

UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO
ÁREA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
PROGRAMA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**ELABORACIÓN DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS EN
LA ADMINISTRACIÓN ECONÓMICA DE LOS PROGRAMAS
DE POSTGRADO EN LA UNIVERSIDAD
AMAZÓNICA DE PANDO**

TRABAJO DIRIGIDO

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE LICENCIADA
EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

POSTULANTE: UNIV. BLANCA NIEVES CHAO TITO

TUTOR : LIC. JUAN RENÉ ESPINOZA

Cobija, noviembre de 2011

AGRADECIMIENTOS:

*A la Universidad Amazónica de Pando
A los responsables de la Dirección de Investigación
y Postgrado de la UAP que abrieron las puertas
Para la realización de este trabajo de grado
Así mismo, un sincero agradecimiento a la
Sra. Alexia Vásquez por su comprensión y
Apoyo a lo largo de mis estudios
Y sobre todo a Dios.*

DEDICATORIA:

*A mis padres y mis queridos
Hermanos Por su comprensión,
Además de su apoyo incondicional
A lo largo de mis estudio.*

ÍNDICE

CAPÍTULO I

DELIMITACIÓN DEL TRABAJO DIRIGIDO	1
1.1. INTRODUCCION	1
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.2.1. Situación del problema	2
1.2.2. Formulación del problema	3
1.3. OBJETIVOS	3
1.3.1. Objetivo general	3
1.3.2. Objetivo específicos	3
1.4. JUSTIFICACION Y DELIMITACION	3
1.4.1. Justificación	3
1.4.2. Delimitación	5
1.5. METODOLOGÍA	6
1.5.1. Población y muestra	8
1.5.2. Técnicas de investigación	9

CAPITULO II

MARCO TEORICO	12
2.1. CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE LA ADMINISTRACION	12
2.1.1. Definición de la Administración de Empresas	13
2.1.1.1. Tipos de Administración	14
2.1.1.2. Tareas de la Administración	15
2.1.2. Características de la Administración de Empresas	16
2.1.3. Importancia de la Administración de Empresas	17
2.2. FORMACIÓN UNIVERSITARIA	18
2.2.1. Formación profesional de Postgrado	19
2.2.2. La Universidad Boliviana	19
2.2.3. Calidad en formación profesional	21
2.3. ADMINISTRACION EDUCATIVA	24
2.3.1. Gestión administrativa organizacional a nivel educativo	25
2.4. ADMINISTRACION ESPECIALIZADA	25
2.4.1. Administración Operativa	26

2.4.2. Administración estratégica	27
2.4.3. Administración Financiera	28
2.4.3.1. Planificación financiera	29
2.4.4. Proceso o procedimiento eficiente	30
2.4.4.1. Proceso	30
2.4.4.2. Tipos de procesos	31
2.4.4.3. Procesos centrales	33
2.4.5. Calidad en los servicios	36
2.4.6. Eficiencia, eficacia y efectividad	36
2.4.7. Relaciones con clientes y proveedores	37
CAPITULO III	
DESCRIPCION DE LAS ETAPAS DEL DIAGNOSTICO SITUACIONAL	38
3.1. ANTECEDENTES INSTITUCIONALES	38
3.1.1. Nombre de la Institución	38
3.1.1.1. Datos históricos de la UAP.	38
3.1.2. Principal ejecutivo de la Institución	39
3.1.3. Dirección de la Institución	39
3.1.4. Importancia social de la Institución	39
3.1.5. Resumen ejecutivo de la Institución	39
3.1.5.1. Misión	39
3.1.5.2. Visión	40
3.1.6. Objetivos institucionales	40
3.1.6.1. Objetivo general	40
3.1.6.2. Objetivos específicos	40
3.1.7. Vínculos institucionales	40
3.1.8. Organigrama y funciones	41
3.1.9. Nombre del profesional a cargo del proyecto, programas investigación en el que participa el estudiante	41
3.2. RESULTADO DEL DIAGNOSTICO SITUACIONAL	41
3.2.1. Resultados de la revisión documental	42
3.2.1.1. Procedimientos internos actuales de recaudación por concepto de Colegiatura	42

3.2.1.2. Grado de eficiencia de los procedimientos internos actuales de recaudación por concepto de colegiatura	43
3.2.1.2.1. Recaudación por colegiatura	44
3.2.1.2.2. Recaudación bajo convenio institucional	61
3.2.2. Resultados de la entrevista	64
CAPÍTULO IV	
PROPUESTA	68
4.1. OBJETIVO	68
4.2. JUSTIFICACIÓN	68
4.3. METODOLOGÍA DE LA IMPLEMENTACIÓN	69
4.4. PROCEDIMIENTO DE ELABORACIÓN DE LA PROPUESTA	69
4.4.1. Proceso de matriculación	70
4.4.1.1. Objetivo del proceso	70
4.4.1.2. Proceso o procedimiento propuesto	70
4.4.2. Proceso de pago de colegiatura	72
4.4.2.1. Objetivo del proceso	72
4.4.2.2. Proceso o procedimiento propuesto	72
4.4.3. Proceso de pago por descuento en planilla	77
4.4.3.1. Objetivo del proceso	77
4.4.3.2. Procedimiento	77
4.4.4. Proceso de matriculación bajo Convenio Institucional	78
4.4.4.1. Objetivo del proceso	78
4.4.4.2. Procedimiento	78
CAPÍTULO V	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	81
5.1. CONCLUSIONES	81
5.2. RECOMENDACIONES	82
BIBLIOGRAFÍA	84
WEBGRAFÍA	86
ANEXOS	87

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Grafico Nro. 1. Porcentaje de los pagos realizados por los Estudiantes en la Maestría en Educación Superior, Versión VI	48
Grafico Nro. 2. Porcentaje de pagos realizados por los Estudiantes en el Diplomado de Práctica Jurídica Formativa, Versión I	50
Grafico Nro. 3. Porcentaje de pagos realizados por los Estudiantes en el Diplomado en Seguridad Informática Versión I	51
Grafico Nro. 4. Porcentaje de pagos realizados por los estudiantes en el Diplomado en Planes de Negocios y Emprendimiento Versión I	52
Grafico Nro. 5. Porcentaje de pagos realizados por los Estudiantes en el Diplomado en metodología en investigación científica versión III	53
Grafico Nro. 6. Porcentaje de pagos realizados por los Estudiantes en los Programas de Postgrado realizados en la gestión 2010	54
Grafico Nro. 7. Porcentaje de pagos realizados por los Estudiantes en los Programas de Postgrado realizados en la gestión 2010	56
Grafico Nro. 8. Porcentaje de pagos realizados por los Estudiantes en la Maestría en Educación Superior Versión VII	57
Grafico Nro. 9. Porcentaje de pagos realizados por los Estudiantes en el Diplomado en Educación Superior Versión I	58
Grafico Nro. 10. Porcentaje de pagos realizados por los Estudiantes en los Programas de Postgrado realizados en la gestión 2010	59
Grafico Nro. 11. Porcentaje de pagos realizados por los Estudiantes en los Programas de Postgrado realizados en la gestión 2010	61

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro Nro. 1. Maestrías desarrolladas en la gestión 2010	44
Cuadro Nro. 2. Diplomados desarrollados en la gestión 2010	45
Cuadro Nro. 3. Doctorados desarrollados en la gestión 2011	46
Cuadro Nro. 4. Maestrías desarrolladas en la gestión 2011	46
Cuadro Nro. 5. Diplomados desarrollados en la gestión 2011	47
Cuadro Nro. 6. Pagos realizados por los Estudiantes en la Maestría en Educación Superior, Versión VI	48
Cuadro Nro. 7. Pagos realizados por los Estudiantes en el Diplomado de Práctica Jurídica Formativa, Versión I	49
Cuadro Nro. 8. Pagos realizados por los Estudiantes en el Diplomado en Seguridad Informática Versión	50
Cuadro Nro. 9. Pagos realizados por los Estudiantes en el Diplomado en Planes de Negocios y Emprendimiento Versión I	51
Cuadro Nro. 10. Pagos realizados por los Estudiantes en el Diplomado en Metodología en Investigación Científica Versión III	52
Cuadro Nro. 11. Pagos realizados por los Estudiantes en los Programas de Postgrado realizados en la Gestión 2010	54
Cuadro Nro. 12. Pagos realizados por los Estudiantes en los Programas de Postgrado realizados en la Gestión 2010	55

Cuadro Nro. 13. Pagos realizados por los Estudiantes en la Maestría en Educación Superior Versión VII	56
Cuadro Nro. 14. Pagos realizados por los Estudiantes en el Diplomado en Educación Superior Versión I	58
Cuadro Nro. 15. Pagos realizados por los Estudiantes en los programas de Postgrado realizados en la Gestión 2011	59
Cuadro Nro. 16. Pagos realizados por los estudiantes en los programas de Postgrado realizados en la Gestión 2010	60
Cuadro Nro.17. Maestrías desarrolladas en la gestión 2010 en Convenio con otras Instituciones	62
Cuadro Nro.18. Diplomados desarrollados en la gestión 2010 en Convenio con otras Instituciones	63
Cuadro Nro.19. Diplomados desarrollados en la gestión 2011 en Convenio con otras Instituciones	64
Cuadro Nro.20. Criterios de los Procesos de Recaudación según Administrativos de la DIYPG	65
Cuadro Nº. 21. Criterios de los Procesos de Recaudación según Estudiantes de Postgrado	67

RESUMEN

El presente Trabajo Dirigido se titula “Elaboración de procesos y procedimiento en la administración económica de programas de Postgrado de la Universidad Amazónica de Pando”, su objetivo general es el de “Elaborar procesos y procedimiento que faciliten las recaudaciones y el manejo eficiente de los recursos financieros (económico) de la Dirección de Postgrado” del cual derivan los siguientes objetivos específicos: a) Establecer cuáles son los procedimientos internos actuales de recaudación por concepto de colegiatura. b) Identificar los puntos críticos de los procedimientos internos actuales de recaudación. c) Proponer procedimientos de modalidades de pagos que faciliten la matriculación de profesionales en los diferentes programas. d) Realizar procedimientos que contemplen las diferentes modalidades de pagos en la colegiatura de Postgrado. e) Elabora procedimientos para el cobro mediante descuento por planilla a los docentes de la UAP que cursan algún programa de Postgrado.

El estudio se realizó en la Dirección de Investigación y Postgrado de la Universidad Amazónica de Pando. El área en el que se desarrolla el Trabajo Dirigido específicamente se enmarca dentro de la Administración operativa – financiera.

Metodológicamente se centra en los procesos y procedimientos que se utilizan para realizar operaciones de recaudación por concepto de cobro de colegiatura de los programas ofertados por la Dirección de Postgrado.

La presencia del diagnóstico desnuda una serie de falencia que adolece la Dirección de Postgrado puesto que de manera concreta presenta datos estadísticos y financieros del número de estudiantes que cancelaron los montos económicos fijados en cada programa de las gestiones 2010 y 2011 y aquellos que no cumplieron con esta obligación y compromiso asumido al momento de matricularse. Traducido estos datos en dinero, se puede constatar que la Dirección de Postgrado solo recaudo menos del 50% del monto total que estaba proyectado al finalizar cada programa.

Como consecuencia, se presenta una propuesta que es producto de la información recogida y procesada. Su contenido mantiene como base los procesos y procedimientos ya existentes, pero, realiza ciertas modificaciones que los hacen más efectivos y coherentes, cumpliendo de esta manera con el criterio de actualización en procesos administrativo de cualquier índole. Aportando de esta manera con proceso más prácticos que faciliten la recaudación de recursos económicos.

DELIMITACIÓN DEL TRABAJO DIRIGIDO

1.1. INTRODUCCION

El Área de Ciencias Económicas y Financieras de la UAP ha adoptado entre sus modalidades de graduación El Trabajo Dirigido que es una práctica académica – laboral de aplicación del conocimiento de la disciplina profesional para la solución de problemas específicos. Su ámbito de acción es la ejecución de planes, programas, proyectos, evaluaciones o investigaciones desarrollados en instituciones públicas o privadas, en las cuales el postulante, bajo la tutoría de un profesional del área realiza una práctica institucional.

El presente Trabajo de Grado cumple con los requisitos de esta modalidad de graduación. Práctica profesionalizante que se lo realizó en el área administrativa de la Dirección de investigación y Postgrado de la Universidad Amazónica de Pando.

Uno de los factores importantes en el desarrollo de las organizaciones o empresas es el factor financiero, en el entendido que los recursos económicos son aquellos que permiten la existencia de las organizaciones, considerando que muchos fracasos se deben justamente a la mala o deficiente administración de dinero. Hoy en día es necesario, hasta imprescindible, estudios relacionados con mecanismos y políticas de recaudación de recursos económicos por prestación de servicios que utilizan los usuarios, pues mediante este conocimiento es que se obtiene mejores resultados, por lo tanto mayor rentabilidad y posibilidad de crecimiento y expansión en el mercado.

En consecuencia, el presente trabajo de grado aborda la temática de procesos y procedimientos de recaudación de recursos financieros por concepto de la colegiatura a estudiantes de los diferentes programas de Postgrado de la UAP.

En este entendido, todo el proceso del Trabajo Dirigido, permitirá mejorar el logro de sus objetivos propuestos. En consecuencia está estructurado en cinco capítulos: delimitación de la investigación, sustento o marco teórico, diagnóstico, propuesta, conclusiones y recomendaciones. Cinco momentos del estudio que están sistemáticamente ordenados y relacionados, desde la identificación del problema hasta la elaboración de la síntesis del Trabajo de Grado.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El presente Trabajo Dirigido primero, describe el fenómeno que es objeto de estudio y los ámbitos que lo caracterizan, considerando sus funciones concretas, además de sus objetivos; segundo, formula una pregunta que sintetiza el problema. Para desarrollar estos dos momentos se los engloba en la situación del problema y la formulación del problema.

1.2.1. Situación problema

En la Dirección de Investigación y Postgrado (DIyPG) de la Universidad Amazónica de Pando (UAP) es la unidad académica por excelencia que se avoca a la capacitación, actualización y fortalecimiento de los profesionales en diferentes áreas de conocimiento. Aportando de esta manera al país con recursos humanos cualificados, considerando que sus propuestas académicas están acordes a las necesidades del contexto social, cultural, económico, político, científico, etc., del país. A la vez, responden a los requerimientos de cualificación profesional a nivel nacional.

Sin embargo, cuenta con un deficiente sistema relacionado con los procesos y procedimientos establecidos para la administración económica financiera de los ingresos por diferentes conceptos de recaudación. Aspecto que dificulta la oportuna cancelación por concepto de colegiatura, puesto que la información para este procedimiento no es clara en las diferentes modalidades de pago. Lo mismo ocurre con el pago de matrículas, títulos, certificaciones, legalizaciones u otros trámites colaterales.

Por lo tanto, es necesario construir una propuesta que de manera clara exponga los procesos y procedimientos que faciliten a los profesionales que cursan los programas de postgrado a cumplir con los pagos correspondientes por la colegiatura y, por otra parte a los funcionarios del DIyPG contar con un manual que facilite su labor administrativa.

1.2.2. Formulación del problema

¿Qué procesos y procedimientos eficientes de recaudación por concepto de colegiatura mejorará la administración financiera de los programas de postgrados de la Universidad Amazónica de Pando?

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo general

Elaborar procesos y procedimientos que faciliten las recaudaciones y el manejo eficiente de los recursos financieros (económicos) de la Dirección de Postgrado.

1.3.2. Objetivos específicos

- Establecer cuáles son los procedimientos internos actuales de recaudación por concepto de colegiatura en la Dirección de Investigación y Postgrado.
- Identificar los puntos críticos de los procedimientos internos actuales de recaudación por concepto de colegiatura en la Dirección de Investigación y Postgrado.
- Proponer procedimientos de modalidades de pago que faciliten la matriculación de profesionales en los diferentes programas ofertados por la Dirección de Investigación y Postgrado.
- Realizar procedimientos que contemplen las diferentes modalidades de pago en las colegiaturas de Postgrado.
- Elaborar procedimientos para el cobro mediante descuento por planilla a los docentes de la UAP que cursan programas de Postgrado.

1.4. JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN

1.4.1. Justificación

El presente Trabajo Dirigido justifica su razón de ser considerando tres criterios: justificación social y práctica; justificación teórica; justificación metodológica y científica. Las mismas, demuestran la trascendencia de este estudio de la siguiente manera:

a) Justificación social y práctica

El presente trabajo de grado beneficia a la sociedad porque la Dirección de Postgrado de la UAP reconoce e identifica sus falencias en el área operativo – financiero, por lo tanto plantea una propuesta de solución a los problemas existentes para brindar servicios eficaces y efectivos que mejoren la gestión administrativa de los recursos financieros para la formación académica de los profesionales que acceden a los programas de postgrado, facilitándoles el proceso de los pagos por concepto de colegiatura. De esta manera aportando a la sociedad con mayor cantidad de recursos humanos cualificados en diferentes áreas de conocimiento.

Por otra parte, el presente trabajo de grado permite determinar cuáles son las consecuencias de contar con un sistema de recaudación deficiente en el cobro de la colegiatura. Tomando en cuenta que una vez identificados y conocidos dichas consecuencias se beneficiará con la obtención de la propuesta que coadyuvarán a contrarrestar las deficiencias y promover procesos eficientes de recaudación.

Por lo tanto, es importante reconocer que la recaudación de recursos financieros es parte fundamental del crecimiento de la organización, que se refleja en el aporte que cada institución hace a la sociedad, aplicando mecanismos y políticas operativa – financieras que logren un mejor panorama financiero y por consiguiente una mejora en el crecimiento y expansión institucional. Para la organización, en el presente caso la Dirección de Postgrado de la UAP es vital otorgar servicios de calidad a las personas (clientes) dentro un esquema que permita, también, cuidar los resultados esperados por la empresa.

b) Justificación teórica

La fundamentación teórica es muy importante para el desarrollo del presente trabajo de grado, ya que se utiliza como sustento teórico del estudio, que implica analizar y exponer las posturas, percepciones, líneas, y antecedentes teóricos del tema.

Tomando en cuenta que no sólo se pretende repetir conceptos, definiciones, enfoques de estudiosos o especialistas, sino que se polemiza con ellos llegando a

plantear nuevas posturas teóricas o enfoques que permitan comprobar teóricamente los objetivos.

c) Justificación metodológica científica

El aporte científico radica en el hecho de que se proporciona conocimientos concretos sobre el funcionamiento interno de instituciones dedicadas a la prestación de servicios de educación superior a nivel de Postgrado, por lo tanto sirve como modelo para que otros trabajos de grado con temáticas similares tengan una base metodológica concreta.

En consecuencia es importante estudiar la forma de la organización en su aspecto operativo – financiero, cuales son los criterios de recaudación que se aplican para efectivizar el cobro por concepto de colegiatura. También, plantea bases concretas de cómo se puede mejorar el desempeño del administrador en las tareas relacionadas con recursos financieros, esto es favorable en el logro de los objetivos, consiguiendo satisfacer las necesidades de su segmento de mercado.

1.4.2. Delimitación

a) Temporal

El presente Trabajo Dirigido tendrá un límite de tiempo comprendido en las gestiones de 2010 y 2011.

b) Especial

El presente Trabajo Dirigido se desarrolló en la unidad de Administración de la Dirección de Investigación y Postgrado de la Universidad Amazónica de Pando.

c) Temática

El trabajo dirigido se refiere únicamente a la preparación de una propuesta técnica sobre la elaboración de procesos y procedimientos en la administración económica de los programas de Postgrado en la Universidad Amazónica de Pando.

1.5. METODOLOGÍA

La metodología aplicada a esta investigación presenta de manera concreta los pasos que se utilizan para lograr los objetivos expuestos en la planificación y probar su validez, tomando en cuenta que método se entiende como: “...*dispositivo específico de recopilación o análisis de la información destinado a probar las hipótesis de investigación...*”¹

Por lo tanto, delinea el camino a seguir, en la investigación, permitiendo no incurrir en equivocaciones, justificando cada paso que se da en el proceso. Entonces, es importante explicar las características esenciales con las que se guió el trabajo investigativo. En consecuencia, la metodología utilizada en el presente trabajo de grado responde a los siguientes parámetros científicos: Tipo de estudio, enfoque metodológico, método, identificación de la población y las técnicas de levantamiento de datos.

a) Tipo de estudio

El tipo de estudio al que se adscribe el presente trabajo es el DESCRIPTIVO, osea aquél que presenta al fenómeno en su estado actual, tal cuales. Mohammad Naghi Namakforoosh define de la siguiente manera éste tipo de investigación: “*La investigación descriptiva es una forma de estudio para saber quién, dónde, cuándo, cómo y porqué del sujeto del estudio...*”²

La presente investigación es descriptiva porque presenta a los procesos y procedimientos de recaudación de recursos financieros con sus características que los hacen singulares, es decir, los distinguen de los demás haciéndoles fácilmente reconocibles.

b) Enfoque metodológico

El enfoque metodológico utilizado en la presente investigación tiene la característica de complementariedad de lo cuantitativo y lo cualitativo, dependiendo cuál de los dos enfoques es el que tiene mayor incidencia en la recolección de información y su

¹ QUIVY, Raymond; VAN CAMPENHOUDT, Luc. 1992. Pág. 179

² NAGHI N, Mohammad. 1987. Pág. 93.

respectivo análisis. Por lo tanto se puede decir que usa un enfoque mixto denominado CUANTI-CUALITATIVO.

*“A pesar de la rigidez con que se ha tratado de encasillar estos enfoques de investigación, hay algunos expertos que creen en una posición ecléctica. Esta tendencia es notable en aquellos estudios en los que se tiende a dar una explicación de los hechos como una comprensión de estos. Esto puede contribuir a anular los sesgos presentes y a fortalecer el proceso investigativo.”*³

Este enfoque combinado, en el presente trabajo, se presenta con mucha claridad, desde el momento mismo de la utilización de técnicas de recolección de datos hasta el uso de los mismos para su medición, análisis, valoración e interpretación.

Lo que hay que entender es que, y debe estar claro, el enfoque cuantitativo centra sus esfuerzos en MEDIR las variables, mientras que el enfoque cualitativo en ENTENDERLOS. Esto significa que el trabajo conjunto de estos métodos permitirá cuantificar y valorar los datos con mayor precisión.

Hernández (2003: 20, 21) identifica tres tipos de enfoques integrados multimodales: El modelo de dos etapas; el modelo de enfoque dominante; y el modelo mixto. El que corresponde a este estudio es el segundo, puesto que el enfoque cuantitativo es dominante, su influencia es mayor en el proceso investigativo. *“En este enfoque, el estudio se desarrolla bajo la perspectiva de alguno de los dos enfoques, el cual prevalece, y la investigación mantiene un componente del otro enfoque (...) La ventaja de este modelo, según Grinnell (1997), consiste en que presenta un enfoque que en ningún caso se considera inconsistente y se enriquecen tanto la recolección de datos como su análisis...”*⁴

Su aplicación consiste en:

- La presente investigación, es más cuantitativa puesto que centra su análisis en la técnica conocida como “Revisión Documental”.
- El aporte cualitativo se presenta en la aplicación de la recolección de datos mediante la técnica de entrevista.

³ BARRANTES E, Rodrigo. 2002. Pág. 73

⁴ HERNÁNDEZ S, Roberto. Et, al. 2003. Pág. 20 – 21.

c) Método

El método utilizado en la presente investigación es el INDUCTIVO, considerando que: *“Inducción Científica...basa sus inferencias en que basta que cualquier componente tenga determinada característica, para hacerla extensiva al conjunto; pero aquí es necesaria la existencia de conexiones esenciales, que condicionan de forma necesaria la pertenencia, de la característica dada a todo el conjunto.”*⁵

Consecuentemente, el método que emplea este trabajo es el INDUCTIVO, puesto que se parte de objetos de estudio individuales o particulares, para llegar a un razonamiento general. Es decir, se parte del análisis de los diferentes procesos de recaudación para determinar cuál es su estado en la Dirección de Postgrado de la UAP.

1.5.1. Población y muestra

La población de estudio se divide en dos grupos bien definidos que responde a las siguientes características:

a) Administrativos

- Dirección de Postgrado de la Universidad Amazónica de Pando
- 3 funcionarios (administrativos y trabajadores)

b) Clientes

- Profesionales independientes que cursan en los diferentes programas de Postgrado.
- Docentes de la UAP que cursan en los diferentes programas de Postgrado.

Se consideró a todos los miembros, componentes de la población, para su análisis, tomando en cuenta lo limitado de los mismos. Por lo tanto, no fue necesario extraer una muestra representativa. *“...Se pueden recopilar los datos de todos los elementos de una población, a esto se lo denomina censo.”*⁶

⁵ SANDOVAL, Raúl. 1998. Pág. 61.

⁶ NAGHI N, Mohammad. 1987. Pág.189.

Se siguió este procedimiento con una intencionalidad clara y concreta, la de no pasar por alto datos importantes que dieran lugar a dudas o vicios de nulidad al presente trabajo de grado. Por eso se cuenta con la seguridad de que: *“...existe la confianza de que no hay error de muestreo.”*⁷

Raymond Quivy y Luc Van Campenhoudt⁸ afirman que se puede recopilar los datos y llevar los análisis a la totalidad de la población. Esto con la condición de que la población se reduce y se estudia en su totalidad. Toda investigación de influencia cuanti-cualitativa, por su carácter medible y valorable, debe identificar de manera clara, plena, exacta la población de estudio, puesto que de esto depende que los datos numéricos y cualitativos obtenidos mediante el análisis y presentados en los resultados no tengan vicios de nulidad por su inexactitud.

1.5.2. Técnicas de investigación

Las técnicas de investigación son de carácter cuantitativo y cualitativo. Ambos enfoques, participan de manera activa en la investigación de dos formas diferentes: primero, como técnicas de recolección de datos, o sea aquellas que recopilan la información que sirve como sustento práctico del trabajo de campo; segundo, como técnicas de análisis e interpretación de datos, o sea aquellas que permiten, mediante procedimiento, la inferencia basados en la información obtenida. Estas técnicas son:

a) Revisión documental

La revisión documental, en la presente investigación, es utilizada como una técnica cuantitativa que sirve para medir si el flujo financiero por concepto de recaudación de los diferentes programas de postgrado que se ofrecen es óptimo. *“De lo que se trata es aprovechar los datos y la información disponibles y que son útiles a los objetivos de la investigación que se quiere realizar.”*⁹

Por lo tanto, la documentación revisada es la siguiente:

- Guía de programas 2010 - 2011

⁷ Ibidem. Pág. 190.

⁸ En su obra “Manual de investigaciones sociales”, capítulo referido a la Observación.

⁹ ANDER EGG, Ezequiel. 2000. Pág. 57.

- Registro de matriculación
- Registro de pagos (**Ver anexo 1**)

b) La entrevista

La entrevista es una técnica cualitativa en la que se produce una conversación entre dos o más individuos (entrevistador y entrevistado). El tipo de entrevista va a ser estructurada y diseñada en base a preguntas abiertas, porque la información obtenida permitirá el análisis comparativo y uniformidad en el tipo de información recogida.

Ramiro Avendaño y Alfonso Lucana definen de la siguiente manera a la entrevista estructurada:

"Está realizada sobre una serie de preguntas elaboradas previamente por el entrevistador, configurando un proceso meramente mecánico, sistemático y ordenado.

El entrevistador desempeña un papel activo, mientras el entrevistado se limita a responder, este hecho garantiza una cierta objetividad, haciendo que las preguntas sean idénticas en su formulación a todos los entrevistados." ¹⁰

Por lo tanto, se necesita que todos los entrevistados accedan a las mismas interrogantes, aunque con la apertura se busca originalidad en las respuestas. Consecuentemente, para las entrevistas se tomó en cuenta a las siguientes fuentes: director, administrador, coordinador de la Dirección de Postgrado de la UAP. Por otra parte a profesionales independientes. (**Ver anexo 2**)

Otro aspecto importante es definir, con claridad, cual es la finalidad de las entrevistas. Entonces, se podría decir que son las siguientes:

- La entrevista a los administrativos de la Dirección de Postgrado de la UAP ayudará a visualizar con mayor claridad los niveles de eficiencia, eficacia y efectividad en los procesos de recaudación por concepto de cobros en los diferentes programas.

