultados - # número de programas concluidos	Fuente de datos: Responsable del manejo económico	
Rango del Indicador		
Valor Máximo	Valor aceptable	Valor Mínimo
----	0	Valores negativos cercanos a cero
Responsabilidad de la construcción del indicador: Responsable del manejo económico		
Observaciones: Determinadas de manera cerrada por el cuadro de mando integral.		
Recomendación: Análisis del Responsable del manejo económico		
Acciones: Determinadas de manera coordinada con la Dirección		

Fuente: Elaboración Propia, en base a estrategia y objetivos del Cuadro de Mando Integral

5.6 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

5.6.1 Estrategia

Mejorar el desempeño del personal.

5.6.2 Indicadores Estratégicos

Tabla de Indicadores Estratégicos N° 5-4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Objetivos	Medida	Indicador	Rango		
			Máximo	Valor aceptable	Mínimo
Formación de competencias.	Número de quejas de los clientes internos y externos por mes	# de quejas de los clientes internos y externos por mes	6 quejas de los clientes internos y externos por mes	3 quejas de los clientes internos y externos por mes	0 quejas de los clientes internos y externos por mes
Crear cultura y clima organizacional.	Evaluación de la satisfacción del personal en base al liderazgo de la Dirección.	% de satisfacción del liderazgo de la Dirección	100	70	50
Actualización y capacitación constante del personal.	Número de cursos de actualización y capacitación por año	# de cursos de actualización y capacitación por año	Abierto a valores positivos >4	4	1
Generar programas de incentivos y motivación de tipo no financieros.	Evaluación de la satisfacción del personal en base a los programas de incentivos y motivación de tipo no financieros de Dirección	% de satisfacción de los programas de incentivos y motivación de tipo no financieros	100	70	50

Fuente: Elaboración Propia, en base a estrategia y objetivos del Cuadro de Mando Integral

5.6.3 Ficha Técnica de Indicadores

Ficha Técnica N° 5-20 Indicador de Resultado - Formación de competencias.

FICHA TÉCNICA DE INDICADOR		
Objetivo Estratégico: Mejorar el desempeño del personal.		
Indicador de Resultado: Formación de competencias.	Unidad de medida: # de quejas de los clientes internos y externos por mes	Frecuencia: mes
Definición/Formula del indicador FC = # de quejas de los clientes internos y externos por mes	Fuente de datos: Responsable de proceso	
Rango del Indicador		
Valor Máximo	Valor aceptable	Valor Mínimo
6 quejas de los clientes internos y externos por mes	3 quejas de los clientes internos y externos por mes	0 quejas de los clientes internos y externos por mes
Responsabilidad de la construcción del indicador: Responsable del proceso		
Observaciones: Determinadas de manera cerrada por el cuadro de mando integral.		
Recomendación: Análisis del Responsable del proceso		
Acciones: Determinadas de manera coordinada con la Dirección		

Fuente: Elaboración Propia, en base a estrategia y objetivos del Cuadro de Mando Integral

Ficha Técnica N° 5-21 Indicador de Resultado - Crear cultura y clima organizacional.

FICHA TÉCNICA DE INDICADOR		
Objetivo Estratégico:		
Mejorar el desempeño del personal.		
Indicador de Resultado:	Unidad de medida:	Frecuencia:
Crear cultura y clima organizacional.	% de satisfacción del liderazgo de la Dirección	semestral
Definición/Formula del indicador	Fuente de datos:	
SLD = % de satisfacción del liderazgo de la Dirección	Planificación	
Rango del Indicador		
Valor Máximo	Valor aceptable	Valor Mínimo
100%	70%	50%
Responsabilidad de la construcción del indicador:		
Planificación		
Observaciones:		
Determinadas de manera cerrada por el cuadro de mando integral.		
Recomendación:		
Análisis de Planificación		
Acciones:		
Determinadas de manera coordinada con la Dirección		

Fuente: Elaboración Propia, en base a estrategia y objetivos del Cuadro de Mando Integral

Ficha Técnica N° 5-22 Indicador de Resultado - Actualización y capacitación constante del personal.

FICHA TÉCNICA DE INDICADOR		
Objetivo Estratégico:		
Mejorar el desempeño del personal.		
Indicador de Resultado:	Unidad de medida:	Frecuencia:
Actualización y capacitación constante del personal.	# de cursos de actualización y capacitación por año	Anual
Definición/Formula del indicador	Fuente de datos:	
NCA = # de cursos de actualización y capacitación por año	Planificación	
Rango del Indicador		
Valor Máximo	Valor aceptable	Valor Mínimo
Abierto a valores positivos >4	4	1
Responsabilidad de la construcción del indicador:		
Planificación		
Observaciones:		
Determinadas de manera cerrada por el cuadro de mando integral.		
Recomendación:		
Análisis de Planificación		
Acciones:		
Determinadas de manera coordinada con la Dirección		

Fuente: Elaboración Propia, en base a estrategia y objetivos del Cuadro de Mando Integral

Ficha Técnica N° 5-23 Indicador de Resultado - Generar programas de incentivos y motivación de tipo no financieros.

FICHA TÉCNICA DE INDICADOR		
Objetivo Estratégico:		
Mejorar el desempeño del personal.		
Indicador de Resultado:	Unidad de medida:	Frecuencia:
Generar programas de incentivos y motivación de tipo no financieros.	% de satisfacción de los programas de incentivos y motivación de tipo no financieros	Semestral
Definición/Formula del indicador	Fuente de datos:	
SPIMNF = % de satisfacción de los programas de incentivos y motivación de tipo no financieros	Planificación	
Rango del Indicador		
Valor Máximo	Valor aceptable	Valor Mínimo
100%	70%	50%
Responsabilidad de la construcción del indicador:		
Planificación		
Observaciones:		
Determinadas de manera cerrada por el cuadro de mando integral.		
Recomendación:		
Análisis de Planificación		
Acciones:		
Determinadas de manera coordinada con la Dirección		

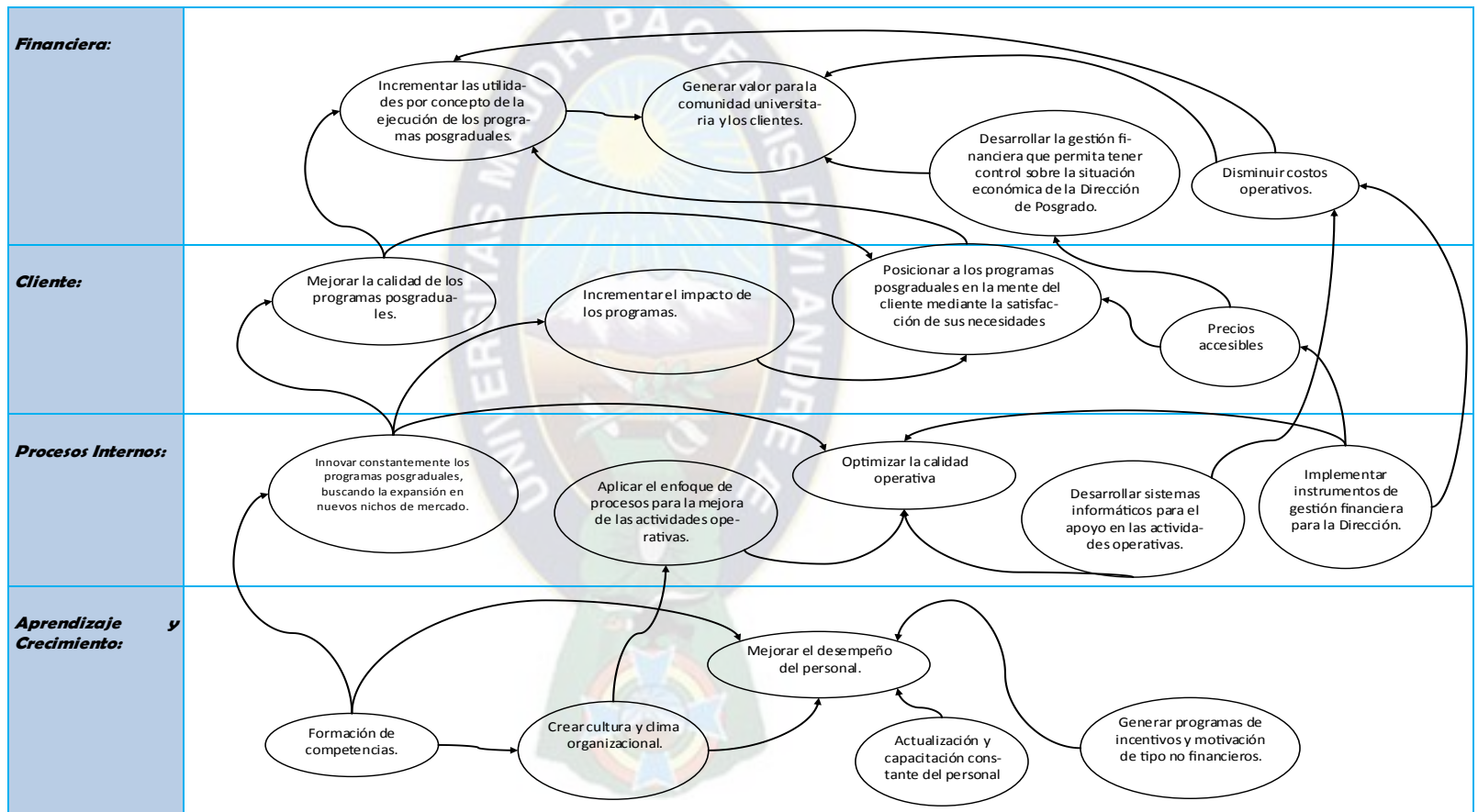
Fuente: Elaboración Propia, en base a estrategia y objetivos del Cuadro de Mando Integral

5.7 Diagrama Causa Efecto – Mapa Estratégico

En la siguiente ilustración se presenta el Mapa Estratégico, el cual muestra la relación causa – efecto de todos los objetivos desde la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, pasando a relacionar con los objetivos de la perspectiva de Procesos Internos, estos se relacionan con los objetivos de la perspectiva de Cliente, y finalmente se encuentra la relación con la perspectiva Financiera, a través del objetivo de Generar valor para la comunidad universitaria y los clientes, en consecuencia es la relación que define el Cuadro de Mando Integral para la Dirección de Posgrado.



Gráfico N° 5:3 Mapa Estratégico



Fuente: Elaboración Propia, en base a las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral

5.7.1 Mapa Estratégico de relación Causa-Efecto entre Perspectivas e Indicadores

A continuación el mapa estratégico muestra en su gráfico la relación causa efecto entre perspectivas e indicadores:

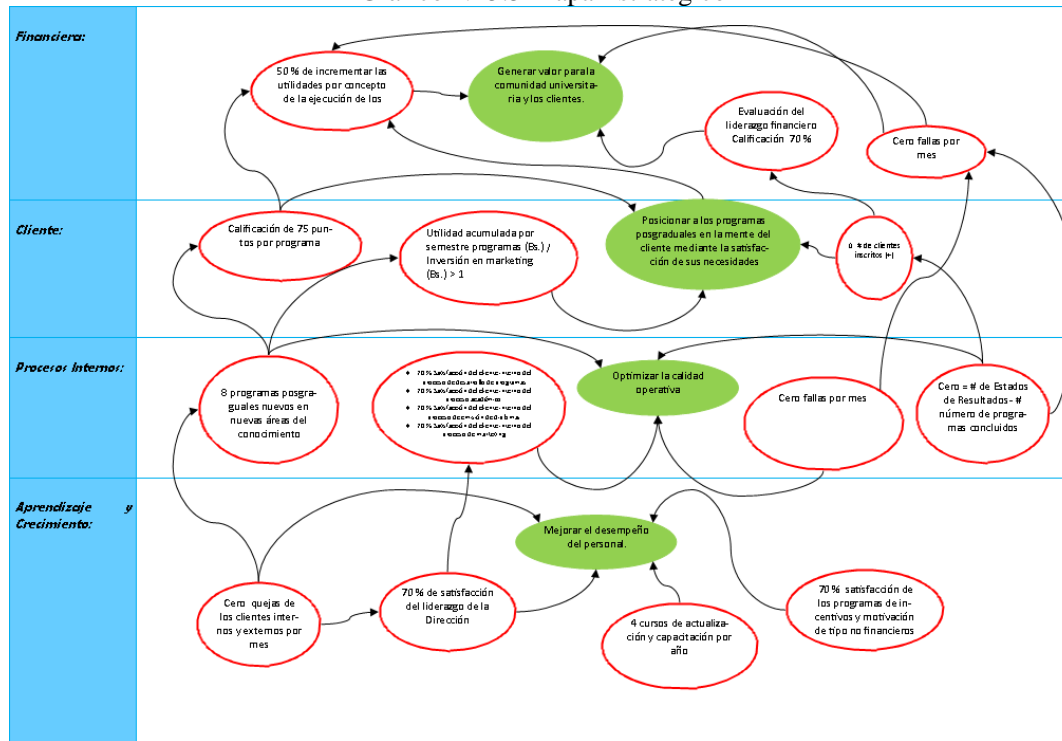
Gráfico N° 5:4 Mapa Estratégico



Fuente: Elaboración propia.

En el siguiente gráfico se observa el mapa estratégico de relacion causa efecto entre las distintas perspectivas de CMI y las metas.

Gráfico N° 5:5 Mapa Estratégico



Fuente: Elaboración propia.

