

# Diseño e implementación del cuadro de mando integral para la Universidad Pública de El Alto

*Design and Implementation of the Balanced Scorecard for the Public University of El Alto.*

**Silvia Orieta Aquino Tarqui**

[silviaoat@gmail.com](mailto:silviaoat@gmail.com)

<https://orcid.org/0009-0004-9665-1576>

Universidad Pública de El Alto. El Alto, Bolivia

Recibido el 08 de julio de 2021 / Arbitrado el 25 de julio de 2021 / Aceptado el 29 de septiembre de 2021 / Publicado el 01 de enero de 2022

## RESUMEN

En un mundo competitivo cada vez recobra más sentido plantearse estrategias empresariales que garanticen su éxito, es por ello que surge el modelo de gestión CMI, cuyo propósito es “convertir la estrategia de una empresa en acción y resultados”, a partir de allí se plantea 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; bajo un nivel de investigación descriptivo, contando con la participación de 6 actores clave y 328 posgraduantes seleccionados por un muestreo aleatorio simple, cuyas opiniones se analizaron por encuestas, develando significativas debilidades de gestión en la citada institución. Dicho estudio es relevante porque responde a las exigencias de una sociedad que se preocupa por los resultados de la educación posgradual y además exhorta a crear estrategias direccionadas al logro de la efectividad y asertividad requerida.

**Palabras clave:** ICuadro de Mando Integral; Educación Posgradual; Desempeño de Gestión Administrativa; Estrategia Empresarial; Efectividad.

## ABSTRACT

In a competitive world, it makes more and more sense to consider business strategies that guarantee its success, that is why the CMI management model arises, whose purpose is “to convert the strategy of a company into action and results”, that is why the research purpose was to design and implement a Balanced Scorecard to improve the performance of the administrative management of the Postgraduate Department of the Public University of El Alto; This was a descriptive research, with the participation of 6 key actors and 328 postgraduates selected by a simple random sampling, whose opinions were analyzed by surveys, revealing significant management weaknesses in that institution. This study is relevant because it responds to the demands of a society that is concerned about the results of postgraduate education and also urges to create strategies aimed at achieving the required effectiveness and assertiveness.

**Keywords:** Balanced Scorecard; Postgraduate Education; Administrative Management Performance; Business Strategy; Effectiveness.

## INTRODUCCIÓN

Prolongar la formación más allá del grado universitario es cada vez más determinante para posicionarse en el mercado laboral, debido a que los posgrados aportan conocimientos y competencias más especializadas y avanzadas en el área de interés. Asimismo, esa formación adicional es bien valorada por los empleadores, quienes pueden inclinar la decisión hacia un candidato con estudios de cuarto nivel frente al que solo tiene una licenciatura.

Por otra parte, en la actualidad los posgraduantes regulares no solamente están interesados en la especialidad en la que se están formando, sino también en la calidad que posee el curso que ofrece la institución educativa que sea garante que los conocimientos impartidos estén alineados a la realidad en la que se enfrentarán en un mañana, contando con el conocimiento y las habilidades necesarias para afrontarla.

En un estudio realizado por Peralta M, Torres E. Torres E. & Llatas F.,(2023),se menciona que la gestión administrativa en unidades de gestión educativa es importante para el desarrollo de las instituciones educativas basadas en una buena planificación, organización, dirección y control. Además, tener la capacidad de poder identificar necesidades y requerimientos, así como delinear la jerarquía y funciones de las personas subordinadas, respetando las metas y objetivos planteados de acuerdo con los propios recursos, teniendo esta competencia de liderazgo, empatía, comunicación, asertividad y sobre todo la motivación del personal. Esto beneficia la enseñanza y el aprendizaje del estudiantado, así como el desarrollo profesional de las personas integrantes de la institución, de modo que se puedan cumplir los estándares de calidad.

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. 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.

No obstante, aunque esta casa de estudio pueda parecer que tenga un futuro promisorio, se determinaron en ella debilidades en su gestión administrativa, destacándose, 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.

Asimismo, 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. Además, 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 y poca motivación del personal.

