UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO

VICERRECTORADO

DIRECCIÓN DE POSGRADO

MONOGRAFÍA PARA OPTAR EL DIPLOMADO EN METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN Y TUTORÍA DE PROYECTOS

MICRO DISEÑO CURRICULAR PARA CURSO SOBRE CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

POSTULANTE:

JOSE DOUGLAS CARDENAS MARTINEZ

COBIJA - PANDO - BOLIVIA

2025

DEDICATORIA

A Dios, fuente de vida y fortaleza, por acompañarme en cada paso de este camino académico.

Con todo mi amor, dedico este trabajo a mi hija Andrea, mi mayor inspiración y motor de esfuerzo, cuya sonrisa y presencia me impulsan a alcanzar cada meta.

A mi madre Brenda, por su apoyo y amor incondicional, que han sido fundamentales en mi formación personal y profesional.

A mis padres de crianza y abuelos, Bella y Carlos, por haberme guiado con sabiduría, ternura y sacrificio, enseñándome con su ejemplo los valores que hoy sostienen mi vida.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco en primer lugar a Dios, por darme la oportunidad de crecer, aprender y culminar con éxito esta etapa de mi vida.

A la Universidad Amazónica de Pando, por brindarme el espacio académico para desarrollarme y adquirir los conocimientos que hoy consolidan mi formación.

A mis docentes y tutores, quienes con compromiso y guía aportaron al desarrollo de esta investigación.

A mis compañeros de estudio, por la colaboración y el compañerismo en este proceso compartido.

De manera muy especial, agradezco a mi hija Andrea, por ser la luz de mis días y la razón más grande de mi esfuerzo.

A mi madre Brenda, por su amor, apoyo constante y confianza en cada etapa de mi vida.

Y a mis papis, Bella y Carlos, por haberme dado no solo educación, sino también un hogar lleno de valores, cariño y ejemplo, que han forjado en mí la disciplina y la perseverancia necesarias para llegar a este momento

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN

ABSTRACT

INTRODUCCIÓN 1

1. JUSTIFICACIÓN 2

2. PROBLEMA A INVESTIGAR 6

2.1. DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA 6

2.2. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA 7

2.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA CIENTÍFICO 8

2.4. DEFINICIÓN DEL OBJETO DE INVESTIGACIÓN 8

3. OBJETIVOS 9

3.1. OBJETIVO GENERAL 9

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS 9

4. SUSTENTO TEÓRICO, DEBATE Y REFLEXIÓN 10

4.1. ESTADO DEL ARTE 10

4.2. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL 14

4.2.1. Diseño Curricular 14

4.2.2. Cuadro de Mando Integral (CMI) 16

4.2.3. Formación Continua 20

4.2.4. Fundamentos Epistemológicos del Currículo 20

4.3. MARCO TEÓRICO CONTEXTUAL 23

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 27

5.1. RECOMENDACIONES 28

6. APORTE CIENTÍFICO Y SOCIAL DE LA INVESTIGACIÓN 29

6.1. Nombre de la propuesta 29

6.2. Fundamentación de la propuesta 29

6.3. Objetivo de la propuesta 30

6.4. Actividades 30

6.5. Metodología de aplicación 37

6.5.1. Denominación de la Estrategia 37

6.5.2. Justificación de la Estrategia 37

6.5.3. Formulación de la Estrategia 37

6.5.4. Cronograma (Gráfica de Gantt) 43

6.5.5. Evaluación del curso de formación continua 45

6.6. Recursos necesarios 46

7. BIBLIOGRAFÍA 50

ANEXOS 52

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 *Cronograma del curso de formación continua* 44

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 *Carátula Curso de Formación Continua* 38

Figura 2 *Indicadores de Evaluación* 46

RESUMEN

La presente monografía desarrolla un análisis cualitativo del micro diseño curricular para un curso de formación continua sobre Cuadro de Mando Integral (CMI), dirigido a estudiantes de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Amazónica de Pando (UAP). El estudio se enmarca en una investigación de tipo descriptiva y documental, basada exclusivamente en el análisis de fuentes secundarias como planes de estudio, normativas institucionales y literatura académica sobre gestión estratégica y diseño curricular.

A través del examen crítico del currículo vigente y de documentos oficiales, se identifica una deficiencia formativa en torno al CMI, especialmente en la asignatura de marketing, que no aborda con suficiente profundidad las competencias prácticas requeridas en contextos organizacionales. El enfoque cualitativo permite interpretar los contenidos curriculares y contrastarlos con los referentes teóricos que sustentan la formación estratégica en administración.

Como resultado, se propone un curso de formación continua que responda a las necesidades detectadas, estructurado con base en principios pedagógicos, contenidos analíticos y metodologías activas. Esta propuesta busca fortalecer el perfil profesional de los estudiantes, dotándolos de herramientas aplicables en la planificación, control y mejora de procesos organizacionales. Se concluye que el micro diseño curricular propuesto es pertinente, viable y alineado con las exigencias del entorno empresarial local y regional.

Palabras clave: Micro diseño curricular, formación continua, Cuadro de Mando Integral

ABSTRACT

The present monograph develops a qualitative analysis of the micro-curricular design for a continuing education course on the Balanced Scorecard (BSC), aimed at students of the Business Administration program at the Amazon University of Pando (UAP). The study is framed within descriptive and documentary research, based exclusively on the analysis of secondary sources such as curricula, institutional regulations, and academic literature on strategic management and curricular design.

Through a critical examination of the current curriculum and official documents, a training deficiency regarding the BSC is identified, especially in the marketing subject, which does not sufficiently address the practical competencies required in organizational contexts. The qualitative approach allows for the interpretation of curricular contents and their contrast with the theoretical references that underpin strategic training in management.

As a result, a continuing education course is proposed to address the identified needs, structured based on pedagogical principles, analytical content, and active methodologies. This proposal aims to strengthen the professional profile of students, equipping them with applicable tools for planning, controlling, and improving organizational processes. It is concluded that the proposed micro-curricular design is relevant, viable, and aligned with the demands of the local and regional business environment.

Keywords: Micro-curricular design, continuing education, Balanced Scorecard.

INTRODUCCIÓN

La Universidad Amazónica de Pando (UAP), creada mediante Decreto Supremo N.º 20511 el 21 de septiembre de 1984 y sancionada por Ley N.º 653 el 18 de octubre del mismo año, es una institución pública y autónoma de educación superior, comprometida con la formación de profesionales íntegros, críticos y socialmente responsables. Su visión institucional se orienta a consolidarse como una universidad transparente, incluyente y desconcentrada, que promueve la investigación científica, la tecnología pertinente y el desarrollo integral de la Amazonía boliviana. Su misión es formar profesionales con excelencia académica, capaces de contribuir al bienestar de la comunidad y al progreso regional, mediante una educación contextualizada, moderna y orientada a resultados.