6 Evaluación Económica Financiera

6.1 Introducción

De acuerdo con Ortegon y Pacheco (2005), señalan que “La evaluación privada de proyectos es una especialidad interdisciplinaria que utiliza conceptos de la economía y de las finanzas. Está orientada a determinar la conveniencia de emprender una inversión, de cualquier tipo que sea, desde el punto de vista del inversor o accionista. La metodología habitual para realizar esta evaluación es el análisis costo-beneficio. Este consiste en comparar, mediante determinadas técnicas, los costos e inversiones que demandará el proyecto con los beneficios que generará”; asimismo indican que “La evaluación privada utilizando el análisis costo-beneficio se basa en un concepto central de la teoría de finanzas y de economía: el valor de un activo cualquiera equivale a la suma de los flujos que genere en el futuro, calculada en el momento del estudio”, en esta referencia se puede identificar que la evaluación privada se la realiza desde el punto de vista de un privado que puede ser un inversionista o accionista.

Por otro lado de acuerdo con Contreras en su publicación Evaluación Social de Inversiones Públicas: Enfoques Alternativos y su Aplicabilidad para Latinoamérica, indica que “Cuando la evaluación de un proyecto se hace desde el punto de vista de un inversionista en particular, se estará haciendo una evaluación privada del proyecto, en el sentido de que los costos y beneficios que se deben identificar, medir y valorar son aquéllos que resulten relevantes desde el punto de vista del inversionista privado.

Cuando la identificación, medición y valoración se hace desde el punto de vista de todos los agentes económicos que conforman la comunidad nacional, se estará efectuando una evaluación social del proyecto”, en efecto, esto muestra que “La evaluación social o socio económica de proyectos consiste en comparar los beneficios con los costos que dichos proyectos implican para la sociedad, de manera de determinar su verdadera contribución de ellos al incremento de la riqueza del país. Es así como un proyecto de inversión será socialmente rentable en la medida que el bienestar económico alcanzado con el proyecto sea mayor al bienestar que el país como un todo habría alcanzado sin el proyecto. Es decir, cuando el VPN social sea positivo”. **Fuente especificada no válida.**

En consecuencia, al ser la Dirección de Posgrado de la UPEA una institución pública en el cual no existe inversionistas ni accionistas, al contrario existe agentes económicos, la evaluación aplicar en el presente estudio es: Evaluación Social de Proyecto.

6.2 Evaluación Social del Proyecto

De acuerdo con Contreras (2004) “la expresión encontrada para la variación del bienestar social, permite analizar como casos particulares los principales enfoques o escuelas en evaluación social de proyectos, estos a grandes rasgos se pueden resumir en dos: el enfoque distributivo y el de eficiencia. Este último es el de mayor aceptación

práctica (por su simplicidad y objetividad, no necesariamente por su superioridad teórica) y es el que se aplica en la mayoría de los países latinoamericanos que cuentan con Sistemas de Inversión Pública”. Por tanto, el presente estudio realizará la evaluación social del proyecto de acuerdo al enfoque de eficiencia con instrumentos otorgados en el Sistema de Inversión Pública de Bolivia con más detalle a continuación:

6.2.1 Enfoque de eficiencia¹

Los Proyectos de difícil medición y valoración de beneficios son aquéllos en los que no existe un mercado observable en el cual se puedan determinar las cantidades y precios con y sin proyecto.

En esta categoría se incluyen los proyectos de los sectores:

- ❖ Educación
- ❖ Justicia
- ❖ Pavimentación de poblaciones
- ❖ Salud
- ❖ Tratamiento de residuos sólidos

¹ El enfoque de eficiencia entre sus postulados básicos está citado según Contreras, E. (Diciembre de 2004). Evaluación Social de Inversiones Públicas: Enfoques Alternativos y su Aplicabilidad para Latinoamérica. Evaluación Social de Inversiones Públicas: Enfoques Alternativos y su Aplicabilidad para Latinoamérica. Santiago, Santiago, Chile: Naciones Unidad, CEPAL - ILPES.

- ❖ Seguridad ciudadana
- ❖ Deporte y recreación
- ❖ Arte y cultura (metodología en proceso de elaboración)

En estos casos, se asume que la provisión de estos servicios es socialmente rentable, y por lo tanto las metodologías no pretenden medir beneficios, sino alternativas de mínimo costo (caso de educación), o bien se aproximan a los beneficios por medio de la identificación y medición de impactos (no valorables económicamente), lo que se traduce en metodologías de costo efectividad o costo impacto (caso de Salud, Seguridad Ciudadana, Deportes y otras).

Sin duda alguna la cuantificación de los beneficios, como señala el autor, es difícil de valorar, en consecuencia, para fines de la presente evaluación se trabaja con planillas parametrizadas que el Sistema de Inversión Pública en Bolivia dispone para la Preparación y Evaluación de Proyectos de Educación Formal.

6.2.2 Enfoque de eficiencia

En el siguiente cuadro se realiza la preparación de la información el cual es insumo para los cálculos de la planilla parametrizada:

- a) Preparación del proyecto

Gráfico N° 6:1 Preparación del Proyecto

PREPARACIÓN DEL PROYECTO

IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO
DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA DIRECCIÓN DE POSGRADO DE LA UNIVERSIDAD PÚBLICA DE EL ALTO

VIDA UTIL DEL PROYECTO (AÑOS) 10
AÑOS QUE DURA LA INVERSIÓN 1
AÑO BASE (INICIO DEL PROYECTO) 2018

TIPO DE PROYECTO
 Integral
 De Procesos Pedagógicos

CARACTERÍSTICAS
REGIÓN Altiplano **AREA** Urbano **TIPO DE INVERSIÓN** Procesos Pedagógicos

IDENTIFICACIÓN DEL NÚCLEO O RED
NOMBRE UNIVERSIDAD PUBLICA DE EL ALTO **CODIGO**

OBJETIVO DEL PROYECTO EDUCATIVO
 DISEÑAR E IMPLEMENTAR UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL QUE MEJORE EL DESEMPEÑO DE LA GESTION ADMINISTRATIVA DE LA DIRECCIÓN DE POSGRADO DE LA UNIVERSIDAD PUBLICA DE EL ALTO

UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL NÚCLEO O RED
 MUNICIO DE EL ALTO

ACCESO DE LA UNIDAD CENTRAL DEL NÚCLEO A:	Tipo de Acceso	Estado	Distancia kms.	Tiempo de viaje (hrs)	Tipo de Transporte
Capital del Departamento	TERREST	REGULAR	20	1,5	TELEFERICO, MINIBUS, MICROS
Capital del Municipio más Cercano	TERREST	REGULAR	5	0,5	MINIBUS, BUS, MICROS

ASPECTOS ECONÓMICOS

Principal Actividad Económica del Municipio, Cantón, Zona o Barrio donde se ubica el Núcleo o Red	COMERCIO
Ingreso Familiar Promedio Mensual:	2070

COBERTURA Y ESTADO DE SERVICIOS BÁSICOS

Servicio	Cobertura	Estado
Energía eléctrica	PARCIAL	REGULAR
Agua Potable	PARCIAL	REGULAR
Alcantarillado	PARCIAL	REGULAR
Comunicaciones en el Núcleo	TOTAL	BUENO
Salud	PARCIAL	REGULAR

DIAGNÓSTICO LEGAL E INSTITUCIONAL

NÚCLEO

Fecha de Conformación del Nucleo o Red	12-nov-2003
Fecha de Conformación de la Junta del Núcleo o Red	1-ene-2007
Fecha de Conformación del Equipo de Gestión:	19-ago-2016

Personal Administrativo y Docente	Item	Especialidad	Antigüedad	Lengua Materna	Lengua Secundaria
DIRECTOR	1	EDUCACIÓN	4	CASTELLO	AYMARA
COORDINADOR	1	ECONOMISTA	10	CASTELLO	AYMARA
PROFESIONAL I	1	INGENIERO	7	CASTELLO	AYMARA
RECURSOS Y GASTOS	1	ECONOMISTA	2	CASTELLO	AYMARA
PLANIFICACIÓN	1	EDUCACIÓN	5	CASTELLO	QUECHUA
INFORMATICO	1	SISTEMAS	5	CASTELLO	AYMARA

Personal Administrativo y Docente por Sexo y Especialidad			
Especialidad	Hombres	Mujeres	Total
POSGRADO	352	119	471
			0
			0
			0
			0
			0
			0
			0
			0
Total	352	119	471

CARACTERÍSTICAS DEL NUCLEO O RED										
Unidades Educativas (Tipo)	Nivel	Ciclos	Turnos	No de Alumnos Nivel Inicial y Primario					Lengua Predominante del Núcleo o Red	
				2013	2014	2015	2016	2017		2018
	Inicial					2000	2200	2259		CASTELLANO
	Primario									
	Secundario									
	Inicial									
	Primario									
	Secundario									
	Inicial									
	Primario									
	Secundario									
	Inicial									
	Primario									
	Secundario									

ASPECTOS PEDAGÓGICOS (Que capacidades, conocimientos y habilidades del Tronco Común Curricular se está construyendo con los alumnos y en cuales se presentan dificultades)

SE IMPARTEN DIPLOMADOS, ESPECIALIDADES, MAESTRIAS Y DOCTORADOS

ACTITUDES QUE SE DESARROLLAN EN LOS ALUMNOS

COMPETENCIAS

ENFOQUE LINGÜÍSTICO

DEPENDE DEL PROGRAMA

NIVELES DE CAPACITACION DEL PERSONAL

BASICO

METODOLOGÍA DE TRABAJO Y FORMA DE ORGANIZACIÓN DEL AULA (Tipo de Actividades)

SEGUN PLAN DE TRABAJO

TIPO DE ACTIVIDADES, MATERIALES EN USO EN LAS AULAS, MATERIALES DE APOYO DIDACTICO

DE ACUERDO AL PLANES DE TRABAJO Y PLANES DE ESTUDIO

INFRAESTRUCTURA Y MOBILIARIO EDUCATIVO

Unidad Educativa	Ambientes con que se Cuenta (cantidad y clase)	Estado (número)			Descripción
		Bueno	Regular	Malo	
	5		REGULAR		PRESTAMO

RESTRICCIONES DE LA OFERTA DEL SERVICIO EDUCATIVO	Actual	Ideal
No de Alumnos / Aula	35	
No. de Alumnos / Silla o Pupitre o Mesa	1	
Tasa de Crecimiento de la Matricula en los Últimos tres Años	3,00%	
No. de Alumnos / Profesor	30	
No. de Alumnos / Módulo	30	
No de Bibliotecas de Aula	0	
No de Docentes / Paralelo	4	
No. de Asesores Pedagógicos / Docente	4	
No. de Asesores Pedagógicos / Unidades Educativas	4	
No. de Profesores Interinos / Profesores Total	0	
Ofrece la Red o Núcleo el Nivel Inicial y Primario Completo?	0	

Fuente: Planillas Parametrizadas educación Formal – VIPFE

Gráfico N° 6:2 Población Objetivo

POBLACIÓN OBJETIVO				TAMAÑO		
Grupo Etareo	Población en edad escolar			Tasa de crecimiento	Por Cobertura	Por Calidad
	Hombres	Mujeres	Total			
Inicial 4 - 5 años	1259	1000	2259			
Primaria 6 - 8 años			0			
9 - 10 años			0			
11 - 13 años			0			
Subtotal Primaria 6-13	0	0	0			
Secundaria 14 -17			0			
Total	1259	1000	2259		2.259	
				Total Beneficiarios	2259	0

Metros Cuadrados de Infraestructura del Proyecto		
Construcción Nueva	Ampliación-Refacción	Total
		0

Promedio de Beneficiarios por Familia	3,5
---------------------------------------	-----

Fuente: Planillas Parametrizadas Educación Formal - VIPFE

b) Evaluación Socioeconómica

En el Cuadro de Información General, la planilla parametrizada presenta una Tasa Social de descuento del 12,67 %, con un tipo de cambio de moneda de boliviana, en efecto los cuadros mostrados en adelante están expresados en moneda boliviana.

En el Cuadro de Costos del Proyecto, se considera el año 2018 como el año de la inversión seguida de 10 años de vida del proyecto. Para el año de inversión se considera netamente el uso de mano de obra calificada que permitirá el diseño y puesta en marcha del Cuadro de Mando Integral el cual haciende a 38.500 Bs.- anual, calculo que está en base a la siguiente tabla. ²

² No se consideró en la Inversión en Componente Procesos Pedagógicos material y suministro para fines educativos, ni la dotación y equipos para fines educativos para el fin de diseño e implementación, en vista que no se demandó nuevas adquisiciones. Por otro lado, no se invirtió en nueva infraestructura y equipamiento. En cuanto a los Costos de Operación no se considera mantenimiento como un costo separado debido a que el personal calificado se hace cargo tanto de la operación como el mantenimiento.

Tabla N° 6:1 Costes implementación del Cuadro de Mando Integral por Año
(Moneda Expresada en bolivianos)

Detalle	Bs.-/mes	meses	Total (Bs.-)
Profesional diseño de CMI	5.500	4	22.000
Técnico Informático	5.500	3	16.500
Total costes			38.500

Fuente: Elaborado en base a POA

Por otro lado los costos de operaciones son un cálculo aproximado del valor que tiene la operación y mantenimiento del funcionamiento del CMI, el cual asciende a 11.999,1 Bs.- por año. Se calcula el valor de la tarea de operación y mantenimiento sobre el sueldo que percibe el Técnico Informático de Posgrado, quien tiene bajo sus responsabilidades entre otras el control de sistema de kardex académico, control del sistema de emisión de nombramiento docente de posgrado y la el sistema de control económico.