¹⁰ AVENDAÑO O, Ramiro; LUCANA CH, Alfonso. 2005. Pág. 42

- Las entrevistas a los profesionales independientes (cursantes) sirven para identificar el nivel cualitativo de los servicios que presta la Dirección de Postgrado con relación a los cobros que realiza por los diferentes programas que oferta.
- La entrevista de a los docentes de la UAP tiene el mismo propósito que el de los profesionales independientes.

MARCO TEÓRICO

La realización de un marco teórico es muy importante para el desarrollo de este trabajo académico, puesto que se utiliza como sustento teórico del estudio, que implica analizar y exponer las posturas, percepciones, líneas, y antecedentes teóricos del tema.

Tomando en cuenta que no sólo se pretende repetir conceptos, definiciones, enfoques de estudiosos o especialistas, sino que se polemiza con ellos llegando a plantear posturas teóricas o enfoques que permitan comprobar teóricamente los objetivos.

2.1. CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE LA ADMINISTRACIÓN

La administración de una organización, como cualquier otra ciencia, posee una serie de fundamentos propios que la diferencian de otras áreas de conocimiento similar. René Flores plantea que: *“Es el conjunto de acciones y decisiones, destinadas a dar funcionalidad a las instituciones, creando y manteniendo un ambiente adecuado, que contribuya a que el individuo o el grupo ejecuten su trabajo con eficiencia y eficacia.”*¹¹

La administración busca que la organización cuente con las condiciones óptimas de funcionamiento en sus diferentes departamentos o dependencias, tomando el aspecto productivo como un fin que se logra en base a la atención de todos los miembros de su staff de trabajadores, desde el gerente hasta el último empleado. Por lo tanto, considera prioritario el aspecto productivo, pero íntimamente relacionado con las condiciones para que el mismo tenga éxito, tomando en cuenta al clima organizacional, los recursos humanos, capacitación constante de sus trabajadores, condiciones laborales favorables, incentivación y motivación para que el trabajado produzca más y mejor, etc.

“Algunos de los factores a considerar para una buena calidad de vida en el trabajo.

¹¹ FLORES, René. 2009. Pág. 7.

- *Un trabajo digno.*
- *Condiciones laborales seguras e higiénicas*
- *Pagos y prestaciones adecuados*
- *Seguridad en el puesto*
- *Supervisión capacitada*
- ***OPORTUNIDADES DE APRENDER Y CRECER EN EL TRABAJO***
- *Clima social positivo*
- *Justicia y juego limpio”* ¹²

De los factores que Martha Alles considera importantes, el más sobresaliente es el relacionado con la capacitación de los recursos humanos, para que pueda adquirir nuevos status de conocimiento; por lo tanto, mejorar su capacidad productiva, además de tener la oportunidad de ser cualitativamente más eficientes, productivamente hablando.

2.1.1. Definición de la Administración de Empresas

Es importante para el presente trabajo de grado tener claro el concepto de lo que implica la administración de empresas, por lo tanto es necesario acudir a entendidos en la materia para desglosar el tema. Wilburg Jiménez Castro define a la administración como: *“Ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzos cooperativos, por medio de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no se pueden lograr en los organismos sociales.”* ¹³

Es decir, contar con una serie de factores organizados que permitan lograr objetivos que satisfagan una necesidad de cada individuo de la sociedad o de su conjunto. Para lo cual acude a la planificación, ejecución y control de procesos. La universidad boliviana cumple con estos requisitos, por lo tanto hace uso de la ciencia administrativa.

Por su parte, Femont E. Kust define como empresa a una: *“...Entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de la producción dedicada a actividades*

¹² ALLES, Martha. 2006. Pág. 20.

¹³ HERNÁNDEZ R, Sergio. 2008. Pág. 7.

*industriales, agrícolas, mercantiles o de prestación de servicios generadora de su propio desarrollo y con la consiguiente responsabilidad.”*¹⁴

Es decir, un emprendimiento que busca producir bienes y servicios, los cuales pueden o no tener carácter lucrativo. En este sentido, las universidades estatales bolivianas pueden ser consideradas como organizaciones no lucrativas pero con carácter de autosustentación, es decir empresas sin fines de lucro.

En consecuencia, la unión de estos dos factores deriva en la definición de Administración de Empresa, que se la puede considerar: “...como el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar para lograr objetivos organizacionales preestablecidos.”¹⁵

Dirigiendo de esta manera con eficiencia y eficacia una determinada organización.

2.1.1.1. Tipos de Administración

La Administración, cada vez más, ha ido ampliando su área de acción, por lo tanto diversificando su clasificación. En consecuencia René Flores presenta los siguientes tipos:

- a) Administración científica.** Se basa en el estudio científico del trabajo y la división del mismo.
- b) Modelo clásico de Administración (operacional).** Se basa en la estructura que la institución debía tener para ser eficiente.
- c) Administración de relaciones humanas.** Desarrolladas por Elton Mayo se caracteriza por la humanización y democratización de la administración.
- d) Administración por objetivo.** Se basa en que dejó de ser un fin en sí mismo para ser un medio que permita lograr resultados.
- e) Administración de sistemas.** Se basa en que al existir un problema está estrechamente relacionado a una situación o contexto.

¹⁴ Ibidem.

¹⁵ Ibidem.

f) Administración de las 7-S de makensey. Se basa en 7 elementos: estrategia, estructura, sistema, staff, estilo, habilidades, metas superiores.

2.1.1.2. Tareas de la Administración

Las tareas de la Administración según René Flores son cuatro: Planificación, organización, ejecución y control. Todos estos aspectos son importantes en el momento de plantearse la dirección de una empresa o hecho emprendedor. Por su parte Harold Koontz estos cuatro factores se definen de la siguiente manera

a) Planificación. Los planes orientan a los administradores en el uso de recursos para la consecución de metas específicas, tras de lo cual las actividades son objeto de revisión para determinar si responden a lo planeado.

“Implica seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlas y requiere por lo tanto de la toma de decisiones; esto es, de la elección de cursos futuros de acción a partir de diversas alternativas.”¹⁶

b) Organización. La organización permite determinar que los miembros de una determinada institución cumplan funciones que permitan lograr los objetivos y metas programadas.

“Las personas que trabajan en grupos para conseguir el cumplimiento de una meta deben disponer de papeles que desempeñar, a la manera de actores de una obra de teatro, ya sea que les correspondan en particular, sean accidentales o casuales o hayan sido definidos y estructurados por otra persona interesada en cerciorarse de que los individuos contribuyan en formas específicas al esfuerzo grupal.”¹⁷

c) Ejecución. Es la etapa en que la administración pone en práctica todo lo planificado. *“Es la etapa en la que se pone en marcha o funcionamiento lo planificado y organizado a través de diferentes estrategias y acciones específicas.”¹⁸*

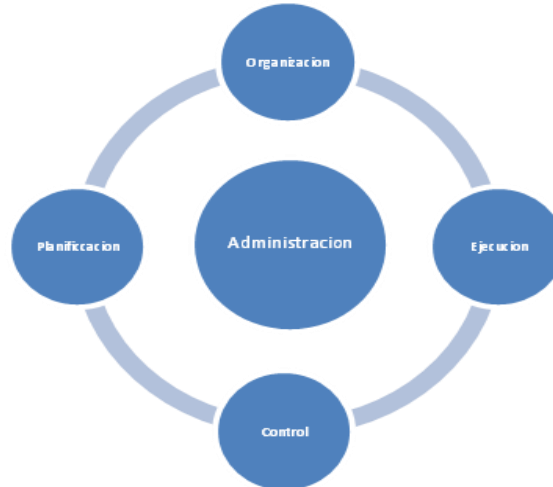
¹⁶ KOONTZ, Harold. 1998. Pág. 35.

¹⁷ Ibidem.

¹⁸ FLORES, René. 2009. Pág. 90.

d) Control. Los sistemas de control de una organización permiten conocer a cabalidad las acciones que realizan los administradores y si cumplen con la planificación establecida.

“Consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Implica la medición del desempeño con base a metas y planes, la detección de desviaciones respecto de las normas y la contribución a la corrección de estas. En pocas palabras el control facilita el cumplimiento de los planes. Aunque la planeación debe preceder al control, los planes no se cumplen solos” ¹⁹



René Flores en el anterior gráfico muestra con claridad las relaciones que tiene la administración con estos cuatro factores (Planificación, organización, ejecución y control).

2.1.2. Características de la Administración de Empresas

Como toda ciencia la administración presenta una serie de características que le hacen un ente individual y reconocible. Es decir, tiene aspectos propios que lo discrimina de los demás. Juan Pablo Amador plantea que dentro de las características de la administración se tienen las siguientes:

¹⁹ Op. Cit. 1998. Pág.

“Universalidad: *La administración se da donde quiera que existe un organismo social (estado, ejército, empresas, iglesias, familia, etc.), porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios...”*²⁰

La universidad boliviana cumple con la condición de organización social, puesto que es un ente aglutinador de recursos humanos dedicados a un solo fin (adquisición y búsqueda de conocimiento), por lo tanto cumple con el requisito administrativo de universalidad.

“Valor Instrumental: *La administración es un instrumento para llegar a un fin, ya que su finalidad es eminentemente práctica y mediante ésta se busca obtener resultados determinados previamente establecidos.”*²¹

La búsqueda previa de resultados implica la utilización de procesos planificados y coordinados que permiten implementar procedimientos efectivos.

“Flexibilidad: *La administración se adapta a las necesidades particulares de cada organización...”*²²

Por último, es flexible porque cada organismo o empresa utiliza los recursos administrativos según sus intereses y necesidades, permitiéndoles acomodar los procesos administrativos a sus diferentes operaciones.

2.1.3. Importancia de la Administración de Empresas

Según Juan Pablo Amador: *“No sería suficiente con decir que sin una buena administración ninguna organización tendrá éxito...”*²³. Por lo tanto, es necesario mencionar algunos aspectos que resalten la importancia de la administración de empresas.

“La administración no solamente nació con la humanidad sino que se extiende a la vez a todos los ámbitos geográficos y por su carácter Universal, lo encontramos

²⁰ www.com/apuntes/administracion_de_empresas/definicionadministracion/#pageTable

²¹ Ibidem.

²² Ibidem.

²³ Ibidem.

*presente en todas partes. Y es que en el ámbito del esfuerzo humano existe siempre un lado administrativo de todo esfuerzo planeado.”*²⁴

En el caso de la Universidad Boliviana la administración se encuentra presente en cada una de las direcciones, programas, unidades académicas y administrativas, organizaciones del estamento docente y estudiantil. Puesto que en cada una de estos organismos se busca lograr objetivos en base a la planificación y la organización.

En consecuencia: *“Donde exista un organismo social allí estará presente la administración.”*²⁵. Considerando a la universidad como un centro de formación académica en el que el aspecto social es el más relevante.

Por otra parte, es necesario puntualizar que: *“No sirve de mucho que en una empresa existan buenas instalaciones, el mejor equipo, la mejor ubicación, si lo todo lo anterior no va acompañado del elemento humano necesario para dirigir las actividades, o sea que la administración es importante para alcanzar objetivos de la organización.”*²⁶

Sin embargo, tampoco es suficiente contar con los recursos materiales y humanos necesarios, sino que estos estén contextualizados con las necesidades de conocimiento actual, es decir, que cualitativamente estén preparados para responder a las exigencias administrativas del mundo actual en el que la competencia es implacable. En consecuencia: *“La administración imparte efectividad a los esfuerzos humanos. Ayuda a obtener mejor personal, equipo, materiales, dinero y relaciones humanas.”*²⁷

2.2. FORMACIÓN UNIVERSITARIA

Uno de los procesos formativos a nivel de conocimiento es la denominada “Educación superior” o universitaria. Proceso que pretende obtener recursos humanos calificados en diferentes áreas del conocimiento, con la finalidad de que

²⁴ Ibidem.

²⁵ Ibidem.

²⁶ Ibidem.

²⁷ Ibidem.

aporten al desarrollo integral de la sociedad en la que viven. *“La expresión educación superior (o enseñanza superior o estudios superiores) se refiere al proceso, los centros y las instituciones educacionales que están después de la educación secundaria o media. En ella se puede obtener una titulación superior (o título superior).”*²⁸

Estos centros educativos (Universidades, institutos, academias) otorgan al estudiante, después de un tiempo determinado, una titulación de pregrado. En el caso de la Universidad Boliviana, desde técnicos superiores hasta licenciados.

2.2.1. Formación profesional de Postgrado

Los estudios de postgrado dentro de la Universidad Boliviana sólo pueden seguirse después de lograr el título de licenciatura. Es decir, que se debe cumplir con una serie de requisitos establecidos para garantizar la calidad de los programas de postgrado. Por lo tanto:

*“Se llama estudios de posgrado o postgrado a los estudios de especialización posteriores al título de grado; es decir que es un nivel educativo que forma parte del tipo superior o de tercer ciclo. Es la última fase de la educación formal, tiene como antecedente obligatorio la titulación de pregrado y comprende los estudios de especialización, maestría o magíster, doctorado e Investigación postdoctoral.”*²⁹

Los diferentes niveles de formación de postgrado requieren diferentes lapsos de tiempo, que acreditan un determinado nivel de formación académica y por ende el manejo especializado de determinados conocimientos.

2.2.2. La Universidad Boliviana

La Universidad Boliviana es el centro de conocimiento científico del país. Esta entidad aglutina a todas las universidades del sistema educativo superior boliviano, que comprende a todas las casas superiores de estudio reconocidas como estatales

²⁸ http://es.wikipedia.org/wiki/Educaci%C3%B3n_superior

²⁹ <http://es.wikipedia.org/wiki/Posgrado>

de carácter gratuito. En la actualidad son 11 Universidades que están reconocidas dentro del sistema. Su propósito es el de:

“Formar profesionales idóneos de reconocida calidad humana y excelencia científica, con conciencia crítica y capacidad de crear, adaptar y enriquecer la ciencia y tecnología universal para el desarrollo sostenible, impulsando el progreso y la integración nacional, la interacción social; promover la investigación científica y los estudios humanísticos, recuperando los saberes ancestrales; participar en los procesos sociales defendiendo los recursos y los derechos humanos; difundir y acrecentar el patrimonio cultural, así como contribuir a la defensa de la soberanía del país y el compromiso con la liberación nacional y social.”³⁰

Por su parte en el Estatuto Orgánico de la Universidad Boliviana, en el Capítulo III (Universidad boliviana: fines), artículo 9, plantea que son fines de la Universidad Pública Boliviana: *“Formar profesionales idóneos en todas las áreas del conocimiento científico, humanístico, tecnológico y cultural, que respondan a las necesidades del desarrollo nacional y regional y estén dotados de conciencia crítica.”*³¹

Formación que es resultado de determinados procesos académicos con diferentes niveles de conocimiento, tanto en pregrado como en postgrado.

Asimismo, plantea como otro fin: *“Asimilar, crear y desarrollar la ciencia y la tecnología mediante la investigación objetiva de la realidad, para su transformación; respetando los saberes y conocimientos pluriculturales.”*³²

Conocimientos que son más profundos a medida que el profesional es parte de procesos de formación, actualización, capacitación en los diferentes programas de postgrado, que permiten una mayor capacidad de desenvolvimiento profesional en las diferentes áreas de conocimiento, cuando estos son aplicados de manera pragmática.

³⁰ <http://www.ceub.edu.bo/informacion%20institucional.html>

³¹ http://www.ceub.edu.bo/documentos/11_congreso/41%20Estatuto%20Organico%20XI.pdf

³² Ibidem.

Por otra parte en el Capítulo IV (Objetivos) en el artículo 10 plantea que son objetivos de la Universidad Pública Boliviana: *“Planificar y coordinar las actividades académicas de investigación científicas – técnicas y de interacción social para establecer un sistema orgánico de la educación superior del país.”*³³

En el sistema universitario nacional, cada centro de formación profesional cuenta con unidades o direcciones académicas, científicas e investigativas que permiten que los funcionarios universitarios y aquellos que no lo son (profesionales externos) puedan acceder a cursos o programas dedicadas a la ciencia y la investigación, en busca de obtener mayor conocimiento de la realidad.

Igualmente plantea como otro objetivo: *“Crear las condiciones para la investigación y el análisis científico de la realidad boliviana, promoviendo la más amplia libertad académica.”*³⁴

Esta libertad académica debe estar acompañada de las condiciones materiales, tecnológicas y económicas para que el profesional desarrolle su trabajo investigativo y científico con toda comodidad.

Por último, se considera como objetivo: *“Generar ingresos propios, captar recursos y distribuirlos para fomentar el crecimiento de las universidades del sistema, respetando el carácter fiscal y gratuito de la universidad boliviana.”* (Ibidem)

Recursos que se generan mediante la oferta de servicios académicos, por ejemplo, la Dirección de Postgrado es una de las encargadas de generar ingresos económicos mediante la oferta de programas de postgrados en sus diferentes niveles académicos. (Diplomado, especialización, maestría y doctorado).

2.2.3. Calidad en la formación profesional

Los procesos académicos en la universidad boliviana buscan determinados resultados cualitativos, específicamente la formación de profesionales que respondan con efectividad a las necesidades de la sociedad boliviana, dando

³³ Ibidem.

³⁴ Ibidem.

solución a diferentes problemas y situaciones conflictivas, además de realizar propuestas que impliquen aspectos de desarrollo. De manera clara:

*“La UNESCO (Viăsceanu et al., 2004, pp 46–48) define calidad en la educación superior como un concepto multidimensional de múltiples niveles, dinámico, que se relaciona con los elementos contextuales de un modelo educacional, con la misión y fines institucionales, y con estándares específicos dentro de un sistema, institución, programa o disciplina determinados. La calidad, por tanto, puede adquirir significados diferentes dependiendo de (i) la comprensión de los diversos intereses de distintos grupos comprometidos o actores en la educación superior; (ii) sus referencias: Insumos, procesos, productos, misiones, objetivos, etc.; (iii) los atributos o características del mundo académico que se considera necesario evaluar; y (iv) el período histórico en el desarrollo de la educación superior.”*³⁵

Aspectos que dan como resultado recursos humanos cualitativamente bien formados a nivel profesional. No es de extrañarse que la comunidad académica internacional certifique la calidad de los profesionales mediante procesos de acreditación.

Sin embargo, para entender mejor el concepto de calidad profesional es necesario hacer referencia a que: *“En Harvey y Green (1993) y Harvey (1997) se plantean cinco dimensiones de calidad que pueden aplicarse a la educación superior:*

Calidad como fenómeno excepcional (Prestigio/Excelencia). *En este enfoque, la calidad se define como algo especial. Es la visión tradicional, en que la calidad se refiere a algo distintivo y elitista, y en términos educacionales, vinculada a nociones de excelencia, de ‘alta calidad’, inalcanzable para la mayoría. Esta definición asocia calidad al prestigio académico y social que presentan determinadas instituciones, y que permite la distinción entre unas y otras.”*³⁶

Especialmente cuando en educación superior calidad es asociada a “excelencia”. Muchas universidades hacen uso de este concepto para discriminarse de otros

³⁵ Proyecto ALFA: http://www.cinda.cl/proyecto_alfa/download/marco_de_referencia.pdf

³⁶ Ibidem

centros educativos queriendo mostrar aspectos que lo distinguen a nivel académico, por lo tanto su prestigio va en ascenso.

Otra dimensión identifica a la:

“Calidad como perfección o cero error. Entiende la calidad como consistencia y se enmarca en dos premisas básicas. La primera implica ‘cero defecto’ y la segunda ‘hacer las cosas bien a la primera’.

*En la concepción de calidad como cero defecto, la excelencia se define como el acomodo a especificaciones particulares. El producto se juzga conforme a una especificación predeterminada o verificada.”*³⁷

La calidad de cualquier centro de educación superior se presenta en el producto que ofrece a la sociedad, es decir, su carate de presentación es el profesional que se titula y trabaja en las diferentes fuentes laborales. No es de extrañarse que un factor importante, para que la mayoría de las empresas contraten determinado personal, radica en la universidad en la que se formó profesionalmente. Debido al criterio de prestigio que tienen determinadas casas superiores de estudio.

Un tercer aspecto se refiere a la: ***“Calidad como ajuste a los propósitos. En educación el ajuste a los propósitos se basa en la capacidad de una institución para cumplir con su misión o de un programa para alcanzar sus objetivos.”***³⁸

El prestigio cualitativo no es producto del azar, sino del trabajo planificado que permita mostrara un avance, que normalmente está representado por los logros obtenidos en cada uno de sus procesos.

Por otra parte se debe considerar la: ***“Calidad como relación valor-costó (valor por dinero). En esta concepción, la calidad depende del retorno de la inversión. Si el mismo resultado puede obtenerse a un menor costo, o la misma cantidad de dinero puede producir un mejor resultado, el ‘cliente’ obtiene un producto o servicio de mejor calidad.”***³⁹

³⁷ Ibidem.

³⁸ Ibidem.

³⁹ Ibidem.

En educación superior el costo de la formación profesional es muy importante, puesto que los recursos económicos con los que cuentan los estudiantes en países como Bolivia son muy bajos, por lo tanto necesitan que la universidad les provea de los recursos necesarios que les garanticen acceder a una formación de calidad.

Por último, la: ***“Calidad como transformación (cambio cualitativo). En esta definición, la calidad se centra en el cambio que debe producirse a través del proceso educativo: la transformación se refiere al mejoramiento y empoderamiento de los estudiantes y al desarrollo de nuevo conocimiento.”***⁴⁰

Esto reafirma la concepción de que el prestigio de las universidades se refleja en el nivel académico de los profesionales que se forman en sus aulas. En otras palabras, la tarea educativa implica transformar el sujeto-educando.

2.3. ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

Es el conjunto ordenado de procesos que buscan alcanzar efectividad en las tareas educativas establecidas, para brindar un servicio de calidad a todos los beneficiarios. Considerando que:

- Principios de la administración educativa son: División del trabajo, autoridad, responsabilidad, disciplina, línea de autoridad, equidad, iniciativa, espíritu de equipo.
- Factores de la administración educativa son:
 - Humano: Comprende los miembros que conforman una institución educativa.
 - Económico: Comprende los recursos financieros para la gestión académica.
 - Estructural: Comprende la organización que da forma y sentido a los niveles de autoridad y ejecución de tareas considerando los ingresos y costos.
 - Currículo: Comprende la aplicación de métodos y técnicas apropiadas.
 - Físico: Comprende el conjunto de recursos materiales (infraestructura equipos)
 -

⁴⁰ Ibidem

2.3.1. Gestión administrativa organizacional a nivel educativo

El buen administrador de las diferentes unidades, direcciones, departamentos, facultades, programas, que comprenden la educación superior, es aquel que aplica las cuatro funciones administrativas fundamentales: Planeación, organización, ejecución y control. Estos procedimientos administrativos son de gran utilidad para que se dé el trabajo eficiente en la organización educativa.

No es por demás recalcar que la planificación y organización de la administración se realizan antes del inicio de una nueva gestión académica, donde se determina el tipo de trabajo a realizar plasmado en el diseño curricular.

Al respecto, Harold Koontz (1998: 7) plantea que los administradores asumen la responsabilidad de emprender acciones que permitan a los individuos realizar sus mejores contribuciones al cumplimiento de objetivos grupales. Para esto el administrador debe tener la habilidad de diseñar alternativas que permitan mostrar su capacidad para resolver problemas en beneficio de la empresa, en el presente caso una universidad pública.

Por lo tanto, el administrador para ser eficaz, no debe limitarse a detectar problemas o a observar problemas, también debe poseer la valiosas habilidades de ser capaz de diseñar soluciones funcionales en respuesta a las realidades conflictivas que enfrentan.

Por tales razones el papel de la gestión administrativa es fundamental y decisivo para el funcionamiento de un centro de educación superior. No hay que olvidar que una buena gestión puede elevar el nivel de calidad de la casa superior de estudios, por ende el prestigio de sus profesionales.

2.4. ADMINISTRACIÓN ESPECIALIZADA

Como toda ciencia la administración cuenta con diferentes ramas de especialización dedicadas a tareas específicas en diferentes procesos empresariales. En el presente trabajo de grado se consideran tres tipos de administración: Operativa, estratégica y financiera.

2.4.1. Administración Operativa

En el presente trabajo de grado se apela a la Administración Operativa por el hecho de que se ajusta a los requerimientos del mismo, considerando que su área de trabajo enmarca a los procedimientos que apuntan a mejorar la calidad operativa de la empresa u organización.

“El término Administración Operativa se refiere al diseño, dirección y control sistemáticos de los procesos que transforman los insumos en servicios y productos para los clientes internos y externos. En términos generales, la administración de operaciones está presente en todos los departamentos de una empresa porque en ellos se lleva a cabo muchos procesos. Si usted aspira a dirigir un departamento o un proceso específico, o si sólo desea entender cómo el proceso del cual usted forma parte encaja en la estructura general de la empresa, es necesario que comprenda los principios de la administración de operaciones...”⁴¹

En este sentido, la Dirección de Postgrado, de la Universidad Autónoma de Pando, hace uso de este tipo de administración puesto que es un ente dinámico en el que se desarrollan varios procesos, académicos, económicos, financieros, Etc. Por lo tanto, están en constante renovación de los procedimientos en sus diferentes operaciones, teniendo como propósito mejorar sus servicios, beneficiando de esta manera a sus clientes internos y externos. Sin embargo, para lograr este propósito de debe contar con toda la información necesaria. *“La coordinación entre funciones es esencial para una administración eficaz...El gerente de operaciones también necesita información acerca de las funciones de contabilidad y finanzas para entender el desempeño actual.”⁴²*

Puesto que si no hay un flujo comunicativo dinámico entre funciones se corre el riesgo de que el administrador cometa una serie de errores en la planificación y ejecución de diferente procesos, teniendo como consecuencia natural, el fracaso o falta de efectividad de los mismos.

⁴¹ KRAJEWSKY, Lee; RITZMAN, Larry; MALHOTRA, Manoj. 2008. Pág. 4.

⁴² Ibidem.

En el ámbito de la educación superior, con la mirada visionaria de tener una universidad de calidad, se debe considerar seriamente los procesos de acreditación que se hacen a nivel internacional a los diferentes programas en la universidad boliviana, puesto que esto certifica la calidad de sus profesionales a nivel pregrado como postgrado.

“...las operaciones desempeñan una función importante respecto de cómo hacer frente a la competencia global. La competencia extranjera y la explosión de nuevas tecnologías aumentan la conciencia de que una empresa compite no sólo con la oferta de nuevos servicios y productos, marketing creativo y destreza en las finanzas, sino además con sus competencias únicas en sus operaciones y la administración responsable y eficaz de los procesos centrales. La organización que ofrece servicios y productos superiores a precios bajos es un competidor formidable.”

43

Es por esto que la Dirección de Postgrado de la UAP debe ampliar su criterio administrativo con relación a contar con programas de calidad que faciliten al profesional acceder a conocimientos acordes a la realidad mundial y a las necesidades de desarrollo del país.

2.4.2. Administración estratégica

Otra rama especializada de la administración de empresas es la referida a la Administración estratégica que tiene la tarea de elaborar procesos que impliquen un impacto significativo a nivel estratégico. Al respecto Strikland Thompson, en su obra “Administración estratégica” plantea que:

“Se refiere al proceso administrativo de crear una visión estratégica, establecer los objetivos y formular una estrategia, así como implantar y ejecutar dicha estrategia, y después con el transcurso del tiempo iniciar cualquier ajuste correctivo en la visión. Los objetivos, las estrategias o su ejecución que parezca adecuadas.” 44

Es decir, implementar mejoras trascendentales en los diferentes procesos que se llevan adelante. En el caso de la Dirección de Postgrado de la UAP la

⁴³ Ibidem. Pág. 5.