En este marco, la presente investigación se alinea con los principios fundacionales de la Universidad Amazónica de Pando (UAP), proponiendo un micro diseño curricular para un curso de formación continua sobre Cuadro de Mando Integral (CMI), destinado a fortalecer las competencias estratégicas de los estudiantes de la carrera de Administración de Empresas. El Cuadro de Mando Integral (CMI), desarrollado por (Kaplan, 2000) , es una herramienta de gestión que permite traducir la visión organizacional en indicadores concretos de desempeño, facilitando la planificación, el control y la mejora continua en entornos empresariales.

A partir del análisis documental del diseño curricular vigente, se ha identificado una debilidad específica en la asignatura de marketing, la cual no aborda con suficiente profundidad las competencias prácticas relacionadas con el CMI. Esta carencia limita la preparación de los estudiantes para enfrentar los desafíos del entorno organizacional, especialmente en contextos como el de Riberalta, donde la eficiencia en la gestión empresarial es clave para el desarrollo local.

La investigación se enmarca en un enfoque cualitativo, de tipo descriptivo y documental, basado exclusivamente en el análisis de fuentes secundarias como planes de estudio, normativas institucionales y literatura académica especializada. El objetivo principal es interpretar y fundamentar una propuesta curricular que responda a las necesidades formativas detectadas,

contribuyendo al fortalecimiento del perfil profesional de los egresados y al cumplimiento de la misión institucional de la UAP.

1. JUSTIFICACIÓN

Se justifica la presente investigación desde las siguientes perspectivas:

- **Justificación Teórica:** La presente investigación se justifica teóricamente por su contribución al fortalecimiento del diseño curricular en educación superior, específicamente en la formación continua de estudiantes de la carrera de Administración de Empresas. El estudio se centra en el análisis cualitativo del micro diseño curricular para un curso sobre Cuadro de Mando Integral (CMI), herramienta clave en la gestión estratégica moderna. Desde el enfoque teórico, se fundamenta en el modelo de competencias profesionales (Tobon, 2013), que promueve la articulación entre saberes, habilidades y actitudes en contextos reales de desempeño.

El CMI, desarrollado por (Kaplan, 2000) permite traducir la visión y estrategia de una organización en un conjunto coherente de indicadores de desempeño. Su incorporación en el currículo universitario resulta esencial para preparar a los estudiantes en la toma de decisiones estratégicas, la evaluación de procesos y la mejora continua. Sin embargo, como señala (F., 2006) , muchos diseños curriculares aún privilegian contenidos teóricos desarticulados de la práctica profesional, lo que limita el desarrollo de competencias integrales.

Al tratarse de una investigación documental, se analizan fuentes académicas e institucionales que permiten interpretar cómo se aborda el CMI en el currículo vigente y fundamentar una propuesta formativa más pertinente. El enfoque cualitativo facilita la comprensión profunda del fenómeno educativo, sin necesidad de aplicar instrumentos de campo. En este sentido, el estudio aporta a la construcción de propuestas curriculares más funcionales y contextualizadas, alineadas con los principios de la educación basada en competencias y la gestión estratégica.

- **Justificación social:** La presente investigación se justifica socialmente por su contribución al fortalecimiento de la formación profesional en la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Amazónica de Pando (UAP). En el contexto amazónico, donde el desarrollo económico y organizacional depende en gran medida de la eficiencia en la gestión

empresarial, es fundamental que los futuros profesionales cuenten con herramientas estratégicas que les permitan responder a las exigencias del entorno. El Cuadro de Mando Integral (CMI), como modelo de planificación y evaluación del desempeño, representa una de esas herramientas clave.

A través del análisis documental del diseño curricular vigente, se ha identificado una carencia formativa en torno al CMI, especialmente en la asignatura de marketing, que no aborda con suficiente profundidad las competencias prácticas necesarias para su aplicación. Esta limitación afecta la preparación de los estudiantes para enfrentar los desafíos reales del mercado laboral, donde se requiere una visión integral de la gestión organizacional.

La propuesta de un curso de formación continua sobre CMI responde a esta necesidad, alineándose con la misión institucional de la UAP de formar profesionales comprometidos con el desarrollo regional. Además, promueve una educación más equitativa y contextualizada, que reconoce las particularidades del entorno amazónico y busca generar impacto social a través del fortalecimiento del capital humano. En este sentido, la investigación contribuye a cerrar brechas entre la formación académica y las demandas del entorno profesional, ofreciendo una alternativa viable para mejorar la calidad educativa y el desempeño organizacional en la región.

- **Justificación práctica:** La justificación práctica de esta investigación radica en su aplicabilidad directa dentro del contexto educativo de la Universidad Amazónica de Pando (UAP). El análisis documental del diseño curricular vigente revela una necesidad concreta: la incorporación de contenidos estratégicos y prácticos sobre el Cuadro de Mando Integral (CMI) en la formación de estudiantes de la carrera de Administración de Empresas. Esta herramienta, ampliamente reconocida en el ámbito empresarial, permite alinear objetivos institucionales con indicadores de desempeño, facilitando la toma de decisiones y la mejora continua.

La propuesta de un curso de formación continua sobre CMI se presenta como una solución educativa viable, diseñada para complementar el currículo actual sin alterar su estructura formal. El curso puede ser implementado como una unidad modular, extracurricular o de extensión universitaria, adaptada a las necesidades de los estudiantes y al perfil institucional de la UAP.

Su diseño contempla objetivos claros, contenidos analíticos, metodologías activas y criterios de evaluación pertinentes, lo que garantiza su funcionalidad y relevancia.

A corto plazo, el curso puede fortalecer las competencias estratégicas de los estudiantes; a mediano plazo, puede ser replicado en programas de capacitación para profesionales en ejercicio; y a largo plazo, puede servir como modelo para el desarrollo de otras propuestas formativas en áreas afines. En todos los casos, se busca que los conocimientos adquiridos sean aplicables en contextos reales, contribuyendo al desempeño organizacional y al desarrollo regional. En este sentido, la investigación no solo interpreta una necesidad formativa, sino que propone una alternativa concreta, contextualizada y sostenible para mejorar la calidad educativa y profesional en la UAP.

- **Justificación metodológica:** La presente investigación se enmarca en un enfoque metodológico cualitativo, de tipo descriptivo y documental, lo cual responde de manera coherente a la naturaleza del objeto de estudio, los objetivos planteados y las condiciones de viabilidad del trabajo. Al centrarse en el análisis del micro diseño curricular para un curso de formación continua sobre Cuadro de Mando Integral (CMI) en la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Amazónica de Pando (UAP), se opta por una metodología que privilegia la interpretación profunda de fuentes secundarias, sin recurrir a técnicas de recolección directa como entrevistas o encuestas.