Gráfico N° 6:3 Resultados de la Evaluación Socioeconómica

EVALUACIÓN SOCIOECONÓMICA	
INFORMACIÓN GENERAL	
RPC Divisa	1,24
RPC Mano de Obra no Calificada Urbana	0,23
RPC Mano de Obra no Calificada Rural	0,47
RPC Mano de Obra Semicualificada	0,43
RPC Mano de Obra Calificada	1,00
Tasa Social de Descuento	12,67%

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
CARRERA INGENIERÍA INDUSTRIAL

Unidad Monetaria		Bolivianos										
COSTOS DEL PROYECTO												
Componentes de Inversión	Años											Total
	0 2018	1 2019	2 2020	3 2021	4 2022	5 2023	6 2024	7 2025	8 2026	9 2027	10 2028	
INVERSION												
PROCESOS PEDAGOGICOS	38500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Capacitación y Asistencia Técnica	38500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	38500
Bienes Transables	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Materiales Locales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mano de Obra Calificada	38500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mano de Obra Semicalficada	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Material y Sumin. fines Educ.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Bienes Transables	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Materiales Locales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dotación y Equip. fines Educ.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Bienes Transables	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Materiales Locales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
INFRAESTRUCTURA Y EQUIP.												
Construcción Nueva	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Bienes Transables	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Materiales Locales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mano de Obra Calificada	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mano de Obra Semicalficada	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mano de Obra no Calificada Urbana	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mano de Obra no Calificada Rural	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ampliación o Refacción	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Bienes Transables	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Materiales Locales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mano de Obra Calificada	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mano de Obra Semicalficada	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mano de Obra no Calificada Urbana	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mano de Obra no Calificada Rural	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Equipamiento	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Bienes Transables	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Materiales Locales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Supervisión y seguimiento	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mano de Obra Calificada	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mano de Obra Semicalficada	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Subtotal Inversión	38500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	38500
OPERACION												
Gastos Administrativos	0	11999	11999	11999	11999	11999	11999	11999	11999	11999	11999	11999
Bienes Transables	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Materiales Locales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mano de Obra Calificada	0	11999	11999	11999	11999	11999	11999	11999	11999	11999	11999	11999
Mano de Obra Semicalficada	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mantenimiento	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Bienes Transables	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Materiales Locales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mano de Obra Calificada	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mano de Obra Semicalficada	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mano de Obra no Calificada Urbana	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mano de Obra no Calificada Rural	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Subtotal Operación	0	11999	11999	11999	11999	11999	11999	11999	11999	11999	11999	11999
TOTAL	38500	11999	11999	11999	11999	11999	11999	11999	11999	11999	11999	158491

Fuente: Planillas Parametrizadas Educación Formal - VIPFE

En el Cuadro de Costos del Proyecto el Costo Total asciende a 158.491 Bs.- que es la suma del Costo por Inversión en el Componente Procesos Pedagógicos más el Costo de Operación, con un año de inversión y una evaluación para 10 años de vida útil del proyecto.

c) Indicadores

Gráfico N° 6:4 Determinación de Indicadores Socioeconómicos

INDICADORES FINANCIEROS COSTO - EFICIENCIA				INDICADORES SOCIOECONOMICOS	
Indicador	Valor	Indicadores Estándar Bs.		Indicador	Valor
		Max	Min		
VACP(Inversión) / Beneficiarios x Cobertura	17,04	0	0	VACS(Inversión) / Beneficiarios x Cobertura	17,04
VACP(Infraestructura) / m2 de construcción	0,00	0	0	VACS(Infraestructura) / m2 de construcción	0,00
CAEP/ Beneficiarios x Cobertura	8,43	0	0	CAES/ Beneficiarios x Cobertura	8,41
CAEP(Operación y Manten.) / Benef. Cobert.	5,31	0,0	0,0	CAES(Operación y Manten.) / Benef. Cobert.	5,31
VACP(Procesos Pedagóg.) / Benef. Calidad	0,00			VACS(Procesos Pedagóg.) / Benef. Calidad	0,00

INDICADORES DE COSTO			
Indicador	Valor	Indicador	Valor
VACP	104.107,47	VACS	104.477,89
VACP(Inversión)	38.500,00	VACS(Inversión)	38.500,00
VACP(Operación y Mantenimiento)	65.607,47	VACS(Operación y Mantenimiento)	65.977,89
VACP(Procesos Pedagógicos)	38.500,00	VACS(Procesos Pedagógicos)	38.500,00
VACP(Construcción Nueva)	0,00	VACS(Construcción Nueva)	0,00
VACP(Ampliación o Refacción)	0,00	VACS(Ampliación o Refacción)	0,00
VACP(Equipamiento)	0,00	VACS(Equipamiento)	0,00
CAEP	19.040,45	CAES	19.000,92
CAEP(Operación y Mantenimiento)	11.999,10	CAES(Operación y Mantenimiento)	11.999,10
CAEP(Procesos Pedagógicos)	7.041,35	CAES(Procesos Pedagógicos)	7.001,82
CAEP(Construcción Nueva)	0,00	CAES(Construcción Nueva)	0,00
CAEP(Ampliación o Refacción)	0,00	CAES(Ampliación o Refacción)	0,00
CAEP(Equipamiento)	0,00	CAES(Equipamiento)	0,00

Fuente: Planillas Parametrizadas Educación Formal - VIPFE

❖ Valor Actual de los Costos Sociales

Los cálculos muestran que el Valor Actual de los Costos Sociales es de 104.477,89 Bs.- para 10 años de vida útil de proyecto con un año de inversión y una Tasa Social de Descuento de 12,67%, y costos de operación y mantenimiento constante a lo largo de los 10 años.

❖ **Costo Anual Equivalente Social**

Los cálculos muestran que el Costo Anual Equivalente Social es de 19.000,92 Bs.- para 10 años de vida útil de proyecto con un año de inversión y una Tasa Social de Descuento de 12,67%, y costos de operación y mantenimiento constante a lo largo de los 10 años, además de un VACS de 104.477,89 Bs.

❖ **Valor Actual de los Costos Sociales (Inversión)/ beneficiarios por cobertura**

El VACS de la Inversión asciende a 38.500 Bs.- y el número de beneficiarios por cobertura alcanza a 2.259, la relación de estas dos variables da como resultado 17,04 el cual significa que el valor actual de los costos con relación a la inversión asciende a 17,04 Bs. por beneficiario.

❖ **Costo Anual Equivalente Social / beneficiarios por cobertura**

El Costo Anual Equivalente Social asciende a 19.000,92 Bs.- con relación al número de beneficios que alcanza a 2.259 se tiene una relación de 8.41, lo cual significa que el Costo Anual Equivalente Social por beneficiario es de 8.41 bolivianos anual por beneficiario.

❖ **Costo Anual Equivalente Social (Operación y Mantenimiento) / beneficiarios por cobertura**

El Costo Anual Equivalente Social de operación y mantenimiento asciende a 11.999,10 Bs.- con relación al número de beneficios que alcanza a 2.259 se tiene una relación de 5.31, lo cual significa que el Costo Anual Equivalente de Operación y Mantenimiento por beneficiario es de 5.31 bolivianos anual por beneficiario

d) Criterio para la toma de decisión

Gráfico N° 6:5 Determinación de Tarifas

TARIFAS PARA FINANCIAR LA OPERACIÓN DEL PROYECTO			
Tarifa de mercado =	$\frac{\text{Costo anual equivalente (CAEP) de operación y mantenimiento}}{\text{No. de Beneficiarios directos}}$	=	5,31
Tarifa Social =	$\frac{1\% \text{ de ingresos familiares}}{\text{Promedio de Beneficiarios por Familia}}$	=	70,97

Fuente: Planillas Parametrizadas Educación Formal - VIPFE

❖ **Tarifa de Mercado:** La Tarifa de Mercado es la relación del Costo Anual Equivalente Privado de Operación y Mantenimiento que asciende a 11.999,10 Bs.-, entre el número por beneficiario que alcanza a 2259, teniendo una Tarifa de Mercado de 5,31.

❖ Tarifa Social: La Tarifa Social es la relación del 12% de ingresos familiares el cual haciende a 2.070 bolivianos³ por mes, y el promedio de beneficiarios por familia es cual en promedio es de 3.5 por familia⁴, teniendo una Tarifa Social de 70, 97.

Gráfico N° 6:6 Criterio para la Toma de Decisión

CRITERIO PARA LA TOMA DE LA DECISIÓN

Si $(\text{Tarifa Social} - \text{Tarifa de Mercado}) > 0$ entonces Proyecto Sostenible

Si $(\text{Tarifa Social} - \text{Tarifa de Mercado}) < 0$ entonces Proyecto NO sostenible entonces nuevas fuentes o reducción de costos

Fuente: Planillas Parametrizadas educación Formal - VIPFE

El criterio para la toma de la decisión se basa estrictamente en el criterio de la planilla parametrizada, por tanto, la diferencia entre Tarifa Social menos la Tarifa de Mercado $(70,97-5,31)$ es igual a 65,66, siendo este valor mayor que cero, entonces se concluye que el proyecto es sostenible.

En la siguiente imagen se muestra las conclusiones y recomendaciones de la planilla parametrizada aplicada para el proceso de evaluación socioeconómica del proyecto.

³ El ingreso mensual de 2070 bolivianos por mes es resultado de encuestas dirigidas a estudiantes universitarios en la UPEA en la gestión 2014 para el Estudio de Seguro Social Universitario.

⁴ INE: Las familias bolivianas tienen en promedio 3,5 miembros, publica en NOTA DE PRENSA de fecha, 14 de mayo (INE) el cual señala que, en Bolivia las familias tienen en promedio 3,5 miembros, según los resultados del Censo 2012.

Gráfico N° 6:7 Conclusiones y Recomendaciones

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

RECOMENDACIÓN

Aprobar el Proyecto

Reformular el Proyecto ▼

Abandonar el Proyecto

JUSTIFICACIÓN

FECHA DE ELABORACIÓN 22-ene.-18

RESPONSABLE

NOMBRE ING. SILVIA ORIETA AQUINO TARQUI

Fuente: Planillas Parametrizadas Educación Formal - VIPFE

6.3 Determinación Relación Beneficio – Coste para la Dirección de Posgrado

Al ser la Dirección de Posgrado una institución pública sin fines de lucro y en concordancia con la naturaleza de la Universidad Pública de El Alto, para realizar la evaluación financiera de la implementación del Cuadro de Mando Integral para la Dirección de Posgrado solamente se considerara la relación Beneficio – Coste, cuyo resultado permitirá decidir sobre la implementación del presente proyecto de investigación.

En el siguiente cuadro se detallan los costes en los que se incurrirá para la implementación del cuadro de mando integral.

Tabla N° 6:2 Costes implementación del Cuadro de Mando Integral por Año
(Moneda Expresada en bolivianos)

Detalle	Bs.-/mes	meses	Total (Bs.-)
Profesional diseño de CMI	5.500	4	22.000
Técnico Informático	5.500	3	16.500
Total costes			38.500

Fuente: Elaborado en base a POA

Tabla N° 6:3 Beneficios de la Implementación del Cuadro de Mando Integral por Año
(Moneda Expresada en bolivianos)

Detalle	Bs.-/mes	meses	Total (Bs.-)
Disminución de fallas en la emisión de certificados de calificación	6.000	12	72.000
Disminución de fallas en la emisión de diplomas	60	12	720
Clientes fidelizados	500	2	10.00
			73.720

Fuente: cálculos aproximados de ingresos que se traducen en beneficios económicos

Calculo de la relación Beneficio – Coste

$$1. \quad B/C = \frac{\text{Beneficios (Bs.-)}}{\text{Costes (Bs.-)}}$$

2.

$$3. \quad B/C = \frac{73.720 \text{ (Bs.-)}}{38.500 \text{ (Bs.-)}}$$

$$4. \quad B/C = 1,91$$

En virtud a que la relación Beneficio/Coste es mayor a uno, el cual indica que los beneficios superan los costes en 1.91, por consiguiente el proyecto de investigación debe ser considerado para su implementación.

6.4 Conclusiones

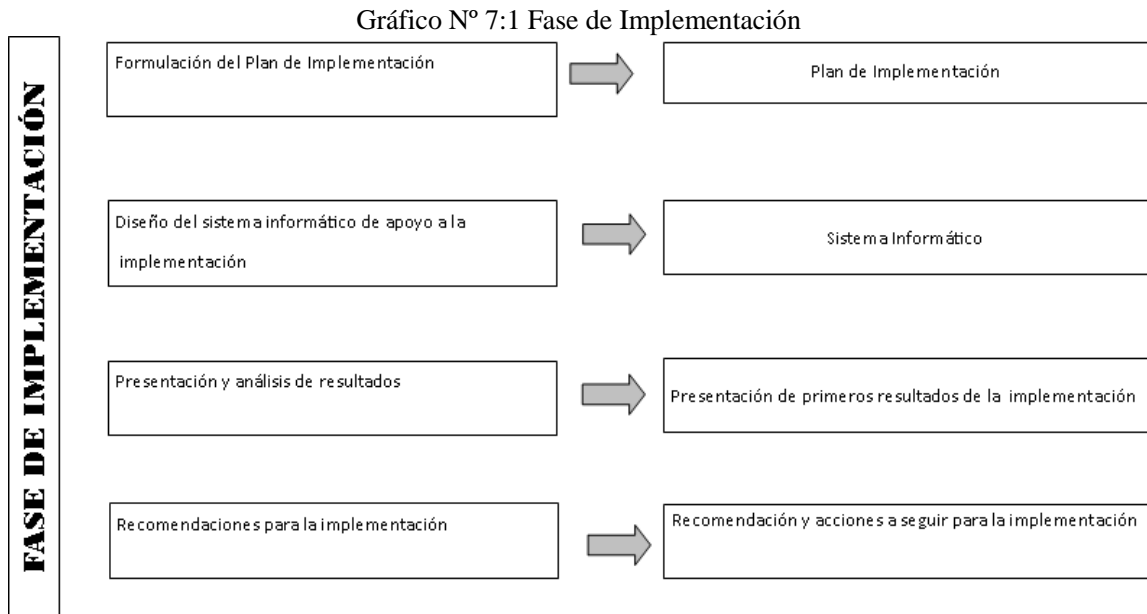
Conforme a los resultados obtenidos de la aplicación de las planillas parametrizadas para la evaluación financiera el presente proyecto de investigación, se concluye que el mismo es sostenible al tener una Tarifa Social mayor con respecto a la Tarifa de Mercado, con una diferencia positiva una diferencia mayor a cero de 65,66.