⁴⁴ THOMPSON, Strikland. 2004. Pág. 6.

implementación de procedimientos que faciliten la recaudación de recursos financieros en los diferentes programas ofertados por concepto de cobros de colegiatura y trámites colaterales. De esta manera dinamizar las operaciones referidas al movimiento económico de esta unidad académica, investigativa y científica.

2.4.3. Administración Financiera

Por su parte, la Administración Financiera aporta al presente trabajo de grado con información sustancial sobre el flujo de dinero producto de las diferentes operaciones que realiza la Dirección de Postgrado de la UAP. Por lo tanto, se ajusta a los requerimientos operativo y financiero de la misma. En consecuencia, se lo considera como: *“Técnica que tiene por objeto la obtención, control y el adecuado uso de recursos financieros que requiere una empresa, así como el manejo eficiente y protección de los activos de la empresa...Consiste en maximizar el patrimonio de los accionistas de una empresa a través de la correcta consecución, manejo y aplicación de los fondos que requiera la misma.”*⁴⁵

En el caso concreto de la Dirección de Postgrado de la UAP se utiliza sus criterios financieros para maximizar los recursos financieros en base a cobros por servicios académicos prestados a clientes externos. Recursos que sirven para financiar de manera adecuada los diferentes programas que se llevan a cabo. Entonces, es importante tener siempre presente que: *“El conocimiento de la economía es necesario para entender tanto el ambiente financiero como la teoría de decisiones que son la razón fundamental de la administración financiera. La función financiera es necesaria para que la empresa pueda operar con eficiencia y eficacia.”*⁴⁶

Una empresa u organización que tenga un crédito de excelencia siempre es cuidadoso y meticuloso en el manejo financiero de sus operaciones. Puesto que esto le permite, a la empresa, contar con los recursos necesarios de manera inmediata para satisfacer alguna necesidad económica.

⁴⁵ <http://www.mitecnologico.com/Main/DefinicionAdministracionFinanciera>

⁴⁶ Ibidem.

“La administración del efectivo comprende el manejo del dinero de la organización y obtener así la mayor disponibilidad de efectivo y el máximo de ingresos por intereses sobre cualquier fondo que no se esté utilizando. En el extremo la función comienza cuando un cliente extiende su cheque para pagarle a la organización una cuenta por cobrar.”⁴⁷

Estos recursos financieros, en muchos casos, son difíciles de cobrar. La cancelación de una cuenta pendiente por parte del cliente no es por qué no desea pagar sino porque los procedimientos para efectivizar el desembolso son complicados.

En el caso de la Dirección de Postgrado, adolece de algunas dificultades para realizar una recaudación efectiva por concepto de cobro de los diferentes programas ofertados. Es decir, el diplomante o cursante no cuenta con procedimientos que faciliten sus operaciones de pagos.

2.4.3.1. Planificación financiera

Ante la pregunta ¿Qué es la planificación financiera? el Lic. Juan René Espinoza Maldonado⁴⁸ responde que: *“La planificación financiera es un proceso en virtud del cual se proyectan y se fijan las bases de las actividades financieras con el objeto de minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades y los recursos.”* (2009: 3)

Considerando las características peculiares de cada operación financiera, puesto que la planificación depende de circunstancias concretas y datos fidedignos sobre la actividad financiera que quiere realizar, no hay que olvidar que el flujo de información es trascendental para la toma de decisiones.

“También se puede decir que la planificación financiera es un procedimiento en tres fases para decidir qué acciones se deben realizar en el futuro para lograr los objetivos trazados; planear lo que se quiere hacer, llevar a cabo lo planeado y verificar la eficiencia de cómo se hizo. La planificación financiera a través de un

⁴⁷ <http://www.mitecnologico.com/Main/LaFuncionFinanciera>

⁴⁸ Docente de la Universidad Amazónica de Pando, del área de Ciencias económicas y Financieras. 2009.

presupuesto dará a la empresa una coordinación general de funcionamiento.”
(Ibidem)

Son tres los elementos clave en el proceso de planificación financiera:

“1. La planificación del efectivo consiste en la elaboración de presupuestos de caja. Sin un nivel adecuado de efectivo y pese al nivel que presenten las utilidades la empresa está expuesta al fracaso.

2. La planificación de utilidades, se obtiene por medio de los estados financieros proforma, los cuales muestran niveles anticipados de ingresos, activos, pasivos y capital social.

3. Los presupuestos de caja y los estados proforma son útiles no sólo para la planificación financiera interna; forman parte de la información que exigen los prestamistas tanto presentes como futuros.

(<http://www.salonhogar.com/materias/administracion/planefinanciera.htm>)

2.4.4. Proceso o procedimiento eficiente

Dentro de la administración de empresas se cuenta con procesos y procedimientos que dinamizan la gestión administrativa. Por lo tanto, es necesario dedicar un acápite sobre el tema de procesos y procedimientos que son efectivos.

2.4.4.1. Proceso

Un proceso, de manera concreta, se la puede definir como el transcurso de un estado a otro de un determinado fenómeno. Es decir, el paso de un fenómeno por una serie de situaciones que le permiten acceder a otra condición cualitativa, de un inicio hasta un final.

Ahora, para comprender mejor la inclinación de este trabajo de grado por los procesos remitimos la misma pregunta que hacen Lee Krajewsky, Larry Ritzman, Manoj Malhotra. ¿Por qué se ha elegido a los procesos como unidad de análisis en lugar de los departamentos o incluso la universidad misma?

“La razón es que una visión de los procesos ofrece una imagen mucho más precisa de cómo la empresa funciona en realidad. Típicamente los departamentos tienen sus propio conjunto de objetivos, un conjunto de recursos con capacidad para

*lograr dichos objetivos, y gerente y empleados responsables por su desempeño. Algunos procesos, como el de facturación, pueden estar contenidos por completo dentro de un departamento, como contabilidad.”*⁴⁹

Un proceso tiene un perfil exacto en el que se identifica con facilidad su aplicación. Un proceso implica criterios de facilitación de la gestión administrativa permitiendo que ésta realice las operaciones, en sus diferentes departamentos, direcciones o unidades con efectividad, logrando obtener los objetivos tanto de la empresa como de los propios procesos.

Siguiendo este razonamiento Krajewsky, Ritzman y Malhotra observan que:

*“Sin embargo, el concepto de proceso puede ser mucho más amplio. Un proceso puede tener su propio conjunto de objetivos, abarcar un flujo de trabajo que traspase las fronteras departamentales y requiere recursos de varios departamentos...Observará que la clave del éxito en muchas organizaciones es la comprensión cabal de cómo funcionan sus procesos”*⁵⁰

Estos criterios son los que priman para proponer nuevos procedimientos en la forma de recaudación de la Dirección de Postgrado de la UAP con relación a cobros por concepto de colegiatura y trámites colaterales producto de los diferentes programas ofertados.

2.4.4.2. Tipos de procesos

A nivel general, los procesos más importantes son los referidos a los servicios y la manufactura. Ambas proceso con sus peculiaridades que las hace características en su producción.

“Los dos tipos principales de procesos son los servicios y las manufacturas. Los procesos de servicio predominan en el mundo empresarial. Las estadísticas de los países industrializados del mundo indican que son más del 80% de los empleos se

⁴⁹ KRAJEWSKY, Lee; RITZMAN, Larry; MALHOTRA, Manoj. 2008. Pág. 5.

⁵⁰ Ibidem.

*generan en las industrias de los servicios. Los procesos de servicios ocupan un lugar prominente en nuestro análisis de la administración de operaciones.”*⁵¹

Los procesos de servicios y manufactura presentan las siguientes diferencias y semejanzas más relevantes.

a) Diferencias

Son dos las diferencias sustanciales que se observan en el presente subtítulo, referidos a la producción y la interacción con el cliente. En consecuencia, en primer lugar: *“Los procesos manufactureros convierten los materiales en bienes que tiene una forma física que llamamos productos...Los procesos de servicios tienden a producir productos intangibles y perecederos.”*⁵²

En el caso de la Dirección de Postgrado el proceso predominante es el de servicios, caracterizada por la producción de conocimiento y la transmisión de los mismos de profesionales especialistas a otros profesionales. Sin embargo, lo importante de este producto intangible (saber) es que se materializa en la práctica social, cuando cada uno de los profesionales pone en práctica los saberes adquiridos, lo que hay que recalcar es que esta práctica debe ser real y no ficticia. Es decir, el conocimiento intangible debe transformarse en producto tangible y real. De esta manera los diferentes programas ofertados por la Dirección de Postgrado de la UAP habrán logrado su propósito, es decir aportar al desarrollo del país, formando, capacitando, actualizando a profesionales en diferentes áreas del conocimiento.

Una segunda diferencia es que: *“...los procesos de servicios tienden a tener un alto grado de contacto con el cliente. Los clientes pueden desempeñar una función activa en el propio proceso...Los procesos manufactureros propenden a tener menor contacto con el cliente.”* (Ibidem, 8)

Este nivel de interacción es importante puesto que permite a la empresa conocer las necesidades de servicio de los clientes puesto que son ellos los que permiten contar con criterios concretos de evaluación. El cliente da una información fidedigna, o con

⁵¹ Ibidem. Pág. 7.

⁵² Ibidem. Pág. 7 – 8.

mayor precisión, sobre el tipo de servicio que reciben y de esta manera orientan que la empresa realice algunos cambios que signifique cambios sustanciales en el servicio que prestan.

b) Semejanzas

Con relación a las semejanzas se hace hincapié en una de ellas. En consecuencia se plantea que: *“Al nivel de la empresa, los proveedores de servicios no sólo ofrecen servicios y los fabricantes no sólo ofrecen productos. Los clientes de un restaurante esperan un buen servicio y buena comida. Un cliente que compra una computadora nueva espera un buen producto, así como buenos servicios de garantía, mantenimiento, sustitución y financieros.”*⁵³

Esto quiere decir que es importante que una empresa para crecer, crear un prestigio y mantener el mismo no sólo debe producir productos de calidad sino que debe ofrecer una serie de servicios para que el cliente se sienta seguro y satisfecho al realizar operaciones con cualquier empresa.

2.4.4.3. Procesos centrales

En este subtítulo se abordará dos tipos de proceso: los centrales y los de apoyo. Ambos complementándose mutuamente con un sólo propósito, prestar un servicio de calidad al cliente. En consecuencia se puede afirmar que: *“...un proceso central es una cadena de actividades que entregan valor a los clientes externos. Los administradores de estos procesos y sus empleados interaccionan con sus clientes externos y entablan relaciones con ellos, desarrollan nuevos productos y servicios, interaccionan con proveedores externos y producen el servicio o producto para el cliente externo.”*⁵⁴

Entonces, los procesos centrales mejoran los servicios y productos en base a la comunicación entablada con los clientes, interactuando con ellos y convirtiéndoles en una rica fuente de información. De esta manera conocer de fuente directa los criterios que tiene el cliente sobre los productos o servicios que oferta.

⁵³ Ibidem.

⁵⁴ Ibidem. Pág. 9

Por su parte, es importante determinar que: *“Un proceso de apoyo proporciona recursos vitales e insumos a los procesos centrales y es esencial para la administración de la empresa. Los ejemplos incluyen los presupuestos, el reclutamiento de personal y la programación de producción.”*⁵⁵

Por lo tanto, un proceso central se nutre de los procesos de apoyo. Ambos en la medida de sus posibilidades contribuyen para que la administración de una empresa sea exitosa, demostrando de esta manera su capacidad de eficiencia.

Este trabajo de grado centrará su atención en cuatro procesos centrales: los de relación con los clientes; los de desarrollo de nuevos servicios y productos; los de surtido de productos; y los de relaciones con los proveedores.

*“**Procesos de relaciones con los clientes**, en ocasiones llamado administración de relaciones con los clientes. Los empleados que participan en el proceso de relaciones con los clientes identifican, atraen y entablan relaciones con los clientes externos, y facilitan la colocación de los pedidos de los clientes...”*⁵⁶

Este proceso permite que se cuente con clientela segura para la empresa. Los empleados logran identificar al cliente, asegurar que éste conozca el producto o servicio que oferta y lograr que adquiera el mismo. Un segundo proceso es el denominado:

*“**Proceso de desarrollo de nuevos servicios y productos**. Los empleados que participan del proceso de desarrollo de nuevos servicios y productos diseñan y desarrollan nuevos servicios y productos. Estos se desarrollan de acuerdo con las especificaciones de clientes externos o se conciben a partir de información recibida del mercado en general...”*⁵⁷

Este proceso central es el que más se relaciona con el objetivo general del presente trabajo de grado puesto que se pretende elaborar procedimientos que vayan a mejorar los servicios con relación a las formas de recaudación por el concepto de cobro por colegiatura y trámites colaterales de los diferentes programas que oferta la Dirección de Postgrado de la UAP.

⁵⁵ Ibidem.

⁵⁶ Ibidem.

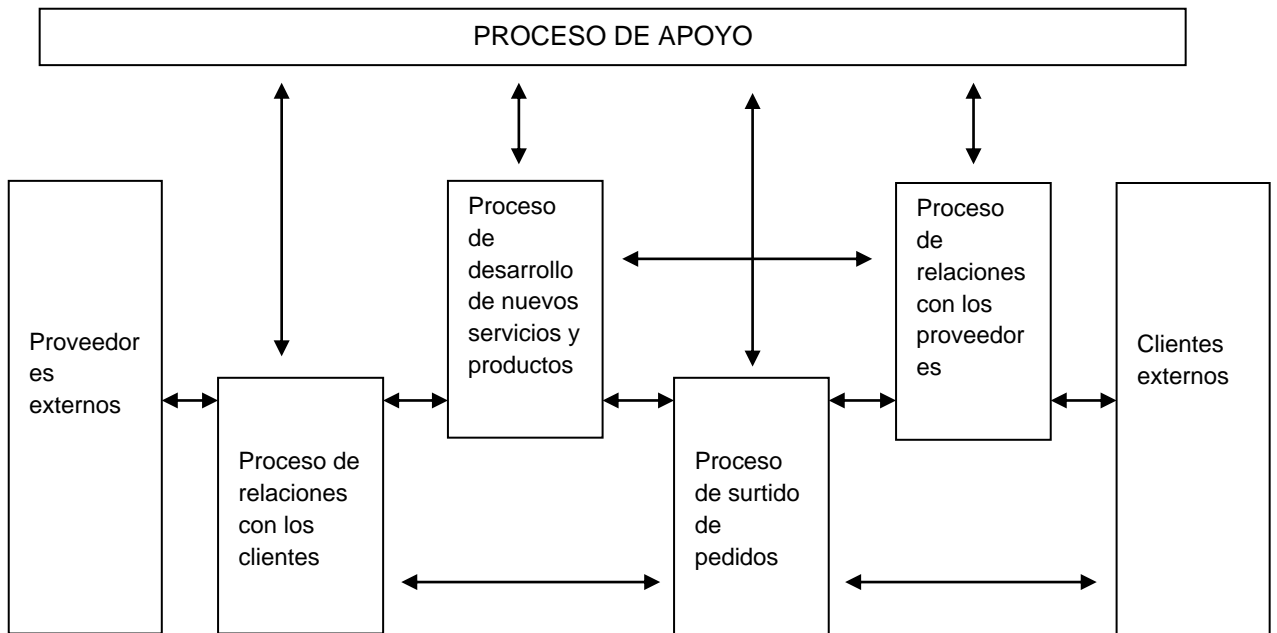
⁵⁷ Ibidem.

Otro proceso central es el llamado: **“Proceso de surtido de pedidos.** *El proceso de surtido de pedidos incluyen las actividades requeridas para producir y entregar el servicio o productos al cliente externo...*”⁵⁸

Es decir, dotar al cliente lo que requiere, según especificaciones concretas del pedido. No hay que olvidar que una empresa de éxito siempre satisface las necesidades de los clientes, sin importar que tan complicado sea cumplir son el pedido. Por último, el denominado:

“Proceso de relaciones con los proveedores. *En el proceso de relaciones con los proveedores los trabajadores seleccionan a los proveedores de los servicios, materiales e información y facilitan el flujo operativo y eficiente de estos artículos de hacia la empresa. Trabajar eficazmente con los proveedores agrega considerable valor a los servicios o a los productos de la empresa...*”⁵⁹

La dinámica de estos procesos se los puede entender mejor en el siguiente gráfico:



Eslabones de la cadena de valor que muestran los flujos de trabajo e información.

⁵⁸ Ibidem.

⁵⁹ Ibidem.

2.4.5. Calidad en los servicios

La calidad es un factor determinante para dotar un nivel de prestigio a determinada empresa u organización, es decir, es la vitrina por la cual los posibles clientes reconocen si la empresa es competente y eficiente.

2.4.6. Eficiencia, eficacia y efectividad

Estos tres factores son determinantes para la gestión administrativa exitosa. Su aplicación responde a criterios de excelencia en la productividad (material o inmaterial). Pero, para entender mejor estos conceptos es necesario plantear que:

*“**Eficiencia.** Es el uso ordenado de los métodos (procedimientos administrativos) establecidos para lograr los resultados: los medios, en el caso de la administración es el uso de los procedimientos autorizados para administrar la empresa.”*⁶⁰

Es decir, aquellos procesos que están establecidos dentro de la organización para uso exclusivo, en muchos casos, que permiten al administrador y los empleados contar con directrices para realizar las tareas y funciones delegadas consiguiendo el mayor grado de logros en la producción esperada, obteniendo de esta manera productos de calidad.

Por su parte: *“**Eficacia.** Se mide por los resultados (fines) sin importar los métodos o medios por los que se logran.”*⁶¹

Es decir, no hay una regla o norma establecida que rija el accionar del administrador o el empleado, estos realizan su tarea o función con el criterio de libre albedrío o elección de métodos o procedimientos, sean o no aceptados por la empresa u organización.

Por último: *“**Efectividad.** Es la habilidad administrativa para lograr los fines (resultados), respetando los procedimientos con los medios.”*⁶²

Es decir, que el administrador respeta la norma establecida por la empresa u organización para conseguir los resultados esperados en la producción. Sin embargo, su pericia profesional también es importante, más allá de seguir el protocolo establecido con relación a los métodos y procedimientos.

⁶⁰ HERNÁNDEZ R, Sergio. 2008.

⁶¹ Ibidem

⁶² Ibidem.

2.4.7. Relaciones con clientes y proveedores

El proceso comunicativo entre la empresa y sus clientes debe contar con un flujo dinámico de datos, en la que ambas partes logren satisfacer sus necesidades de información. Los clientes obtienen toda la información sobre los productos que le interesan formándose un criterio para adquirirlos o no. Por su parte, la empresa tiene en los clientes una gran fuente informativa por la cual puede conocer sus inclinaciones, preferencias y criterios sobre los productos que oferta o los servicios que ofrece.

“Los procesos proporcionan productos, a menudo servicios (que pueden adoptar la forma de información), a los clientes. Cada proceso y cada persona en una organización tienen clientes. Algunos son clientes externos, que pueden ser usuarios finales o intermediarios (como fabricantes, instituciones financieras o comerciantes minoristas) que compran los servicios o productos terminados de la empresa. El cliente de las agencias de publicidad es cliente externo. Otros son clientes internos, que pueden ser empleados o procesos que dependen de los insumos de otros empleados o procesos para realizar su trabajo. El proceso de producción es un cliente interno del proceso de diseño o planificación del anuncio.”

63

Entonces, los clientes no sólo deben ser considerados como individuos pasivos que identifican el producto, lo compran y se van, sino que hay que considerarlos como entes activos que siguen un proceso desde la compra del producto o servicio, su uso y la información que proporcionan a la empresa sobre el grado de satisfacción que le produjo su elección comercial. En base a esta información el administrador toma decisiones.

En el caso de la Dirección de Postgrado de la UAP existe un nivel medio de interacción con los clientes, en este caso profesionales que eligen seguir un determinado programa de postgrado. La relación informativa es unidireccional, la información sólo la obtiene el cliente, pero la institución no recaba información alguna sobre los servicios prestados.

⁶³ KRAJEWSKY, Lee; RITZMAN, Larry; MALHOTRA, Manoj. 2008. Pág. 7.

DESCRIPCIÓN DE LAS ETAPAS DEL DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

El diagnóstico situacional comprende la descripción de la situación actual de la institución, en este caso la Dirección de Postgrado de la UAP, y el criterio que tienen los profesionales que acceden a un determinado programa sobre el servicio que se les brinda, específicamente lo relacionado con pagos por concepto de colegiatura.

El presente diagnóstico implica dos aspectos muy importantes: primero, obtención de información verídica, que no tenga vicios de nulidad, basada en una metodología coherente y concreta; segundo, el tratamiento de esta información, mediante su sistematización en cuadros representativos y su respectiva interpretación.

3.1. ANTECEDENTES INSTITUCIONALES

3.1.1. Nombre de la Institución

Universidad Amazónica de Pando.

3.1.1.1. Datos históricos de la UAP

La Universidad Amazónica de Pando, como Institución pública de educación superior, enmarca su accionar en las normas del Estado boliviano y las disposiciones que adopta el Sistema de Universidades Públicas de Bolivia.

Esta casa superior de estudios nació con el nombre de Universidad Técnica de Pando, sin embargo por contar desde sus inicios con carreras a nivel de Licenciatura y por acuerdos del comité de funcionamiento el 3 de diciembre de 1993. Con la carreras de Biología y Enfermería a nivel Licenciatura.

Esta institución tiene como propósito fundamental la formación integral de sus estudiantes a fin de garantizar un egresado con competencia profesional y sensibilidad. Para llevar a cabo este proceso académico se requiere una buena administración y control gubernamental, ya que es una institución pública de educación superior que enmarca su accionar en las normas del Estado Boliviano y su disposición que adopta el sistema de Universidades Públicas de Bolivia.

3.1.2. Principal ejecutivo de la Institución

Lic. René Mamani Quisbert

3.1.3. Dirección de la Institución

Institución: Universidad Amazónica de Pando

Dirección: Av. Las palmas Campus universitario (Bloque: F 2do Piso)

Teléfono: 842-4642 •**Fax:** 842-3926

Correo Electrónico: <http://www.uap.edu.bo/>,

Web: <http://www.postgradouap.net>

3.1.4. Importancia social de la Institución

La Universidad como Institución académica tiene como importancia social en la formación de profesionales idóneos de reconocida y excelencia con conciencia crítica y capacidad de crear adaptar transformar la ciencia en la tecnología, la tecnología universal para el desarrollo y progreso de la región y la nación, promover la investigación científica e interacción social, difundir el patrimonio cultural y la soberanía del País.

3.1.5. Resumen ejecutivo de la Institución

El resumen ejecutivo de la institución presenta los siguientes aspectos importantes:

3.1.5.1. Misión

Formar profesionales de calidad en diversos niveles de Postgrado, promoviendo la actividad de investigación científica, transferencia e integración tecnológica y el conocimiento, para contribuir al avance del conocimiento científico y tecnológico, enfocada a solucionar retos, problemas económicos y sociales de interés regional y nacional.

3.1.5.2. Visión

La Investigación científica y los estudios de Postgrado en la Universidad Amazónica de Pando son reconocida de prestigio regional, nacional e internacional; a partir de una gestión académica administrativo de calidad.

3.1.6. Objetivos institucionales

3.1.6.1. Objetivo general

Administrar los procesos de gestión de la unidad de coordinación de programa de forma eficiente y eficaz para el buen funcionamiento de la dirección de Postgrado e investigación.

3.1.6.2. Objetivos específicos

- Actualizar las normas, reglamentos, manuales y procedimientos institucionales.
- Implementar Kardex de los estudiantes de postgrado.
- Implementación de un sistema de actas de evaluaciones de los programas.
- Establecer convenios con instituciones educativas para la realización conjunta de programas académicos.
- Difusión continua y permanente de la oferta académica de programas de Postgrado a través de catálogo electrónico y folletos.
- Aplicar criterios de viabilidad económica y financiera para el análisis de los programas académicos.
- Promover el incremento y la generación de ingresos.
- Difundir las normas, reglamentos, manuales y procedimientos institucionales.

3.1.7. Vínculos institucionales

- Escuelas cristianas “Fe y Alegría”
- O.P.E.C.
- Universidad Privada Domingo Sabio (U.P.D.S)
- Fundación ETHOS
- Escuela Boliviana de Postgrado
- Escuela Superior de Estudios Especializados ESEE

- Centro de Investigación y Estudios Multidisciplinarios CIEM

3.1.8. Organigrama y funciones



FUENTE: Dirección de Investigación, Ciencia, Tecnología y Postgrado. Msc. Lic. Humberto Fernández C. Plan de trabajo 2010 de la DICTYP.

3.1.9. Nombre del profesional a cargo del proyecto, programas investigación en el que participa el estudiante

Ing. Griceldo Carpio Tancara. Director de investigación y Postgrado de la Universidad Amazónica de Pando.

3.2. RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

Los resultados de la investigación están organizados con referencia a los objetivos planteados, es decir, al alcance que cada uno tuvo en la aplicación del procedimiento de la estrategia de recolección de datos. En consecuencia, se utilizaron dos técnicas de recolección de información, aplicadas Dentro como fuera de la Dirección de Postgrado de la UAP: revisión documental (**Ver anexo 1**) y

entrevista. **(Ver anexo 2)**. En consecuencia, en este capítulo se abordan los dos primeros objetivos específicos. **(Ver Cap. I)**

3.2.1. Resultados de la revisión documental

3.2.1.1. Procedimientos internos actuales de recaudación por concepto de colegiatura

a) Recaudación por colegiatura

Se refiere a los pasos que sigue un cursante para realizar sus pagos, de manera directa o indirecta, al contado o por cuotas, en efectivo o por descuento.

- Cobro a profesionales independientes. Este trámite se lo realiza siguiendo dos modalidades diferentes:

MODALIDAD 1

- El profesional pide una autorización en coordinación de la Dirección de Postgrado de la UAP para realizar el pago correspondiente por módulo.
- Solicita en ventanilla de trámites y registros de la UAP le habiliten en el sistema para realizar el pago correspondiente del módulo.
- Realiza el pago por concepto de colegiatura del módulo en caja de la UAP.
- Con el comprobante de pago retorna a la Dirección de Postgrado para que el responsable actualice la información de los pagos por colegiatura.

MODALIDAD 2

- El profesional solicita el número de cuenta de la Dirección de Postgrado de la UAP para realizar el pago correspondiente.
- Realiza el pago por concepto de colegiatura del módulo en el Banco Unión.
- Con el comprobante de pago retorna a la Dirección de Postgrado para que el responsable actualice la información de los pagos por colegiatura.

- Cobro a profesionales que trabajan en la UAP. Este procedimiento se lo realiza de la siguiente manera:
- El profesional solicita una autorización a la Dirección Administrativa y Financiera (DAF) para que autorice descuento por concepto de pago de colegiatura de algún programa que cursa. **(Ver anexo 3)**

b) Recaudación bajo convenio institucional

- Cobro por matriculación. Este procedimiento se lo realiza siguiente
- El profesional envía la documentación requerida por la Dirección de Postgrado de la UAP al coordinador de esta repartición.
- Envía el comprobante de pago que realizó en el Banco Unión por concepto de matriculación.
- La documentación y el comprobante de pago es remitido a Trámites y Registros de la UAP para su revisión, con el fin de comprobar si cumple con los requisitos para ser parte del programa de postgrado.
- Posteriormente, se realiza la matriculación correspondiente en sistema.
- Una vez que se verifica que cumple con las condiciones necesarias se lo remite a Archivo y Kardex.

Establecer cuáles son los procedimientos internos actuales de recaudación por concepto de colegiatura y trámites colaterales en la Dirección de Investigación y Postgrado.

3.2.1.2. Grado de eficiencia de los procedimientos internos actuales de recaudación por concepto de colegiatura

Es importante determinar cuál es el nivel de eficiencia que tienen los procesos de recaudación realizados por la Dirección de Postgrado de la UAP.