La elección del enfoque cualitativo se justifica por la necesidad de comprender e interpretar el fenómeno educativo desde una perspectiva reflexiva, contextualizada y no cuantificable. Según (Hernandez Sampieri, 2014), la investigación cualitativa permite explorar significados, estructuras y relaciones presentes en los discursos, documentos y prácticas institucionales, lo que resulta especialmente pertinente en estudios curriculares. En este caso, se busca analizar cómo se aborda el CMI en el diseño curricular vigente, identificar vacíos formativos y fundamentar una propuesta alternativa que responda a las exigencias del entorno profesional.

El tipo de investigación es descriptivo, ya que se pretende caracterizar el estado actual del currículo en relación con el tratamiento del CMI, sin modificar variables ni establecer relaciones causales. Asimismo, es documental porque se basa exclusivamente en el análisis de fuentes secundarias, tales como planes de estudio, normativas institucionales, literatura académica

especializada y documentos técnicos sobre gestión estratégica y educación superior. Esta modalidad permite acceder a información relevante, sistematizarla y extraer conclusiones interpretativas que sustentan la propuesta curricular.

La técnica principal utilizada es el análisis de contenido documental, que consiste en examinar textos escritos con el fin de identificar categorías, patrones y significados relevantes para el objeto de estudio. Este análisis se realiza de manera sistemática, siguiendo criterios de pertinencia, coherencia y profundidad teórica. Se consideran documentos oficiales de la UAP, lineamientos del Ministerio de Educación, bibliografía sobre el CMI (Kaplan R. &., 1996) y estudios sobre diseño curricular y formación por competencias (Tobon S. , 2013); (Diaz A., 2006)

La viabilidad de esta metodología se sustenta en la disponibilidad de fuentes accesibles, la claridad del objeto de estudio y la posibilidad de desarrollar el trabajo sin necesidad de aplicar instrumentos de campo. Esto resulta especialmente útil en contextos donde el tiempo y los recursos son limitados, como es el caso de esta monografía. Además, el enfoque documental garantiza la rigurosidad académica, al basarse en información validada y reconocida por la comunidad científica.

Desde el punto de vista ético, el estudio no implica contacto directo con personas ni recolección de datos sensibles, lo que reduce los riesgos y simplifica el cumplimiento de principios éticos. No obstante, se mantiene el compromiso con la integridad académica, la correcta citación de fuentes y el respeto por los derechos de autor, siguiendo las normas APA séptima edición.

En conclusión, la metodología seleccionada permite abordar el fenómeno educativo de manera profunda, reflexiva y contextualizada, sin comprometer la calidad ni la relevancia del estudio. El enfoque cualitativo, descriptivo y documental ofrece las herramientas necesarias para interpretar el diseño curricular vigente, identificar sus limitaciones y fundamentar una propuesta formativa que contribuya al fortalecimiento de competencias estratégicas en los estudiantes de la UAP.

2. PROBLEMA A INVESTIGAR

2.1. DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

En el contexto académico de la Universidad Amazónica de Pando (UAP), específicamente en la carrera de Administración de Empresas, se ha identificado una debilidad formativa en relación con el desarrollo de competencias estratégicas vinculadas al Cuadro de Mando Integral (CMI). Esta herramienta, ampliamente reconocida en el ámbito empresarial, permite traducir la visión organizacional en indicadores de desempeño, facilitando la planificación, el control y la mejora continua. Sin embargo, su tratamiento dentro del diseño curricular vigente es limitado, especialmente en la asignatura de marketing, donde su abordaje es superficial y predominantemente teórico.

La planificación curricular de la UAP se realiza de manera centralizada en la ciudad de Cobija, lo que genera una estructura académica uniforme que no siempre responde a las particularidades regionales de sedes como Riberalta. Esta rigidez dificulta la incorporación de contenidos contextualizados y adaptados a las necesidades del entorno local, donde las organizaciones requieren profesionales capaces de aplicar herramientas como el CMI en escenarios reales. A pesar de que los estudiantes realizan prácticas en empresas que valoran el conocimiento estratégico, el currículo no contempla una formación específica que les permita implementar el CMI con propiedad.

Además, se observa que los planes de estudio no incluyen unidades didácticas orientadas al desarrollo práctico de esta herramienta, lo que limita la capacidad de los estudiantes para vincular los conocimientos adquiridos con su aplicación profesional. Esta brecha entre la formación académica y las exigencias del mercado laboral genera una situación problemática que afecta la preparación integral de los futuros administradores.

En este escenario, se plantea la necesidad de complementar el currículo mediante un curso de formación continua que aborde el CMI desde una perspectiva aplicada, contextualizada y estratégica. Esta propuesta busca responder a las demandas del entorno organizacional, fortalecer el perfil profesional de los estudiantes y contribuir al cumplimiento de la misión

institucional de la UAP, que promueve una educación pertinente, moderna y comprometida con el desarrollo regional.

2.2. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

La presente investigación se delimita al análisis cualitativo del diseño curricular vigente de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Amazónica de Pando (UAP), con énfasis en la asignatura de marketing, en la cual se ha identificado una insuficiente formación práctica en torno al Cuadro de Mando Integral (CMI). Esta delimitación responde a la necesidad de interpretar, desde una perspectiva documental, cómo se estructura el currículo y qué vacíos formativos existen respecto al uso estratégico del CMI como herramienta de gestión.

El estudio se circunscribe a fuentes secundarias oficiales, como planes de estudio, normativas institucionales, bibliografía especializada y documentos técnicos sobre diseño curricular y gestión estratégica. No se contempla la aplicación de instrumentos de recolección directa como entrevistas o encuestas, lo que permite centrar el análisis en la interpretación crítica de los contenidos curriculares y su alineación con las competencias profesionales requeridas en el entorno empresarial.

La delimitación geográfica se establece en el ámbito institucional de la Universidad Amazónica de Pando (UAP), con especial atención a las condiciones formativas de los estudiantes que cursan la carrera de Administración de Empresas en la sede de Riberalta. Esta elección responde a la necesidad de contextualizar la propuesta curricular en función de las características socioeconómicas y organizacionales de la región amazónica, donde la gestión estratégica representa un factor clave para el desarrollo local.

Temporalmente, el estudio se enmarca en el periodo académico vigente, considerando los planes de estudio actualizados hasta la gestión 2025. La propuesta curricular que se deriva del análisis busca ser implementada como un curso de formación continua, extracurricular o de extensión universitaria, que complemente el perfil profesional del estudiante sin alterar la estructura formal del currículo.