Por otro lado, en el intento traducir monetariamente los beneficios de la implementación del Cuadro de Mando Integral en la Dirección de Posgrado se obtuvo una relación de beneficio con respecto a los costos de inversión de 1.91 Bs.

Consecuentemente desde el punto de vista social y desde el punto de vista interno, se tiene que el proyecto es socialmente sostenible, con un beneficio mayor a los costos de inversión, en efecto, se recomienda su implementación.

7 Resultados de la Implementación del Cuadro de Mando Integral

El desarrollo del presente capítulo se basará en el siguiente gráfico:



Fuente: Elaboración Propia, en base a procedimiento de investigación

7.1 Plan de Implementación

Las actividades para la implementación del Cuadro de Mando Integral se detallan en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 7:1 Plan de implementación del Cuadro de Mando Integral

Actividades	Febrero 2017	Marzo 2017	Abril 2017	Mayo 2017	Junio 2017	Julio 2017	Agosto 2017	Sept. 2017	Nov. 2017	Dic. 2017
Capacitación y concientización sobre Cuadro de Mando Integral										
Se comunica a todas las instancias de la Dirección de Posgrado la misión, visión y estrategias										
Capacitación sobre las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral										
Comunica a todos sobre los objetivos e indicadores										
Definición de responsables de los procesos										

Se capacita sobre indicadores										
Diseño informático del Cuadro de Mando Integral										
Implementación										
Se desarrolla tareas en equipos para el planteamiento de acciones de mejora continua de acuerdo a los los primeros indicadores										

Fuente: Elaboración propia, con base a actividades consensuadas con la Dirección de Posgrado y el personal

Las actividades se pasan a describir a continuación:

- ❖ Capacitación y concientización sobre Cuadro de Mando Integral: esta actividad tiene la finalidad de preparar al personal para la etapa de implementación, se hace conocer los roles de cada uno, se enfatiza la importancia de la participación de todo el personal para la mejora continua de la gestión administrativa de la Dirección de Posgrado.

- ❖ Se comunica a todas las instancias de la Dirección de Posgrado la misión, visión y estrategias: Esta actividad tiene el objetivo de comunicar la misión, visión y estrategias de la Dirección de Posgrado de manera interna y a todas las instancias de la universidad para su conocimiento en general.

- ❖ Capacitación sobre las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral: tiene como objetivo de explicar el alcance de las cuatro perspectivas, su impacto en el desempeño de la gestión administrativa, los resultados de la Dirección y su relación con

los procesos. Se enfoca en la importancia del logro de los objetivos, las estrategias para cumplir con la misión y poder alcanzar la visión.

❖ Comunica a todos sobre los objetivos e indicadores: se comunica a de manera interna todos los objetivos e indicadores por perspectiva para su conocimiento.

❖ Definición de responsables de los procesos: de acuerdo a la definición de la organización, en esta actividad se pretende identificar los responsables de los procesos estratégicos, operativos, de apoyo y de control en el Cuadro de Mando Integral.

❖ Se capacita sobre indicadores: esta actividad tiene el objetivo de dar a conocer sobre las relaciones matemáticas y la importancia de la información para su procesamiento en el sistema informático.

❖ Diseño informático del Cuadro de Mando Integral: el diseño informático está a cargo del Técnico Informático quien tiene la responsabilidad de realizar el Sistema Informático del Cuadro de Mando Integral para la Dirección de Posgrado, en base a la Mapa Estratégico, sus estrategias, objetivos e indicadores, de define ingreso de información, proceso de la información y salidas de información.

❖ Implementación: es la etapa en la que una vez preparado el personal empieza entrar en aplicación del sistema informático.

❖ Se desarrolla tareas en equipos para el planteamiento de acciones de mejora continua de acuerdo a los primeros indicadores: Esta actividad es la que permite crear un feedback para el proceso de mejora continua, el encargado es el responsable de los Procesos Estratégicos de la Dirección de Posgrado.

7.2 Determinación de Responsables para el diseño del Sistema Informático

El diseño informático del Cuadro de Mando Integral está a cargo del Técnico Informático quien tiene la responsabilidad de realizar el Sistema Informático del Cuadro de Mando Integral para la Dirección de Posgrado, en base a la Mapa Estratégico, sus estrategias, objetivos e indicadores, de define ingreso de información, proceso de la información y salidas de información.

7.3 Determinación de Responsables por Perspectiva

En las siguientes tablas se identifica a los responsables par el ingreso de información para cada perspectiva, asimismo en la tabla se detalla las características de los indicadores sus rangos y las formas de salida de información.

Tabla N° 7:1 Responsable - Perspectiva Financiera

N°	TIPO DE INFORMACIÓN/DATO A CARGAR	RESPONSABLE DE CARGAR LA INFORMACIÓN/DATO	TEMPORALIDAD DE INGRESO DE LA INFORMACIÓN / DATO	ALMACENAMIENTO DE LA INFORMACIÓN/DATO	PROCESO DE LA INFORMACIÓN / DATOS	INDICADOR	RANGO DE ALERTA			TIPO DE INFORMACIÓN A VISUALIZAR EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL				
							Máximo	Valor aceptable	Mínimo	Indicador	Alerta en gráfico o visual	Alerta en texto	gráfica de control del indicador (históricos)	Graficas que muestren en comportamiento por variable
1	Utilidad acumulada del semestre	Responsable del manejo económico	al finalizar cada semestre	Utilidad acumulada del semestre 1 - 2017 (Bs.-) Utilidad acumulada del semestre 2 - 2017 (Bs.-) ...	Utilidad acumulada del semestre 1 - 2017 (Bs.-) dividido entre Utilidad acumulada del semestre 2 - 2017 (Bs.-)	%	Abierto	100%	50%	Indicador	Alerta en gráfico o visual	Alerta en texto	gráfica de control del indicador (históricos)	Graficas que muestren en comportamiento por variable
2	Numero de fallas	Coordinadora de Posgrado Profesional I Técnico de Planificación Técnico Informático Técnico de Recursos y Gastos	cada que se registra fallas	Numero de fallas Coordinadora Posgrado por mes Numero de fallas Profesional I por mes Numero de fallas Técnico de Planificación por mes Numero de fallas Técnico Informático por mes Numero de fallas Técnico de Recursos y Gastos por mes	sumatoria del Numero de fallas Coordinadora Posgrado por mes + Numero de fallas Profesional I por mes + Numero de fallas Técnico de Planificación por mes + Numero de fallas Técnico Informático por mes + Numero de fallas Técnico de Recursos y Gastos por mes	# de fallas	12 fallas/mes	6 fallas/mes	0	Indicador	Alerta en gráfico o visual	Alerta en texto	gráfica de control del indicador (históricos)	Graficas que muestren en comportamiento por variable
3	Evaluación del liderazgo financiero	Responsable del manejo económico	al finalizar cada año	Calificación anual en % sobre el liderazgo financiero año= 2017	Calificación anual en %	%	100%	70%	50%	Indicador	Alerta en gráfico o visual	Alerta en texto	gráfica de control del indicador (históricos)	Graficas que muestren en comportamiento por variable

Fuente: Elaboración Propia, en base a Fichas de Indicadores por Perspectiva

Tabla N° 7:2 Responsable - Perspectiva de Clientes

N°	TIPO DE INFORMACIÓN/DATO A CARGAR	RESPONSABLE DE CARGAR LA INFORMACIÓN/DATO	TEMPORALIDAD DE INGRESO DE LA INFORMACIÓN / DATO	ALMACENAMIENTO DE LA INFORMACIÓN/DATO	PROCESO DE LA INFORMACIÓN / DATOS	INDICADOR	RANGO DE ALERTA			TIPO DE INFORMACIÓN A VISUALIZAR EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL				
							Máximo	Valor aceptable	Mínimo	Indicador	Alerta en gráfico visual	Alerta en texto	gráfica de control del indicador (históricos)	Graficas que muestren en comportamiento por variable
1	Número de inscritos del diplomado en la versión actual	Responsable de inscripción	Cada cierre de inscripción de los programas de diplomado	# de inscritos del diplomado por versión	# de inscritos del diplomado en la versión actual menos el # de inscritos del diplomado en la versión anterior que registra un número mayor de inscritos	# de inscritos en diplomado	Abierto números positivos	# de clientes inscritos (números positivos)	0	Indicador	Alerta en gráfico visual	Alerta en texto	gráfica de control del indicador (históricos)	Graficas que muestren en comportamiento por variable
2	Número de inscritos de especialidad en la versión actual	Responsable de inscripción	Cada cierre de inscripción de los programas de especialidad	# de inscritos de la especialidad por versión	# de inscritos de la especialidad en la versión actual menos el # de inscritos de la especialidad en la versión anterior que registra un número mayor de inscritos	# de inscritos en especialidad	Abierto números positivos	# de clientes inscritos (números positivos)	0	Indicador	Alerta en gráfico visual	Alerta en texto	gráfica de control del indicador (históricos)	Graficas que muestren en comportamiento por variable
3	Número de inscritos de maestría en la versión actual	Responsable de inscripción	Cada cierre de inscripción de los programas de maestría	# de inscritos de la maestría por versión	# de inscritos de la maestría en la versión actual menos el # de inscritos de la maestría en la versión anterior que registra un número mayor de inscritos	# de inscritos en maestría	Abierto números positivos	# de clientes inscritos (números positivos)	0	Indicador	Alerta en gráfico visual	Alerta en texto	gráfica de control del indicador (históricos)	Graficas que muestren en comportamiento por variable
4	Número de inscritos de doctorado en la versión actual	Responsable de inscripción	Cada cierre de inscripción de los programas de doctorado	# de inscritos de doctorado por versión	# de inscritos del doctorado en la versión actual menos el # de inscritos del doctorado en la	# de inscritos en doctorado	Abierto números positivos	# de clientes inscritos (números positivos)	0	Indicador	Alerta en gráfico visual	Alerta en texto	gráfica de control del indicador (históricos)	Graficas que muestren en comportamiento por variable

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
CARRERA INGENIERÍA INDUSTRIAL

N°	TIPO DE INFORMACIÓN/DATO A CARGAR	RESPONSABLE DE CARGAR LA INFORMACIÓN/DATO	TEMPORALIDAD DE INGRESO DE LA INFORMACIÓN / DATO	ALMACENAMIENTO DE LA INFORMACIÓN/DATO	PROCESO DE LA INFORMACIÓN / DATOS	INDICADOR	RANGO DE ALERTA			TIPO DE INFORMACIÓN A VISUALIZAR EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL					
							Máximo	Valor aceptable	Mínimo						
					versión anterior que registra un número mayor de inscritos										
5	Utilidad acumulada total por semestre de todos los programas de diplomados (Bs.) Inversión en marketing del semestre (Bs.)	Responsable del manejo económico	Al finalizar cada semestre	Utilidad acumulada total por semestre de todos los programas de diplomados (Bs.) Inversión en marketing del semestre (Bs.)	Utilidad acumulada total por semestre de todos los programas de diplomados (Bs.) dividido entre la Inversión en marketing del semestre (Bs.)	[utilidad acum. por semestre en Bs.] ----- [Bs.- invertido en marketing]	Abierto números positivos	>1	1	Indicador	Alerta en gráfico visual	Alerta en texto	gráfica de control del indicador (históricos)	Graficas que muestren en comportamiento por variable	
6	Utilidad acumulada total por semestre de todos los programas de especialidad (Bs.) Inversión en marketing del semestre (Bs.)	Responsable del manejo económico	Al finalizar cada semestre	Utilidad acumulada total por semestre de todos los programas de especialidad (Bs.) Inversión en marketing del semestre (Bs.)	Utilidad acumulada total por semestre de todos los programas de especialidad (Bs.) dividido entre la Inversión en marketing del semestre (Bs.)	[utilidad acum. por semestre en Bs.] ----- [Bs.- invertido en marketing]	Abierto números positivos	>2	1	Indicador	Alerta en gráfico visual	Alerta en texto	gráfica de control del indicador (históricos)	Graficas que muestren en comportamiento por variable	
7	Utilidad acumulada total por semestre de todos los programas de maestría (Bs.) Inversión en marketing del semestre (Bs.)	Responsable del manejo económico	Al finalizar cada semestre	Utilidad acumulada total por semestre de todos los programas de maestría (Bs.) Inversión en marketing del semestre (Bs.)	Utilidad acumulada total por semestre de todos los programas de maestría (Bs.) dividido entre la Inversión en marketing del semestre (Bs.)	[utilidad acum. por semestre en Bs.] ----- [Bs.- invertido en marketing]	Abierto números positivos	>3	1	Indicador	Alerta en gráfico visual	Alerta en texto	gráfica de control del indicador (históricos)	Graficas que muestren en comportamiento por variable	