Con base a la información antes descrita, se consideró que una de las estrategias que se pudiesen implementar en dicha organización educativa para la solución de sus problemas, es el Cuadro de Mando

Integral de Roberto Kaplan y David Norton, el cual lo definen como un sistema de gestión y planificación capaz de monitorear las evaluaciones en base a objetivos previamente establecidos.

En efecto, esta herramienta proporciona a los directivos el conjunto de instrumentos que se necesita para navegar hacia un éxito competitivo futuro porque tiene la ventaja de traducir la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporciona la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.

Además permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar al desempeño futuro. Es por ello que se considera un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener retroalimentación y actualizar la estrategia de la organización. (Kaplan y Norton, 1996, p.76).

Aunque el Cuadro de Mando Integral presentaba características que estaban orientadas al mundo empresarial y de negocios, se consideró que era completamente factible realizar las adaptaciones pertinentes a una institución educativa, y sobre todo en la Universidad Pública de los Altos que posee características tan particulares para trabajarlas en la Dirección de Posgrado.

Es por ello que se planteó en la presente investigación 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, y para poderlo llevar a cabo, primeramente se identificó de manera detallada el desempeño de la gestión administrativa de la Dirección de Posgrado; posteriormente se determinó cuáles son los mecanismos que utiliza la Dirección de Posgrado en la evaluación de la gestión administrativa, las cuales ambas acciones coadyuvaron al diseño del Cuadro de Mando Integral dirigido a la Dirección de Posgrado y para finalizar se realizó el proceso de implementación del The Balanced Scorecard en la Dirección de Posgrado de la UPEA.

## MÉTODO

Se considera que el presente estudio es descriptivo debido a que permitió conocer a profundidad la situación actual La Dirección de Posgrado de La Universidad Pública de El Alto en términos del aspecto administrativo, financiero, de mercadotecnia y la satisfacción de clientes de la Dirección de Posgrado de la UPEA.

El diseño del estudio fue mixto porque por un lado se hizo una investigación documental conformada por el análisis de 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.

Por otra parte se realizó una investigación de campo que 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.

La población de la investigación estuvo conformada por 2.259 individuos entre Autoridades, Administrativos y Posgraduantes de la Dirección de Posgrado de la Universidad Pública de El Alto. Para la muestra se aplicó un muestreo aleatorio simple, sólo para seleccionar a los posgraduantes de la casa de

estudios superiores, obteniéndose la siguiente distribución.

**Tabla 1.** Distribución de la muestra de participantes en el estudio

Detalle	Muestra
Encuesta a Actores Clave	6
Encuesta a Posgraduantes (clientes)	328

Fuente: Elaboración Propia.

Las técnicas que se consideraron apropiadas para la recolección de datos en este estudio fueron la revisión bibliográfica y la encuesta, en este particular se elaboraron dos cuestionarios:

El primero se denomina Encuesta a 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. Estuvo estructurado por la siguiente desagregación: Desarrollo de Programas, emisión de diplomas, proceso académico, marketing, administración financiera y a la gestión administrativa.

El segundo cuestionario se denominó 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. El instrumento de medición estuvo conformado por factores como: los precios, la Calidad de Educación, Trámites Académicos y la Publicidad.

#### Análisis de datos de la Investigación

1. Análisis Macro – Matriz PEST: Para analizar la situación de una empresa a partir de un análisis PEST es necesario tener en cuenta los siguientes factores: políticos, económicos y tecnológicos.

2. Análisis Micro - Matriz Perfil de Capacidad Interna: Con esta metodología se analizan las fortalezas y debilidades en las siguientes áreas: Capacidad Directiva, Capacidad Competitiva, Capacidad Financiera, Capacidad Tecnológica, Capacidad de Talento Humano y Capacidad Administrativa.