La delimitación conceptual se centra en el CMI como herramienta estratégica, abordando sus cuatro perspectivas fundamentales: financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento (Kaplan, 2000). Asimismo, se considera el enfoque por competencias como base pedagógica para el diseño del curso, siguiendo los lineamientos de (Tobon, 2013) y (F., 2006)

2.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA CIENTÍFICO

¿ Cómo se puede fundamentar, desde un análisis cualitativo y documental, una propuesta de micro diseño curricular para un curso de formación continua sobre Cuadro de Mando Integral en la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Amazónica de Pando (UAP)

2.4. DEFINICIÓN DEL OBJETO DE INVESTIGACIÓN

El objeto de estudio de la presente investigación es el diseño curricular de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Amazónica de Pando (UAP), analizado desde una perspectiva cualitativa, descriptiva y documental, con énfasis en la incorporación de competencias profesionales vinculadas al Cuadro de Mando Integral (CMI). Este objeto se define como el conjunto de estructuras, contenidos, metodologías y enfoques pedagógicos que configuran el proceso formativo de los estudiantes en relación con la gestión estratégica.

El análisis se centra en la asignatura de marketing, donde se ha identificado una presencia limitada del CMI en los contenidos analíticos, sin una orientación práctica que permita su aplicación en entornos organizacionales reales. Esta situación genera una brecha entre la formación académica y las exigencias del mercado laboral, especialmente en regiones como Riberalta, donde las empresas valoran el conocimiento del CMI como herramienta clave para la planificación, el control y la mejora continua.

Desde el enfoque cualitativo, el objeto de estudio se interpreta a través del análisis de documentos institucionales, planes de estudio, normativas educativas y literatura especializada. No se contempla la aplicación de técnicas de campo, lo que permite centrar el estudio en la comprensión profunda del currículo y su relación con las competencias estratégicas requeridas en el perfil profesional del administrador de empresas.

El objeto de estudio también incluye la propuesta de un curso de formación continua que complemente el diseño curricular vigente, incorporando contenidos, metodologías y estrategias de evaluación orientadas al desarrollo de competencias en CMI. Esta propuesta se fundamenta en principios pedagógicos como el enfoque por competencias (Tobon, 2013), el aprendizaje significativo (Ausubel, 2002) y la educación basada en problemas (Barrows, 1986), lo que garantiza su pertinencia y aplicabilidad.

En conclusión, el objeto de estudio es el diseño curricular como estructura formativa, analizado en función de su capacidad para desarrollar competencias estratégicas en los estudiantes, y complementado con una propuesta educativa que responda a las necesidades del entorno profesional y al cumplimiento de la misión institucional de la UAP.

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL

Fundamentar, desde un análisis cualitativo y documental, una propuesta de micro diseño curricular para un curso de formación continua sobre Cuadro de Mando Integral en la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Amazónica de Pando (UAP).

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Analizar el diseño curricular vigente de la carrera de Administración de Empresas de la UAP, identificando el tratamiento actual del Cuadro de Mando Integral y sus limitaciones formativas.

2. Examinar fuentes teóricas, normativas y técnicas relevantes sobre el Cuadro de Mando Integral y el diseño curricular por competencias, con el fin de establecer los fundamentos pedagógicos y estratégicos que sustenten la propuesta formativa.

3. Interpretar las necesidades formativas del contexto regional amazónico, a partir de documentos institucionales y académicos, para garantizar que la propuesta curricular responda a las exigencias del entorno profesional.

4. Estructurar una propuesta de micro diseño curricular para un curso de formación continua sobre CMI, que incluya objetivos, contenidos, metodología, estrategias de evaluación y criterios de pertinencia institucional.

5. Evaluar la viabilidad académica y funcional de la propuesta curricular, considerando los lineamientos institucionales de la UAP y su alineación con la misión, visión y perfil profesional de la carrera de Administración de Empresas.

4. SUSTENTO TEÓRICO, DEBATE Y REFLEXIÓN

4.1. ESTADO DEL ARTE

El estado del arte constituye una revisión crítica y sistemática de los principales aportes teóricos, metodológicos y aplicados que se han desarrollado en torno a los temas centrales de esta investigación: el Cuadro de Mando Integral (CMI), el diseño curricular por competencias, y la formación continua en educación superior.

Esta revisión permite identificar las tendencias actuales, los avances significativos, las lagunas persistentes en el conocimiento y establecer un marco de referencia que fundamenta la propuesta de micro diseño curricular que se plantea en esta monografía.

El Cuadro de Mando Integral fue desarrollado por Kaplan y Norton (1992, 1996) como una herramienta de gestión estratégica que permite traducir la visión y misión de una organización en indicadores concretos de desempeño. Su estructura se basa en cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje organizacional. Esta herramienta ha sido ampliamente utilizada en el ámbito empresarial, y más recientemente, ha comenzado a ser adaptada a contextos educativos, especialmente en la gestión institucional de universidades.

En el ámbito académico, el CMI ha sido reconocido como una herramienta útil para la planificación estratégica, el seguimiento de objetivos institucionales y la evaluación de desempeño. Según un estudio publicado en SciELO Cuba, el CMI permite alinear los objetivos estratégicos con la gestión operativa en instituciones de educación superior, facilitando el control de gestión y la toma de decisiones. Esta adaptación ha generado modelos híbridos que

combinan las perspectivas originales con dimensiones educativas, como calidad académica, satisfacción estudiantil y desarrollo docente.

Una tendencia emergente es la utilización del CMI como herramienta pedagógica en la formación de competencias estratégicas en carreras como Administración de Empresas, Ingeniería Comercial y Gestión Pública. Investigaciones como la de Rodríguez y Pérez (2015) proponen su inclusión en asignaturas de planeación estratégica, gestión organizacional y marketing, argumentando que su aplicación fortalece el pensamiento sistémico, la capacidad analítica y la toma de decisiones.

Otra tendencia relevante es la vinculación del CMI con el enfoque por competencias. En un estudio publicado por Redalyc, se plantea que el CMI puede contribuir significativamente al éxito de la implementación curricular por competencias, al permitir identificar factores críticos de éxito, advertir desviaciones y realizar acciones correctivas. Esta visión transforma el CMI en una herramienta de gestión pedagógica, capaz de articular procesos de enseñanza, evaluación y mejora continua.