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
CARRERA INGENIERÍA INDUSTRIAL

N°	TIPO DE INFORMACIÓN/DATO A CARGAR	RESPONSABLE DE CARGAR LA INFORMACIÓN/DATO	TEMPORALIDAD DE INGRESO DE LA INFORMACIÓN / DATO	ALMACENAMIENTO DE LA INFORMACIÓN/DATO	PROCESO DE LA INFORMACIÓN / DATOS	INDICADOR	RANGO DE ALERTA			TIPO DE INFORMACIÓN A VISUALIZAR EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL				
							Máximo	Valor aceptable	Mínimo					
8	Utilidad acumulada total por semestre de todos los programas de doctorado (Bs.) Inversión en marketing del semestre (Bs.)	Responsable del manejo económico	Al finalizar cada semestre	Utilidad acumulada total por semestre de todos los programas de doctorado (Bs.) Inversión en marketing del semestre (Bs.)	Utilidad acumulada total por semestre de todos los programas de doctorado (Bs.) dividido entre la Inversión en marketing del semestre (Bs.)	[utilidad acum. por semestre en Bs.] ----- [Bs.- invertido en marketing]	Abierto numeros positivos	>4	1	Indicador	Alerta en gráfico visual	Alerta en texto	gráfica de control del indicador (historicos)	Graficas que muestren en compartimiento por variable
9	Calificación resultado de la evaluaciones Interna de los programas	Responsable académico	al finalizar cada programa	Calificación sobre 100 por programa (almacenamiento por programa por versión ya culminada)	Calificación sobre 100 por programa	puntos	100 puntos	75 puntos	55 puntos	Indicador	Alerta en gráfico visual	Alerta en texto	gráfica de control del indicador (historicos)	Graficas que muestren en compartimiento por variable

Fuente: Elaboración Propia, en base a Fichas de Indicadores por Perspectiva

Tabla N° 7:3 Responsable - Perspectiva de Procesos Internos

N°	TIPO DE INFORMACIÓN/DATO A CARGAR	RESPONSABLE DE CARGAR LA INFORMACIÓN/DATO	TEMPORALIDAD DE INGRESO DE LA INFORMACIÓN / DATO	ALMACENAMIENTO DE LA INFORMACIÓN/DATO	PROCESO DE LA INFORMACIÓN / DATOS	INDICADOR	RANGO DE ALERTA			TIPO DE INFORMACIÓN A VISUALIZAR EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL			
							Máximo	Valor aceptable	Mínimo				

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
CARRERA INGENIERÍA INDUSTRIAL

N°	TIPO DE INFORMACIÓN/DATO A CARGAR	RESPONSABLE DE CARGAR LA INFORMACIÓN/DATO	TEMPORALIDAD DE INGRESO DE LA INFORMACIÓN / DATO	ALMACENAMIENTO DE LA INFORMACIÓN/DATO	PROCESO DE LA INFORMACIÓN / DATOS	INDICADOR	RANGO DE ALERTA			TIPO DE INFORMACIÓN A VISUALIZAR EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL				
							Máximo	Valor aceptable	Mínimo	Indicador	Alerta en gráfico visual	Alerta en texto	gráfica de control del indicador (históricos)	Gráficas que muestren en comportamiento por variable
1	Número de programas posgraduales nuevos en nuevas áreas del conocimiento	Responsable de desarrollo de programas	finalizando cada semestre	Número de programas de diplomado nuevos clasificado por áreas del conocimiento (según número de decanaturas) Numero de programas de especialidad nuevos clasificado por áreas del conocimiento (según número de decanaturas) Numero de programas de maestría nuevos clasificado por áreas del conocimiento (según número de decanaturas) Numero de programas de doctorado nuevos clasificado por áreas del conocimiento (según número de decanaturas)	Sumatoria del número de programas de diplomado nuevos clasificado por áreas del conocimiento (según número de decanaturas) Sumatoria del número de programas de especialidad nuevos clasificado por áreas del conocimiento (según número de decanaturas) Sumatoria del número de programas de maestría nuevos clasificado por áreas del conocimiento (según número de decanaturas) Sumatoria del número de programas de doctorado nuevos clasificado por áreas del conocimiento (según número de decanaturas) SUMATORIA TOTAL DE PROGRAMAS NUEVOS	# de programas nuevos	Abierto (números positivos)	8 programas posgraduales nuevos	4 programas posgraduales nuevos	Indicador	Alerta en gráfico visual	Alerta en texto	gráfica de control del indicador (históricos)	Gráficas que muestren en comportamiento por variable

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
CARRERA INGENIERÍA INDUSTRIAL

N°	TIPO DE INFORMACIÓN/DATO A CARGAR	RESPONSABLE DE CARGAR LA INFORMACIÓN/DATO	TEMPORALIDAD DE INGRESO DE LA INFORMACIÓN / DATO	ALMACENAMIENTO DE LA INFORMACIÓN/DATO	PROCESO DE LA INFORMACIÓN / DATOS	INDICADOR	RANGO DE ALERTA			TIPO DE INFORMACIÓN A VISUALIZAR EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL				
							Máximo	Valor aceptable	Mínimo	Indicador	Alerta en gráfico visual	Alerta en texto	gráfica de control del indicador (históricos)	Graficas que muestren en comportamiento por variable
2	% Satisfacción del cliente interno del proceso de desarrollo de programas	Planificación	cada mes	Porcentaje obtenido de la satisfacción del cliente interno del proceso de desarrollo de programas	%obtenido de la satisfacción del cliente interno del proceso de desarrollo de programas (acumulación por mes)	% Satisfacción del cliente interno del proceso de desarrollo de programas	100%	70%	50%	Indicador	Alerta en gráfico visual	Alerta en texto	gráfica de control del indicador (históricos)	Graficas que muestren en comportamiento por variable
3	% Satisfacción del cliente interno del proceso académico	Planificación	cada mes	Porcentaje obtenido de la satisfacción del cliente interno del proceso académico	%obtenido de la satisfacción del cliente interno del proceso académico (acumulación por mes)	% Satisfacción del cliente interno del proceso académico	100%	70%	50%	Indicador	Alerta en gráfico visual	Alerta en texto	gráfica de control del indicador (históricos)	Graficas que muestren en comportamiento por variable
4	% Satisfacción del cliente interno del proceso de emisión de diplomas	Planificación	cada mes	Porcentaje obtenido de la satisfacción del cliente interno del proceso de emisión de diplomas	%obtenido de la satisfacción del cliente interno del proceso de emisión de diplomas (acumulación por mes)	% Satisfacción del cliente interno del proceso de emisión de diplomas	100%	70%	50%	Indicador	Alerta en gráfico visual	Alerta en texto	gráfica de control del indicador (históricos)	Graficas que muestren en comportamiento por variable
5	% Satisfacción del cliente interno del proceso de marketing	Planificación	cada mes	Porcentaje obtenido de la satisfacción del cliente interno del proceso de marketing	%obtenido de la satisfacción del cliente interno del proceso de marketing (acumulación por mes)	% Satisfacción del cliente interno del proceso de marketing	100%	70%	50%	Indicador	Alerta en gráfico visual	Alerta en texto	gráfica de control del indicador (históricos)	Graficas que muestren en comportamiento por variable
6	Numero de fallas	Coordinadora de Posgrado Profesional I Técnico de Planificación Técnico Informático Técnico de Recursos y Gastos	cada que se registra fallas	Numero de fallas Coordinadora Posgrado por mes Numero de fallas Profesional I por mes Numero de fallas Técnico de Planificación por mes Numero de fallas Técnico Informático por mes Numero de fallas Técnico de Recursos y Gastos por mes	[sumatoria del Numero de fallas Coordinadora Posgrado por mes + Numero de fallas Profesional I por mes + Numero de fallas Técnico de Planificación por mes + Numero de fallas Técnico Informático por mes + Numero de fallas Técnico de Recursos y Gastos por mes] menos el	# de fallas	6 fallas	3 fallas	0	Indicador	Alerta en gráfico visual	Alerta en texto	gráfica de control del indicador (históricos)	Graficas que muestren en comportamiento por variable

N°	TIPO DE INFORMACIÓN/DATO A CARGAR	RESPONSABLE DE CARGAR LA INFORMACIÓN/DATO	TEMPORALIDAD DE INGRESO DE LA INFORMACIÓN / DATO	ALMACENAMIENTO DE LA INFORMACIÓN / DATO	PROCESO DE LA INFORMACIÓN / DATOS	INDICADOR	RANGO DE ALERTA			TIPO DE INFORMACIÓN A VISUALIZAR EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL								
							Máximo	Valor aceptable	Mínimo									
					Numero de fallas por mes del mes anterior													
7	# de Estados de Resultados # número de programas concluidos	Responsable del manejo economico	anual	# de Estados de Resultados # número de programas concluidos	numero de Estados de Resultados meno el número de programas concluidos	[numero de Estados de Resultados de Resultados os meno el número de programas concluidos]		0	Valores negativos cercanos a cero	Indicador	Alerta en grafico visual	Alerta en texto	grafica de control del indicador (historicos)	Graficas que muestren en compartimiento por variable				

Fuente: Elaboración Propia, en base a Fichas de Indicadores por Perspectiva

Tabla N° 7:4 Responsable - Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

N°	TIPO DE INFORMACIÓN/DATO A CARGAR	RESPONSABLE DE CARGAR LA INFORMACIÓN/DATO	TEMPORALIDAD DE INGRESO DE LA INFORMACIÓN / DATO	ALMACENAMIENTO DE LA INFORMACIÓN / DATO	PROCESO DE LA INFORMACIÓN / DATOS	INDICADOR	RANGO DE ALERTA			TIPO DE INFORMACIÓN A VISUALIZAR EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL				
							Máximo	Valor aceptable	Mínimo					
1	# de quejas de los clientes internos por mes # de quejas de los clientes externos por mes	Quejas de clientes internos : Coordinadora de Posgrado Profesional I Técnico de Planificación Técnico Informático Técnico de Recursos y Gastos Quejas de clientes externos: Planificación	por mes	Acumulado de quejas de clientes internos : Coordinadora de Posgrado Profesional I Técnico de Planificación Técnico Informático Técnico de Recursos y Gastos Acumulado de quejas de clientes externos: Planificación	[Sumatoria de quejas de clientes internos] mas [Sumatoria de quejas de clientes externos]	# de quejas de los clientes internos y externos por mes	6 quejas de los clientes internos y externos por mes	3 quejas de los clientes internos y externos por mes	0 quejas de los clientes internos y externos por mes	Indicador	Alerta en grafico visual	Alerta en texto	grafica de control del indicador (historicos)	Graficas que muestren en compartimiento por variable
2	Porcentaje de satisfacción del liderazgo de la Dirección	Planificación	semestral	% de satisfacción del liderazgo de la Dirección de semestre	% de satisfacción del liderazgo de la Dirección de semestre	% de satisfacción del liderazgo de la Dirección de semestre	100%	70%	50%	Indicador	Alerta en grafico visual	Alerta en texto	grafica de control del indicador (historicos)	Graficas que muestren en compartimiento por variable

N°	TIPO DE INFORMACIÓN/DATO A CARGAR	RESPONSABLE DE CARGAR LA INFORMACIÓN/DATO	TEMPORALIDAD DE INGRESO DE LA INFORMACIÓN / DATO	ALMACENAMIENTO DE LA INFORMACIÓN / DATO	PROCESO DE LA INFORMACIÓN / DATOS	INDICADOR	RANGO DE ALERTA			TIPO DE INFORMACIÓN A VISUALIZAR EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL				
							Máximo	Valor aceptable	Mínimo	Indicador	Alerta en gráfico visual	Alerta en texto	grafica de control del indicador (históricos)	Graficas que muestren en comportamiento por variable
3	Número de cursos de actualización Número de cursos de capacitación	Planificación	anual	Acumulado del número de cursos de actualización Acumulado del número de cursos de capacitación	sumatoria [Acumulado del número de cursos de actualización Acumulado del número de cursos de capacitación] por año	# de cursos de actualización y capacitación por año	Abierto a valores >4	4	1	Indicador	Alerta en gráfico visual	Alerta en texto	grafica de control del indicador (históricos)	Graficas que muestren en comportamiento por variable
4	Porcentaje de satisfacción de los programas de incentivos y motivación de tipo no financieros	Planificación	anual	Porcentaje de satisfacción de los programas de incentivos y motivación de tipo no financieros por año	% de satisfacción de los programas de incentivos y motivación de tipo no financieros por año	% de satisfacción de los programas de incentivos y motivación de tipo no financieros por año	100%	70%	50%	Indicador	Alerta en gráfico visual	Alerta en texto	grafica de control del indicador (históricos)	Graficas que muestren en comportamiento por variable

Fuente: Elaboración Propia, en base a Fichas de Indicadores por Perspectiva


7.4 Presentación y Análisis de Resultados

La implementación del cuadro de mando integral en la Dirección de posgrado se realizó durante los meses de mayo – junio – julio 2017. Realizada la primera corrida de indicadores de la implementación del Cuadro de Mando Integral en la Dirección de Posgrado a continuación se muestra los siguientes resultados mensuales.

7.4.1 Perspectiva Financiera

En el siguiente cuadro se muestra que de tres indicadores de la Perspectiva Financiera un indicador se encuentra con alerta, el resto de los indicadores reportan sin registro debido a que son indicadores con temporalidad mensual y anual.