3.2.1.2.1. Recaudación por colegiatura

Se refiere a los procedimientos y sus niveles de eficiencia, es decir, si su aplicación logra obtener los resultados esperados. En consecuencia, para determinar la eficiencia de los procesos de recaudación que realiza por concepto de colegiatura se considera los siguientes aspectos importantes: primero, el número de programas en las gestiones académicas 2010 y 2011; segundo, los pagos otorgados por los profesionales.

a) Programas de postgrado

- Programas de postgrado realizados en la gestión 2010.
 - Maestría en Educación Superior V
 - Maestría en Educación Superior VI
 - Diplomado en Práctica Jurídica Formativa I
 - Diplomado en Seguridad Informática I
 - Diplomado en Educación Superior y Docencia Universitaria I (Cobija)
 - Diplomado en Educación Superior y Docencia Universitaria I (Puerto Rico – Las Piedras)
 - Diplomado Planes de Negocio y Emprendimiento I
 - Diplomado en Metodología en Investigación Científica III
 - Diplomado en Auditoría Especial Gubernamental I

Según el detalle anterior son nueve los programas que se desarrollaron en la gestión 2010, tomando en cuenta dos grados académicos: Maestría y Diplomado. De los cuales, dos son para acceder al grado de Magister y siete como diplomantes.

**CUADRO Nº 1
MAESTRIAS DESARROLLADAS EN LA GESTIÓN 2010**

Nº	PROGRAMAS	VERSION	LUGAR	INSTITUCION	FECHA DE INICIO	FECHA DE CONCLUSIÓN	MATRICULADOS
1	Maestría en Educación Superior	V	Cobija	U.A.P.	04/04/08	02/08/10	47
2	Maestría en Educación Superior	VI	Cobija	U.A.P	05/03/09	05/08/10	60

Fuente: Dirección de Postgrado de la UAP

Los dos programas de Maestría tuvieron una participación aceptable de profesionales, aunque la versión VI tuvo mayor número de participantes. Otro aspecto importante que se debe considerar es que la versión VI fue más corta que la versión V, con una diferencia aproximadamente de un año, esto quiere decir que las horas académicas en la que se desarrollaron ambos programas no eran los mismos, uno fue con horario intensivo y el otro con horario ampliado.

CUADRO Nº 2 DIPLOMADOS DESARROLLADOS EN LA GESTIÓN 2010

Nº	PROGRAMAS	VERSION	LUGAR	INSTITUCION	FECHA DE INICIO	FECHA DE CONCLUSIÓN	MATRICULADOS
1	Diplomado en Práctica Jurídica Formativa	I	Cobija	U.A.P.	03/03/10	05/12/10	65
2	Diplomado en Seguridad Informática	I	Cobija	U.A.P	08/05/10	05/11/10	38
3	Diplomado en Educación Superior y Docencia Universitaria	I	Cobija	U.A.P	03/03/10	25/11/10	172
4	Diplomado en Educación Superior y Docencia Universitaria	I	Puerto Rico – Las Piedras	U.A.P	03/03/10	25/11/10	55
5	Diplomado Planes de Negocio y Emprendimiento	I	Cobija	U.A.P	03/08/08	05/07/10	28
6	Diplomado en Metodología en Investigación Científica	III	Cobija	U.A.P	04/04/10	15/12/10	33
7	Diplomado en Auditoría Especial Gubernamental	I	Cobija	I.A.E.	05/04/10	17/11/10	35

Fuente: Dirección de Postgrado de la UAP

Los siete programas de Diplomados realizados en la gestión 2010 tienen temáticas diferentes enmarcados en las diferentes ciencias que se desarrollan en las casa superiores de estudio a nivel nacional. Por lo tanto, se puede constatar que hay diplomados jurídicos, informáticos, educativos, administrativos, contaduría e investigación. Los participantes de cada diplomado varían desde 28 hasta 172 diplomantes. Es decir, no tuvieron el mismo número de profesionales.

- Programas de postgrado realizados en la gestión 2011.
 - Doctorado en Educación Superior I
 - Maestría en Educación Superior VII
 - Diplomado en Educación Superior I

- Diplomado en Salud Publica I
- Diplomado en Sistema de Administración Publica I
- Diplomado en Intervención Familiar I
- Diplomado en Diseño Curricular I

Según el detalle anterior son siete los programas que se desarrollaron en la gestión 2010, tomando en cuenta tres grados académicos: Doctorado, Maestría y Diplomado. De los cuales uno es para acceder al grado de Doctor, uno para Magister y cinco como diplomantes.

CUADRO Nº 3 DOCTORADOS DESARROLLADOS EN LA GESTIÓN 2011

Nº	PROGRAMA	VERSION	LUGAR	INSTITUCION	FECHA DE INICIO	FECHA DE CONCLUSIÓN	MATRICULADOS
1	Doctorado en Educación Superior	I	La Paz	U.A.P.	13/08/11	25/10/13	48

Fuente: Dirección de Postgrado de la UAP

El programa de Doctorado se enmarca dentro del ámbito educativo. La aceptación de los profesionales para este programa cubre una cantidad considerable de diplomantes. Un aspecto resaltante es que el programa de Doctorado se realizó en la ciudad de La Paz, es decir, que la influencia de formación profesional de la Dirección de Postgrado de la UAP abarca más allá de las fronteras departamentales. El presente programa está en proceso, por lo que se presume su culminación en la gestión 2013.

CUADRO Nº 4 MAESTRÍAS DESARROLLADAS EN LA GESTIÓN 2011

Nº	PROGRAMA	VERSION	LUGAR	INSTITUCION	FECHA DE INICIO	FECHA DE CONCLUSIÓN	MATRICULADOS
1	Maestría en Educación Superior	VII	Cobija	U.A.P.	05/05/11	05/05/12	16

Fuente: Dirección de Postgrado de la UAP

La VII versión de Maestría 2011, enmarcado en el ámbito educativo, tiene una participación mínima de profesionales. Otro aspecto importante que se debe

considerar es que la versión tendrá una duración de un año, esto significa que se realiza en horario intensivo.

**CUADRO Nº 5
DIPLOMADOS DESARROLLADOS EN LA GESTIÓN 2011**

Nº	PROGRAMAS	VERSION	LUGAR	INSTITUCION	FECHA DE INICIO	FECHA DE CONCLUSIÓN	MATRICULADOS
1	Diplomado en Educación Superior	I	Cobija	U.A.P.	05/05/11	24/07/11	77
2	Diplomado en Salud Publica	I	Cobija	U.A.P.	05/08/11	10/12/11	40
3	Diplomado en Sistema de Administración Publica	I	Cobija	U.A.P.	25/10/11	03/03/12	3
4	Diplomado en Intervención Familiar	I	Cobija	U.A.P.	26/10/11	04/03/12	1
5	Diplomado en Diseño Curricular	I	Cobija	U.A.P.	02/09/11	10/12/11	7

Fuente: Dirección de Postgrado de la UAP

Los cinco programas de Diplomados realizados en la gestión 2011 tienen temáticas diferentes enmarcados en las diferentes ciencias. Dos siguen en proceso, dos aún no inician sus actividades académicas y sólo uno concluyó en el mes de julio. Los diplomados se enmarcan dentro de las áreas de: Educación, salud, administración y trabajo social. Los participantes para cada diplomado varían entre 1 y 77 diplomantes.

b) Nivel de eficiencia del proceso de recaudación

Para el análisis de la información se consideró cinco programas de postgrado de la gestión 2010 y dos de la gestión 2011 (**Ver anexo 4**).

Los programas de postgrado de la gestión 2010 son: Maestría en Educación Superior, Versión VI; Diplomado en Práctica Jurídica Formativa Versión I; Diplomado en seguridad informática Versión I; Diplomado en Planes de Negocios y Emprendimiento Versión I; Diplomado en Metodología e Investigación Científica Versión III. Por su parte los programas de la gestión 2011 son: Maestría en Educación Superior versión 2011; Diplomado en Educación Superior.

- **Eficiencia en la recaudación de los programas de postgrado en la gestión 2010**

El análisis de la información, que determina el nivel de eficiencia de los procesos de recaudación de recursos económicos y financieros de los programas de postgrado de la gestión 2010, basa su razonamiento en cinco programas concretos que se detallan a continuación:

**CUADRO Nº 6
PAGOS REALIZADOS POR LOS ESTUDIANTES EN LA MAESTRÍA
EN EDUCACIÓN SUPERIOR, VERSIÓN VI**

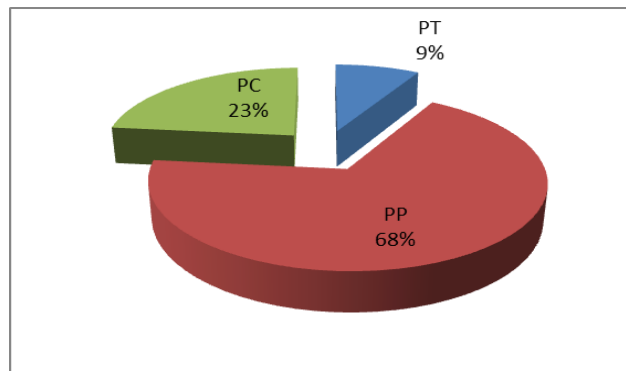
VARIABLE	CODIGO	CANTIDAD	%
PAGO TOTAL	PT	5	9
PAGO PARCIAL	PP	41	68
PAGO CERO	PC	14	23
TOTAL		60	100

Fuente: Elaboración propia

- De los 60 estudiantes matriculados, 41 realizaron pagos parciales hasta la finalización de la maestría. Esto significa que no cumplieron con la cancelación total de las cuotas. De esta cantidad 29 deben más del 50% del monto total.
- 14 estudiantes no realizaron ningún pago hasta la finalización de la maestría. Esto quiere decir que deben todo el monto de la colegiatura.
- Por su parte, sólo 5 estudiantes realizaron el pago total hasta la finalización de la maestría. Esto significa que cumplieron puntualmente con la cancelación de la colegiatura.

GRÁFICO Nº 1

PORCENTAJE DE LOS PAGOS REALIZADOS POR LOS ESTUDIANTES EN LA MAESTRÍA EN EDUCACIÓN SUPERIOR, VERSIÓN VI



El gráfico N° 1 es muy explícito al demostrar las dimensiones de cada variable. En el presente caso la dimensión PAGO PARCIAL es ampliamente superior a las otras dos. Supera a la variable PAGO CERO en una dimensión porcentual de 57 puntos; por su parte, a la variable PAGO TOTAL lo supera en 63 puntos porcentuales. Esto significa que la recaudación en la Maestría presentó muchas dificultades, es decir, el proceso de recaudación no fue eficiente.

CUADRO N° 7

PAGOS REALIZADOS POR LOS ESTUDIANTES EN EL DIPLOMADO DE PRÁCTICA JURÍDICA FORMATIVA, VERSIÓN I

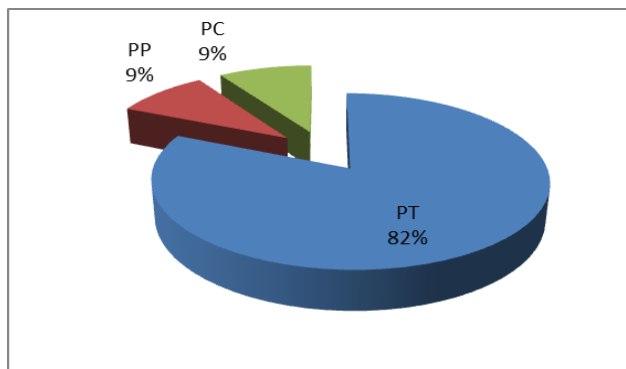
VARIABLE	CODIGO	CANTIDAD	%
PAGO TOTAL	PT	53	82
PAGO PARCIAL	PP	6	9
PAGO CERO	PC	6	9
TOTAL		65	100

Fuente: Elaboración propia

- De los 65 estudiantes matriculados, 53 realizaron el pago total hasta la finalización del Diplomado. Esto significa que cumplieron puntualmente con la cancelación de la colegiatura.
- 6 estudiantes realizaron pagos parciales hasta la finalización del Diplomado. Esto significa que no cumplieron con la cancelación total de las cuotas. Estos estudiantes sólo cancelaron el 50% del monto total de la colegiatura.
- Por su parte 6 estudiantes no realizaron ningún pago hasta la finalización de la maestría. Esto quiere decir que deben todo el monto de la colegiatura.

GRÁFICO N° 2

PORCENTAJE DE PAGOS REALIZADOS POR LOS ESTUDIANTES EN EL DIPLOMADO DE PRÁCTICA JURÍDICA FORMATIVA, VERSIÓN I



El gráfico N° 2 es muy explícito al demostrar las dimensiones de cada variable. En el presente caso la dimensión PAGO TOTAL es ampliamente superior a las otras dos. Supera a la variable PAGO PARCIAL en una dimensión porcentual de 73 puntos; por su parte, a la variable PAGO CERO lo supera también en 73 puntos porcentuales. Esto significa que la recaudación en Diplomado presentó un proceso más eficiente.

CUADRO N° 8

PAGOS REALIZADOS POR LOS ESTUDIANTES EN EL DIPLOMADO EN SEGURIDAD INFORMÁTICA VERSIÓN I

VARIABLE	CODIGO	CANTIDAD	%
PAGO TOTAL	PT	1	3
PAGO PARCIAL	PP	8	21
PAGO CERO	PC	29	76
TOTAL		38	100

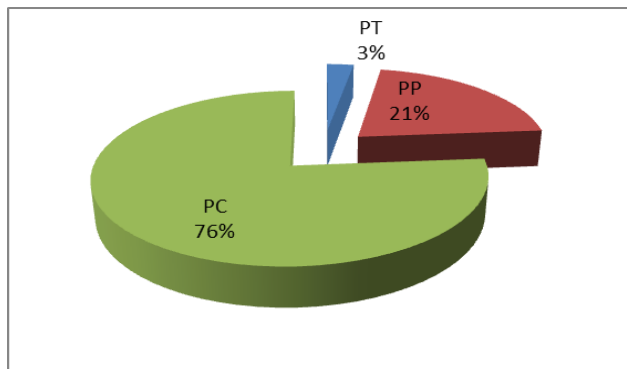
Fuente: Elaboración propia

- De los 38 estudiantes matriculados, 29 no realizaron ningún pago hasta la finalización del Diplomado. Esto quiere decir que deben todo el monto de la colegiatura.
- 8 estudiantes realizaron pagos parciales hasta la finalización de la maestría. Esto significa que no cumplieron con la cancelación total de las cuotas. De esta cantidad 5 deben más del 50% del monto total.

- Por su parte, sólo 1 estudiante realizó el pago total hasta la finalización del Diplomado. Esto significa que cumplió puntualmente con la cancelación de la colegiatura.

GRÁFICO N° 3

PORCENTAJE DE PAGOS REALIZADOS POR LOS ESTUDIANTES EN EL DIPLOMADO EN SEGURIDAD INFORMÁTICA VERSIÓN I



El gráfico N° 3 es muy explícito al demostrar las dimensiones de cada variable. En el presente caso la dimensión PAGO CERO es ampliamente superior a las otras dos. Supera a la variable PAGO PARCIAL en una dimensión porcentual de 55 puntos; por su parte, a la variable PAGO TOTAL lo supera en 73 puntos porcentuales. Esto significa que la recaudación en este Diplomado presentó muchas dificultades, es decir, el proceso de recaudación no fue eficiente.

CUADRO N° 9

PAGOS REALIZADOS POR LOS ESTUDIANTES EN EL DIPLOMADO EN PLANES DE NEGOCIOS Y EMPRENDIMIENTO VERSIÓN I

VARIABLE	CODIGO	CANTIDAD	%
PAGO TOTAL	PT	9	32
PAGO PARCIAL	PP	7	25
PAGO CERO	PC	12	43
TOTAL		28	100

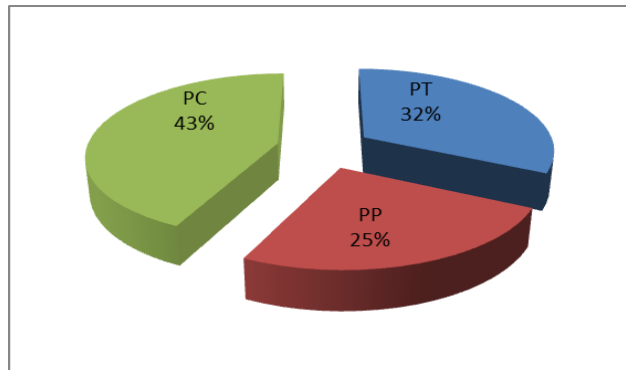
Fuente: Elaboración propia

- De los 28 estudiantes matriculados, 12 no realizaron ningún pago hasta la finalización del Diplomado. Esto quiere decir que deben todo el monto de la colegiatura.

- 9 estudiantes realizaron el pago total hasta la finalización del Diplomado. Esto significa que cumplieron puntualmente con la cancelación de la colegiatura.
- Por su parte, 7 estudiantes realizaron pagos parciales hasta la finalización del Diplomado. Esto significa que no cumplieron con la cancelación total de las cuotas. De esta cantidad 7 deben más del 50% del monto total.

GRÁFICO Nº 4

PORCENTAJE DE PAGOS REALIZADOS POR LOS ESTUDIANTES EN EL DIPLOMADO EN PLANES DE NEGOCIOS Y EMPRENDIMIENTO VERSIÓN I



El gráfico Nº 4 es muy explícito al demostrar las dimensiones de cada variable. En el presente caso la dimensión PAGO CERO es superior a las otras dos. Supera a la variable PAGO TOTAL en una dimensión porcentual de 11 puntos; por su parte, a la variable PAGO PARCIAL lo supera en 18 puntos porcentuales. Esto significa que la recaudación en este Diplomado presentó muchas dificultades, es decir, el proceso de recaudación no fue eficiente.

CUADRO Nº 10

PAGOS REALIZADOS POR LOS ESTUDIANTES EN EL DIPLOMADO EN METODOLOGÍA EN INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA VERSIÓN III

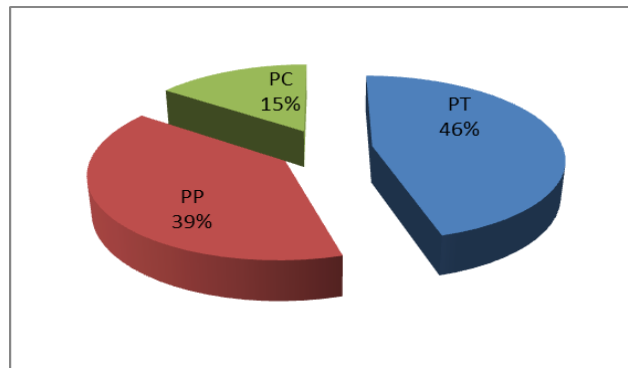
VARIABLE	CODIGO	CANTIDAD	%
PAGO TOTAL	PT	15	46
PAGO PARCIAL	PP	13	39
PAGO CERO	PC	5	15
TOTAL		33	100

Fuente: Elaboración propia

- De los 33 estudiantes matriculados, 15 realizaron el pago total hasta la finalización del Diplomado. Esto significa que cumplieron puntualmente con la cancelación de la colegiatura.
- 13 realizaron pagos parciales hasta la finalización del Diplomado. Esto significa que no cumplieron con la cancelación total de las cuotas. De esta cantidad 7 deben más del 50% del monto total.
- Por su parte 5 estudiantes no realizaron ningún pago hasta la finalización del Diplomado. Esto quiere decir que deben todo el monto de la colegiatura.

GRÁFICO Nº 5

PORCENTAJE DE PAGOS REALIZADOS POR LOS ESTUDIANTES EN EL DIPLOMADO EN METODOLOGÍA EN INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA VERSIÓN III



El gráfico Nº 5 es muy explícito al demostrar las dimensiones de cada variable. En el presente caso la dimensión PAGO TOTAL es ampliamente superior a las otras dos. Supera a la variable PAGO PARCIAL en una dimensión porcentual de 7 puntos; por su parte, a la variable PAGO CERO lo supera en 31 puntos porcentuales. Esto significa que la recaudación en el Diplomado presentó dificultades, es decir, el proceso de recaudación no fue eficiente.

CUADRO N° 11

PAGOS REALIZADOS POR LOS ESTUDIANTES EN LOS PROGRAMAS DE POSTGRADO REALIZADOS EN LA GESTIÓN 2010

PAGO	P1	P2	P3	P4	P5	TOTAL	%
TOTAL	5	53	1	9	15	83	37
PARCIAL	41	6	8	7	13	75	34
CERO	14	6	29	12	5	66	29
TOTAL						224	100

Fuente: Elaboración propia

P1 = Maestría en Educación Superior, Versión VI

P2 = Diplomado en Práctica Jurídica Formativa Versión I

P3 = Diplomado en seguridad informática Versión I

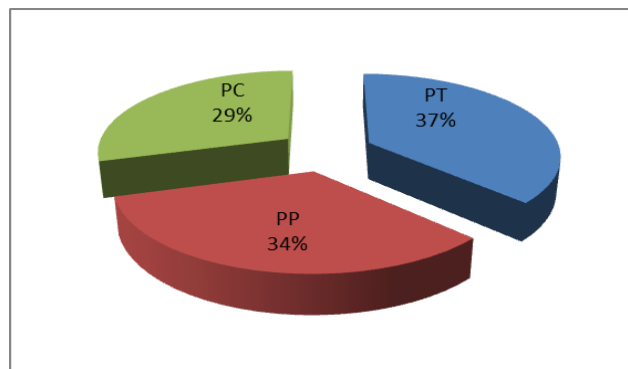
P4 = Diplomado en Planes de Negocios y Emprendimiento Versión I

P5 = Diplomado en Metodología e Investigación Científica Versión III

- De los 224 estudiantes matriculados en los diferentes programas de postgrado en el año 2010, 83 realizaron el pago total, hasta la finalización de cada uno de ellos. Esto significa que cumplieron puntualmente con la cancelación de la colegiatura.
- 75 realizaron pagos parciales hasta la finalización de cada uno de los programas. Esto significa que no cumplieron con la cancelación total de las cuotas.
- Por su parte 66 estudiantes no realizaron ningún pago hasta la finalización de cada uno de los programas de postgrado. Esto quiere decir que deben todo el monto de la colegiatura.

GRÁFICO N° 6

PORCENTAJE DE PAGOS REALIZADOS POR LOS ESTUDIANTES EN LOS PROGRAMAS DE POSTGRADO REALIZADOS EN LA GESTIÓN 2010



El gráfico N° 6 es muy explícito al demostrar las dimensiones de cada variable. En el presente caso la dimensión PAGO TOTAL es superior a las otras dos. Supera a la variable PAGO PARCIAL en una dimensión porcentual de 8 puntos; por su parte, a la variable PAGO CERO lo supera en 17 puntos porcentuales. Esto significa que la recaudación en los programas de postgrado presentó dificultades, es decir, el proceso de recaudación no fue eficiente.

Estos datos numéricos, de los pagos realizados por los estudiantes, se traduce en montos económicos de la siguiente manera:

CUADRO N° 12

PAGOS REALIZADOS POR LOS ESTUDIANTES EN LOS PROGRAMAS DE POSTGRADO REALIZADOS EN LA GESTIÓN 2010

VARIABLE	P1	P2	P3	P4	P5	TOTAL	%
TOTAL PAGADO	215047,28	168000	16600	37620	52500	489767,28	43
SALDO POR PAGAR	432952,72	27000	97400	51980	30000	639332,72	57
TOTAL						1129100	100

Fuente: Elaboración propia

P1 = Maestría en Educación Superior, Versión VI

P2 = Diplomado en Práctica Jurídica Formativa Versión I

P3 = Diplomado en seguridad informática Versión I

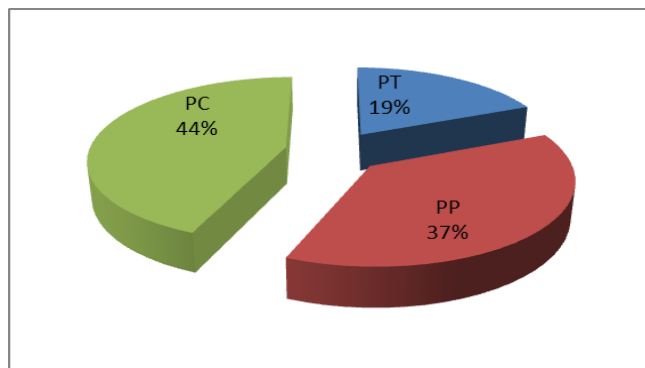
P4 = Diplomado en Planes de Negocios y Emprendimiento Versión I

P5 = Diplomado en Metodología e Investigación Científica Versión III

- El dinero recaudado por concepto de pago de colegiatura en la gestión 2010, no llega ni a la mitad del monto total. Es decir, el total pagado es mucho menor del monto por pagar. Esto significa que existe un problema concreto en los procesos de recaudación en la Unidad de Postgrado.
- Por su parte, el dinero que aún deben los estudiantes es mucho mayor que el pagado.

GRÁFICO N° 7

PORCENTAJE DE PAGOS REALIZADOS POR LOS ESTUDIANTES EN LOS PROGRAMAS DE POSTGRADO REALIZADOS EN LA GESTIÓN 2010



El gráfico N° 7 es muy explícito al demostrar las dimensiones de cada variable. En el presente caso la dimensión SALDO POR PAGAR es superior a la variable TOTAL PAGADO en una dimensión porcentual de 6 puntos. Esto significa que la recaudación presentó dificultades, es decir, el proceso de recaudación no fue eficiente, creando una tendencia de pérdida.

- **Eficiencia en la recaudación de los programas de postgrado en la gestión 2011**

El análisis de la información, que determina el nivel de eficiencia de los procesos de recaudación de recursos económicos y financieros de los programas de postgrado de la gestión 2011, basa su razonamiento en dos programas concretos que se detallan a continuación:

CUADRO N° 13

PAGOS REALIZADOS POR LOS ESTUDIANTES EN LA MAESTRÍA EN EDUCACIÓN SUPERIOR VERSIÓN VII

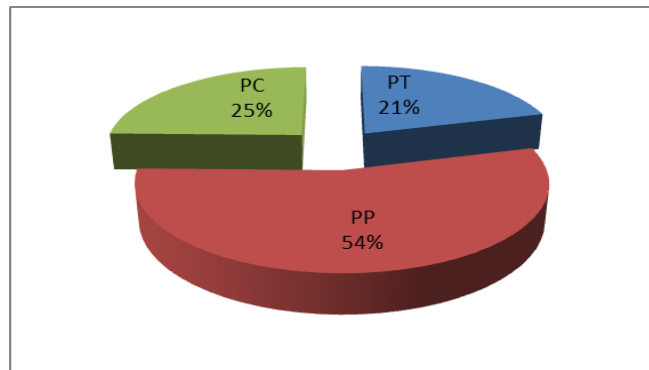
VARIABLE	CODIGO	CANTIDAD	%
PAGO TOTAL	PT	3	19
PAGO PARCIAL	PP	6	37
PAGO CERO	PC	7	44
TOTAL		16	100

Fuente: Elaboración propia

- De los 16 estudiantes matriculados, 7 no realizaron ningún pago hasta el avance actual de la maestría, porque sigue en proceso. Esto quiere decir que deben todo el monto de los módulos desarrollados por concepto de colegiatura.
- 6 realizaron pagos parciales hasta el avance actual de la maestría. Esto significa que no cumplieron con la cancelación de las cuotas establecidas. De esta cantidad 1 debe más del 50% del monto actual.
- Por su parte, sólo 3 estudiantes realizaron el pago total hasta el avance actual de la maestría. Esto significa que cumplieron puntualmente con la cancelación de las cuotas de la colegiatura.