Procedimientos del desarrollo del Cuadro de Mando Integral para la Dirección de Posgrado de la Universidad Pública de El Alto

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

**Gráfico 1.** Fases del desarrollo del CMI

<b>FASE PRELIMINAR</b>	1. Recopilación de información	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Plan Operativo Anual.</li> <li>○ Manual de Organización de Funciones</li> <li>○ Estatuto Orgánico de la Universidad pública de el alto</li> <li>○ Reglamento General de Estudios de Posgrado del Sistema de la Universidad Boliviana</li> <li>○ Constitución Política del Estado.</li> <li>○ Ley 1178</li> <li>○ Revisión de registros de posgraduantes inscritos</li> </ul>
	2. Análisis de la Situación Actual <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Análisis FODA.</li> <li>○ Situación de la estructura organizativa</li> <li>○ Análisis de misión, visión y valores</li> <li>○ Análisis Macro y Micro</li> <li>○ Herramientas estratégicas y toma de decisiones</li> <li>○ Levantamiento de encuestas a actores clave y posgraduantes (clientes)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Formulación del Problema</li> <li>○ Formulación de Objetivos</li> <li>○ Planteamiento de la hipótesis</li> <li>○ Determinación de la situación actual</li> </ul>
	3. Planteamiento de lineamientos estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Formulación de la Misión</li> <li>○ Formulación de la visión</li> <li>○ Síntesis de Objetivos</li> <li>○ Mapa estratégico</li> </ul>
<b>FASE DE DISEÑO</b>	4. Definición Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Determinación de procesos estratégicos</li> <li>○ Determinación de procesos Operativos</li> <li>○ Determinación de procesos de apoyo</li> <li>○ Determinación de procesos de control</li> </ul>
	5. Planteamiento de las cuatro perspectivas <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Perspectiva Financiera</li> <li>○ Perspectiva Clientes</li> <li>○ Perspectiva de Procesos Internos</li> <li>○ Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Determinación de estrategia</li> <li>○ Determinación de indicadores</li> <li>○ Ficha Técnica</li> </ul>
	6. Determinación de ingreso y salida de información por perspectiva Definición Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Tipo de información de ingreso</li> <li>○ Responsable</li> <li>○ Almacenamiento/proceso</li> <li>○ Rango de alerta</li> <li>○ Tipo de información de salida</li> </ul>
	7. Formulación del Plan de implementación	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Plan de implementación</li> </ul>
<b>FASE DE IMPLEMENTACIÓN</b>	8. diseño del sistema informático de apoyo a la implementación	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Sistema informático</li> </ul>
	9. Presentación y análisis de resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Presentación de primeros resultados de la implementación</li> </ul>
	10. Recomendaciones para la implementación	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Recomendación y acciones a seguir para la implementación</li> </ul>

**Procesamiento de la información**

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 en función de los objetivos e indicadores que permite la participación continua de parte del personal.

## RESULTADOS

Con respecto a los actores clave, las opiniones coinciden en que no existe innovación en la oferta de programas en la institución y la aprobación de las mismas demoran, sin embargo, pese a esta situación se presenta como fortaleza la accesibilidad de los precios. En cuanto a la emisión de diplomas, los tiempos de entrega a los posgraduantes no son los oportunos y las razones más recurrentes de los reclamos son la demora de la firma de parte de las autoridades, las fallas por transcripción y la falta de información académica para su procesamiento.

Por otra parte 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.

Además el personal afirma que no se aplican políticas de marketing para lanzar los programas posgraduales y con respecto a la administración financiera, los programas no registran estado de resultado en su cierre.

En la gestión administrativa, 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 lo califican como regular, asimismo aseveran que no realizan evaluaciones de la gestión administrativa y el personal no conoce la misión ni visión de la Dirección de Posgrado.

De acuerdo a la opinión de los posgraduantes se concluye que los encuestados deciden cursar programas de posgrado en la UPEA, a razón de que los precios de los programas son accesibles. Con respecto a la calidad de las clases impartidas son consideradas buenas, así como el cumplimiento de los programas de estudio a cabalidad y el contenido de los programas son buenos.