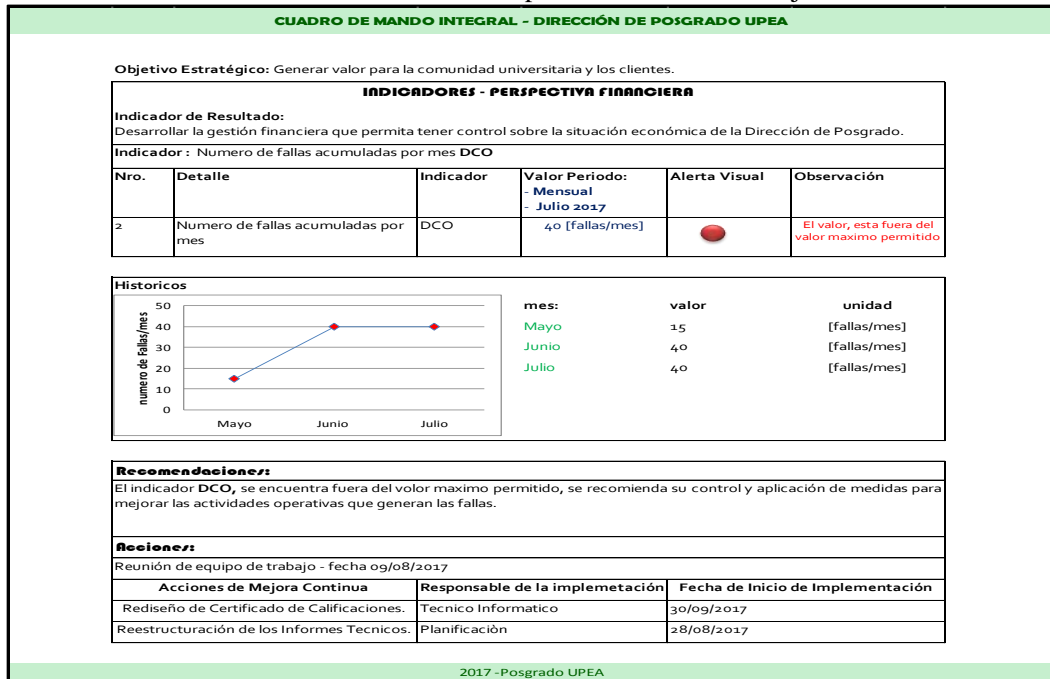
Cuadro N° 7:2 Reporte General Perspectiva Financiera – Indicadores Mes Julio/2017

CUADRO DE MANDO INTEGRAL - DIRECCIÓN DE POSGRADO UPEA					
Objetivo Estratégico: Generar valor para la comunidad universitaria y los clientes.					
REPORTE GENERAL INDICADORES - PERSPECTIVA FINANCIERA					
Nro.	Detalle	Indicador	Periodicidad del indicador	Periodo: - Mensual - Julio 2017	Alerta Visual
1	Utilidad acumulada por semestre vs. Utilidad acumulada en el semestre anterior	IU	Semestre	Sin registro en periodo mensual	sin alerta
2	Numero de fallas acumuladas por mes	DCO	Mensual	40 [fallas/mes]	
3	Evaluación del liderazgo financiero	CGF	Anual	Sin registro en periodo mensual	sin alerta
Usuario: Planificación Fecha: 08 de agosto de 2017					
2017 -Posgrado UPEA					

Fuente: Reporte Sistema Informático – Cuadro de Mando Integral Dirección de Posgrado

En el siguiente cuadro se presenta el indicador 2 con alerta roja, en el reporte a detalle se presenta indicadores históricos de dos meses anteriores mayo y junio, en el cual se puede ver que el indicador del mes de julio ha incrementado y está fuera de rango permitido, reportando 40 fallas por mes julio. Por otro lado en el mismo reporte se tiene el planteamiento de la mejora continua, la identificación del responsable de llevar a cabo la acción, delimitando las fechas de inicio de la implementación de las acciones.

Cuadro N° 7:3 Indicador 2 - Perspectiva Financiera Mes julio/2017



Fuente: Reporte Sistema Informático – Cuadro de Mando Integral Dirección de Posgrado

7.4.2 Perspectiva Cliente

En el siguiente cuadro se muestra que de nueve indicadores de la Perspectiva de Cliente donde todos los indicadores reportan sin registro debido a que son indicadores con temporalidad mensual y anual.

Cuadro N° 7:4 Reporte General Perspectiva de Cliente – Indicadores Mes Julio/2017

CUADRO DE MANDO INTEGRAL - DIRECCIÓN DE POSGRADO UPEA					
Objetivo Estratégico: Posicionar a los programas posgraduales en la mente del cliente mediante la satisfacción de sus necesidades.					
REPORTE GENERAL INDICADORES - PERSPECTIVA CLIENTE					
Nro.	Detalle	Indicador	Periodicidad del indicador	Periodo: - Mensual - Julio 2017	Alerta Visual
1	Incremento de clientes inscritos por diplomado respecto al número de inscritos del diplomado en la versión anterior que registra un número mayor de inscritos	ICID	Cada cierre de inscripción de los programas de diplomado	Sin registro en periodo mensual	sin alerta
2	Incremento de clientes inscritos por especialidad respecto al número de inscritos de la especialidad en la versión anterior que registra un número mayor de inscritos	ICIE	Cada cierre de inscripción de los programas de especialidad	Sin registro en periodo mensual	sin alerta
3	Incremento de clientes inscritos por maestría al número de inscritos de la maestría en la versión anterior que registra un número mayor de inscritos	ICIM	Cada cierre de inscripción de los programas de maestría	Sin registro en periodo mensual	sin alerta
4	Incremento de clientes inscritos por doctorado respecto al número de inscritos del doctorado en la versión anterior que registra un número mayor de inscritos	ICIDOC	Cada cierre de inscripción de los programas de doctorado	Sin registro en periodo mensual	sin alerta
5	Utilidad acumulada por semestre diplomados respecto a la Inversión en marketing	IIUAMD	Al finalizar cada semestre	Sin registro en periodo mensual	sin alerta
6	Utilidad acumulada de la maestría respecto a la Inversión en marketing	IIUAMM	Al finalizar cada semestre	Sin registro en periodo mensual	sin alerta
7	Utilidad acumulada por especialidad respecto a la Inversión en marketing	IIUAME	Al finalizar cada semestre	Sin registro en periodo mensual	sin alerta
8	Utilidad acumulada por doctorado respecto a la Inversión en marketing	IIUAMDOC	Al finalizar cada semestre	Sin registro en periodo mensual	sin alerta
9	Evaluaciones Interna de los programas	EIP	Al finalizar cada programa	Sin registro en periodo mensual	sin alerta

Usuario: Planificación
Fecha: 08 de agosto de 2017






2017 -Posgrado UPEA

Fuente: Reporte Sistema Informático – Cuadro de Mando Integral Dirección de Posgrado

7.4.3 Perspectiva de Procesos Internos

En el siguiente cuadro se muestra que de siete indicadores de la Perspectiva de Procesos Internos, cinco indicadores se encuentran con alerta, el resto de los indicadores reportan sin registro debido a que son indicadores con temporalidad mensual y anual.

Cuadro N° 7:5 Reporte General Perspectiva de Procesos Internos – Indicadores Mes Julio/2017

CUADRO DE MANDO INTEGRAL - DIRECCIÓN DE POSGRADO UPEA					
Objetivo Estratégico: Optimizar la calidad operativa.					
REPORTES GENERAL INDICADORES - PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS					
Nro.	Detalle	Indicador	Periodicidad del indicador	Periodo: - Mensual - Julio 2017	Alerta Visual
1	Número de programas posgrauales nuevos en nuevas áreas del conocimiento	PPI	semestre	Sin registro en periodo mensual	sin alerta
2	Evaluación de la satisfacción del clientes interno del proceso de desarrollo de programas	SDP	mes	30 [% de satisfacción]	
3	Evaluación de la satisfacción del clientes interno del proceso académico	SPA	mes	10 [% de satisfacción]	
4	Evaluación de la satisfacción del clientes interno del proceso de emisión de diplomas	SPED	mes	15 [% de satisfacción]	
5	Evaluación de la satisfacción del clientes interno del proceso de marketing	SPM	mes	18 [% de satisfacción]	
6	Numero de fallas por mes respecto al número de fallas registrados en el mes anterior	NF	mes	0 [fallas incrementadas]	
7	Numero de Estados de Resultados respecto al número de programas concluidos	NERPC	a anual	Sin registro en periodo mensual	sin alerta

Usuario: Planificación
Fecha: 08 de agosto de 2017

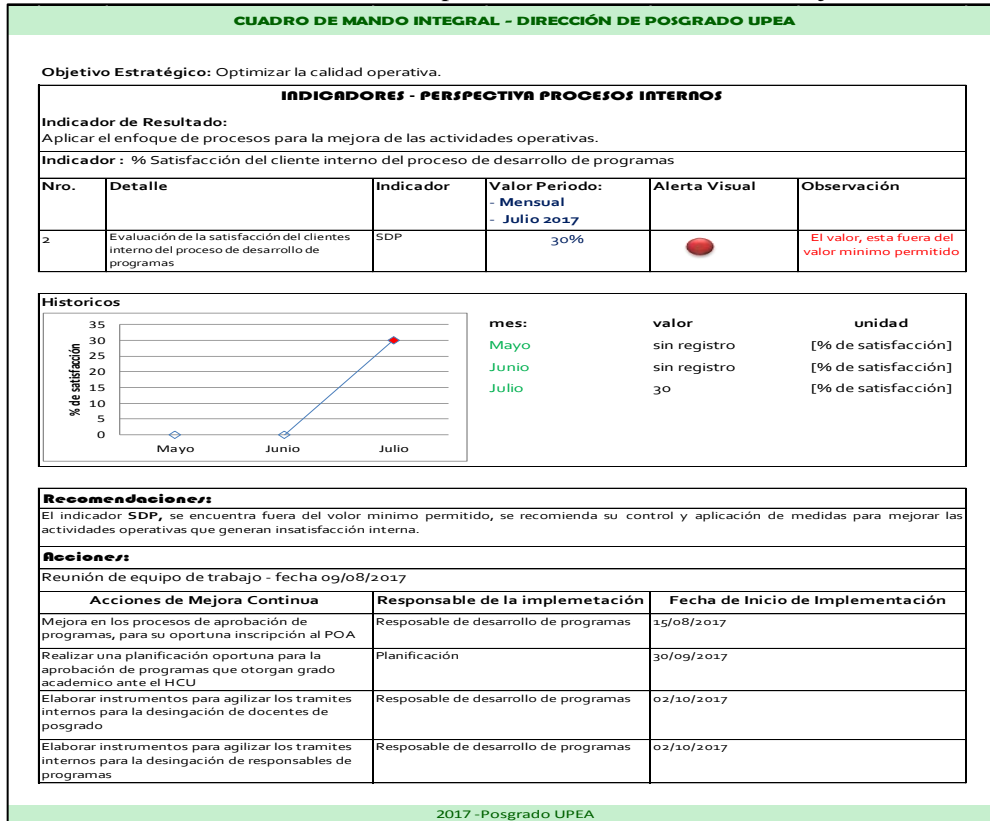
2017-Posgrado UPEA

Fuente: Reporte Sistema Informático – Cuadro de Mando Integral Dirección de Posgrado

En el siguiente cuadro se presenta el indicador 2 con alerta roja, en el reporte a detalle se presenta indicadores históricos de dos meses anteriores mayo y junio sin registro porque no se realizó a tiempo el levantamiento de información, en el cual se puede ver que el indicador del mes de julio reporta 30% y el valor esta fuera del valor mínimo permitido.

Por otro lado en el mismo reporte se tiene el planteamiento de la mejora continua, la identificación del responsable de llevar a cabo la acción, delimitando las fechas de inicio de la implementación de las acciones.

Cuadro N° 7:6 Indicador 2 - Perspectiva de Procesos Internos mes julio/2017

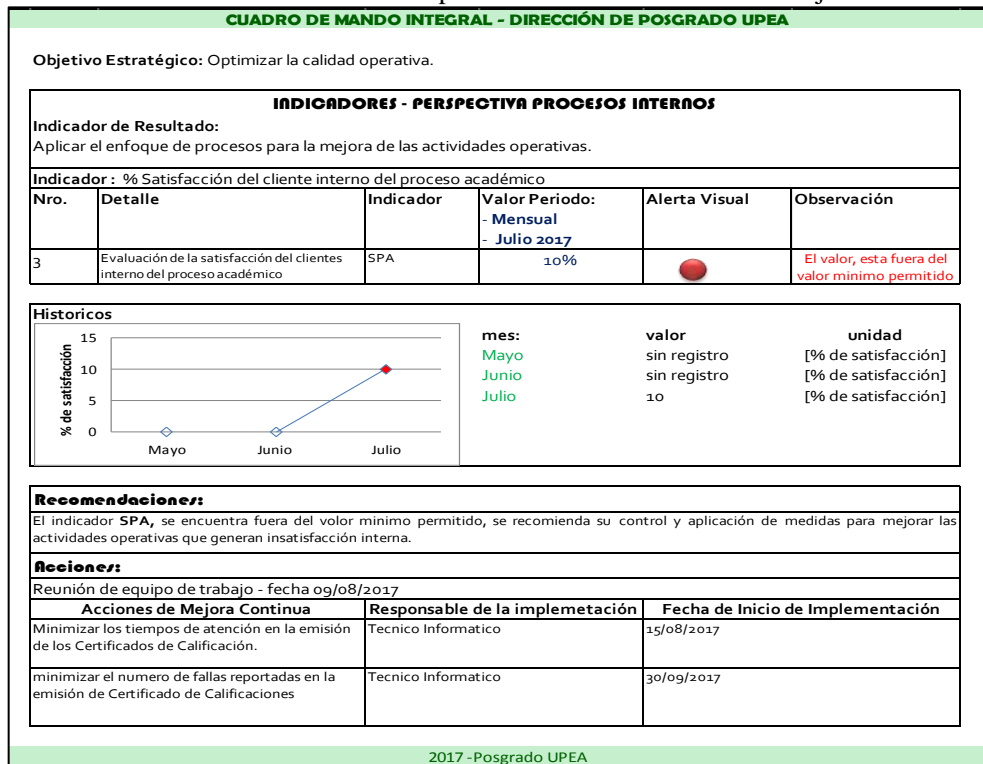


Fuente: Reporte Sistema Informático – Cuadro de Mando Integral Dirección de Posgrado

En el siguiente cuadro se presenta el indicador 3 con alerta roja, en el reporte a detalle se presenta indicadores históricos de dos meses anteriores mayo y junio sin registro por que no se realizó a tiempo el levantamiento de información, en el cual se puede ver que el indicador del mes de julio reporta 10% y el valor esta fuera del valor mínimo permitido.