GRÁFICO Nº 8

PORCENTAJE DE PAGOS REALIZADOS POR LOS ESTUDIANTES EN LA MAESTRÍA EN EDUCACIÓN SUPERIOR VERSIÓN VII



El gráfico Nº 8 es muy explícito al demostrar las dimensiones de cada variable. En el presente caso la dimensión PAGO CERO es superior a las otras dos. Supera a la variable PAGO PARCIAL en una dimensión porcentual de 7 puntos; por su parte, a la variable PAGO TOTAL lo supera en 25 puntos porcentuales. Esto significa que la recaudación en la Maestría presentó muchas dificultades, es decir, el proceso de recaudación no fue eficiente.

CUADRO N° 14

PAGOS REALIZADOS POR LOS ESTUDIANTES EN EL DIPLOMADO EN EDUCACIÓN SUPERIOR VERSIÓN I

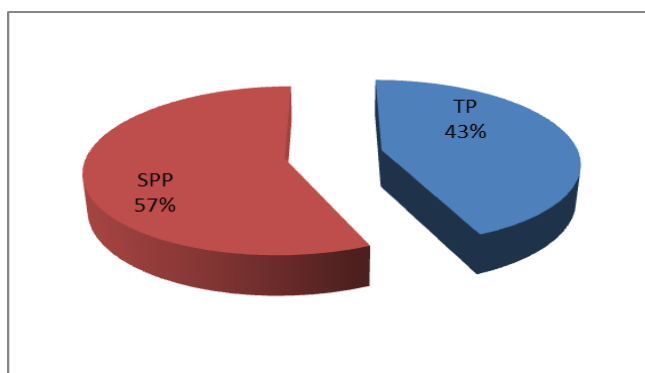
VARIABLE	CODIGO	CANTIDAD	%
PAGO TOTAL	PT	16	21
PAGO PARCIAL	PP	42	54
PAGO CERO	PC	19	25
TOTAL		77	100

Fuente: Elaboración propia

- De los 77 estudiantes matriculados, 42 realizaron pagos parciales hasta la finalización del Diplomado. Esto significa que no cumplieron con la cancelación total de las cuotas. De esta cantidad 11
- 16 deben más del 50% del monto total.
- 19 estudiantes no realizaron ningún pago hasta la finalización del Diplomado. Esto quiere decir que deben todo el monto de la colegiatura.
- Por su parte sólo 16 estudiantes realizaron el pago total hasta la finalización del Diplomado. Esto significa que cumplieron puntualmente con la cancelación de la colegiatura.

GRÁFICO N° 9

PORCENTAJE DE PAGOS REALIZADOS POR LOS ESTUDIANTES EN EL DIPLOMADO EN EDUCACIÓN SUPERIOR VERSIÓN I



El gráfico N° 9 es muy explícito al demostrar las dimensiones de cada variable. En el presente caso la dimensión PAGO PARCIAL es ampliamente superior a las otras dos. Supera a la variable PAGO CERO en una dimensión porcentual de 29 puntos; por su parte, a la variable PAGO TOTAL lo supera en 33 puntos porcentuales. Esto

significa que la recaudación en el Diplomado presentó muchas dificultades, es decir, el proceso de recaudación no fue eficiente.

**CUADRO Nº 15
PAGOS REALIZADOS POR LOS ESTUDIANTES EN LOS PROGRAMAS DE
POSTGRADO REALIZADOS EN LA GESTIÓN 2011**

PAGO	P1	P2	TOTAL	%
TOTAL	3	16	19	20
PARCIAL	6	42	48	52
CERO	7	19	26	28
TOTAL			93	100

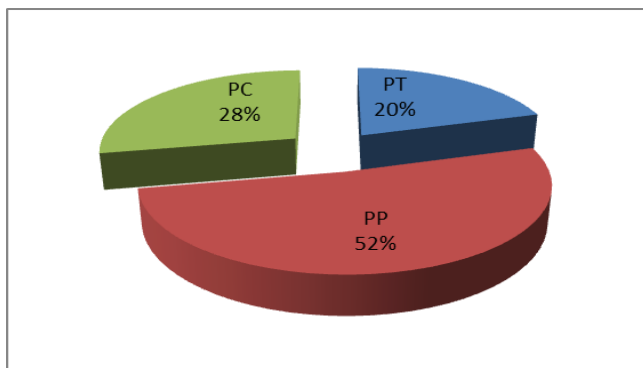
Fuente: Elaboración propia

P1 = Maestría en Educación Superior, Versión VII

P2 = Diplomado en Educación Superior.

- De los 93 estudiantes matriculados en los diferentes programas de postgrado en el año 2011, 48 realizaron pagos parciales hasta la finalización de los programas de postgrado. Esto significa que no cumplieron con la cancelación total de las cuotas.
- 26 estudiantes no realizaron ningún pago hasta la finalización de cada uno de los programas de postgrado. Esto quiere decir que deben todo el monto de la colegiatura.
- Por su parte, 19 realizaron el pago total, hasta la finalización de cada uno de ellos. Esto significa que cumplieron puntualmente con la cancelación de la colegiatura.

**GRÁFICO Nº 10
PORCENTAJE DE PAGOS REALIZADOS POR LOS ESTUDIANTES EN LOS
PROGRAMAS DE POSTGRADO REALIZADOS EN LA GESTIÓN 2010**



El gráfico N° 10 es muy explícito al demostrar las dimensiones de cada variable. En el presente caso la dimensión PAGO PARCIAL es superior a las otras dos. Supera a la variable PAGO CERO en una dimensión porcentual de 24 puntos; por su parte, a la variable PAGO TOTAL lo supera en 32 puntos porcentuales. Esto significa que la recaudación en los programas de postgrados en el 2011 presenta dificultades, es decir, el proceso de recaudación no es eficiente.

Estos datos numéricos, de los pagos realizados por los estudiantes, se traduce en montos económicos de la siguiente manera:

CUADRO N° 16

PAGOS REALIZADOS POR LOS ESTUDIANTES EN LOS PROGRAMAS DE POSTGRADO REALIZADOS EN LA GESTIÓN 2010

PAGO	P1	P2	TOTAL	%
TOTAL PAGADO	20400	120300	131100	49
SALDO POR PAGAR	27600	110700	138300	51
TOTAL			269400	100

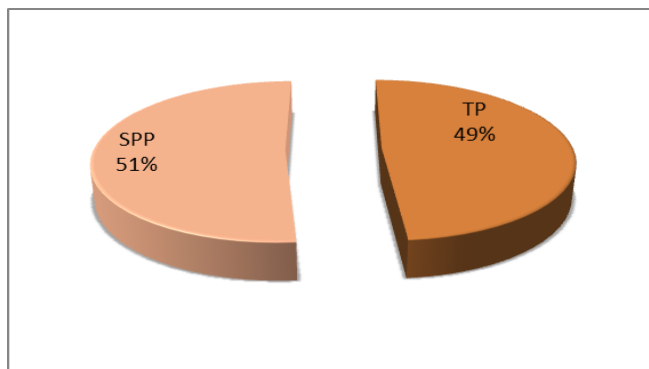
Fuente: Elaboración propia

P1 = Maestría en Educación Superior, Versión VII

P2 = Diplomado en Educación Superior.

- El dinero recaudado por concepto de pago de colegiatura en la gestión 2010, no llega ni a la mitad del monto total. Es decir, el total pagado es mucho menor del monto por pagar. Esto significa que existe un problema concreto en los procesos de recaudación en la Unidad de Postgrado.
- Por su parte, el dinero que aún deben los estudiantes es mucho mayor que el pagado.

GRÁFICO N° 11
PORCENTAJE DE PAGOS REALIZADOS POR LOS ESTUDIANTES EN LOS
PROGRAMAS DE POSTGRADO REALIZADOS EN LA GESTIÓN 2010



El gráfico N° 11 es muy explícito al demostrar las dimensiones de cada variable. En el presente caso la dimensión SALDO POR PAGAR es superior a la variable TOTAL PAGADO en una dimensión porcentual de 2 puntos. Esto significa que la recaudación presentó dificultades, es decir, el proceso de recaudación no es eficiente, creando una tendencia de pérdida.

3.2.1.2.2. Recaudación bajo convenio institucional

Es importante determinar cuál es el nivel de eficiencia que tienen los procesos de recaudación realizados por la Dirección de Postgrado de la UAP.

a) Programas de Postgrado desarrollados Bajo Convenio en la gestión 2010

- Maestría en Educación Superior VIII
- Maestría en Ingeniería Informática I
- Maestría en Ciencias Penales I
- Maestría en Gestión y Administración en Educación Superior I
- Diplomado en Informática Educativa II
- Diplomado en la Nueva Constitución Política del Estado I
- Diplomado en Educación Superior y Docencia Universitaria I (Sucre)
- Diplomado en Educación Superior y Docencia Universitaria I Virtual (Sucre)

Según el detalle anterior son ocho los programas que se desarrollaron en la gestión 2010 bajo la modalidad de convenio institucional, tomando en cuenta dos grados

académicos: Maestría y Diplomado. De los cuales, cuatro son para acceder al grado de Magister y cuatro como diplomantes.

CUADRO Nº 17

MAESTRÍAS DESARROLLADAS EN LA GESTIÓN 2010 EN CONVENIO CON OTRAS INSTITUCIONES

Nº	PROGRAMAS	VERSION	LUGAR	INSTITUCION	FECHA DE INICIO	FECHA DE CONCLUSIÓN	MATRICULADOS
1	Maestría en Educación Superior	VIII	Potosí	U.P.D.S.	04/03/09	05/05/10	21
2	Maestría en Ingeniería Informática	I	Potosí	U.P.D.S.	04/08/10	28/10/11	33
3	Maestría en Ciencias Penales	I	La Paz	ESSE	05/03/09	05/05/10	5
4	Maestría en Gestión y Administración en Educación Superior	I	Fundación Manos de Vida	U.A.P.	05/04/10	07/07/10	33

Fuente: Dirección de Postgrado de la UAP

De los cuatro programas de Maestría, tres culminaron el 2010, uno sigue en proceso. Por otra parte, tuvieron una participación aceptable de profesionales, aunque una tuvo una participación reducida. En consecuencia, los participantes de cada diplomado varían desde 5 hasta 38 cursantes. Es decir, no tuvieron el mismo número de profesionales. Las áreas que abarcaron son: Educación, informática, derecho y administración.

CUADRO Nº 18

DIPLOMADOS DESARROLLADOS EN LA GESTIÓN 2010 EN CONVENIO CON OTRAS INSTITUCIONES

Nº	PROGRAMAS	VERSION	LUGAR	INSTITUCION	FECHA DE INICIO	FECHA DE CONCLUSIÓN	MATRICULADOS
1	Diplomado en Informática Educativa	II	9 Dep. del País	Fe y Alegría	03/03/10	12/12/10	217
2	Diplomado en la Nueva Constitución Política del Estado	I	Cobija	O.A.P.E.C.	06/06/10	05/12/10	33
3	Diplomado en Educación Superior y Docencia Universitaria	I	Sucre	Escuela Boliviana de Postgrado	01/10/10	05/12/10	50
4	Diplomado en Educación Superior y Docencia Universitaria Virtual	I	Sucre	CIEM	01/01/10	12/12/11	72

Fuente: Dirección de Postgrado de la UAP

Los cuatro programas de Diplomados realizados en la gestión 2010 tienen temáticas diferentes enmarcados en las diferentes ciencias que se desarrollan en las casa superiores de estudio a nivel nacional. Por lo tanto, se puede constatar que hay diplomados informáticos, jurídicos y educativos. Los participantes de cada diplomado varían desde 33 hasta 217 diplomantes. Es decir, no tuvieron el mismo número de profesionales.

b) Programas de Postgrado desarrollados Bajo Convenio en la gestión 2011

- Diplomado en Educación Superior y Docencia Universitaria I
- Diplomado en Educación Superior y Docencia Universitaria (Virtual)

Según el detalle anterior son dos los programas que se desarrollaron en la gestión 2011 bajo la modalidad de convenio institucional, tomando en cuenta un grado académico: Diplomado.

CUADRO N° 19

DIPLOMADOS DESARROLLADOS EN LA GESTIÓN 2011 EN CONVENIO CON OTRAS INSTITUCIONES

Nº	PROGRAMAS	VERSION	LUGAR	INSTITUCION	FECHA DE INICIO	FECHA DE CONCLUSIÓN	MATRICULADOS
1	Diplomado en Educación Superior y Docencia Universitaria	I	Sucre	Escuela Boliviana de Postgrado	03/01/11	13/09/11	50
2	Diplomado en Educación Superior y Docencia Universitaria (Virtual)	I	Sucre	CIEM	03/01/11	13/09/11	72

Fuente: Dirección de Postgrado de la UAP

Los dos programas de Diplomados realizados en la gestión 2011 tienen temáticas enmarcados en ciencias tales como Educación Superior. Por otra parte, los participantes de cada diplomado varían desde 50 hasta 72 diplomantes. Es decir, no tuvieron el mismo número de profesionales.

3.2.2. Resultados de la entrevista

a) Entrevista a administrativos

Esta técnica, tiene el objetivo de conocer las percepciones que tienen los funcionarios administrativos de la Unidad de Postgrado con relación a los procesos de recaudación por concepto de cobros de la colegiatura de los diferentes programas.

En consecuencia, el cuestionario que se utilizó fue aplicado a 2 dos administrativos. Procedimentalmente, para la recopilación de la información se tomó en cuenta los siguientes parámetros:

- Retraso en los pagos por concepto de colegiatura
- Mecanismos de cobro de la colegiatura
- Modalidades de pago
- Opciones de becas
- Titulación

CUADRO Nº 20

CRITERIOS DE LOS PROCESOS DE RECAUDACIÓN SEGÚN ADMINISTRATIVOS DE LA DiyPG

Nº	PREGUNTA	RESPUESTA	
		VARIABLE	DETALLE
1	¿Qué causas existen para el retraso en los pagos por concepto de colegiatura en los diferentes módulos?	Irresponsabilidad	Los estudiantes conocen las modalidades de pago
			Dejan acumular 3 o 4 cuotas y después le es difícil cancelar.
		Situación económica del país	Priorizan gastos familiares
2	¿Qué mecanismos aplican en la Dirección de Postgrado para garantizar que los estudiantes de los diferentes programas realicen los pagos por concepto de colegiatura en las fechas establecidas?	Informe al final de cada módulo	Ellos están conscientes de su situación académica y económica
3	¿Cuáles son las modalidades de pago que existe para realizar la cancelación por la colegiatura?	En efectivo	En caja de la UAP Mediante depósito bancario
		Por descuento	Mediante la Dirección Administrativa Financiera que autoriza el descuento a contabilidad.
4	¿Existen posibilidades de beca en los programas de postgrado? ¿Cuáles son?	Dos tipos de becas	Para estudiantes de pregrado de la UAP
			Mediante convenio interinstitucional
5	¿Cuál es el procedimiento que el estudiante debe seguir para tramitar su diploma? ¿Cuál es el costo?	Presentación de documentos	Todos los documentos necesarios, especialmente el Título en Provisión Nacional
		Pago en efectivo	620 Bs. Diplomado 1960 Bs. Especialidad o Maestría

FUENTE: Elaboración propia

El cuadro 20 muestra de manera clara el proceso o procedimiento por el cual se realizan las recaudaciones por concepto de cobro de colegiatura. El mismo muestra según el criterio de los entrevistados ciertas falencias en este procedimiento por lo cual debe ser revisado y modificado, considerando sus debilidades para lograr un cambio cualitativo en la administración operativa – financiera dentro de la Unidad de Postgrado.

b) Entrevista a estudiantes

La entrevista a estudiantes de los diferentes programas de postgrado tiene el propósito de conocer las percepciones que tienen con relación a los procesos de recaudación por concepto de cobros de la colegiatura.

El procedimiento para la recopilación de la información tomó en cuenta los siguientes parámetros:

- Información suficiente para realizar los pagos
- Dificultad para realizar los pagos
- Modalidades de pago
- Sugerencias para facilitar los pagos

Las respuestas de los estudiantes son coincidentes en varios puntos, haciendo énfasis en el aspecto económico. Aparentemente, el centro del problema son los recursos económicos con que cuentan los estudiantes, considerando que los pagos son altos y los plazos muy cortos. Ellos realizan, ante esta situación, una serie de sugerencias, que parten obviamente de su realidad financiera. Sugerencias que en realidad pueden ser consideradas para hacer una serie de modificaciones en los procesos y procedimientos de recaudación por concepto de cobros de colegiatura de los diferentes programas de postgrado. En el cuadro N° 21 se detallan todos estos puntos.

CUADRO Nº 21

CRITERIOS DE LOS PROCESOS DE RECAUDACIÓN SEGÚN ESTUDIANTES DE POSTGRADO

Nº	PREGUNTA	RESPUESTA		
		VARIABLE	DETALLE	
1	¿Le brindan la información suficiente en la Dirección de Postgrado de la UAP para realizar los pagos correspondientes por concepto de colegiatura? ¿Por qué?	Información clara	1	Nos dan toda la información
				Nos dan indicaciones escrita
		Información confusa	6	Hay confusión al hacer los pagos
				No hay una adecuada orientación
				No se conoce donde empieza para hacer el trámite
				La información no corresponde a los pasos que hay que seguir
Cuando vamos a una oficina nos envían a otra				
A veces el trámite es confuso				
2	¿Cuáles el nivel de dificultad que usted tiene al momento de cancelar sus cuotas por concepto de colegiatura?	Falta de recursos económicos	7	Muchas veces se presentan situaciones en que el dinero debes gastarlo en cosas más importantes.
				No podemos pagar nuestras cuotas por falta de recursos económicos.
				Las cuotas son muy altas y a veces no podemos juntar todo, y no aceptan sólo una parte
3	¿El pago por concepto de colegiatura para usted es más conveniente al contado o por cuotas? ¿Por qué?	Por cuotas	7	tenemos la facilidad de ir pagando de a poco
				Es una facilidad para el estudiante
				Sería más viable el acceso económico de cada uno por el monto reducido que va a tener que pagar
4	¿Qué sugerencias daría usted para mejorar o facilitar los pagos por concepto de colegiatura?	Pagos y sus plazos más flexibles		Que sean pagos por cuotas más flexibles
				Que sean los plazos de pago sean más alargados
				Las cuotas que sean mínimas, principalmente la inicial
				Subdividir la cuota

FUENTE: Elaboración propia

PROPUESTA

El planteamiento, organización y procedimiento de la presente propuesta de procesos y procedimientos de recaudación por concepto de colegiatura y trámites colaterales producto de los programas de postgrado que oferta la Dirección de Postgrado de la UAP está condicionado por el grado de eficiencia, considerando además las conclusiones obtenidas como producto del proceso de reflexión, de esta manera fundamentando su inclusión en el presente trabajo científico.

4.1. OBJETIVO

El objetivo de la presente propuesta responde a las necesidades económicas de la Dirección de Postgrado de la UAP, es decir, que facilite su flujo financiero con relación a la recaudación de recursos. Por lo tanto, persigue el siguiente objetivo:

- Actualizar los procesos y procedimientos institucionales de recaudación por concepto de pago de colegiatura y trámites colaterales de los programas de postgrado.

4.2. JUSTIFICACIÓN

La importancia de la presente propuesta radica en que apoya de manera directa a los administrativos de la Dirección de Postgrado de la UAP para facilitar las operaciones relacionadas con los procesos de recaudación por concepto de colegiatura. Por lo tanto, aporta con la actualización permanente y efectiva de procedimientos en el ámbito operativo – financiero. En consecuencia, implica que la administración se convierta en un proceso sencillo y aplicable a cualquier procedimiento de recaudación de recursos por concepto de colegiatura en los programas de postgrado de la UAP. Además, sienta bases racionales de la aplicación con relación a procesos operativo – financiero.

Por otra parte, la presente propuesta, permite demostrar la pertinencia teórica y práctica adquirida durante los años de estudio universitario. Es la demostración personal de las competencias profesionales establecidas en Administración de Empresas y la efectividad de los contenidos curriculares de la Universidad Amazonica de Pando.

4.3. METODOLOGÍA DE LA IMPLEMENTACIÓN

La presente propuesta, desde el punto de vista metodológico, desarrolla una explicación sistemática y coherente de la parte operativa, es decir, de su ejecución. Considerando que responde al análisis concreto sobre los procedimientos de recaudación y su nivel de eficiencia.

La metodología que se plantea en esta propuesta se apoya en la aplicación concreta, clara y verídica para una ejecución o implementación exitosa. Los pasos son los siguientes:

- **PLANIFICACIÓN:** Después de haber identificado determinadas deficiencias en los procesos de recaudación de recursos económicos por concepto de pago de colegiatura y trámites colaterales producto de los programas de postgrado que se ofertan en la UAP, se planifica una serie de actividades estratégicas para actualizar dichos procesos mediante la innovación de procedimientos.
- **EJECUCIÓN:** La matriculación, la colegiatura, la titulación y los programas de convenio son los contenidos centrales en el proceso de elaboración de la propuesta. Su conformación implica aspectos teórico – prácticos que se ejecutará en fases concretas.
- **EVALUACIÓN:** La evaluación será constante, durante todo el proceso.

4.4. PROCEDIMIENTO DE ELABORACIÓN DE LA PROPUESTA

El fin del procedimiento del presente trabajo es demostrar, mediante procesos metodológicos, que la actualización de procesos y procedimientos de recaudación de recursos económicos es una tarea trascendental de la administración. En consecuencia, hoy, la administración advierte que una de las mejores maneras de tener éxito empresarial, es decir, que obtenga los resultados esperados, es la innovación operativa.

En consecuencia, se divide en cuatro fases: primero, que se refiere al aspecto de matriculación de los estudiantes; segundo, los procesos de colegiatura; tercero, los procesos de pago por descuento en planilla; por último, los procesos de matriculación y pagos por convenio, debiendo lograrse como resultado cambios

significativos en comportamiento de la gestión operativa – financiera de la Unidad de Postgrado de la UAP.

4.4.1. Proceso de matriculación

El proceso de matriculación implica en su contenido cinco fases: primero, presentación de requisitos en la Dirección de Postgrado; segundo, Verificación de requisitos en VTR; tercero, pago en caja; cuarto, inserción en el sistema; quinto, guía del flujo de procedimiento.

4.4.1.1. Objetivo del proceso

Mejorar el nivel de eficiencia en el proceso de matriculación de los estudiantes en los diferentes programas de postgrado.

4.4.1.2. Proceso o procedimiento propuesto

El procedimiento presenta las siguientes fases:

a) 1ra Fase: Presentación de requisitos en Dirección de Postgrado

- Fotocopia legalizada de TÍTULO ACADÉMICO o TITULO EN PROVISIÓN NACIONAL a nivel Licenciatura para programas de Maestría y Doctorado. Documentos que acreditan el nivel académico anterior a estos niveles de formación profesional. De esta manera se garantiza la calidad del proceso académico que deriva en el prestigio de la institución educativa, en este caso la Universidad Amazónica de Pando.
- Fotocopia simple de TÍTULO ACADÉMICO o TITULO EN PROVISIÓN NACIONAL a nivel Licenciatura para Diplomado y especialidad. Es importante remarcar que estos procesos son de POSTGRADO, por lo tanto los participantes deben cumplir con requisitos mínimos, como el de haber logrado el título profesional en su área de conocimiento.
- Fotocopia de Carnet de identidad
- Hoja de vida (no documentado)
- Contrato de estudios de Postgrado.

- 2 fotografías 3x4, fondo rojo (En caso de no estar registrado en archivo universitario como estudiante de postgrado). Uno que queda para los archivos en la Dirección de Postgrado y el otro que se deriva al Departamento de Archivo Académico Universitario.

b) 2da Fase. Verificación de requisitos

- En Ventanilla de Trámites y Registros (VTR) se realiza la recepción de los documentos señalados en requisitos.
- Se verifica que los documentos cumplan con los requisitos estipulados en la norma universitaria para procesos académicos de postgrado.
- En VTR autorizan al estudiante para que realice la cancelación por concepto de matriculación en CAJA.

c) 3ra Fase. Pago en caja

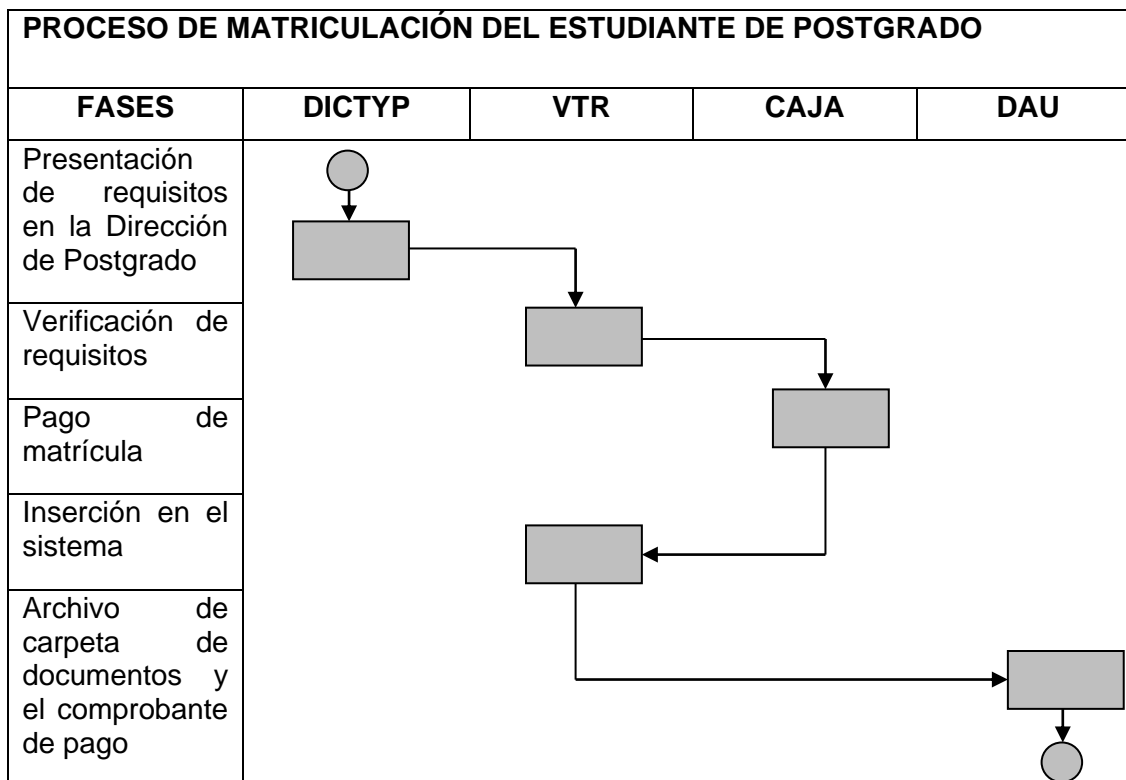
- Se emite comprobante de pago, en Caja, por concepto de matriculación.
- El comprobante de pago se deriva a VTR.

d) 4ta Fase. Inserción en el sistema

- En VTR se realiza la recepción del comprobante de pago por concepto de matriculación.
- En caso de depósito bancario se entrega el comprobante emitido por la institución financiera (Banco Unión).
- Se registra al estudiante en el sistema.
- Se imprime la matrícula y se entrega al estudiante.

Una vez concluido este proceso se envía la Carpeta de documentos y el comprobante de pago al Departamento de Archivo Académico Universitario.

e) 5ta Fase. Guía del flujo de procedimiento



Fuente: Elaboración propia

4.4.2. Proceso de pago de colegiatura

El proceso de pago de colegiatura implica en su contenido dos modalidades: primero, pago total de la colegiatura en efectivo; segundo, pago en cuotas. Ambos procesos se los puede realizar mediante depósito bancario y ventanilla de trámites en la universidad.

4.4.2.1. Objetivo del proceso

Contribuir a la recaudación eficiente de recursos económicos por concepto de pago de colegiatura que permita un incremento en la generación de ingresos.