Además, se han desarrollado experiencias de formación continua basadas en el CMI, especialmente en programas de posgrado, diplomados y educación ejecutiva. Estas experiencias demuestran que el modelo es adaptable a contextos educativos, siempre que se contextualice adecuadamente y se acompañe de metodologías activas como el aprendizaje basado en problemas (ABP), el estudio de casos y la simulación estratégica

Uno de los avances más relevantes ha sido la propuesta de utilizar el Cuadro de Mando Integral (CMI) como metodología para el diseño curricular por competencias. En el estudio de Roncancio (2018), se plantea que el CMI puede ser utilizado para estructurar programas académicos, definir indicadores de logro y evaluar el cumplimiento de objetivos formativos. Esta propuesta ha sido aplicada en universidades chilenas, colombianas y mexicanas, con resultados positivos en términos de alineación estratégica, mejora de procesos y fortalecimiento del perfil profesional de los egresados.

Asimismo, se han desarrollado modelos de gestión curricular que integran el CMI como herramienta de planificación y evaluación. Estos modelos permiten visualizar el impacto de las

decisiones pedagógicas en el desempeño institucional, facilitando la toma de decisiones basada en evidencia. En este sentido, el CMI se convierte en un puente entre la gestión académica y la formación profesional, articulando objetivos institucionales con competencias específicas.

A pesar de estos avances, persisten importantes lagunas en el conocimiento que justifican la presente investigación. En primer lugar, existe una escasa producción académica sobre el tratamiento del CMI en el diseño curricular de carreras universitarias, especialmente en contextos regionales como el boliviano. La mayoría de los estudios se centran en su aplicación institucional o empresarial, sin abordar su potencial formativo en la educación superior.

En segundo lugar, no se han sistematizado propuestas de micro diseño curricular que integren el CMI como eje formativo. Las experiencias existentes son fragmentadas, carecen de fundamentación pedagógica sólida y no responden a las particularidades de contextos como el amazónico, donde la gestión estratégica es clave para el desarrollo local.

En tercer lugar, se observa una desconexión entre el enfoque por competencias y el uso del CMI como herramienta formativa. Aunque ambos comparten principios como la orientación a resultados, la mejora continua y la contextualización, no se han articulado de manera sistemática en propuestas curriculares que permitan desarrollar competencias estratégicas en los estudiantes.

Finalmente, en Bolivia no se han identificado estudios que analicen el diseño curricular de la carrera de Administración de Empresas desde la perspectiva del CMI. Esta ausencia limita la posibilidad de generar propuestas educativas contextualizadas, que respondan a las necesidades del entorno profesional y a los lineamientos institucionales de universidades como la Universidad Amazónica de Pando.

El diseño curricular por competencias ha sido ampliamente desarrollado por autores como Tobón (2013), quien plantea que la formación profesional debe articular saberes, habilidades y actitudes en contextos reales de desempeño. Este enfoque implica una transformación profunda en la manera de enseñar, evaluar y estructurar los contenidos, privilegiando la resolución de problemas, el trabajo colaborativo y la aplicación práctica del conocimiento.

Díaz Barriga (2006) complementa esta visión al señalar que el currículo debe ser flexible, contextualizado y orientado al desarrollo integral del estudiante. En este sentido, la

incorporación del CMI en el currículo universitario representa una oportunidad para fortalecer competencias estratégicas, especialmente en carreras como Administración de Empresas, donde la planificación y el control son fundamentales.

En Bolivia, el Ministerio de Educación ha adoptado el enfoque por competencias como base para la estructuración de programas técnicos y universitarios. Sin embargo, su implementación presenta desafíos en cuanto a contextualización, pertinencia y evaluación. La falta de propuestas concretas que articulen competencias con herramientas estratégicas como el CMI limita el impacto de este enfoque en la formación profesional.

En cuanto a la formación continua se define como un proceso educativo que permite actualizar, profundizar o complementar los conocimientos adquiridos en la formación inicial. Según UNESCO (2015), la formación continua es clave para el desarrollo profesional y la adaptación a los cambios del entorno. En el contexto universitario, los cursos de formación continua pueden ser ofrecidos como programas de extensión, módulos complementarios o actividades extracurriculares, siempre que respondan a necesidades reales y estén alineados con el perfil profesional del estudiante.

En Bolivia, la formación continua ha sido promovida por universidades públicas y privadas como estrategia para mejorar la empleabilidad, fortalecer competencias específicas y responder a las demandas del mercado laboral. Sin embargo, la oferta de cursos contextualizados, especialmente en regiones como Riberalta, sigue siendo limitada. La propuesta de un curso sobre CMI representa una oportunidad para ampliar la oferta formativa, fortalecer el perfil profesional de los estudiantes y contribuir al desarrollo regional.

En este escenario, la presente investigación se posiciona en la intersección entre tres campos: el diseño curricular por competencias, la formación continua y el Cuadro de Mando Integral como herramienta estratégica. El marco de referencia se construye a partir de los siguientes fundamentos:

- **Gestión estratégica educativa:** El CMI como modelo para alinear objetivos formativos con indicadores de desempeño, adaptado al contexto universitario.

- **Diseño curricular por competencias:** La necesidad de estructurar propuestas formativas que articulen saberes, habilidades y actitudes en contextos reales.

- **Formación continua contextualizada:** La educación como proceso permanente que responde a las necesidades del entorno profesional y regional.

Este marco permite fundamentar una propuesta de micro diseño curricular para un curso de formación continua sobre CMI, orientado a fortalecer las competencias estratégicas de los estudiantes de Administración de Empresas en la Universidad Amazónica de Pando. La propuesta se construye desde un análisis cualitativo y documental, interpretando fuentes académicas, institucionales y técnicas, sin recurrir a instrumentos de campo, lo que garantiza su viabilidad y pertinencia.

4.2. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

4.2.1. Diseño Curricular

El diseño curricular puede entenderse como una dimensión del curriculum que revela la metodología, las acciones y el resultado del diagnóstico, modelación, estructuración, y organización de los proyectos curriculares. Prescribe una concepción educativa determinada que al ejecutarse pretende solucionar problemas y satisfacer necesidades y en su evaluación posibilita el perfeccionamiento del proceso de enseñanza-aprendizaje" Díaz (2010)

Es la estructura de conocimientos que facilita el proceso de enseñanza aprendizaje, utilizando para ello una metodología que agrupe los conocimientos por áreas y así facilitar el seguimiento y control. En el contexto del micro diseño, se enfoca en unidades específicas como cursos o módulos.

Tipos de Diseño Curricular

- Diseño por objetivos: Centrado en resultados esperados, útil en programas técnicos donde se requiere precisión operativa.

- Diseño por competencias: Enfatiza habilidades integradas, aplicables en entornos laborales y comunitarios.

- Diseño por procesos: Privilegia la construcción del conocimiento, adecuado para enfoques cualitativos y reflexivos.

- Diseño contextualizado: Adapta contenidos y metodologías a las características socioculturales del entorno.

En el caso de Universidad Amazónica de Pando se propone un diseño contextualizado y por competencias, con enfoque cualitativo, que permita formar profesionales capaces de incidir en la realidad amazónica desde una perspectiva técnica, organizacional y crítica.