Por otro lado en el mismo reporte se tiene el planteamiento de la mejora continua, la identificación del responsable de llevar a cabo la acción, delimitando las fechas de inicio de la implementación de las acciones.

Cuadro N° 7:7 Indicador 3 - Perspectiva de Procesos Internos mes julio/2017

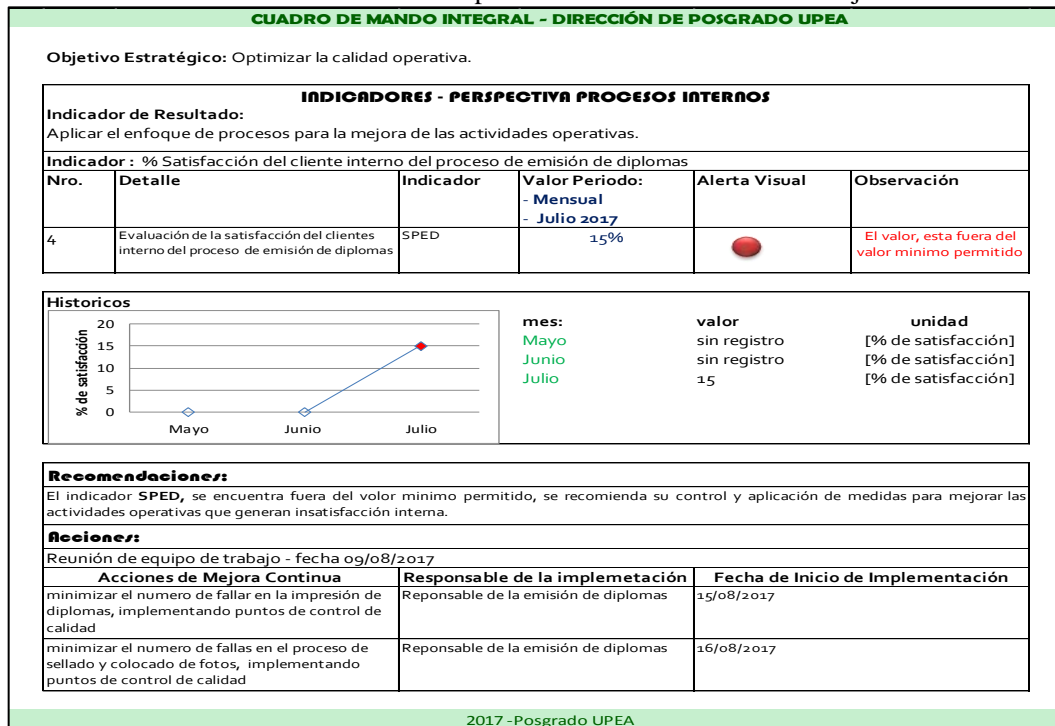


Fuente: Reporte Sistema Informático – Cuadro de Mando Integral Dirección de Posgrado

En el siguiente cuadro se presenta el indicador 4 con alerta roja, en el reporte a detalle se presenta indicadores históricos de dos meses anteriores mayo y junio sin registro por que no se realizó a tiempo el levantamiento de información, en el cual se puede ver que el indicador del mes de julio reporta 15% y el valor esta fuera del valor mínimo permitido.

Por otro lado en el mismo reporte se tiene el planteamiento de la mejora continua, la identificación del responsable de llevar a cabo la acción, delimitando las fechas de inicio de la implementación de las acciones.

Cuadro N° 7:8 Indicador 4 - Perspectiva de Procesos Internos mes julio/2017

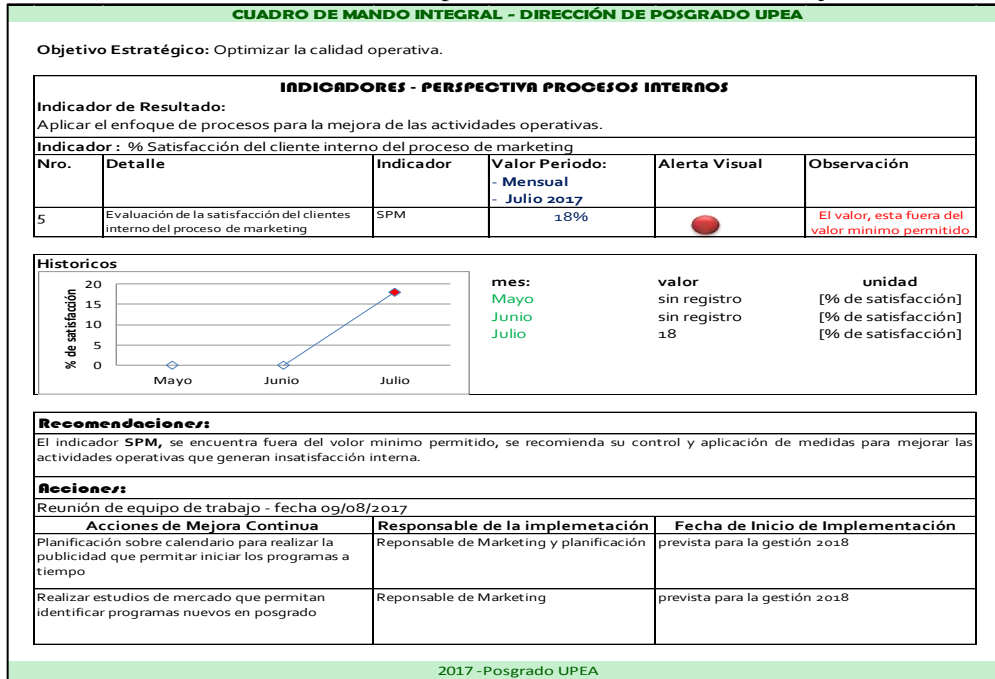


Fuente: Reporte Sistema Informático – Cuadro de Mando Integral Dirección de Posgrado

En el siguiente cuadro se presenta el indicador 5 con alerta roja, en el reporte a detalle se presenta indicadores históricos de dos meses anteriores mayo y junio sin registro por que no se realizó a tiempo el levantamiento de información, en el cual se puede ver que el indicador del mes de julio reporta 18% y el valor esta fuera del valor mínimo permitido. Por otro lado en el mismo reporte se tiene el planteamiento de la mejora continua, la

identificación del responsable de llevar a cabo la acción, delimitando las fechas de inicio de la implementación de las acciones.

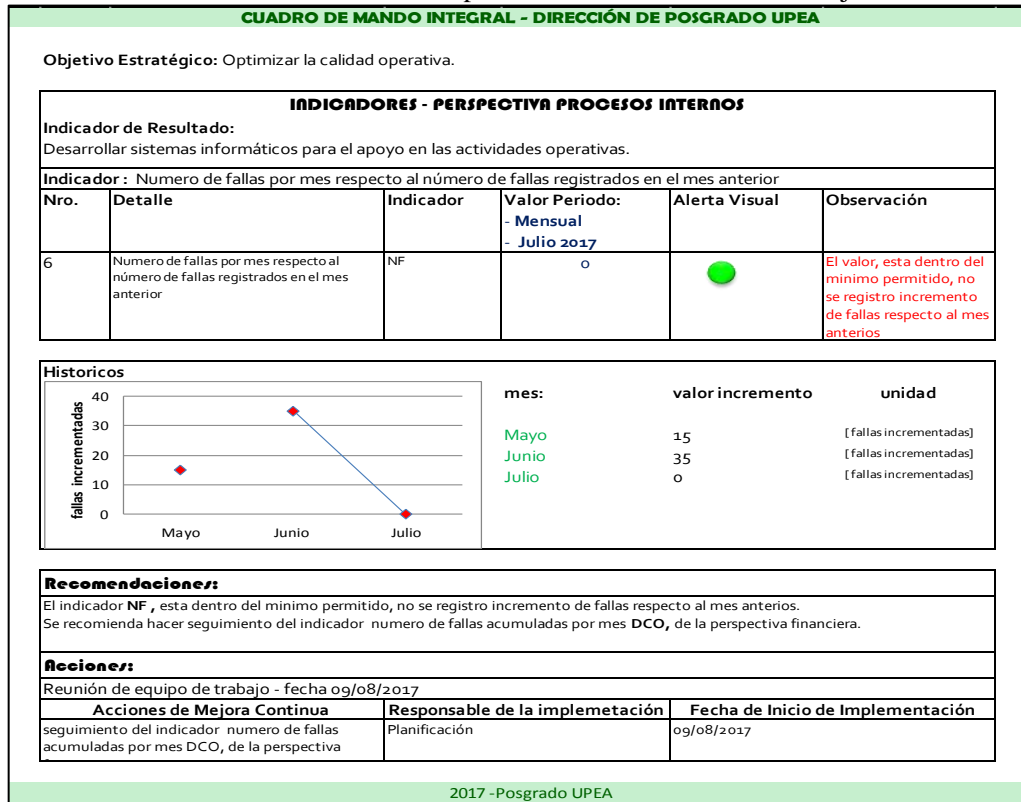
Cuadro N° 7:9 Indicador 5 - Perspectiva de Procesos Internos mes julio/2017



Fuente: Reporte Sistema Informático – Cuadro de Mando Integral Dirección de Posgrado

En el siguiente cuadro se presenta el indicador 6 no reporta alerta, en el reporte a detalle se presenta indicadores históricos de dos meses anteriores mayo y junio, en el cual se puede ver que el indicador no ha sufrido un incremento respecto del último mes. Por otro lado en el mismo reporte se tiene el planteamiento de la mejora continua, la identificación del responsable de llevar a cabo la acción, delimitando las fechas de inicio de la implementación de las acciones.

Cuadro N° 7:10 Indicador 6 - Perspectiva de Procesos Internos mes julio/2017




Fuente: Reporte Sistema Informático – Cuadro de Mando Integral Dirección de Posgrado

7.4.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

En el cuadro siguiente se muestra que de cuatro indicadores de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, un indicador se encuentra con alerta, el resto de los indicadores reportan sin registro debido a que son indicadores con temporalidad mensual y anual.

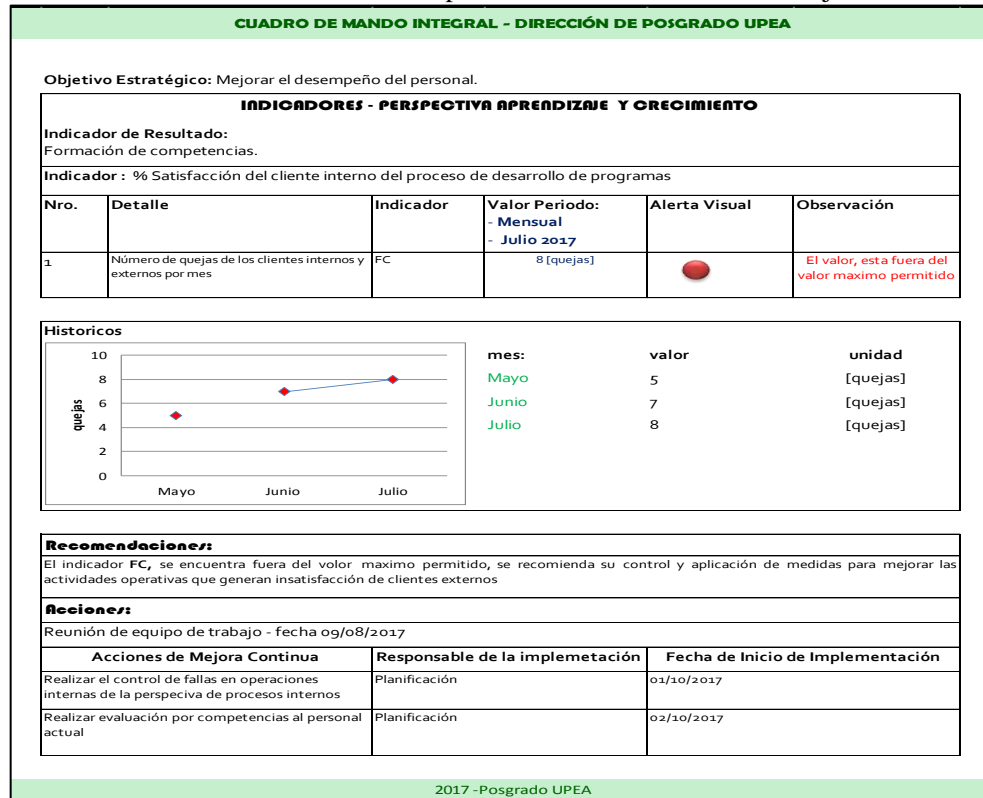
Cuadro N° 7:11 Reporte General Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento – Indicadores Mes Julio/2017

CUADRO DE MANDO INTEGRAL - DIRECCIÓN DE POSGRADO UPEA					
Objetivo Estratégico: Mejorar el desempeño del personal.					
REPORTE GENERAL INDICADORES - PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO					
Nro.	Detalle	Indicador	Periodicidad del indicador	Periodo: - Mensual - Julio2017	Alerta Visual
1	Número de quejas de los clientes internos y externos por mes	FC	mes	8 [quejas]	
2	Evaluación de la satisfacción del personal en base al liderazgo de la Dirección.	SLD	semestral	Sin registro en periodo mensual	sin alerta
3	Número de cursos de actualización y capacitación por año	NCA	anual	Sin registro en periodo mensual	sin alerta
4	Evaluación de la satisfacción del personal en base a los programas de incentivos y motivación de tipo no financieros de Dirección	SPIMNF	anual	Sin registro en periodo mensual	sin alerta
Usuario: Planificación Fecha: 08 de agosto de 2017					
2017 -Posgrado UPEA					

Fuente: Reporte Sistema Informático – Cuadro de Mando Integral Dirección de Posgrado

A continuación en el Cuadro N° 6:12 se presenta el indicador 2 con alerta roja, en el reporte a detalle se presenta indicadores históricos de dos meses anteriores mayo y junio, en el cual se puede ver que el indicador del mes de julio reporta 8 quejas y el valor esta fuera del valor mínimo permitido. Por otro lado en el mismo reporte se tiene el planteamiento de la mejora continua, la identificación del responsable de llevar a cabo la acción, delimitando las fechas de inicio de la implementación de las acciones.