4.4.2.2. Proceso o procedimiento propuesto

a) Proceso de pago total de colegiatura en efectivo

El proceso que implica el pago total de la colegiatura en un solo desembolso tiene las siguientes fases:

1ra Fase. Autorización de trámite para pago

- El estudiante solicita autorización de pago en Coordinación de la Dirección de Postgrado.
- El Coordinador entrega al estudiante una autorización para que realice el pago correspondiente en Ventanilla Única, estipulando el monto y el programa al que corresponde.
- En caso de que el pago se realice en una entidad bancaria se entrega al estudiante el número de cuenta y el monto correspondientes en una papeleta de información.

2da Fase. Pago de la colegiatura

- (CAJA UAP) Cancelación del monto total de la colegiatura en Ventanilla Única de la UAP, en donde se emite el comprobante de pago.
- (ENTIDAD FINANCIERA) Depósito del monto total de colegiatura en el Banco Unión.

3ra Fase. Verificación del pago realizado

- El estudiante debe entregar una copia del recibo de cancelación al Coordinador de los programas de la Dirección de Postgrado.
- Se deriva este documento a la unidad de Kardex de la Dirección de Postgrado para actualizar los pagos de la colegiatura del estudiante.

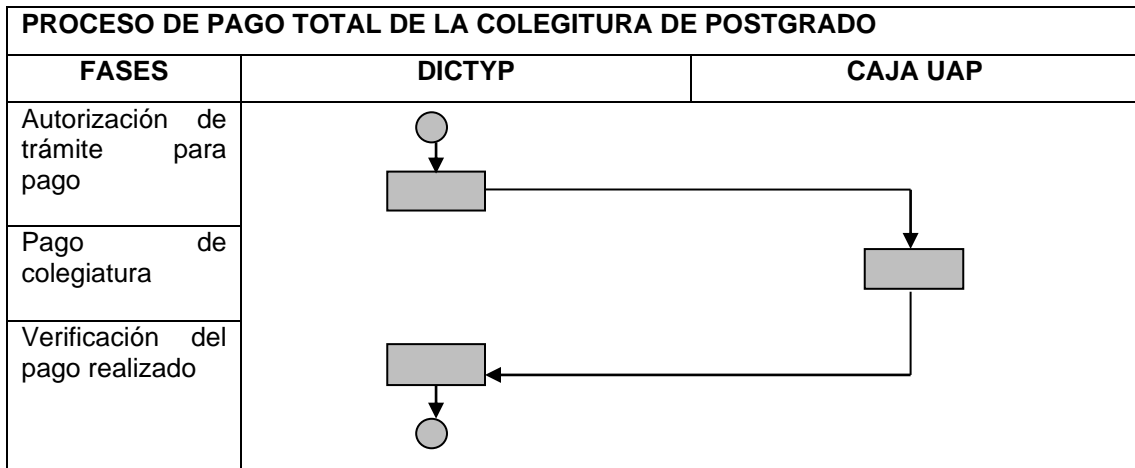
La cancelación del pago total de la colegiatura implica dos tipos de beneficios para el estudiante, según su elección del estudiante: primero, se plantea la opción de un descuento del 10%, del monto total; segundo, se plantea la titulación gratuita. Es decir, se motiva al estudiante a realizar su pago de una vez.

En la primera opción (descuento del 10%) es un monto económico razonable que se dejaría de percibir por concepto de colegiatura comparado con el monto económico que los estudiantes adeudan al finalizar cada uno de los programas. Este beneficio, garantiza que el estudiante culmine el programa, además, asegura la recaudación de recursos económicos, logrando cumplir con todos los compromisos, como ser el pago de salarios a los catedráticos o facilitadores de los programas, la compra de material y otros gastos, sin la necesidad de acudir a otras fuentes de dinero.

La segunda opción (titulación gratuita) motiva al estudiante a cumplir con el pago de la colegiatura puesto que se incluye en el costo del título y evita un trámite moroso. Hay que tener en cuenta que en otras universidades del sistema (UMSA, UAGRM, UMSS, etc.) este accionar de los funcionarios de las unidades de postgrado consigue que la totalidad de los estudiantes cancelen a tiempo la colegiatura.

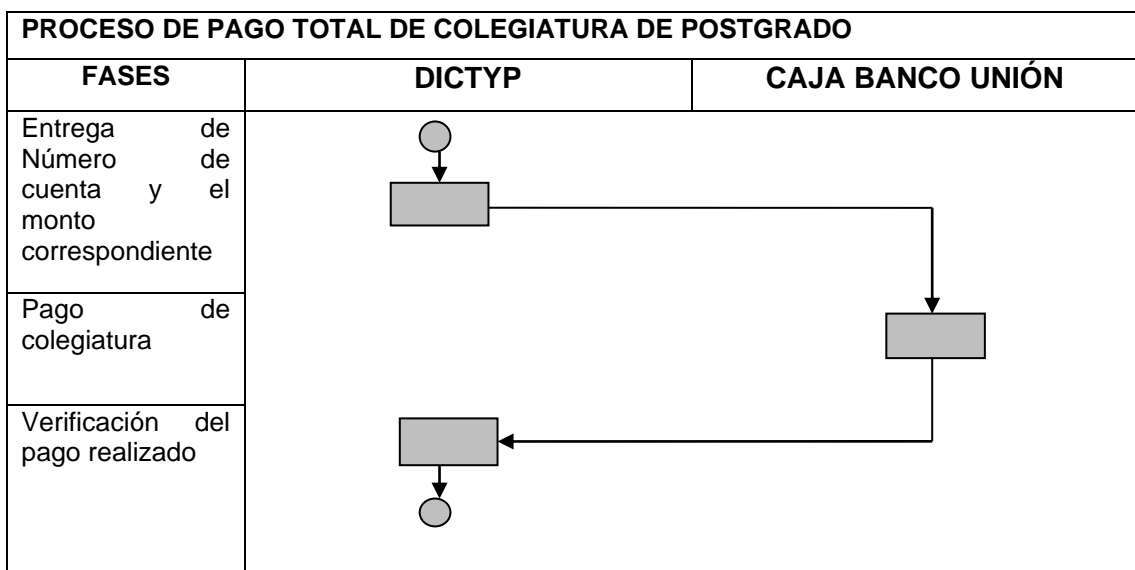
4ta Fase. Guía del flujo de procedimiento

PROCESO 1



Fuente: Elaboración propia

PROCESO 2



Fuente: Elaboración propia

b) Proceso de pago en cuotas de la colegiatura

El proceso que implica el pago total de la colegiatura en un solo desembolso tiene las siguientes fases:

1ra Fase. Verificación de situación de colegiatura

- El estudiante solicita autorización de pago en Coordinación de la Dirección de Postgrado.
- El Coordinador de la Dirección de Postgrado verifica la situación de pago por colegiatura de cada estudiante.
- El Coordinador entrega al estudiante un estado de cuentas de los pagos realizados en el que estipula el detalle del monto económico que aún debe.

2da Fase. Autorización de trámite para pago

- El coordinador imprime las órdenes de pago de los estudiantes que deban cuotas de la colegiatura.
- Se realiza la entrega de la orden de pago a cada estudiante para que realice la cancelación correspondiente en Ventanilla Única de la UAP, estipulando el monto y el programa al que corresponde.
- En caso de que el pago se realice en una entidad bancaria se entrega al estudiante el número de cuenta y el monto correspondientes en una papeleta de información.

3ra Fase. Pago de la colegiatura

- (CAJA UAP) Cancelación del pago por módulo en Ventanilla Única de la UAP, en donde se emite el comprobante de pago.
- (ENTIDAD FINANCIERA) Depósito del monto por módulo en el Banco Unión.

4ta Fase. Verificación del pago realizado

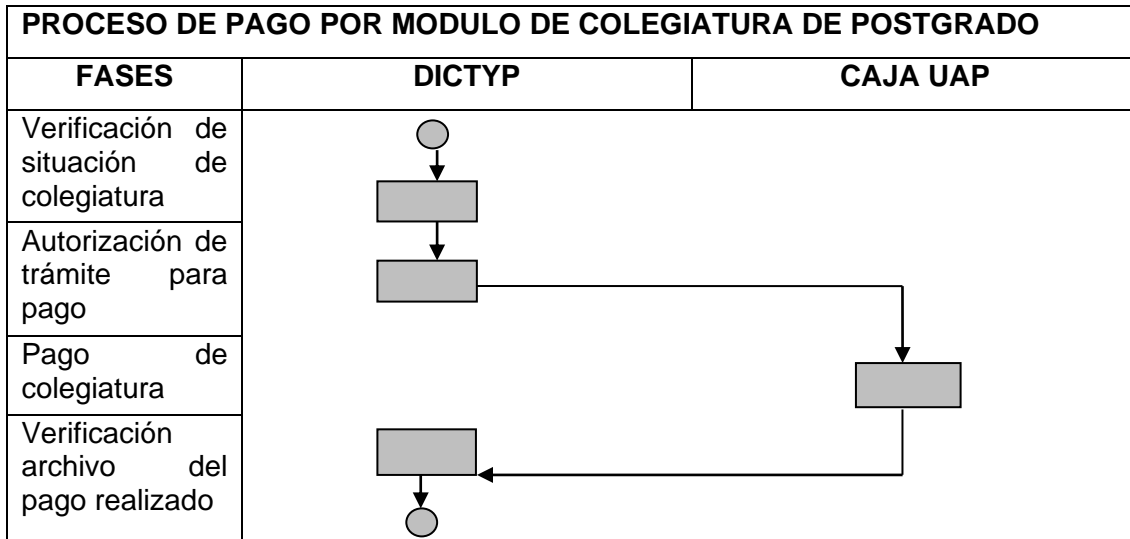
- El estudiante debe entregar una copia del recibo de cancelación al Coordinador de los programas de la Dirección de Postgrado.
- Se deriva este documento a la unidad de Kardex de la Dirección de Postgrado para actualizar los pagos de la colegiatura del estudiante.

Uno de los puntos importantes que se debe tomar en cuenta es que la cuota del módulo podría ser subdividida en dos, es decir, podría cancelarse cada quincena. Si

se sigue este procedimiento existe beneficios para la institución como para los estudiantes. La institución captaría los mismos recursos pero en tiempos más reducidos. Los estudiantes no tendrían que juntar toda la cuota sino sólo la mitad, aspecto que facilitaría el pago de su colegiatura.

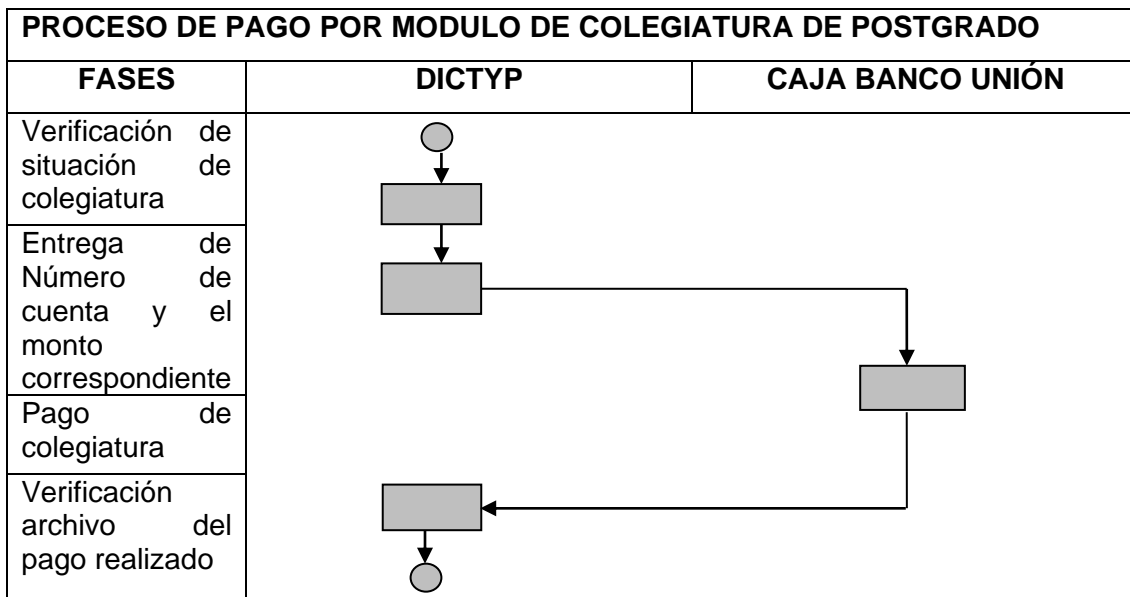
5ta Fase. Guía del flujo de procedimiento

PROCESO 1



Fuente: Elaboración propia

PROCESO 2



Fuente: Elaboración propia

4.4.3. Proceso de pago por descuento en planilla

El proceso de pago por colegiatura mediante descuento en planilla de sueldos y salarios sólo se lo aplica a profesionales que son funcionarios de la Universidad Amazónica de Pando.

4.4.3.1. Objetivo del proceso

Contribuir a la recaudación eficiente de recursos económicos por concepto de pago de colegiatura que permita un incremento en la generación de ingresos.

4.4.3.2. Procedimiento

1ra Fase. Verificación de situación de colegiatura

- El estudiante solicita verificación de su estado de pagos de la colegiatura en Coordinación de la Dirección de Postgrado.
- El Coordinador de la Dirección de Postgrado verifica la situación de pago por colegiatura de cada estudiante.
- El Coordinador entrega al estudiante un estado de cuentas de los pagos realizados en el que estipula el detalle del monto económico que aún debe.

2da Fase. Autorización de trámite para pago

- El coordinador de la Dirección de Postgrado solicita a la Dirección Administrativa Financiera (DAF), mediante nota escrita, el correspondiente descuento por planilla de sueldo por concepto de pago por colegiatura.

3ra Fase. Pago de la colegiatura

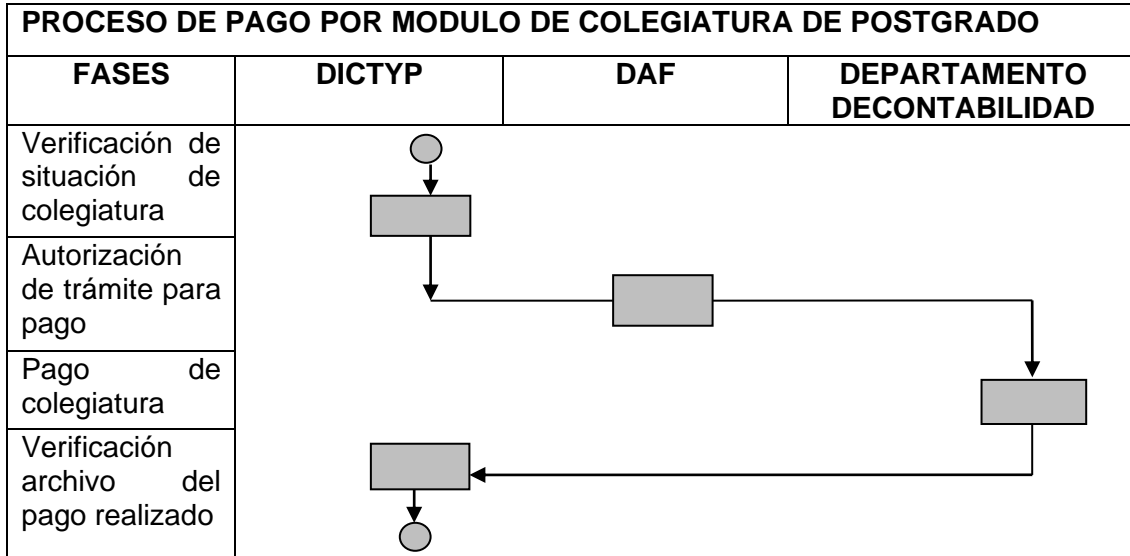
- El DAF autoriza al Departamento de Contabilidad el descuento correspondiente.

4ta Fase. Verificación del pago realizado

- El estudiante solicita al DAF, mediante carta, la certificación del descuento correspondiente por concepto de pago de colegiatura.
- El DAF emite la certificación del descuento realizado.

- El estudiante entrega una copia de la certificación de pago a la Dirección de Postgrado.
- Se deriva este documento a la unidad de Kardex de la Dirección de Postgrado para actualizar los pagos de la colegiatura del estudiante.

5ta Fase. Guía del flujo de procedimiento



Fuente: Elaboración propia

4.4.4. Proceso de matriculación bajo Convenio Institucional

El proceso de matriculación bajo la modalidad de Convenio Institucional implica en su contenido cinco fases: primero, presentación de requisitos en la Dirección de Postgrado; segundo, Verificación de requisitos en VTR; tercero, pago en caja; cuarto, inserción en el sistema; quinto, guía del flujo de procedimiento.

4.4.4.1. Objetivo del proceso

Mejorar el nivel de eficiencia en el proceso de matriculación de los estudiantes en los diferentes programas de postgrado con base en la modalidad de Convenio institucional.

4.4.4.2. Procedimiento

El procedimiento presenta las siguientes fases:

a) 1ra Fase: Presentación de requisitos en Dirección de Postgrado

- Fotocopia legalizada de TÍTULO ACADÉMICO o TITULO EN PROVISIÓN NACIONAL a nivel Licenciatura para programas de Maestría y Doctorado. Documentos que acreditan el nivel académico anterior a estos niveles de formación profesional, garantizando de esta manera la calidad del proceso académico que deriva en el prestigio de la institución educativa, en este caso la Universidad Amazónica de Pando.
- Fotocopia simple de TÍTULO ACADÉMICO o TITULO EN PROVISIÓN NACIONAL a nivel Licenciatura para Diplomado y especialidad
- Fotocopia de Carnet de identidad
- Hoja de vida (no documentado)
- Contrato de estudio
- 2 fotografías 3x4, fondo rojo (En caso de no estar registrado en archivo universitario como estudiante de postgrado). Uno que queda para los archivos en la Dirección de Postgrado y el otro que se deriva al Departamento de Archivo Académico Universitario.

b) 2da Fase. Verificación de requisitos

- En Ventanilla de Trámites y Registros (VTR) se realiza la recepción de los documentos señalados en requisitos.
- Se verifica que los documentos cumplan con los requisitos estipulados en la norma universitaria para procesos académicos de postgrado.
- En VTR Autorizan al estudiante para que realice la cancelación por concepto de matriculación en CAJA.

c) 3ra Fase. Pago en caja

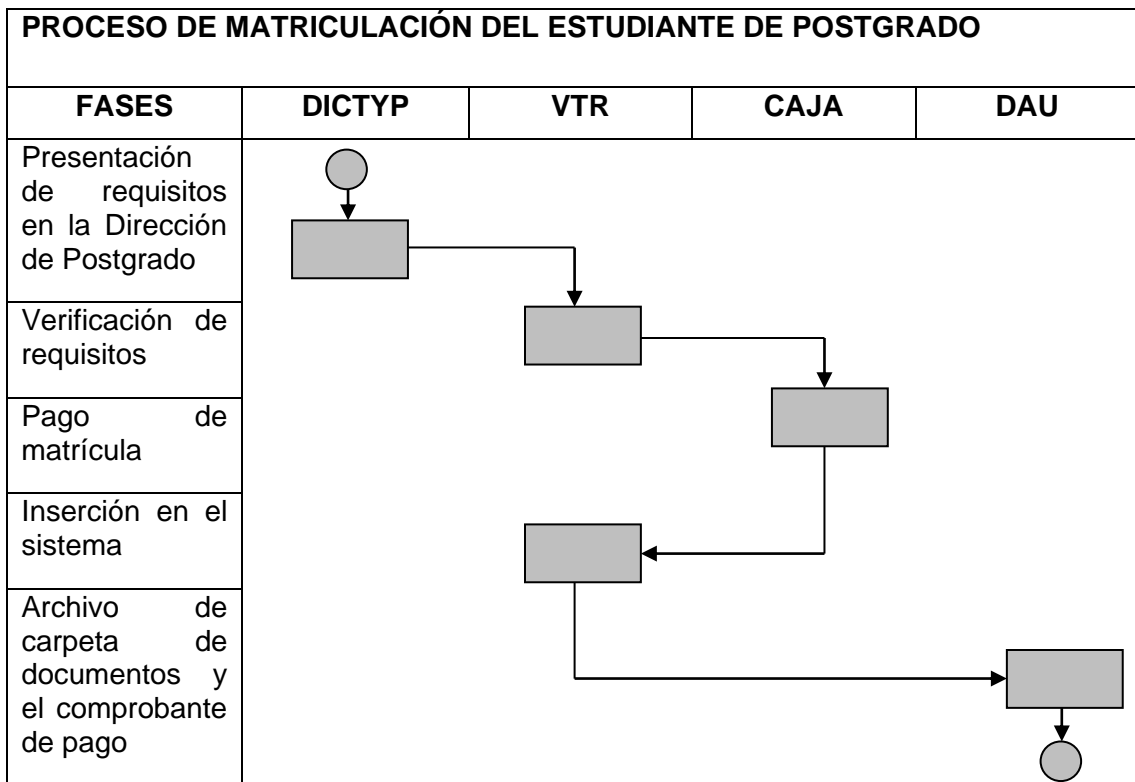
- Se emite comprobante de pago, en Caja, por concepto de matriculación.
- El comprobante de pago se deriva a VTR.

d) 4ta Fase. Inserción en el sistema

- En VTR se realiza la recepción del comprobante de pago por concepto de matriculación.
- En caso de depósito bancario se entrega el comprobante emitido por la institución financiera (Banco Unión).
- Se registra al estudiante en el sistema.
- Se imprime la matrícula y se entrega al estudiante.

Una vez concluido este proceso se envía la Carpeta de documentos y el comprobante de pago al Departamento de Archivo Académico Universitario.

e) 5ta Fase. Guía del flujo de procedimiento



Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el presente capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones correspondientes al proceso que se realizó en la elaboración del Trabajo de Grado. A continuación se presentan las mismas.

5.1. CONCLUSIONES

Las conclusiones del presente Trabajo Dirigido están ordenadas de acuerdo a los objetivos planteados. Por lo tanto se tiene las siguientes:

- Los procedimientos internos actuales de recaudación por concepto de colegiatura y trámites colaterales en la Dirección de Investigación y Postgrado son de índole variada, considerando que los más importantes son los siguientes: primero, trámite de matriculación; segundo, pago por colegiatura de profesionales independientes; tercero, pago de colegiatura mediante descuento a profesionales que trabajan en la Universidad Amazónica de Pando (Docentes de línea o por producto); cuarto, Pago de colegiatura bajo la modalidad de Convenio Institucional. Todos estos procesos realizados en las gestiones 2010 y 2011.
- En las gestiones 2010 y 2011 el grado de eficiencia de los procedimientos internos actuales de recaudación por concepto de colegiatura y trámites colaterales en la Dirección de Investigación y Postgrado de la UAP no responden a las expectativas de los administradores con relación a los resultados operativo – financieros esperados, puesto que una cantidad considerable de los estudiantes (diplomantes y cursantes de los diferentes programas) sólo cancelaron la matrícula pero no el monto respectivo de la colegiatura. En la mayoría de los casos no llegan ni el 50% del monto total. Estas cifras indican que los procesos para captar recurso por concepto de cobro de colegiatura es deficiente y por lo tanto se necesita que haya nuevas iniciativas que permitan mejorar el proceso de recaudación.
- Los procedimientos propuestos en Capítulo IV, que contemplan las diferentes modalidades de pago en las colegiaturas de postgrado, se centran en dos

modalidades: primero, al contado, que implica el pago total de la colegiatura en un solo pago, que goza del beneficio de que se le hace un descuento del 10% del total de costo de la colegiatura; segundo, pago en cuotas, que se refiere al costo de la colegiatura dividida en varios pagos. Cada una de estas modalidades con su respectiva guía de flujo de pago que presenta todo el proceso de manera sencilla para el estudiante. También, se establece las posibilidades de pago que tiene el estudiante, en este caso especificando los lugares de cancelación de la colegiatura (Ventanilla Única de la UAP y el depósito bancario en las ventanillas de caja del Banco Unión).

- Los procedimientos propuestos para el cobro mediante descuento por planilla a los docentes de la UAP que cursan algún programa de postgrado cuentan con una sola posibilidad de cancelación de la colegiatura. Este pago se tramita en la Dirección Administrativa y Financiera (DAF), instancia que autoriza el descuento correspondiente al Departamento de Contabilidad a pedido del interesado (diplomante o cursante). Este proceso garantiza que el estudiante realice sus pagos en los plazos establecidos.
- Por último, como conclusión general se podría afirmar que los procesos y procedimientos propuestos, en apariencia son los mismos, sin embargo, si se realiza una comparación con los que se usan actualmente en la Dirección de Postgrado de la UAP, se podrá notar su cambio sustancial, haciéndolos más eficientes para la administración de ingresos por diferentes conceptos de recaudación de matriculación, colegiatura, descuentos por planilla para docentes y trámites colaterales, bajo normas y estándares de calidad aprobados por instancias superiores de la Universidad Amazónica de Pando.

5.2. RECOMENDACIONES

Las recomendaciones del presente Trabajo Dirigido están ordenadas de acuerdo a las conclusiones planteadas. Por lo tanto se tiene las siguientes:

- Los procesos y procedimientos de recaudación, por concepto de cobro de colegiatura de los diferentes programas que oferta la Dirección de Postgrado de la UAP, deben ser revisados constantemente considerando su nivel de eficiencia, es decir, deben ser parte de un proceso evaluativo que valide su

capacidad para responder a las expectativas institucionales con referencia a los resultados esperados producto de las operaciones financieras que realiza.

- Los funcionarios de la Dirección de Postgrado deben tener mayor contacto con los estudiantes, es decir, deben abrir mayores canales de comunicación que les permita contar con una fuente rica de información. De esta manera estar actualizados con referencia al servicio que prestan y función a ello tomar decisiones correctas en caso de que los diferentes procesos sean deficientes o adquieran una dirección incorrecta.
- En el proceso de cobro de colegiatura por descuento la solicitud no debe ser realizada por el estudiante sino por la institución que presenta el servicio, es decir de la Dirección de Postgrado a la Dirección Administrativa Financiera. La condición para este proceso es que el estudiante al inicio del programa autorice a la Dirección de Postgrado para realizar esta operación.

BIBLIOGRAFÍA

ALLES, Martha. "Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias". Ediciones Gránica S.A. Buenos Aires – Argentina. (2006).

ANDER EGG, Ezequiel. "Métodos y técnicas de investigación IV. Técnicas para la recogida de datos e información". Editorial, Grupo Lumen Humanitas. Buenos Aires – Argentina. 2003.

AVENDAÑO, Ramiro; LUCANA, Alfonso. "Metodología de la investigación". Editorial, Educación y cultura. Cochabamba – Bolivia. 2005.

BARRANTES E, Rodrigo. "Investigación. Un camino al conocimiento". Editorial, Universidad Estatal a Distancia. San José - Costa Rica. 2002.

ESPINOZA M, Juan René. "Planificación financiera". Cátedra en Ciencias económicas y financieras en la Universidad Amazónica de Pando. Cobija – Bolivia 2009.

FLORES, René. "Gestión Educativa". Editorial, Estigma. La Paz- Bolivia. 2009.

KOONTZ, Harold. "Administración, una perspectiva global". Editorial, Mc Graw Hill. México. 1998.

HERNÁNDEZ R, Sergio. "Administración. Teoría, proceso, áreas funcionales y estrategia para la competitividad". Editorial, Mc. Graw Hill. México. 2da Edición, 2008.

HERNÁNDEZ S, Roberto; et. al. (2003) "Metodología de la investigación". Editorial, Mc Graw Hill. México.

KRAJEWSKY, Lee; RITZMAN, Larry; MALHOTRA, Manoj. "Administración de operaciones. Procesos y cadenas de valor". Editorial, Pearson Educación, Printice Hall. México. 8va Edición. 2008

NAGHI N, MOHAMMAD. "Metodología de la investigación". Editorial, Limusa. México. 1987.

QUIVY, Raymond; VAN CAMPENHOUDT, Luc. "Manual de investigación en ciencias sociales". Editorial, Limusa, S.A. México, 1992.

SANDOVAL, Raúl. "Metodología y técnica de investigación". Editorial, Latina editores. Oruro – Bolivia. 1998.