En el caso de los trámites académicos no son atendidos de manera oportuna, el tiempo de respuesta a las solicitudes académicas tampoco, y la atención de la Dirección de Posgrado es regular. Además los medios por los cuales el posgraduante se enteró sobre los programas de posgrado en la Universidad, fue a través de la publicación de afiches, consecuentemente los posgraduantes tienen la intención de recomendar los cursos de posgrado de la Universidad.

Gráfico 2. Matriz FODA

AMENAZAS	DEBILIDADES
Reducida demanda de los programas.	Lealtad de los profesionales internos es variable.
Imagen deteriorada de la Universidad.	Insuficiente oferta de programas posgraduales
Baja tecnificación en los procesos internos con respecto a los de la competencia	Se invierte poco en publicidad de los programas posgraduales
Situación económica de la Universidad.	Ningún programa posgradual se ha sometido a acreditación y evaluación interna
Nuevas ofertas académicas posgraduales de las universidades del sistema, universidades privadas	Escasa capacitación y actualización al personal administrativo
A- Expansión de la competencia a nivel regional tanto de universidades públicas como privadas	Se invierte poco en publicidad de los programas posgraduales
	Espacios de infraestructura administrativa y académica, y equipamiento son insuficientes
	Inexistencia de reglamento específico.
	Las funciones asignadas al personal en su mayoría no son acorde al cargo ocupado
	No se cuenta con instrumentos de gestión administrativa para una dirección estratégica.
	No se cuenta con el apoyo de tecnologías que permitan el mejoramiento de las actividades
	No se cuenta con una gestión financiera.
	Insuficiente oferta de programas posgraduales
	Ningún programa posgradual se ha sometido a acreditación y evaluación interna
	Insuficiente oferta de programas posgraduales
	Ningún programa posgradual se ha sometido a acreditación y evaluación interna
	Imagen institucional.
OPORTUNIDADES	FORTALEZAS
Creciente demanda de estudio de posgrado.	Costos accesibles
Expansión de sedes de posgrado a nivel nacional.	Existencia de Programas Posgraduales debidamente aprobados
Implementación de programas de formación de actualización, formación continua y extensión.	Más del 80% de los estudiantes obtienen sus diplomas
La tecnología está al alcance de la Dirección de Posgrado para el fortalecimiento en los procesos de formación posgradual y administrativa	Lealtad de los profesionales graduados en la UPEA
Incorporación de docentes eméritos extranjeros.	Accesibilidad de los estudiantes de pregrado para optar a cursos de Posgrado
	Existencia de recursos propios económicos significativos
	Costos accesibles
	Se desarrollan programas piloto en Cochabamba y Santa Cruz
	Lealtad de los profesionales graduados en la UPEA
	Costos accesibles
	Existencia de recursos propios económicos significativos
	Agilidad para el inicio de programas posgraduales a través de la aplicación de protocolos.
	Existencia de recursos propios económicos significativos

### 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.

### Lineamientos Estratégicos

#### Declaración de la Misión de la Dirección de Posgrado

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

### **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, asegurando la generación de valor para la comunidad universitaria.”

### **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”.

### **Perspectiva Financiera**

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

Objetivos: 1. Generar valor para la comunidad universitaria y los clientes. 2. Incrementar las utilidades por concepto de la ejecución de los programas posgraduales. 3. Disminuir costos operativos. 4. 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: 1. Posicionar a los programas posgraduales en la mente del cliente mediante la satisfacción de sus necesidades. 2. Precios accesibles. 3. Incrementar el impacto de los programas. 4. Mejorar la calidad de los programas posgraduales.

### **Perspectiva de Procesos internos**

Estrategia: Optimizar la calidad operativa.

Objetivos: 1. Optimizar la calidad operativa. 2. Innovar constantemente los programas posgraduales, buscando la expansión en nuevos nichos de mercado. 3. Aplicar el enfoque de procesos para la mejora de las actividades operativas. 4. Desarrollar sistemas informáticos para el apoyo en las actividades operativas. 5. Implementar instrumentos de gestión financiera para la Dirección.