Cuadro N° 7:12 Indicador 1 - Perspectiva de Procesos Internos mes julio/2017



Fuente: Reporte Sistema Informático – Cuadro de Mando Integral Dirección de Posgrado

7.5 Conclusión del Implementación del Cuadro de Mando Integral de Posgrado

En los cuadros presentados se pudo ver los resultados registrados en los meses de mayo, junio y julio de la gestión 2017 de los indicadores que se miden mensualmente. Se concluye que a través de la implementación del Cuadro de Mando Integral para la Dirección de Posgrado se tiene control en tiempo real de todas las variables que

determinan el éxito del logro de la misión a través del logro de objetivos y el alcance de la estrategia.

En este primer control de indicadores podemos ver que en su mayoría están fuera de lo requerido, consecuentemente fue necesario plantear a través de equipos de trabajo recomendaciones y acciones para su mejora continua de la Dirección.



Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

❖ Conforme al diagnóstico de la Dirección de Posgrado, las entrevistas a actores clave y la encuesta realizada a los posgraduantes, se concluye que la Dirección de Posgrado no cuenta con ningún tipo de mecanismo que le permita realizar una evaluación constructiva de la gestión administrativa.

❖ Se diseñó un Cuadro de Mando Integral para la Dirección de Posgrado de la Universidad Pública de El Alto, determinando los lineamientos estratégicos tales como la misión, visión, estrategia, objetivos e indicadores, con un enfoque de procesos se agrupó en la perspectiva financiera, perspectiva de clientes, perspectiva de procesos internos y por último en perspectiva de aprendizaje y crecimiento; asimismo se diseñó indicadores económicamente factibles que permiten medir y controlar el logro de los objetivos estratégicos.

❖ Se aplicó el Cuadro de Mando Integral a través de un sistema informático el mismo que contiene la trazabilidad desde el ingreso de datos o información, pasando por el proceso de la generación del indicador, finalmente la información de salida de forma gráfica, histórica y textual, el mismo que permite determinar las observaciones, permite plantear las recomendaciones y las acciones. Las recomendaciones y las acciones de

mejora continua son trabajadas con el personal a fin a los objetivos e indicadores, lo que permite la participación continua de parte del personal.

❖ Consecuentemente se logró diseñar e implementar el Cuadro de Mando Integral para la Dirección de Posgrado, a la fecha se registra el resultado de los primeros meses de aplicación, lo que se espera fin de año realizar una evaluación completa del desempeño de la gestión administrativa de la Dirección.

❖ De acuerdo con los resultados iniciales de la implementación del Cuadro de Mando Integral se pudo realizar la evaluación de desempeño de indicadores mensuales, los cuales muestran que están fuera del rango aceptable, por lo que se planteó acciones de mejora continua para su alineación al cumplimiento de objetivos. Por otro lado los indicadores semestrales y anuales se podrán medir al culminar la gestión.

❖ Se corrobora la hipótesis planteada en la investigación.

Recomendaciones

❖ La participación del personal es muy importante para darle vida al Cuadro de Mando Integral, tanto en la etapa de ingreso de información, de salida y del planteamiento de acciones para la mejora continua.

- ❖ Realizar una evaluación del comportamiento de los indicadores para realizar un proceso de ajuste en el sistema informático si así lo requiere.

- ❖ Se recomienda utilizar otro tipo de herramientas que sean de apoyo en el proceso de mejora continua tal como son los principios de la gestión de calidad.

- ❖ Se debe poner énfasis en el desarrollo y consolidación de los procesos de marketing.

- ❖ El compromiso con la mejora de la organización es muy importante que se imparta desde el Director de Posgrado, generando un proceso de empoderamiento de parte del personal administrativo.

- ❖ La responsabilidades y las funciones para con el cuadro de mando integral deben estar muy claras para todos los integrantes de la Dirección de Posgrado.

- ❖ Por otro lado, se recomienda plantear acciones para la mejora del régimen financiero, como ser, implementar registros financieros, el cierre de programas con estados financieros, prever el tema de impuestos en la estructura presupuestaria de los programas posgraduales, esto en virtud a que sus indicadores son semestrales y en algunos casos son anuales.

Bibliografía

Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia. (2009). La Gaceta Oficial de Bolivia.

Ley de Administración y Control Gubernamentales N°1178. (2012). Contraloría General del Estado.

Bannock Graham, B. R. (1997). *Diccionario de Economía.* México: Trillas.

Carrillo, A. (1988). *La Reforma Administrativa en México, Metodología para el Estudio del Funcionamiento y Reforma de la Administración Pública.* México.

Chiavenato, I. (2001). *Administración - Proceso Administrativo.* Bogotá, Colombia: McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2002). *Introducción a la Teoría General de la Administración, 7ma Edición.* Colombia: Mc Graw Hill.

GACETA, U. (2008). *Estatuto Orgánico, Reglamentos Generales, Resoluciones del II Congreso Ordinario de la Universidad Pública de El Alto.*

GACETA, U. (2008). *Reglamento de Posgrado de la Universidad Pública de El Alto.* El Alto.

Ibañez, R. M. (2002). *Metodología de la Investigación.* La Paz, Bolivia.

Lara, P. (21 de Mayo de 2013). *Cuadro de Mando Integral como sistema de gestión.* Obtenido de <https://pedrolarav.com/2013/05/21/cuadro-de-mando-integral-como-sistema-de-gestion/>

Mejía Ibáñez, R. L. (2002). *Metodología de la Investigación.* Colombia.

Montalvo, O. G. (2009). *Diagnóstico Empresarial (Análisis Integral).* La Paz, Bolivia.

Norton, R. S. (2000). *Mapas Estratégicos, Convirtiendo los Activos Intangibles en Resultados Tangibles.*

Paez, F. (21 de enero de 2014). *CMIGestión.* Obtenido de <http://cmigestion.es/2014/01/21/el-cuadro-de-mando-integral-iii-el-mapa-estrategico/>

Parada, P. (18 de Julio de 2017). *www.pascualparada.com.* Obtenido de <http://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-delentorno/>

Reyes, A. (1996). *Administración Moderna*. Mexico: Limusa.

School, T. e. (14 de Junio de 2017). *IEDGE – Historia y evolución del cuadro de mando integral (CMI) o “Balanced Scorecard”*. Obtenido de <http://www.iedge.eu/ines-lasanta-historia-evolucion-del-cuadro-de-mando-integral-cmi-balanced-scorecard>

Servais, C. P. (18 de Enero de 2013). *WorkMeter*. Obtenido de <http://es.workmeter.com/blog/bid/260219/Definir-objetivos-empresariales-un-mtodo-de-pensamiento-estrat-gico>

Valda, J. (2003). *Técnicas y Metodologías de Investigación Administrativa aplicado a Gerencia de Empresas*. La Paz, Bolivia: Universidad Mayor de San Andrés.



Anexos



ANEXOS





ANEXO 1:

ENCUESTA - ACTORES CLAVE DE LA DIRECCIÓN DE POSGRADO

ENCUESTA

V. GESTION FINANCIERA

I. DESARROLLO DE PROGRAMA

- 1. Existe innovación constante en la oferta de programas posgraduales?
Si
No
- 2. Según su criterio los precios de los programas son accesibles?
Si
No
- 3. En que instancias demora la aprobación de los programas?
Ceforpi
HCU
Dirección de Posgrado

II. EMISIÓN DE DIPLOMAS

- 4. Según su criterio los diplomas son emitidos de manera oportuna?
Si
No
- 5. Cuál es el tiempo máximo en que se demora en la emisión del diploma luego de la conclusión del diplomado?
1 a 3 semanas
1 meses a 2 meses
Más de 3 meses
- 6. Existen reclamos por parte de los posgraduantes?
Si
No
Si la respuesta es SI, cuál cree que son las razones más recurrentes? Selecciones los ítems que considere más importantes
Fallas por transcripción
No se tiene información académica oportuna
No se tiene información económica oportuna
El posgraduante no cumple con todos los requisitos
Demora la firma de las autoridades
Si la respuesta es NO pase a la siguiente pregunta

III. ACADÉMICO

- 7. Según su criterio los tramites académicos son atendidos de manera oportuna?
Si
No
Si la respuesta es NO, cuál cree que son las razones más recurrentes? Selecciones los ítems que considere más importantes
Por falta de matriculación de los interesados
No hay personal designados para la atención
Personal sin información sobre el conducto regular
El posgraduante no cumple con todos los requisitos
La firma oportuna por parte de las autoridades
Otros
Si la respuesta es SI pase a la siguiente pregunta

IV. MARKETING

- 8. Según usted se aplica políticas de marketing para lanzar los programas posgraduales?
Si
No
Si la respuesta es SI, responda las siguientes preguntas:
a) cuál cree que son los medios por los cuales se llega al cliente?
Publicidad por radio
Publicidad por televisión
Uso de redes sociales
Redes de contacto
Afiches
b) Se realizan estudios de mercado?
Identificación de nichos de mercado
Identificación de clientes potenciales
Identificación de mercado motivables y no motivables
Estudios de precio
Ninguno
Si la respuesta es NO, continúe con el desarrollo de la encuesta

- 9. Una vez culminado los distintos programas de posgrado se generan estados de resultados?
Si
No

- 10. Qué tipo de resultados finales registra la dirección de posgrado?
Ingresos brutos
Utilidad Neta
Ninguno

- 11. Cual el porcentaje de ejecución del POA de la Dirección de Posgrado a la fecha?
10% - 25%
26% - 50%
51% - 75 %
76% - 100%
No conoce

VI. GESTION ADMINISTRATIVA

- 12. Según su opinión cual es el tipo de liderazgo que ejerce la Dirección?
Autocrático
Democrático
Transformacional
Ninguno
- 13. Se dan programas de motivación no financiera al personal?
Si
No
- 14. Se dan programas de capacitación y actualización según el cargo del personal?
Si
No
- 15. Como califica usted el clima organizacional de la Dirección?
Muy Bueno
Bueno
Regular
Malo
Ninguno
- 16. Se ha realizado la evaluación de la gestión administrativa en el último año?
Si
No
- 17. Usted conoce la misión y la visión de la Dirección de Posgrado?
Si
No

Muchas gracias por su colaboración

ANEXO 2:

ENCUESTA A POSGRADUANTES

ENCUESTA

I. DE LOS PRECIOS

1. ¿Por qué decidió tomar cursos posgraduales en la UPEA?

- Por los precios
Por los programas de estudio actualizados
Por la calidad de enseñanza

Otros

2. Según su criterio los precios de los programas son accesibles?

- Sí
No

I. DE LA CALIDAD DE EDUCACIÓN

3. Según su criterio la calidad de las clases impartidas por los docentes son:

- Excelentes
Buenas
Regulares
Malas
Pésimas

4. ¿Se cumplen los programas de estudio a cabalidad?

- Sí
No

5. El contenido de los programas de estudio le parecen:

- Excelentes
Buenas
Regulares
Malas
Pésimas

6. ¿Optaría por programas con contenidos en áreas de conocimiento nuevos?

- Sí
No

III. DE LO ACADÉMICO

7. Según su criterio los tramites académicos son atendidos de manera oportuna?

- Sí
No

8. ¿Cuál el grado de satisfacción que otorgaría a la atención de la Dirección de Posgrado?

- Excelente
Buena
Regulare
Mala
Pésima

9. ¿El tiempo de respuesta a sus solicitudes es oportuna?

- Sí
No

IV. DE LA PUBLICIDAD

10. ¿Por cuál medio se enteró de los cursos posgraduales de la UPEA?

- Publicidad por radio
Publicidad por televisión
Uso de redes sociales
Redes de contacto
Afiches
Por recomendación

11. ¿Usted recomendaría estos cursos posgraduales?

- Sí
No

Muchas gracias por su colaboración

ANEXO 3:

FOTOS – ENCUESTAS