Micro diseño curricular: Nivel más detallado del currículo, centrado en la planificación de un curso específico. Incluye objetivos de aprendizaje, contenidos, estrategias metodológicas, evaluación y recursos didácticos.

Enfoque cualitativo-documental: Permite analizar el contenido curricular desde una perspectiva interpretativa, considerando documentos institucionales, normativas, planes de estudio y materiales pedagógicos.

Según Stenhouse (1987), el currículo debe ser una propuesta abierta al escrutinio crítico y susceptible de ser traducida efectivamente a la práctica.

El enfoque cualitativo se centra en la comprensión profunda de fenómenos educativos, considerando la subjetividad, la experiencia y el contexto. Según Flick (2007), este enfoque permite captar significados, interpretar prácticas y construir conocimiento desde la interacción social.

En el diseño curricular, el enfoque cualitativo se traduce en:

- Investigación participativa y reflexiva.

- Adaptación metodológica a realidades locales.

- Valoración de saberes previos y experiencias comunitarias.

- Flexibilidad en la planificación y evaluación.

4.2.2. Cuadro de Mando Integral (CMI)

El Cuadro de Mando Integral (CMI), conocido internacionalmente como Balanced Scorecard, es una herramienta de gestión estratégica desarrollada por Robert Kaplan y David Norton en la década de 1990. Su propósito es traducir la visión y estrategia de una organización en un conjunto coherente de indicadores de desempeño, articulados en cuatro perspectivas fundamentales: financiera, clientes, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento.

"El Balanced Scorecard proporciona a los gerentes un marco integral que traduce la visión y estrategia en un conjunto coherente de indicadores de desempeño" (Kaplan & Norton, 1996.

Definición del Cuadro de Mando Integral

El CMI se define como un sistema de gestión que permite a las organizaciones alinear sus actividades operativas con su estrategia a largo plazo, mediante la medición de indicadores clave en diversas áreas.

- Kaplan y Norton (1992) lo definen como "un sistema que traduce la estrategia en términos operativos, permitiendo su seguimiento y evaluación continua".

- Berríos y Flores (2017) afirman que el CMI "amplía la visión clásica de gestión centrada en indicadores financieros, incorporando activos intangibles como el conocimiento, la innovación y la cultura organizacional".

Fundamentos teóricos del CMI

-**Teoría de la gestión estratégica:** El CMI se basa en la teoría de la gestión estratégica, que postula que las organizaciones deben formular, implementar y evaluar estrategias para alcanzar sus objetivos en entornos cambiantes.

- Mintzberg (1994) propone que la estrategia no solo debe ser planificada, sino también emergente, lo que implica flexibilidad y adaptación.

- Porter (1985) introduce el concepto de ventaja competitiva, que el CMI busca sostener mediante indicadores alineados con la propuesta de valor institucional.

-**Teoría de sistemas:** El enfoque del CMI es sistémico: considera la organización como un conjunto de elementos interrelacionados que deben funcionar de manera coherente.

- Bertalanffy (1968) define los sistemas como "conjuntos de elementos interdependientes que interactúan para alcanzar un objetivo común".

- En el CMI, esta interacción se refleja en los mapas estratégicos, que muestran las relaciones causa-efecto entre los objetivos de cada perspectiva.

-Teoría del aprendizaje organizacional: La perspectiva de aprendizaje y crecimiento del CMI se fundamenta en la teoría del aprendizaje organizacional.

- Senge (1990) plantea que las organizaciones inteligentes son aquellas que aprenden continuamente y se adaptan al entorno.

- El CMI incorpora esta visión al incluir indicadores sobre capacitación, clima laboral, innovación y gestión del conocimiento.

- **Las cuatro perspectivas del CMI**

Perspectiva financiera: Tradicionalmente, la gestión se ha centrado en indicadores financieros como rentabilidad, liquidez y retorno sobre la inversión. El CMI mantiene esta perspectiva, pero la complementa con otras dimensiones.

"Los indicadores financieros siguen siendo esenciales, pero deben ser contextualizados dentro de una estrategia más amplia" (Kaplan & Norton, 1996).

Perspectiva del cliente: Evalúa la satisfacción, fidelidad y percepción de los usuarios o beneficiarios de los servicios institucionales.

- En educación superior, esto puede incluir la satisfacción estudiantil, empleabilidad de egresados, y reputación institucional.

"La perspectiva del cliente permite entender cómo la organización es percibida por quienes reciben sus servicios" (Kaplan & Norton, 2001).

Perspectiva de procesos internos: Se refiere a la eficiencia, calidad e innovación de los procesos que generan valor.

- En universidades, esto incluye procesos académicos, administrativos, de investigación y extensión.

"Los procesos internos son el motor que transforma los recursos en resultados estratégicos" (Berríos & Flores, 2017).

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: Incluye el desarrollo de capacidades humanas, tecnológicas y culturales que sustentan la mejora continua.

- Indicadores como formación docente, infraestructura tecnológica, y clima organizacional son clave en esta dimensión.

"El aprendizaje organizacional es la base para sostener el cambio estratégico" (Senge, 1990).

Aplicación del CMI en educación superior

Adaptación institucional: El CMI ha sido adaptado por diversas universidades para mejorar la gestión estratégica, la rendición de cuentas y la calidad educativa.

- González et al. (2017) destacan que el CMI permite "alinear los objetivos institucionales con los procesos académicos y administrativos, facilitando la toma de decisiones basada en evidencia".

Particularidades del sector educativo

A diferencia del sector empresarial, las universidades tienen misiones centradas en la formación, investigación y extensión, lo que requiere adaptar las perspectivas del CMI.

- Kaplan y Norton (2002) reconocen que "las organizaciones sin fines de lucro deben redefinir la perspectiva financiera como sostenibilidad y eficiencia en el uso de recursos".

Estudios comparativos: Un análisis de 13 estudios sobre CMI en universidades muestra que, aunque se mantiene la estructura original, existen ajustes en la nomenclatura y contenido de las perspectivas.

"Las instituciones de educación superior presentan particularidades que requieren adaptar el modelo original del CMI sin perder su coherencia estratégica" (Kaplan & Norton, 2002).

Críticas y limitaciones del CMI: Aunque ampliamente utilizado, el CMI no está exento de críticas:

- Neely et al. (2000) señalan que el modelo puede volverse excesivamente complejo si se incluyen demasiados indicadores.

- Nørreklit (2003) cuestiona la relación causal entre las perspectivas, argumentando que no siempre se verifica empíricamente.

- En contextos educativos, algunos autores advierten que el énfasis en indicadores puede desvirtuar el sentido pedagógico y humanista de la educación.