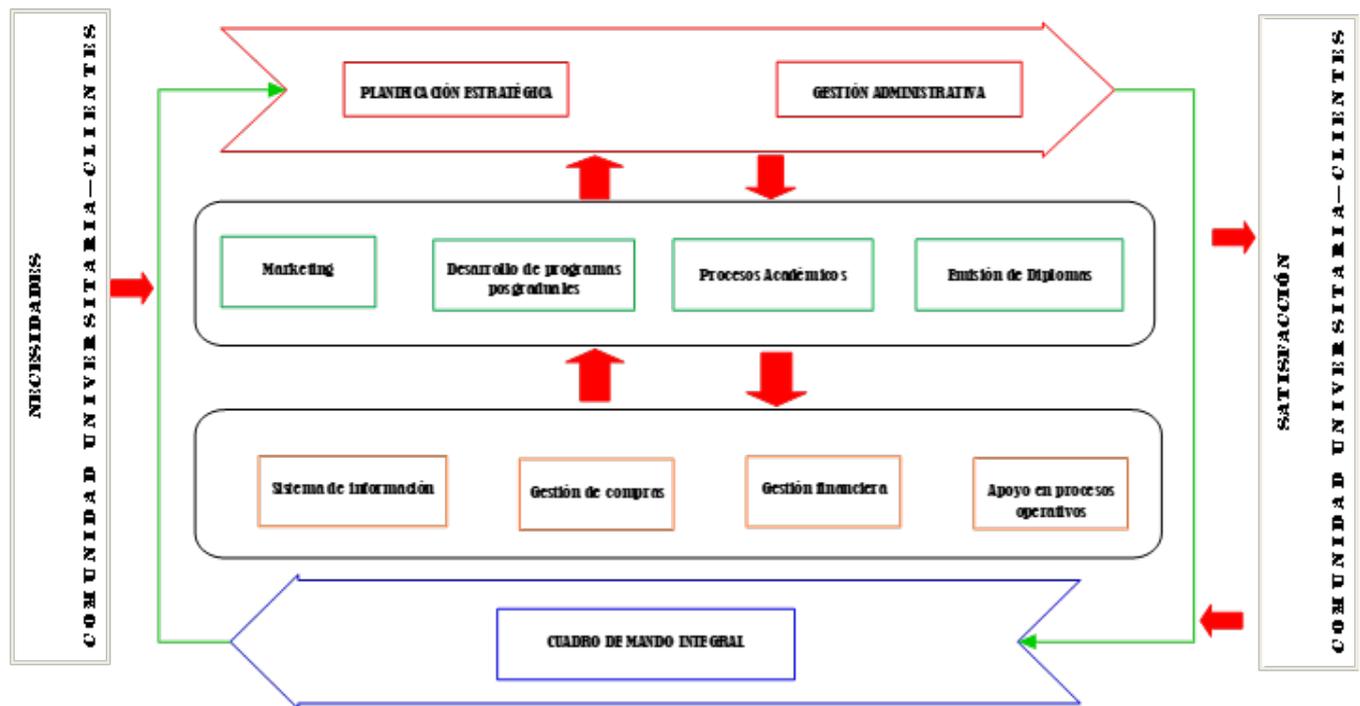
### **Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento**

Estrategia: Mejorar el desempeño del personal.

Objetivos: 1. Mejorar el desempeño del personal. 2. Formación de competencias. 3. Crear cultura y clima organizacional. 4. Actualización y capacitación constante del personal. 5. Generar programas de incentivos y motivación de tipo no financieros.

### **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 3.** Mapeo de Procesos – Dirección de Posgrado

### Procesos Estratégicos

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.

### 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 se inician una vez que los programas posgraduales han sido oficialmente lanzados al mercado, tienen los siguientes objetivos:

- a) Iniciar procesos de registro e inscripción de participantes a los programas.
- b) Gestionar el proceso de matriculación.
- c) Otorgamiento 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.

### **Procesos de Apoyo**

Sistema de Información: Los sistemas de información están en etapa de desarrollo y tienen 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.

### **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.

### **Perspectiva Financiera**

La estrategia es generar valor para la comunidad universitaria y los clientes.