THOMPSON, Strikland. "Administración estratégica". Editorial, Mc. Graw Hill. México. 13ra Edición, 2004.

WEBGRAFÍA

Juan Pablo Amador

www.com/apuntes/administracion_de_empresas/definicionadministracion/#pagaTable

<http://www.mitecnologico.com/Main/DefinicionAdministracionFinanciera>

<http://www.mitecnologico.com/Main/FuncionesAdministracionFinanciera>

<http://www.mitecnologico.com/Main/LaFuncionFinanciera>

http://www.ceub.edu.bo/documentos/11_congreso/41%20Estatuto%20Organico%20XI.pdf

<http://www.ceub.edu.bo/informacion%20institucional.html>

http://es.wikipedia.org/wiki/Educaci%C3%B3n_superior

<http://es.wikipedia.org/wiki/Posgrado>

Proyecto ALFA “Aseguramiento de la Calidad: políticas públicas y gestión universitaria” MARCO DE REFERENCIA PARA EL PROYECTO SOBRE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD. 19 de Agosto de 2009

http://www.cinda.cl/proyecto_alfa/download/marco_de_referencia.pdf

<http://www.salohogar.com/materias/administracion/planefinanciera.htm>

ANEXOS

ANEXO N° 1

DIPLOMADO EN PRACTICA JURIDICA FORMATIVA

Nº	R.U.	NOMBRES Y APELLIDOS	PAGO 1	PAGO 2	T. PAGADO	S. POR PAGAR
1	8193	AGUILAR PACO EFRAIN	1500	1500	3000	0
2	8262	ALVARADO MOSQUEIRA IDIOLINDA	1500	1500	3000	0
3	8304	ALVAREZ VERA JOSE MIGUEL	1500	1500	3000	0
4	8197	ARAGON PACHURI CEMIA	1500	1500	3000	0
5	8220	AVERANGA QUISPE SERGIO DANIEL	1500	1500	3000	0
6	8209	AZAD LIMPIAS NESTORIA	1500	1500	3000	0
7	8237	BARRON DERZI ISABEL MILENKA	1500	1500	3000	0
8	8260	BAUTISTA HUALLPARA MARISOL JOVITA	1500	1500	3000	0
9	8195	BELTRAN MONTERO DIETHER	1500	1500	3000	0
10	8234	CABRERA ARANDIA FADER	1500	1500	3000	0
11	8232	CAMACHO HERRERA KADIR SILVESTRE	1500	1500	3000	0
12	8597	CARDENAS DIVICO JOSE ALEJANDRO	0	0	0	3000
13	8384	CASTILLO MAYTA LUIS ADALID	1500	0	1500	1500
14	8230	CHAMBI CONDORI ROCIO KAREN	1500	1500	3000	0
15	8186	CLAROS ZURITA ABEL	1500	1500	3000	0
16	8218	CONDORI MAMANI ALFREDO FERMIN	1500	1500	3000	0
17	8217	CONTRERAS OLIVERA MARGARHET VANESA	1500	1500	3000	0
18	8221	CORTEZ APAZA INES ROSMERY	1500	1500	3000	0
19	8379	CRISPIN CHOQUECALLATA FELIX	1500	1500	3000	0
20	8180	ESPINOZA MARTINEZ EDGAR RAMIRO	1500	1500	3000	0
21	8194	FLORES AQUINO JENNY ISABEL	1500	1500	3000	0
22	8191	FLORES PEREIRA VIVIANA RAQUEL	1500	1500	3000	0
23	8228	GIL VILLARREAL ISAURA	1500	1500	3000	0
24	8179	GONZALES QUISPE CIRILO	1500	0	1500	1500
25	8100	GUTIERREZ HUAQUIPA ROLANDO CARLOS	1500	1500	3000	0
26	8190	GUTIERREZ SUZANO LAURA PAMELA	1500	1500	3000	0
27	8192	HURTADO VARGAS EMIR	1500	1500	3000	0
28	8225	LOVERA MAYDANA MARITZA	1500	1500	3000	0
29	8182	MAMANI TAPIA JAIME	1500	1500	3000	0
30	8226	MAMANI ZARATE RAMIRO	1500	1500	3000	0
31	8187	MARINO MAMANI GUZMAN	1500	1500	3000	0
32	8241	MELENA ARAUZ MADELEINE	1500	1500	3000	0
33	8233	MENDOZA ROA YOVANA NELLY	0	0	0	3000
34	8219	MONJE PAZ NELSON	1500	1500	3000	0

35	8198	MONTECINOS CANDIA HECTOR	1500	1500	3000	0
36	8205	MORALES CONDORI JOSE LUIS	1500	1500	3000	0
37	8090	MUJICA CALLIZAYA Braulio	0	0	0	3000
38	9070	ORELLANA LIMA ALDO	0	0	0	3000
39	8242	PATTON NUÑEZ VELA IVAN ADOLFO	1500	0	1500	1500
40	8345	PINTO BARDALES PRISCILA	1500	0	1500	1500
41	8188	PUERTA CRUZ ARLIANA	1500	1500	3000	0
42	8189	PUJRU QUISPE EDDY MARTIN	1500	1500	3000	0
43	8229	RAMOS MEZA CLAUDIA PAOLA	1500	1500	3000	0
44	8216	RAMOS PACHECO CARMEN ROSA	1500	1500	3000	0
45	8647	RODRIGUEZ ESCOBAR JUAN DE DIOS	1500	1500	3000	0
46	8247	RODRIGUEZ GALVEZ MARIA JOSE	1500	1500	3000	0
47	8602	RODRIGUEZ JULIO CICERO	1500	1500	3000	0
48	8222	RODRIGUEZ PORCO FREDDY JACINTO	1500	1500	3000	0
49	8185	ROJAS LIMA JOHN HENRY	1500	1500	3000	0
50	8239	ROMERO SAAVEDRA WALTER	1500	1500	3000	0
51	8213	SALAS BAZAN LUIS ALBERTO	1500	1500	3000	0
52	8467	SAUCEDO BECERRA VIVIAN MARTHA	1500	0	1500	1500
53	8223	SHIMOKAWA NATALY PEDRO YOSHIRO	1500	1500	3000	0
54	8236	SOARES PEREIRA FRANCISCA CELIA	1500	1500	3000	0
55	8257	TARRAZONA MAYSER ROMMY	1500	1500	3000	0
56	8215	TELLEZ BECERRA EMMA	1500	1500	3000	0
57	8184	TORREZ AGUDO JUAN CARLOS	1500	1500	3000	0
58	8258	TORRICO MEZA JESUS DAVID	0	0	0	3000
59	8196	VALDIVIA DELGADILLO JUAN	1500	1500	3000	0
60	8244	VARGAS GUERRA CARMELO	0	0	0	3000
61	8224	VASCO MORALES JHENNY JULIA	1500	1500	3000	0
62	8268	VEINTEMILLAS MOLINA CONSUELO	1500	1500	3000	0
63	8362	VILLANUEVA VINO GUILLERMO	1500	0	1500	1500
64	8231	YUJRA ABELO HERMINIA HILDA	1500	1500	3000	0
65	8357	ZENTENO CALLISAYA JUAN DANIEL	1500	1500	3000	0
Total					168000	27000

DIPLOMADO EN SEGURIDAD INFORMATICA VERSION I

Nº	R.U.	NOMBRES Y APELLIDOS	DSI101	DSI102	DSI103	DSI104	DSI105	DSI106	T.PAGADO	S.POR PAGAR
1	8600	ARGANDOÑA CRISPIN ALEX	0	0	0	0	0	0	0	3000
2	8551	BALDERRAMA MENDEZ JOSÉ EDGAR	0	0	0	0	0	0	0	3000
3	8550	BECERRA GARCIA MIGUEL JOSE	0	0	0	0	0	0	0	3000
4	8549	CALIZAYA QUIÑONEZ OMAR CESAR	0	0	0	0	0	0	0	3000
5	8839	CALLE QUISPE TANIA MARIBEL	0	0	0	0	0	0	0	3000
6	8606	CARI OJEDA JONATAN	500	500	500	500	500	500	3000	0
7	8582	DIAZ CRUZ YSLEIDE	0	0	0	0	0	0	0	3000
8	8539	DOMINGUEZ BOLLATI LANDER	0	0	0	500	500	500	1500	1500
9	8592	ESPINOZA LARICO ROXANA REIMI	0	0	0	0	0	0	0	3000
10	8542	FERNANDEZ CALLE HUMBERTO	0	0	0	0	0	0	0	3000
11	8591	FERNANDEZ FIGUEREDO LINDA	0	0	0	0	0	0	0	3000
12	8578	FUENTES CHAMBI SAMUEL	0	0	0	0	0	0	0	3000
13	8645	GUTIERREZ SHIINO ERIKA ANTONIETA	0	0	0	0	0	0	0	3000
14	8581	HABU GOMEZ LUIS	450	450	450	450	450	450	2700	300
15	8534	HUANCA GUANCA JUAN CARLOS	0	0	0	0	0	0	0	3000
16	8537	HUANCA HUANCA EUSEBIO	450	450	450	450	450	450	2700	300
17	8576	HUAYGUA CHALCO ABEL	0	0	0	0	0	0	0	3000
18	8545	LEON CLAROS JUAN PABLO	0	0	0	0	0	0	0	3000
19	8544	LERA ARCE FRANCISCO	0	0	0	0	0	0	0	3000
20	8598	LIMA HUANCA EVER FAVIO	0	0	0	0	0	0	0	3000
21	8646	LUJAN ARO JHENNY MONICA	0	0	0	0	0	0	0	3000
22	8590	Mamani Yanaca Jhonny Willy	0	0	0	0	0	0	0	3000
23	8585	MAMANI CALLISAYA NORBERTHA	0	500	0	500	0	0	1000	2000

24	8577	MORALES BLANCO FREDDY	0	0	0	0	0	0	0	3000
25	8595	MORALES HUARY BORIS HAROLD	0	0	0	0	0	0	0	3000
26	8584	PACOVICH MICHAGA ROXANA	0	0	0	0	0	0	0	3000
27	8587	PARRA FLORES ERICK DAVID	0	0	0	0	0	0	0	3000
28	8593	Patty Magne Javier	0	0	0	0	0	0	0	3000
29	8583	PAZ PAZ RUDDY	0	0	0	0	0	0	0	3000
30	8538	POMA CHOQUEHUANCA MARCO ANTONIO	500	0	500	0	0	0	1000	2000
31	8601	RAMIREZ LINARES FLORENCIO MILTON	0	0	0	0	0	0	0	3000
32	8588	RODRIGUEZ PINEIRO ROLY	450	450	450	450	450	450	2700	300
33	8579	ROJAS GUSTAÑER RENELSY	0	0	500	500	0	0	1000	2000
34	8596	SHIMOKAWA AZERO JOSE	0	0	0	0	0	0	0	3000
35	8586	TORRICO ALVAREZ DANIEL	500	500	0	0	0	0	1000	2000
36	8589	VASQUEZ PEREZ CLAVEL PEDRO	0	0	0	0	0	0	0	3000
37	8594	YANA CHOQUE RENE EMIGDIO	0	0	0	0	0	0	0	3000
38	8580	ZUBIETA COPETICON EDUARDO ALBERTO	0	0	0	0	0	0	0	3000
TOTAL									16600	97400

DIPLOMADO EN PLANES DE NEGOCIOS Y EMPRENDIMIENTO VERSION I

Nº	R.U.	NOMBRES APELLIDOS	DPN101	DPN102	DPN103	DPN104	DPN105	T.PAGADO	S.POR PAGAR
1	7929	AGUILAR GOMEZ ANGELICA	640	640	640	640	0	2560	640
2	7930	ALVIS PEREZ HEIDI DAMARIS	640	0	0	0	0	640	2560
3	8603	ARIAS PIÑEIRO CARLOS	0	0	0	0	0	0	3200
4	9071	AYAVIRI FERNANDEZ LUCIA AVIGAHIL	0	0	0	0	0	0	3200
5	8468	CALIZAYA CALANI RUBEN	0	0	0	0	0	0	3200
6	7931	Chavez Lins Claudia Patricia	640	0	0	0	0	640	2560
7	7932	CORTEZ KELYN PAULA	0	0	0	0	0	0	3200
8	7933	CUSSI CHAPI APOLINAR	640	640	640	640	640	3200	0
9	7934	ELIAS ALI FELIX MAURICIO	640	640	640	640	0	2560	640
10	8605	FERREIR REVOLLO SUL TATIANA	0	0	0	0	0	0	3200
11	7935	FERREIRA CASTEDO NAPOLEON JUAN	640	640	640	640	640	3200	0
12	7936	Gumucio Espinoza Maria Cristina	640	640	0	0	0	1280	1920
13	7937	HUIZA QUENTA ADOLFO	640	640	640	640	640	3200	0
14	7938	Hurtado Herrera Rolfi	0	0	0	0	0	0	3200
15	7939	HURTADO VARGAS SERGIO ORLANDO	640	640	640	640	640	3200	0
16	7940	Lima Serna Manuel Oceano	0	0	0	0	0	0	3200
17	7944	MAMANI CALLISAYA NORBERTHA	500	0	0	0	0	500	2700
18	7941	Ojopi Sosa Yerko	640	0	0	0	0	640	2560
19	7942	QUINTANILLA GONZALES MONICA ROXANA	640	640	640	640	640	3200	0
20	7943	REYS CAVALCANTI CARLOS	640	640	640	640	640	3200	0
21	7945	RODRIGUEZ FLORES IRAYDA	0	0	0	0	0	0	3200
22	8604	SEJAS FERNANDEZ VICTOR HUGO	0	0	0	0	0	0	3200
23	7946	VALDIVIA TELLEZ DAN DIXO	0	0	0	0	0	0	3200
24	7947	VARGAS COPA OSCAR ROBERTO	0	0	0	0	0	0	3200

25	7948	VARGAS GAMARRA MARIA INES	640	640	640	640	640	3200	0
26	7949	VILLARROEL APAZA REYNA ALICIA	640	640	640	640	640	3200	0
27	7950	YAPU ENCINAS SANTOS WILFREDO	640	640	640	640	640	3200	0
28	7951	Zeballos Rodriguez Carlos	0	0	0	0	0	0	3200
Total								37620	51980

DIPLOMADO EN METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION VERSION III

Nº	R.U.	NOMBRES Y APELLIDO	MIC301	MIC302	MIC303	MIC304	MIC305	T. PAGADO	S.POR PAGAR
1	8046	ARCE BALDERRAMA ROLANDO	500	500	500	500	500	2500	0
2	8042	BANDEIRA CONFESSORI SILVESTRE ANTONIO	500	500	500	500	500	2500	0
3	8094	BENITO LAURA JOHNY	500	500	500	500	500	2500	0
4	8107	CALLE QUISPE TANIA MARIBEL	500	500	500	0	0	1500	1000
5	8084	CALLICONDE MONTERO DAVID	0	0	0	0	0	0	2500
6	8076	CARDOZO RIVAS LICY	500	0	0	0	0	500	2000
7	8063	CONDORI CALLE LUIS IVAN	500	500	500	500	500	2500	0
8	8095	CRISPIN CONDORCETH CESAR ROLY	500	500	500	500	0	2000	500
9	8041	CUETO LIMA DEBBIEE	500	500	500	0	0	1500	1000
10	8096	CUSY ENCINAS ORLANDO	0	0	0	0	0	0	2500
11	8099	DURAN NAKASHIMA ERLAND	0	0	0	0	0	0	2500
12	8079	FERNANDEZ FIGUEREDO MONICA REGINA	500	500	500	500	500	2500	0
13	8104	GUAQUI MAMANI MONICA	500	500	500	500	500	2500	0
14	8064	GUTIERREZ SHIINO ERIKA ANTONIETA	500	500	500	500	0	2000	500
15	8080	GUTIERREZ SUZANO SILVANA	500	500	500	0	0	1500	1000
16	8105	LIMA HUANCA EVER FAVIO	500	500	500	500	500	2500	0
17	8065	LUJAN ARO JHENNY MONICA	500	500	500	500	500	2500	0
18	8086	MENDEZ APINAYE NESTOR	500	500	500	500	500	2500	0
19	8098	PAREDES CARRION KARINA CARMEN	500	500	500	0	0	1500	1000
20	8101	PARRA FLORES ERICK DAVID	500	500	0	0	0	1000	1500
21	8102	PORTILLO ORTEGA GEYZHA KAREM	500	500	0	0	0	1000	1500
22	8028	RODRIGUEZ TINTA JUAN ANGEL	0	0	0	0	0	0	2500
23	8069	ROJAS GUSTAÑER RENELSY	500	0	0	0	0	500	2000
24	8067	ROMERO ARO GROVER	500	500	500	500	500	2500	0

25	8103	SARAVIA CHOQUE CRISTHIAN JORGE	500	500	500	500	500	2500	0
26	8045	SORAIDE CASTEDO SICHARD HANS	0	0	0	0	0	0	2500
27	8027	SUAREZ REBOSO JOSE AILTON	500	500	500	500	500	2500	0
28	8034	TABORGA SANDA HENRY	500	500	0	0	0	1000	1500
29	8085	TORRICO ALVAREZ DANIEL	500	500	500	500	500	2500	0
30	8026	VALDIVIA RODRIGUEZ SENTA SONELAND	500	500	500	500	500	2500	0
31	8030	VELEZ MARUBAY FRANZ	500	0	0	0	0	500	2000
32	8089	YANIQUE VELEZ JUAN DOMINGO	500	500	500	500	500	2500	0
33	8083	ZEBALLOS ORDONEZ JAMES JOFFRE	500	0	0	0	0	500	2000
Total								52500	30000

MAESTRIA EN EDUCACION SUPERIOR VERSION 05

Nº	R.U	NOMBRES Y APELLIDO	MES501	MES502	MES503	MES504	MES505	MES506	MES507	MES508	MES509
1	8177	AGUADA TABORGA ELIZABETH	565	35	0	0	0	0	0	0	0
2	7543	ANDRADE DELGADILLO CARLA ROCIO	565	565	565	565	565	0	0	0	0
3	7542	ARIAS ASTULLA RENE RICHARD	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4	7547	Arteaga Gomez-Garcia Marliz	282,5	282,5	282,5	282,5	282,5	282,5	282,5	282,5	282,5
5	7537	BALCAZAR SOSA RONNY SILVER	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6	8154	BALDERRAMA MENDEZ JOSÉ EDGAR	282,5	282,5	282,5	282,5	282,5	282,5	282,5	282,5	282,5
7	7998	BECERRA BAPTISTA BENICIA	565	565	565	565	565	565	565	565	565
8	8062	CACHI PAXI RITA REGINA	565	565	0	0	0	0	0	0	0
9	8148	CAMACHO RODRIGUEZ JORGE RAUL	282,5	282,5	0	0	0	0	0	0	0
10	8061	CARABALLO TIRINA SILVIA	565	0	0	0	0	0	0	0	0
11	8059	CHACOLLA CRISPIN RUTH SHER	565	565	565	565	565	565	565	565	565
12	7279	CHAVEZ TORRICO JOSÉ ANTONIO	565	565	565	565	565	0	0	0	0
13	7548	CHOCLO RUBIN DE CELIS NELSON RAMIRO	565	565	565	565	565	565	565	565	565
14	7539	CHOQUETARQUI CHOQUETARQUI DAVID	565	565	565	0	0	0	0	0	0
15	8075	CORRALES FRANCO YOLANDA	565	565	565	0	0	0	0	0	0
16	8072	CRISPIN FLORES ELEUTERIO	565	565	565	565	565	565	565	565	565
17	7540	CRISPIN QUIÑONES GROVER	0	0	0	0	0	0	0	0	0
18	8060	CUELLAR ISITA LEIDA	565	565	565	0	0	0	0	0	0
19	8057	DA COSTA BELTRAN MIKAELA	565	565	565	565	565	565	565	565	565
20	8147	ESPINOZA MALDONADO JUAN RENE	0	0	0	0	0	0	0	0	0
21	8145	FLORES PATZI MARIA ELENA	282,5	282,5	282,5	282,5	282,5	282,5	282,5	282,5	282,5
22	7558	GALLARDO JIMENEZ JUAN CARLOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0
23	7538	GARCIA ALMEIDA ARIEL	0	0	0	0	0	0	0	0	0
24	8073	GONZALES LA FUENTE ARCOS MARGARITA	565	565	565	565	565	565	565	565	565
25	8058	HURTADO GONGORA ASA	565	565	565	0	0	0	0	0	0
26	8153	LEON CLAROS JUAN PABLO	565	565	565	565	565	0	0	0	0
27	7553	LLANOS RIZZO ERICKA MARITZA	565	565	565	565	0	0	0	0	0
28	7541	LOZA CALLISAYA MARTHA	565	565	565	565	0	565	565	565	0
29	9277	Mansour Jordan Maria Tereza	565	0	0	0	0	0	0	0	0
30	7546	MARTINEZ COPAJIRA JULIAN	565	565	565	565	565	0	0	0	0

31	7549	Melena Da Silva Sandro	565	565	565	565	565	565	565	565	565
32	7545	MIRANDA FLORES LUIS EDUARDO	0	0	0	0	0	0	0	0	0
33	7952	MORALES BLANCO FREDDY	565	565	565	565	565	565	565	565	0
34	8150	MOURA SILVA ADIVALDO	565	0	0	0	0	0	0	0	0
35	7551	Mukay Gonzales Adel Jamit	565	565	565	565	565	565	565	565	565
36	8055	MUKAY MURAKAMI ERICK DANIEL	565	565	565	565	565	565	565	565	565
37	8056	MUKAY MURAKAMI ERIKA CINDY	565	565	565	0	0	0	0	0	0
38	8054	ORELLANA FLORES HORTENCIA	565	565	0	0	0	0	0	0	0
39	7559	PACOVICH MICHAGA ROXANA	565	565	565	565	565	0	0	0	0
40	8151	PELAEZ VILLA JUAN CARLOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0
41	8168	PINHEIRO LAURIA TIANA	0	0	0	0	0	0	0	0	0
42	8214	POLANCO TIRINA EDGAR	565	0	0	0	0	0	0	0	0
43	8052	POLANCO TIRINA JOSE LUIS	565	565	565	565	565	0	0	565	565
44	7555	PONCE BARCO TITO	565	565	565	565	565	565	565	565	565
45	7554	RENGIFO JIMENEZ ERICK	565	565	565	565	565	565	565	565	565
46	8071	SALOMA CLEMENTE MONJE	565	565	565	565	0	0	0	0	0
47	8053	SANCHEZ HERRERA MARIA EUGENIA	565	565	565	565	565	0	0	0	0
48	7550	SORIA LIMA ARIEL	0	0	0	0	0	0	0	0	0
49	8051	TICONA MAMANI GERMAN	565	565	565	565	565	565	565	0	0
50	8149	VACA MEJIDO CARLOS HUGO	282,5	282,5	0	0	0	0	0	0	0
51	8050	VARGAS RAMOS MARIA VIVIANA	565	565	565	0	0	0	0	0	0
52	8049	VARGAS TORRICO RANDOLF ALBERTO	565	565	565	565	0	0	0	0	0
53	8169	VASQUEZ MORALES SUSANA DENNISE	0	0	0	0	0	0	0	0	0
54	7557	VASQUEZ PEREZ CLAVEL PEDRO	0	0	0	0	0	0	0	0	0
55	8146	VILLCA OPI GERARDO ROLY	0	0	0	0	0	0	0	0	0
56	8070	YANA CHOQUE RENE EMIGDIO	565	565	565	565	565	565	565	565	0
57	7552	YUMAA ENRRIQUEZ OMAR SHARIF	664	664	664	664	565	565	565	565	169
58	6796	Zampieri Taborga Hans	0	0	0	0	0	0	0	0	0
59	7544	ZAPATA USTARIS RAFAEL	565	565	565	565	565	0	0	0	0
60	8170	ZELA TUNO FLORA YENY	565	565	565	565	0	0	0	0	0

MES510	MES511	MES512	MES513	MES514	MES515	MES516	MES517	MES518	MES519	MES520	T. PAGADO	S. POR PAGAR
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	600	10200
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2825	7975
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10800
282,5	282,5	282,5	0	0	0	0	0	0	0	0	3390	7410
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10800
282,5	282,5	282,5	0	0	0	0	0	0	0	0	3390	7410
565	282,5	282,5	282,5	282,5	282,5	282,5	282,5	282,5	282,5	0	8192,5	2607,5
0	0	0	0	0	0	565	565	0	0	0	2260	8540
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	565	10235
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	565	10235
565	565	565	565	565	565	565	565	565	565	495	11230	-430
0	0	565	0	0	0	0	0	0	0	0	3390	7410
565	565	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6215	4585
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1695	9105
0	0	0	0	0	0	489,78	565	0	0	0	2749,78	8050,22
565	565	565	565	565	565	565	565	565	565	565	11300	-500
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10800
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1695	9105
565	565	565	565	565	0	565	565	565	565	0	10170	630
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10800
282,5	282,5	282,5	282,5	282,5	282,5	282,5	282,5	282,5	282,5	282,5	5650	5150
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10800
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10800
5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5090	5710
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1695	9105
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2825	7975
0	282,5	282,5	282,5	282,5	282,5	282,5	282,5	0	282,5	0	4520	6280
0	565	0	565	565	0	565	565	565	0	0	7345	3455
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	565	10235
0	0	0	0	0	0	0	565	565	565	0	4520	6280

565	565	565	565	0	0	0	0	0	0	0	7345	3455
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10800
0	565	0	282,5	282,5	565	565	565	565	565	565	9040	1760
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	565	10235
565	565	565	565	565	565	565	565	565	565	565	11300	-500
565	565	565	565	565	565	565	565	565	565	565	11300	-500
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1695	9105
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1130	9670
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2825	7975
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10800
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10800
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	565	10235
0	565	0	0	0	0	565	565	0	565	0	6215	4585
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5085	5715
565	565	565	565	565	565	565	565	565	565	565	11300	-500
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2260	8540
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2825	7975
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10800
0	565	0	0	0	0	555	0	565	565	0	6205	4595
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	565	10235
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1695	9105
0	0	0	0	565	0	0	0	565	0	0	3390	7410
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10800
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10800
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10800
0	565	0	0	0	565	565	565	565	565	0	7910	2890
565	565	565	565	565	0	565	0	0	0	0	8475	2325
0	0	0	0	0	0	0	0					10800
0	565	565	0	0	0	565	565	565	0	0	5650	5150
0	565	0	0	0	180	565	565	565	565	0	5265	5535
										TOTAL	215047,28	432952,72