Enfoque cualitativo y documental del CMI: Desde una perspectiva cualitativa y documental, el CMI puede ser analizado como:

- Dispositivo discursivo: que refleja cómo las instituciones construyen su identidad estratégica.

- Herramienta de gobernanza: que articula políticas, prácticas y narrativas institucionales.

- Objeto de estudio crítico: que permite identificar tensiones entre eficiencia y calidad, entre medición y sentido educativo.

"El análisis documental del CMI permite reconstruir las lógicas institucionales que sustentan su implementación, más allá de los indicadores numéricos" (González et al., 2017).

El Cuadro de Mando Integral es mucho más que una herramienta de medición. Es un modelo teórico, estratégico y organizacional que, bien adaptado, puede fortalecer la gestión educativa, siempre que se contextualice críticamente y se analice desde una perspectiva cualitativa. El Cuadro de Mando Integral es una herramienta de gestión estratégica que traduce la visión y

estrategia de una organización en objetivos concretos distribuidos en cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje/crecimiento.

- **Aplicación educativa:** En el contexto de formación continua, el CMI se convierte en contenido clave para desarrollar competencias en planificación estratégica, medición de desempeño y toma de decisiones en entornos empresariales.

- **Relevancia curricular:** Su inclusión en el micro diseño curricular responde a la necesidad de vincular la formación académica con herramientas modernas de gestión empresarial.

4.2.3. Formación Continua

La formación continua se refiere a procesos de aprendizaje permanente que permiten actualizar y fortalecer competencias profesionales.

- **Justificación curricular:** La incorporación del CMI en cursos de formación continua fortalece la pertinencia y aplicabilidad del currículo frente a los desafíos del mercado laboral.

4.2.4. Investigación Cualitativa y Documental

Este enfoque metodológico permite comprender el significado, coherencia y pertinencia del diseño curricular a partir del análisis de documentos institucionales, entrevistas, y revisión crítica de literatura.

- **Cualitativa:** Centrada en la interpretación de significados, percepciones y contextos.

- **Documental:** Basada en el análisis sistemático de fuentes escritas como planes de estudio, reglamentos, programas de curso, entre otros.

4.2.4. Fundamentos Epistemológicos del Currículo

El concepto de currículo ha evolucionado desde enfoques tradicionales centrados en contenidos hasta perspectivas críticas que lo entienden como una construcción ideológica y contextual. (Stenhouse L, 1987) define el currículo como “una hipótesis que puede ser puesta a prueba en la práctica” (p. 15), subrayando su carácter flexible y experimental. (Gimeno Sacristian, 1992)

amplía esta visión al afirmar que “el currículo es una selección cultural que refleja intereses, valores y relaciones de poder” (p. 31).

Desde una perspectiva latinoamericana, (F., 2006, pág. 45) propone una mirada crítica al currículo por competencias, señalando que “debe responder a las condiciones sociales y culturales del entorno, evitando la reproducción mecánica de modelos externos” (p. 45). Esta postura es especialmente relevante para el CMI, cuya misión es formar profesionales capaces de responder a los desafíos locales en áreas como gestión empresarial, contabilidad y liderazgo técnico

Enfoque por Competencias y Pensamiento Complejo

El enfoque por competencias ha ganado relevancia en la educación técnica por su capacidad de articular formación académica con desempeño profesional. (Tobon, 2013) plantea que las competencias son “procesos complejos que integran conocimientos, habilidades, actitudes y valores para resolver problemas en contextos específicos” (p. 81). Esta definición permite diseñar objetivos curriculares que trascienden la memorización de contenidos y promueven la formación integral.

Por su parte, (Morin, 2004) propone el pensamiento complejo como una herramienta para abordar la incertidumbre, la interdependencia y la multidimensionalidad de los fenómenos educativos. En el diseño curricular del CMI, el pensamiento complejo permite integrar saberes técnicos, organizacionales y comunitarios en una propuesta coherente y contextualizada.

Marco Legal y Normativo del Currículo Técnico en Bolivia

El diseño curricular debe estar alineado con los marcos legales vigentes. La Ley N° 070 establece principios de educación técnica orientados al desarrollo comunitario, territorial y productivo. El Ministerio de Educación (2010) señala que “la educación técnica debe promover la formación integral, la producción local y la articulación con los saberes ancestrales” (p. 12).

Además, los lineamientos curriculares del Subsistema de Educación Técnica Tecnológica y Productiva establecen criterios para el diseño de módulos, competencias, contenidos y

metodologías. Estos documentos son fundamentales para garantizar la pertinencia, viabilidad y legalidad del currículo propuesto para el Comando de Mando Integral.

Antecedentes Institucionales y Académicos

Diversos estudios han abordado el diseño curricular en contextos técnicos. En la Universidad Amazónica de Pando, investigaciones recientes han identificado la necesidad de fortalecer el vínculo entre currículo y realidad productiva local. Informes institucionales de 2022 a 2024 señalan que los programas del CMI requieren una actualización que incorpore competencias organizacionales, liderazgo técnico y gestión comunitaria.

A nivel nacional, proyectos como "Educación Técnica para el Desarrollo Local" (OEI, 2018) han promovido la contextualización curricular como estrategia para mejorar la pertinencia educativa. Estos antecedentes permiten sustentar la propuesta curricular del CMI como una respuesta a necesidades reales y documentadas.

Terminología Clave y Definiciones Operativas

Para garantizar la claridad conceptual, se definen los siguientes términos:

- **Currículo contextualizado:** Propuesta educativa adaptada a las condiciones socio productivas del entorno.

- **Competencia profesional:** Capacidad de aplicar conocimientos, habilidades y actitudes en situaciones reales.

- **Diseño curricular:** Proceso técnico y pedagógico de estructuración de contenidos, objetivos y metodologías.

- **Investigación documental:** Estrategia metodológica que analiza fuentes escritas para construir conocimiento.

- **Justificación curricular:** Argumentación teórica, legal y contextual que sustenta la pertinencia del currículo.

- **Centro de Módulos Integrados:** Unidad académica que articula formación técnica con prácticas productivas.

El análisis teórico realizado permite identificar avances, vacíos y oportunidades para la innovación curricular. Se observa una creciente demanda por propuestas educativas contextualizadas, integrales y legalmente sustentadas. Sin embargo, persisten desafíos como la articulación efectiva entre teoría y práctica, la actualización de contenidos y la formación docente.

La propuesta curricular del Comando de Mando Integral busca responder a estos desafíos mediante un diseño cualitativo, reflexivo y situado, que articule saberes técnicos, organizacionales y comunitarios.