**Tabla 2.** Indicadores Estratégicos de la 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%

### Perspectiva de Clientes

La estrategia es posicionar a los programas posgraduales en la mente del cliente mediante la satisfacción de sus necesidades.

**Tabla 3.** Indicadores Estratégicos de la Perspectiva de 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

## Perspectiva de Procesos Internos

La estrategia es optimizar la calidad operativa.

**Tabla 4.** Indicadores Estratégicos de la 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
	Evaluación de la satisfacción del cliente 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 cliente interno del proceso académico	% Satisfacción del cliente interno del proceso académico	100	70	50
	Evaluación de la satisfacción del cliente interno del proceso de emisión de diplomas	% Satisfacción del cliente interno del proceso de emisión de diplomas	100	70	50
Aplicar el enfoque de procesos para la mejora de las actividades operativas.	Evaluación de la satisfacción del cliente interno del proceso de marketing	% Satisfacción del cliente interno del proceso de marketing	100	70	50
	Desarrollar sistemas informáticos para el apoyo en las actividades operativas.	Numero de fallas por mes respecto al número de fallas registrados en el mes anterior # Numero de fallas por mes - # Numero de fallas por mes del mes anterior	6 fallas	3 fallas	0

## Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

La estrategia es mejorar el desempeño del personal.

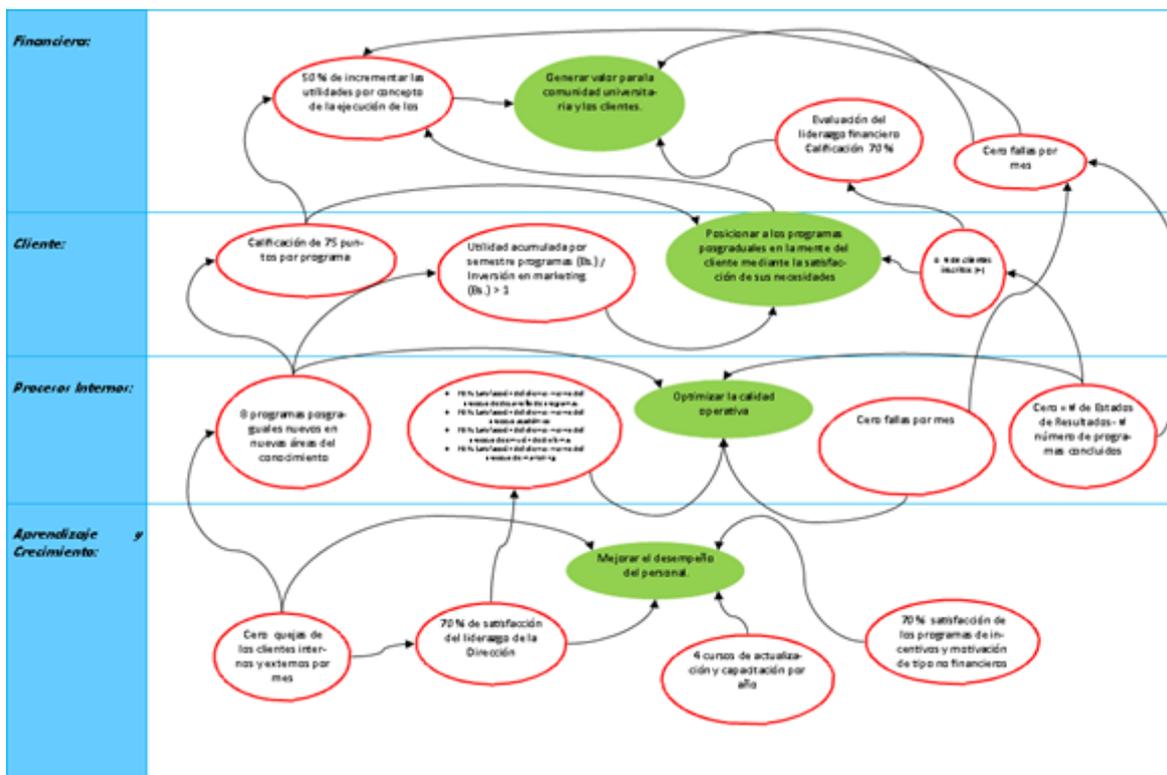
**Tabla 5.** Indicadores Estratégicos de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

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

### Diagrama Causa Efecto – Mapa Estratégico

A continuación 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 relacionarse con los objetivos de la perspectiva de Procesos Internos, estos a su vez 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.