MAESTRIA EN EDUCACION SUPERIOR VERSION 06

Nº	R.U.	NOMBRES Y APELLIDOS	MES601	MES602	MES603	MES604	MES605	MES606	MES607	MES608	MES609
1	8177	AGUADA TABORGA ELIZABETH	565	35	0	0	0	0	0	0	0
2	7543	ANDRADE DELGADILLO CARLA ROCIO	565	565	565	565	565	0	0	0	0
3	7542	ARIAS ASTULLA RENE RICHARD	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4	7547	Arteaga Gomez-Garcia Marliz	282,5	282,5	282,5	282,5	282,5	282,5	282,5	282,5	282,5
5	7537	BALCAZAR SOSA RONNY SILVER	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6	8154	BALDERRAMA MENDEZ JOSÉ EDGAR	282,5	282,5	282,5	282,5	282,5	282,5	282,5	282,5	282,5
7	7998	BECERRA BAPTISTA BENICIA	565	565	565	565	565	565	565	565	565
8	8062	CACHI PAXI RITA REGINA	565	565	0	0	0	0	0	0	0
9	8148	CAMACHO RODRIGUEZ JORGE RAUL	282,5	282,5	0	0	0	0	0	0	0
10	8061	CARABALLO TIRINA SILVIA	565	0	0	0	0	0	0	0	0
11	8059	CHACOLLA CRISPIN RUTH SHER	565	565	565	565	565	565	565	565	565
12	7279	CHAVEZ TORRICO JOSÉ ANTONIO	565	565	565	565	565	0	0	0	0
13	7548	CHOCLO RUBIN DE CELIS NELSON RAMIRO	565	565	565	565	565	565	565	565	565
14	7539	CHOQUETARQUI CHOQUETARQUI DAVID	565	565	565	0	0	0	0	0	0
15	8075	CORRALES FRANCO YOLANDA	565	565	565	0	0	0	0	0	0
16	8072	CRISPIN FLORES ELEUTERIO	565	565	565	565	565	565	565	565	565
17	7540	CRISPIN QUIÑONES GROVER	0	0	0	0	0	0	0	0	0
18	8060	CUELLAR ISITA LEIDA	565	565	565	0	0	0	0	0	0
19	8057	DA COSTA BELTRAN MIKAELA	565	565	565	565	565	565	565	565	565
20	8147	ESPINOZA MALDONADO JUAN RENE	0	0	0	0	0	0	0	0	0
21	8145	FLORES PATZI MARIA ELENA	282,5	282,5	282,5	282,5	282,5	282,5	282,5	282,5	282,5
22	7558	GALLARDO JIMENEZ JUAN CARLOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0
23	7538	GARCIA ALMEIDA ARIEL	0	0	0	0	0	0	0	0	0
24	8073	GONZALES LA FUENTE ARCOS MARGARITA	565	565	565	565	565	565	565	565	565
25	8058	HURTADO GONGORA ASA	565	565	565	0	0	0	0	0	0
26	8153	LEON CLAROS JUAN PABLO	565	565	565	565	565	0	0	0	0
27	7553	LLANOS RIZZO ERICKA MARITZA	565	565	565	565	0	0	0	0	0
28	7541	LOZA CALLISAYA MARTHA	565	565	565	565	0	565	565	565	0
29	9277	Mansour Jordan Maria Tereza	565	0	0	0	0	0	0	0	0
30	7546	MARTINEZ COPAJIRA JULIAN	565	565	565	565	565	0	0	0	0

31	7549	Melena Da Silva Sandro	565	565	565	565	565	565	565	565	565
32	7545	MIRANDA FLORES LUIS EDUARDO	0	0	0	0	0	0	0	0	0
33	7952	MORALES BLANCO FREDDY	565	565	565	565	565	565	565	565	0
34	8150	MOURA SILVA ADIVALDO	565	0	0	0	0	0	0	0	0
35	7551	Mukay Gonzales Adel Jamit	565	565	565	565	565	565	565	565	565
36	8055	MUKAY MURAKAMI ERICK DANIEL	565	565	565	565	565	565	565	565	565
37	8056	MUKAY MURAKAMI ERIKA CINDY	565	565	565	0	0	0	0	0	0
38	8054	ORELLANA FLORES HORTENCIA	565	565	0	0	0	0	0	0	0
39	7559	PACOVICH MICHAGA ROXANA	565	565	565	565	565	0	0	0	0
40	8151	PELAEZ VILLA JUAN CARLOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0
41	8168	PINHEIRO LAURIA TIANA	0	0	0	0	0	0	0	0	0
42	8214	POLANCO TIRINA EDGAR	565	0	0	0	0	0	0	0	0
43	8052	POLANCO TIRINA JOSE LUIS	565	565	565	565	565	0	0	565	565
44	7555	PONCE BARCO TITO	565	565	565	565	565	565	565	565	565
45	7554	RENGIFO JIMENEZ ERICK	565	565	565	565	565	565	565	565	565
46	8071	SALOMA CLEMENTE MONJE	565	565	565	565	0	0	0	0	0
47	8053	SANCHEZ HERRERA MARIA EUGENIA	565	565	565	565	565	0	0	0	0
48	7550	SORIA LIMA ARIEL	0	0	0	0	0	0	0	0	0
49	8051	TICONA MAMANI GERMAN	565	565	565	565	565	565	565	0	0
50	8149	VACA MEJIDO CARLOS HUGO	282,5	282,5	0	0	0	0	0	0	0
51	8050	VARGAS RAMOS MARIA VIVIANA	565	565	565	0	0	0	0	0	0
52	8049	VARGAS TORRICO RANDOLF ALBERTO	565	565	565	565	0	0	0	0	0
53	8169	VASQUEZ MORALES SUSANA DENNISE	0	0	0	0	0	0	0	0	0
54	7557	VASQUEZ PEREZ CLAVEL PEDRO	0	0	0	0	0	0	0	0	0
55	8146	VILLCA OPI GERARDO ROLY	0	0	0	0	0	0	0	0	0
56	8070	YANA CHOQUE RENE EMIGDIO	565	565	565	565	565	565	565	565	0
57	7552	YUMAA ENRRIQUEZ OMAR SHARIF	664	664	664	664	565	565	565	565	169
58	6796	Zampieri Taborga Hans	0	0	0	0	0	0	0	0	0
59	7544	ZAPATA USTARIS RAFAEL	565	565	565	565	565	0	0	0	0
60	8170	ZELA TUNO FLORA YENY	565	565	565	565	0	0	0	0	0

MES610	MES611	MES612	MES613	MES614	MES615	MES616	MES617	MES618	MES619	MES620	T.PAGADO	S.POR PAGAR
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	600	10700
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2825	8475
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	11300
282,5	282,5	282,5	0	0	0	0	0	0	0	0	3390	7910
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	11300
282,5	282,5	282,5	0	0	0	0	0	0	0	0	3390	7910
565	282,5	282,5	282,5	282,5	282,5	282,5	282,5	282,5	282,5	0	8192,5	3107,5
0	0	0	0	0	0	565	565	0	0	0	2260	9040
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	565	10735
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	565	10735
565	565	565	565	565	565	565	565	565	565	495	11230	70
0	0	565	0	0	0	0	0	0	0	0	3390	7910
565	565	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6215	5085
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1695	9605
0	0	0	0	0	0	489,78	565	0	0	0	2749,78	8550,22
565	565	565	565	565	565	565	565	565	565	565	11300	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	11300
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1695	9605
565	565	565	565	565	0	565	565	565	565	0	10170	1130
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	11300
282,5	282,5	282,5	282,5	282,5	282,5	282,5	282,5	282,5	282,5	282,5	5650	5650
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	11300
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	11300
5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5090	6210
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1695	9605
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2825	8475
0	282,5	282,5	282,5	282,5	282,5	282,5	282,5	0	282,5	0	4520	6780
0	565	0	565	565	0	565	565	565	0	0	7345	3955
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	565	10735
0	0	0	0	0	0	0	565	565	565	0	4520	6780

565	565	565	565	0	0	0	0	0	0	0	7345	3955	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	11300	
0	565	0	282,5	282,5	565	565	565	565	565	565	9040	2260	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	565	10735	
565	565	565	565	565	565	565	565	565	565	565	11300	0	
565	565	565	565	565	565	565	565	565	565	565	11300	0	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1695	9605	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1130	10170	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2825	8475	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	11300	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	11300	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	565	10735	
0	565	0	0	0	0	565	565	0	565	0	6215	5085	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5085	6215	
565	565	565	565	565	565	565	565	565	565	565	11300	0	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2260	9040	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2825	8475	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	11300	
0	565	0	0	0	0	555	0	565	565	0	6205	5095	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	565	10735	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1695	9605	
0	0	0	0	565	0	0	0	565	0	0	3390	7910	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	11300	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	11300	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	11300	
0	565	0	0	0	565	565	565	565	565	565	0	7910	3390
565	565	565	565	565	0	565	0	0	0	0	8475	2825	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	11300	
0	565	565	0	0	0	565	565	565	0	0	5650	5650	
0	565	0	0	0	180	565	565	565	565	0	5265	6035	
										TOTAL	215047	462952,72	

MAESTRIA EN EDUCACION SUPERIOR VERSION 07

Nº	R.U.	NOMBRES Y APELLIDOS	MES701	MES702	MES703	MES704	MES705	MES706	MES707	MES708
1	7090	CABRERA ARANDIA FADER	0	0	0	0	0	0	0	0
2	10194	CABRERA PELAEZ MARIELA ANDREA	600	600	600	600	0	0	0	0
3	10257	CHOQUE REYNAGA CAROLINA	0	0	0	0	0	0	0	0
4	10215	FERREIRA CASTEDO NAPOLEON JUAN	0	0	0	0	0	0	0	0
5	10245	MACHICADO CORONEL DANYTZA PATRICIA	600	600	600	0	0	0	0	0
6	10249	MAMANI LARICO HUGO	0	0	0	0	0	0	0	0
7	10255	NAVIA MIRANDA FRANZ	0	0	0	0	0	0	0	0
8	10188	POMA CHOQUEHUANCA MARCO ANTONIO	0	0	0	0	0	0	0	0
9	10149	PRADO LARA FRANCIS XIMENA	0	600	600	600	600	0	0	0
10	10217	QUISPE QUISPE SILVIA MONICA	600	600	600	600	600	0	0	0
11	10224	RAMIREZ RODRIGUEZ EMIR	600	600	600	0	0	0	0	0
12	7358	ROSELL ARTEAGA LIMBERG	300	300	300	300	300	300	0	0
13	10248	SEJAS FERNANDEZ VICTOR HUGO	600	600	600	600	600	0	0	0
14	10223	TICONA QUISPE ALBERTO CESILIO	600	600	0	0	0	0	0	0
15	10260	VARGAS KERDY VICTOR SALIM	0	0	0	0	0	0	0	0
16	10190	VELASQUEZ OBLITAS VICTOR REYNALDO	600	600	600	600	600	0	0	0

MES709	MES710	MES711	MES712	MES713	MES714	MES715	MES716	MES717	T. PAGADO	S. POR PAGAR
0	0	0	0	0	0	0	0		0	10200
0	0	0	0	0	0	0	0	0	2400	7800
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10200
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10200
0	0	0	0	0	0	0	0	0	1800	8400
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10200
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10200
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10200
0	0	0	0	0	0	0	0	0	2400	7800
0	0	0	0	0	0	0	0	0	3000	7200
0	0	0	0	0	0	0	0	0	1800	8400
0	0	0	0	0	0	0	0	0	1800	8400
0	0	0	0	0	0	0	0	0	3000	7200
0	0	0	0	0	0	0	0	0	1200	9000
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10200
0	0	0	0	0	0	0	0	0	3000	7200
TOTAL									20400	142800



UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO

DIRECCIÓN DE POSTGRADO E INVESTIGACIÓN

“La preservación de la Amazonia es parte de la subsistencia de la vida, del progreso y desarrollo de la bella tierra pandina”

ANEXO Nº 2

UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO
ÁREA CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
PROGRAMA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PANDO – BOLIVIA
2011

Universitaria: Blanca Chao Tito

ENTREVISTA CUESTIONARIO (ADMINISTRATIVO)

Nombre: Ing. Samuel Fuentes

Fecha: 17/10/2011

Cargo: Coordinador de programas de Postgrado de la UAP

Hora: 16:00

1. ¿Qué causas existen para el retraso en los pagos por concepto de colegiatura en los diferentes módulos?

Al principio de cada programa se les hace un contrato dónde establece claramente el monto de la matrícula y la colegiatura que especifica los pagos correspondientes que son específicamente mensuales por cada programa o módulo. Sin embargo, el coordinador de los programas de postgrado considera que es por la irresponsabilidad de cada estudiante porque ellos conocen los mecanismos y la forma de pago.

2. ¿Qué mecanismos aplican en la Dirección de Postgrado para garantizar que los estudiantes de los diferentes programas realicen los pagos por concepto de colegiatura en las fechas establecidas?

Normalmente a la conclusión de cada módulo se les entrega el informe correspondiente, no solamente de la parte académica sino también de la parte económica. Ellos están conscientes cuál es su situación económica es una forma de hacer seguimiento a cada estudiante para que después ellos no se justifiquen



UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO

DIRECCIÓN DE POSTGRADO E INVESTIGACIÓN

“La preservación de la Amazonia es parte de la subsistencia de la vida, del progreso y desarrollo de la bella tierra pandina”

diciendo que no sabían la fecha ni los pagos que tenían que hacer, a conclusión de cada programa.

3. ¿Cuáles son las modalidades que pago que existe para realizar la cancelación por la colegiatura?

Existen dos formas de modalidad de pago:

- a) En efectivo, que es por caja única de Ventanilla de Tramite y Registro de la Universidad Amazónica de Pando.
- b) También por depósito bancario en el Banco Unión donde el número de cuenta la obtienen en la dirección de Postgrado de la UAP.

4. ¿Existen posibilidades de beca en los programas de postgrado? ¿Cuáles son?

Existen dos formas de beca:

- a) Becas a estudiantes que son docente de nivel de pre-grado.
- b) Becas bajo convenio con otras Instituciones (sólo para externo en base a un convenio).

5. ¿Cuál es el procedimiento que el estudiante debe seguir para tramitar su diploma? ¿Cuál es el costo?

Empieza en la Dirección de Postgrado con la Certificación correspondiente de las calificaciones y la certificación de los pagos por concepto de su colegiatura (Certificado de Mensualidad), y finaliza en la Dirección de Título.

El costo para tramitar su diploma para un Diplomado es de Bs. 620, para una especialidad o Maestría es de Bs. 1960.



UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO

DIRECCIÓN DE POSTGRADO E INVESTIGACIÓN

“La preservación de la Amazonia es parte de la subsistencia de la vida, del progreso y desarrollo de la bella tierra pandina”

UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO
ÁREA CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PANDO – BOLIVIA
2011

Universitaria: Blanca Chao Tito

ENTREVISTA CUESTIONARIO (ADMINISTRATIVO)

Nombre: Ing. Luís Miranda Fuentes

Fecha: 17/10/211

Cargo: Administrador de Kardex

Hora: 17:30

1. ¿Qué causas existen para el retraso en los pagos por concepto de colegiatura en los diferentes módulos?

- a) Por la situación económica que atraviesan por partes de los estudiantes.
- b) Por irresponsabilidad de los estudiantes y se dejan acumular 3 o 4 cuotas y después le es difícil cancelar.
- c) Porque priorizan sus gastos en sus hogares y lo último que toman en cuenta es su capacitación.

2. ¿Qué mecanismos aplican en la Dirección de Postgrado para garantizar que los estudiantes de los diferentes programas realicen los pagos por concepto de colegiatura en las fechas establecidas?

Es responsabilidad de los estudiantes, en este caso para el cumplimiento de sus pagos en la fecha indicada, porque si uno se inscribe a un programa es porque quiere capacitarse y sabe las condiciones para cumplir con la parte económica, y muchos estudiantes incumplen con los pagos, se les acumula las cuotas y viene la preocupación y después prefieren abandonar el programa antes de cancelar 2,3 o 4 cuotas que es para obtener un diplomado o una especialidad.



UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO

DIRECCIÓN DE POSTGRADO E INVESTIGACIÓN

“La preservación de la Amazonia es parte de la subsistencia de la vida, del progreso y desarrollo de la bella tierra pandina”

3. ¿Cuáles son las modalidades de pago que existe para realizar la cancelación por la colegiatura?

Existen 3 modalidades de pagos:

- a) Es mediante el depósito bancario al Banco Unión, a la cuenta de Postgrado. Se tiene que presentar la papeleta de depósito a la Dirección de Postgrado.
- b) Es mediante caja en ventanilla de trámites y registro de la UAP.
- c) Es para estudiante que son Docente de nivel de pre-grado que es por Descuento por Planilla, debido a que la Dirección de Finanzas no cuenta con personal no se hace el respectivo descuento y muchas veces se olvidan de hacer el descuento por planilla y eso perjudica al estudiante porque se les acumula 3 o 4 cuota de descuento y le dificulta la continuidad de seguir sus estudio.

4. ¿Existen posibilidades de beca en los programas de postgrado? ¿Cuáles son?

Si existen becas en todos los programas y son para estudiantes Docente de nivel de pre-grado que cumplan con un buen desempeño docente para ser beneficiado de esta beca.

5. ¿Cuál es el procedimiento que el estudiante debe seguir para tramitar su diploma? ¿Cuál es el costo?

Presentar certificado de notas de conclusión de módulos, Título legalizado en Provisión Nacional, fotocopia de carnet de Identidad, una fotografía 3x4 fondo rojo y depósito bancario de acuerdo al programa que realiza el estudiante (Certificado de Mensualidad).

El costo para el Diploma de un diplomado es de 620 Bs, y para el Título de especialidad o Maestría es de 1960 Bs.



UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO

DIRECCIÓN DE POSTGRADO E INVESTIGACIÓN

“La preservación de la Amazonia es parte del subsistencia de la vida, del progreso y desarrollo de la bella tierra pandina”

UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO
ÁREA CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PANDO – BOLIVIA
2011

Universitaria: Blanca Chao Tito

ENTREVISTA CUESTIONARIO (ESTUDIANTES)

PROGRAMA: Diplomado en Educación Superior

Fecha: 19 / 10 / 2011

Hora: 17:30

- 1 ¿Le brindan la información suficiente en la Dirección de Postgrado de la UAP para realizar los pagos correspondientes por concepto de colegiatura? ¿Por qué?**

Claro que brindan toda la información para realizar los pagos por cuotas e inclusive nos orientan donde tenemos que cancelar nuestras cuotas, y también nos dan una hoja donde están los puntos que tenemos que seguir para realizar los pagos.

- 2 ¿Cuáles el nivel de dificultad que usted tiene al momento de cancelar sus cuotas por concepto de colegiatura?**

No tener el dinero necesario para pagar las cuotas, pues falta recursos económicos, muchas veces se presentan situaciones en que el dinero debes gastarlo en cosas más importantes.

- 3 ¿El pago por concepto de colegiatura para usted es más conveniente al contado o por cuotas? ¿Por qué?**

Por cuotas, porque tenemos la facilidad de ir pagando de a poco todas las cuotas del Diplomado. También, es una facilidad para el estudiante, para poder elevarse profesionalmente.



UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO

DIRECCIÓN DE POSTGRADO E INVESTIGACIÓN

“La preservación de la Amazonia es parte del subsistencia de la vida, del progreso y desarrollo de la bella tierra pandina”

4 ¿Qué sugerencias daría usted para mejorar o facilitar los pagos por concepto de colegiatura?

- Que sean pagos por cuotas más flexibles.
- Que sean los plazos de pago sean más alargados,
- Las cuotas que sean mínimas, principalmente la inicial.

Esto ayuda a que el profesional pueda iniciar sus estudios y también poder terminar el Diplomado, t así no quedar debiendo a la Dirección de Postgrado.



UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO

DIRECCIÓN DE POSTGRADO E INVESTIGACIÓN

“La preservación de la Amazonia es parte del subsistencia de la vida, del progreso y desarrollo de la bella tierra pandina”

UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO
ÁREA CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PANDO – BOLIVIA
2011

Universitaria: Blanca Chao Tito

ENTREVISTA CUESTIONARIO (ESTUDIANTES)

PROGRAMA: Diplomado en Seguridad informática

Fecha: 21 / 10 / 2011

Hora: 16:00

1. **¿Le brindan la información suficiente en la Dirección de Postgrado de la UAP para realizar los pagos correspondientes por concepto de colegiatura? ¿Por qué?**

Prácticamente hay unan confusión al momento de realizar los pagos, porque los compañeros vienen directamente a VTR, cuando ellos deberían ir a caja con la boleta de pago para autorizarle su cancelación en caja. Entonces, no hay una adecuada orientación en la Dirección de Postgrado

El problema abarca a todos los compañeros que cursan otros diplomados, puesto que ellos no conocen donde empieza el trámite para realizar su pago. Esa es la dificultad que tienen al momento de realizar la cancelación de la cuota de su colegiatura.

2. **¿Cuáles el nivel de dificultad que usted tiene al momento de cancelar sus cuotas por concepto de colegiatura?**

La dificultad es clara y no vamos a mentirnos. El problema es la parte económica. A veces uno planifica subir el nivel de estudio para tener una secuencia individual de crecimiento intelectual, pero, a la hora de hacerlo no podemos pagar nuestras cuotas por falta de recursos económicos.



UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO

DIRECCIÓN DE POSTGRADO E INVESTIGACIÓN

“La preservación de la Amazonia es parte del subsistencia de la vida, del progreso y desarrollo de la bella tierra pandina”

3. ¿El pago por concepto de colegiatura para usted es más conveniente al contado o por cuotas? ¿Por qué?

Para el estudiante sería mejor pagar su colegiatura por cuota, porque así facilitaría a todos, porque sería más viable el acceso económico de cada uno por el monto reducido que va a tener que pagar.

4. ¿Qué sugerencias daría usted para mejorar o facilitar los pagos por concepto de colegiatura?

Bueno, mi sugerencia, sería hacer un plan de pago. Si la cuota vale 600 Bs., subdividirla en dos, yo creo que daría para tener nuestra cuota al día y generar más recursos económicos para la Dirección de Postgrado. Y el plan de pagos actual, a nosotros estudiantes profesionales que queremos estudiar, nos dificulta seguir.

ANEXO Nº 3



U.A.P.

FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN DE DESCUENTO POR PLANILLA

FORM. DIP-020
VIGENCIA: 26/02/2010
 Versión-1

AUTORIZACIÓN DE DESCUENTO

SOLICITUD

Señor:

Lic. Wilson Eduardo Yeske
DIRECTOR ADMINISTRATIVO FINANCIERO

Presente.-

De mi mayor consideración.

Mediante la presente solicito el descuento por planilla por concepto de colegiatura del programa:

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN SUPERIOR (VERSIÓN VI)

La suma de: Bs. **2260(Dos Mil Doscientos Sesenta Bolivianos 00/100 Bolivianos)**

Actualmente mi persona se encuentra trabajado en la Universidad como: **Responsable de Redes y Seguridad de Datos.**

Cobija, 02 de Febrero del 2011.-

Firma del interesado

Nombre completo: JHONNY WILLY MAMANI YANACA

La administración de Investigación y postgrado recomienda el siguiente plan de descuento:

Tramite académico:

No.	Descripción (Por concepto)	Costo	Mes	Fecha
1	FUNDAMENTOS PSICOPEDAGOGICOS DE LA EDUCACION	565	FEBRERO	01-03-11 al 10-03-11
2	ESTRATEGIAS DE APRENDIZAJE Y ENSEANZA Y NTICS	565	MARZO	01-04-11 al 10-04-11
3	AGOGIAS Y CREATICA	565	ABRIL	01-05-11 al 10-05-11
4	EVALUACION DEL PROCESO EDUCATIVO	565	MAYO	01-06-11 al 10-06-11
COSTO TOTAL		2260		

JHONNY WILLY MAMANI YANACA

En tal sentido se solicita el descuento correspondiente a nombre de:

Firma Administración DICTyP

VoBo. DICTyP

AUTORIZACIÓN DE DESCUENTO

La Dirección Administrativa y Financiera autoriza al Departamento de Contabilidad el descuento correspondiente.

Firma D.A.F.

ANEXO Nº 4

GUÍA DE PROGRAMAS DE POSTGRADO

1. PROGRAMAS EN DESARROLLO(2010)

Nº	PROGRAMA	VERSIÓN	LUGAR	INSTITUCIÓN	FECHA INICIO	FECHA FIN	MATRICULADOS
1	MAESTRÍA EN EDUCACIÓN SUPERIOR	V	COBIJA	U.A.P.	04/04/08	02/08/10	47
2	MAESTRÍA EN EDUCACIÓN SUPERIOR	VI	COBIJA	U.A.P.	05/03/09	05/08/10	60
3	DIPLOMADO EN PRÁCTICA JURÍDICA FORMATIVA	I	COBIJA	U.A.P.	03/03/10	05/12/10	38
4	DIPLOMADO EN SEGURIDAD INFORMÁTICA	I	COBIJA	U.A.P.	08/05/10	05/11/10	38
5	DIPLOMADO EN EDUCACIÓN SUPERIOR Y DOCENCIA UNIVERSITARIA	I	COBIJA	U.A.P.	03/03/10	25/11/10	172
6	DIPLOMADO EN EDUCACIÓN SUPERIOR Y DOCENCIA UNIVERSITARIA	I	PUERTO RICO -LAS PIEDRAS	U.A.P.	03/03/10	25/11/10	55
7	PLANES DE NEGOCIO Y EMPRENDIMIENTO	I	COBIJA	U.A.P.	03/08/08	05/07/10	28
8	DIPLOMADO EN METODOLOGÍA EN INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA	III	COBIJA	U.A.P.	04/04/10	15/12/10	33
9	DIPLOMADO EN AUDITORIA ESPECIAL GUBERNAMENTAL	I	COBIJA	I.A.E.	05/04/10	17/11/10	35

2. PROGRAMAS BAJO CONVENIO(2010)

Nº	PROGRAMA	VERSIÓN	LUGAR	INSTITUCIÓN	FECHA INICIO	FECHA FIN	MATRICULADOS
1	DIPLOMADO EN INFORMÁTICA EDUCATIVA	II	9 DEP. DEL PAIS	FE Y ALEGRÍA	03/03/10	05/12/10	45
2	DIPLOMADO EN LA NUEVA CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ESTADO	I	COBIJA	O.A.P.E.C.	08/05/10	05/11/10	33
3	MAESTRÍA EN EDUCACIÓN SUPERIOR	VIII	POTOSÍ	U.P.D.S.	04/03/09	05/05/10	21
4	MAESTRÍA EN INGENIERÍA INFORMÁTICA	I	POTOSÍ	U.P.D.S.	04/08/10	28/10/11	33
5	MAESTRÍA EN EDUCACIÓN SUPERIOR	VII	LA PAZ	ETHOS	03/04/10	13/12/10	20
6	DIPLOMADO EN EDUCACIÓN SUPERIOR Y DOCENCIA UNIVERSITARIA	I	SUCRE	Escuela Boliviana de Postgrado	01/01/10	05/12/10	50
7	MAESTRÍA EN CIENCIAS PENALES	I	LA PAZ	ESEE	05/03/09	05/05/10	5
8	MAESTRÍA EN GESTIÓN Y ADMINISTRACION EN EDUCACIÓN SUPERIOR	I	FUNDACION MANOS DE VIDA	U.A.P.	05/04/10	07/07/10	33
9	DIPLOMADO EN EDUCACIÓN SUPERIOR Y DOCENCIA UNIVERSITARIA(VIRTUAL)	I	SUCRE	CIEM	01/01/10	12/12/11	72

3. PROGRAMAS (2011)

Nº	PROGRAMA	VERSIÓN	LUGAR	INSTITUCIÓN	FECHA INICIO	FECHA FIN	MATRICULADOS
1	DOCTORADO EN EDUCACIÓN SUPERIOR	I	LA PAZ	U.A.P.	13/08/2011	25/10/13	48
2	MAESTRIA EN EDUCACION SUPERIOR	VII	COBIJA	U.A.P.	05/05/11	05/05/12	16
3	DIPLOMADO EN EDUCACION SUPERIOR	I	COBIJA	U.A.P.	05/05/11	04/07/11	77
4	DIPLOMADO EN SALUD PUBLICA	I	COBIJA	U.A.P.	05/08/11	10/12/11	40
5	DIPLOMADO EN SISTEMAS DE ADMINISTRACION PUBLICA	I	COBIJA	U.A.P.	25/10/11	03/03/12	3
6	DIPLOMADO EN INTERVENCION FAMILIAR	I	COBIJA	U.A.P.	26/10/11	04/03/12	5
7	DIPLOMADO EN DISEÑO CURRICULAR	I	COBIJA	U.A.P.	02/09/11	10/12/11	7

4. PROGRAMAS BAJO CONVENIO(2011)

Nº	PROGRAMA	VERSIÓN	LUGAR	INSTITUCIÓN	FECHA INICIO	FECHA FIN	MATRICULADOS
1	DIPLOMADO EN EDUCACIÓN SUPERIOR Y DOCENCIA UNIVERSITARIA	I	SUCRE	Escuela Boliviana de Postgrado	03/01/2011	13/09/2011	50
2	DIPLOMADO EN EDUCACIÓN SUPERIOR Y DOCENCIA UNIVERSITARIA(VIRTUAL)	I	SUCRE	CIEM	03/01/2011	13/09/2011	72