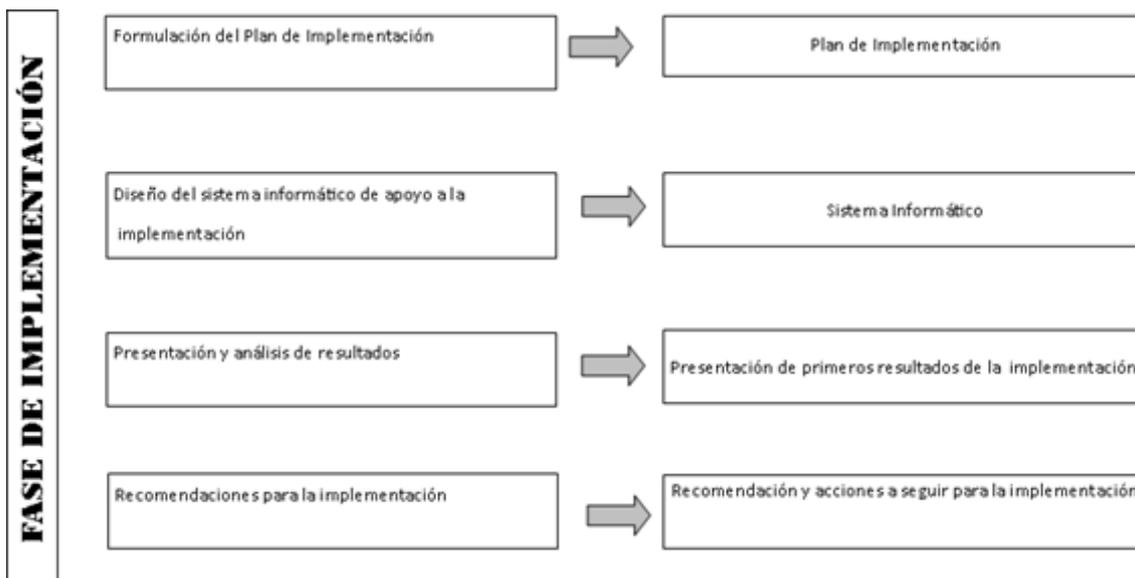
**Gráfico 4.** Mapa estratégico de relación causa-efecto entre las distintas perspectivas de CMI y las metas



Fuente: Elaboración Propia.

**Resultados de la Implementación del Cuadro de Mando Integ**

**Gráfico5.** Fase de Implementación del Cuadro de Mando Integral para la Dirección de Posgrado de la Universidad Pública de El Alto



Fuente: Elaboración Propia.

Se evidenció 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 de posgrado.

## DISCUSIÓN

De acuerdo a (Hernández, N. & Ricardo, J., 2018), la tendencia hacia la creciente globalización de la economía y el comercio internacional junto a los avances tecnológico-científicos, han elevado considerablemente los estándares de calidad de los productos y servicios. En el ámbito académico no ha sido distinto, porque brindar un servicio educativo de calidad implica el esfuerzo de las personas gestoras administrativas y docentes con el fin de ofrecer servicios de educación básica de calidad, en aras de una formación completa de estudiantes. (Peralta M, Torres E. Torres E. & Llatas F, 2023).

En el presente estudio se propuso el diseño de un Cuadro de Mando Integral para poder mitigar todas las dificultades que enfrenta la Dirección de Posgrado de la Universidad Pública de Los Altos, para ello se valió de una rigurosa indagación de la situación, más una documentación para la formulación de la misión, visión y estrategias operativas para obtener los resultados esperados. Asimismo lo sugiere (Ghiglione F., 2021), en su investigación denominada El Cuadro De Mando Integral Como Herramienta De Eficiencia En La Gestión Empresarial, en donde afirma que el Cuadro de Mando Integral es un instrumento de gestión que puede ser implementado por cualquier empresa, organización o institución siempre y cuando la estrategia esté bien diseñada, por lo tanto es necesario reflexionar cuidadosamente sobre el adecuado diseño de la misión, visión y las estrategias operativas que proyecten la imagen de la organización a mediano y largo plazo.

Con respecto a las razones por las cuales se tomó la decisión de realizar un diseño e implementación del CMI para la Universidad Pública de los Altos, es por las serias debilidades presentadas en la Dirección de Posgrado, siendo algunos de esos factores coincidentes con la investigación realizada por (Vega R., 2023) en su estudio denominado Construcción de un cuadro de mando integral desarrollado con microsoft power BI para la facultad de postgrado de Univalle, existe una etapa de recolección de datos que implica, principalmente, asignar el recurso humano y tiempo considerable; además, someter a la información almacenada a un probable error por su forma manual de organización y clasificación. Por lo tanto, la Facultad de Postgrado debe destinar un tiempo para la generación de informes referidos al bienestar de los estudiantes. Gracias a las bondades de Balanced Scorecard se pudo solventar la situación en la máxima casa de estudios.

Por otra parte uno de los puntos más importantes del CMI en la Dirección de Posgrado de la universidad, es su implementación que aunque se requiere un poco más de tiempo para su 100% de efectividad, hasta los momentos se han obtenido logros significativos. Asimismo concluye (Rivero K. & Galarza J., 2017) en su trabajo de investigación que la implementación de un Cuadro de Mando Integral permite definir claramente el direccionamiento institucional, lo que posibilita analizar hacia dónde se dirigen las acciones diarias en función de garantizar el cumplimiento de los objetivos a corto, mediano y largo plazo. Facilita la optimización de recursos y promueve el incremento del nivel de compromiso y sentido de pertenencia de la comunidad universitaria al tener la oportunidad de participar a lo largo de todo el proceso de diseño,

implementación y control de la “estrategia”.

## CONCLUSIONES

En resumen, los hallazgos revelan a través de las entrevistas a actores clave y la encuesta realizada a los posgraduantes que la Dirección de Posgrado de la Universidad Pública de El Alto, no cuenta con ningún tipo de mecanismo que le permita realizar una evaluación constructiva de la gestión administrativa, es por ello que se diseñó un Cuadro de Mando Integral 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.

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.

Una vez implementado 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 a fin de año realizar una evaluación completa del desempeño de la gestión administrativa de la Dirección.

## REFERENCIAS

- Hernández, N. & Ricardo, J., (2018). Gestión empresarial y posmodernidad. Infinite Study.
- Ghiglione F., (2021). El Cuadro de Mando Integral como Herramienta de Eficiencia en la Gestión Empresarial. Ciencias Administrativas, núm. 18, pp. 87-93, 2021. Universidad Nacional de La Plata. DOI: <https://doi.org/10.24215/23143738e088>.
- Kaplan, R. y Norton, D. (1996). El cuadro de Mando Integral. The Balanced Scorecard. Gestión 2000.
- Peralta M, Torres E. Torres E. & Llatas F.,(2023). Gestión administrativa en unidades de gestión educativa: una revisión literaria. Educación vol.47 n.1 San José, San Pedro, Montes de Oca Jan./Jun. 2023. <http://dx.doi.org/10.15517/revedu.v47i1.49904>.
- Rivero K. & Galarza J., (2017). El cuadro de mando integral como una alternativa para el seguimiento y control de la estrategia en las instituciones de educación superior. Revista Cubana de Educación Superior versión On-line ISSN 0257-4314, vol.36 no.3 La Habana. Cuba.
- Vega R., (2023). Construcción de un cuadro de mando integral desarrollado con microsoft power BI para la facultad de postgrado de Univalle. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar. Marzo-Abril, 2023, Volumen 7, Número 2. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i2.5923](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i2.5923)