4.3. MARCO TEÓRICO CONTEXTUAL

La presente investigación se enmarca en el análisis cualitativo y documental del micro diseño curricular continuo del Comando de Mando Integral (CMI),). El estudio se orienta a identificar la coherencia interna, pertinencia contextual y aplicabilidad del diseño curricular, considerando los desafíos formativos que enfrenta la educación técnica superior en entornos amazónicos.

El enfoque metodológico privilegia la revisión crítica de documentos institucionales, normativas educativas y referentes teóricos, con el propósito de generar una reflexión profunda sobre el proceso de diseño curricular en el CMI. La investigación se justifica por la necesidad de fortalecer la calidad formativa, la articulación pedagógica y la relevancia profesional de los programas ofrecidos por la UAP

Marco institucional: Universidad Amazónica de Pando y el Comando de Mando Integral

La Universidad Amazónica de Pando (UAP), creada mediante Ley Nº 2115 del 23 de septiembre de 2000, constituye el principal referente académico en el norte amazónico boliviano. Su misión institucional se orienta a formar profesionales comprometidos con el desarrollo regional, la sostenibilidad ambiental y la transformación social.

Diagnóstico curricular: necesidades formativas y desafíos pedagógicos

El diagnóstico institucional revela diversas brechas en el proceso formativo del CMI:

- Fragmentación de contenidos: Los módulos presentan escasa continuidad temática y metodológica, dificultando la progresión de aprendizajes.

- Desarticulación entre teoría y práctica: Las actividades formativas no siempre reflejan las condiciones reales del entorno técnico amazónico.

- Limitada contextualización: Los contenidos curriculares no incorporan suficientemente las dinámicas productivas, logísticas y organizacionales propias de la región.

- Débil integración de competencias organizacionales: El liderazgo técnico, la toma de decisiones y la gestión estratégica son abordados de forma superficial.

Estas brechas afectan la calidad del proceso formativo, la pertinencia profesional de los egresados y la capacidad institucional de responder a los desafíos del entorno. El micro diseño curricular continuo se presenta como una herramienta clave para superar estas limitaciones, mediante la revisión sistemática de objetivos, contenidos, metodologías y criterios de evaluación.

Fundamentos teóricos del diseño curricular técnico

El diseño curricular técnico se concibe como un proceso sistemático de planificación, organización y evaluación de los aprendizajes, orientado al desarrollo de competencias profesionales. En el caso del CMI, se requiere un enfoque que articule saber técnico, liderazgo operativo y gestión organizacional.

Los principales referentes teóricos incluyen:

- Díaz Barriga (2006): Propone un enfoque crítico-contextual del currículo, centrado en la reflexión pedagógica y la pertinencia social.

- Tobón (2010): Desarrolla el modelo de formación por competencias, con énfasis en la articulación entre saber, saber hacer y saber ser.

- Stenhouse (1975): Concibe el currículo como proceso flexible, abierto a la innovación y al diálogo entre teoría y práctica.

Estos enfoques permiten analizar el micro diseño curricular como un sistema dinámico, capaz de adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno y a las necesidades formativas de los estudiantes.

Micro diseño curricular continuo: concepto y aplicación

El micro diseño curricular continuo se refiere a la planificación detallada y progresiva de los componentes curriculares, con énfasis en la coherencia interna, la articulación metodológica y la pertinencia contextual. Este enfoque permite:

- Garantizar la continuidad pedagógica entre módulos formativos.

- Fortalecer la progresión de competencias técnicas y organizacionales.

- Adaptar los contenidos a las condiciones reales del entorno profesional.

- Evaluar la coherencia entre objetivos, contenidos, metodologías y criterios de evaluación.

En el caso del CMI, el micro diseño curricular continuo se convierte en una herramienta estratégica para mejorar la calidad formativa, fortalecer la identidad profesional de los egresados y responder a las demandas del entorno amazónico.

El diseño curricular del CMI debe alinearse con los marcos normativos nacionales e institucionales vigentes. Entre ellos destacan:

- Ley Avelino Siñani – Elizardo Pérez (Ley Nº 070): Establece principios de contextualización, interculturalidad y educación técnica productiva.

- Reglamento General de la UAP: Define criterios para la planificación curricular, la evaluación formativa y la formación continua.

- Normativas del Ministerio de Educación: Orientan el diseño de programas técnicos, la formación por competencias y la articulación con el entorno laboral.

El análisis documental permite identificar la correspondencia entre el micro diseño curricular del CMI y estos marcos normativos, así como las áreas que requieren ajuste o fortalecimiento.

La problemática que motiva esta investigación se centra en la necesidad de revisar y fortalecer el micro diseño curricular continuo del CMI, para garantizar su pertinencia, coherencia y aplicabilidad. Las principales tensiones detectadas incluyen:

- Fragmentación de contenidos y objetivos.

- Desarticulación metodológica entre módulos.

- Escasa vinculación con el entorno productivo local.

- Limitada incorporación de competencias organizacionales.

Estas tensiones afectan la calidad del proceso formativo y la capacidad de los egresados para responder a los desafíos del entorno amazónico. La revisión crítica del micro diseño curricular se presenta como una estrategia para superar estas limitaciones y fortalecer la formación técnica en la UAP.

La presente investigación se justifica por su relevancia académica, institucional y social. Aporta a la mejora continua del currículo técnico, fortalece la formación de profesionales contextualizados y contribuye al desarrollo regional. Además, responde a las demandas de la UAP de contar con programas formativos pertinentes, flexibles y adaptados a las condiciones del norte amazónico.

Desde el enfoque cualitativo y documental, se busca generar conocimiento crítico, reflexivo y aplicable, que permita orientar futuras decisiones curriculares y fortalecer la calidad educativa del CMI.

Proyección formativa y transformadora

El análisis del marco contextual revela la necesidad de articular teoría, normativa y realidad local en el diseño curricular del CMI. La formación técnica en contextos amazónicos exige

enfoques flexibles, integradores y estratégicos, capaces de responder a las demandas del entorno.

La presente investigación propone una revisión crítica del micro diseño curricular continuo, como herramienta para mejorar la calidad formativa, fortalecer la pertinencia institucional y contribuir al desarrollo regional. Se proyecta la elaboración de recomendaciones concretas, matrices de ajuste curricular y propuestas metodológicas que orienten la transformación del currículo técnico en la UAP.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El marco teórico revisado permitió fundamentar el análisis del micro diseño curricular desde perspectivas críticas, contextuales y por competencias, resaltando la importancia de concebir el currículo como un proceso flexible, articulado y situado. Este sustento teórico brindó las bases para reconocer tensiones, vacíos y oportunidades en el diseño vigente, aportando criterios sólidos para replantear una propuesta pertinente a las necesidades de formación profesional en Administración de Empresas.

El problema identificado, referido a la fragmentación y escasa contextualización del micro diseño curricular en torno al Cuadro de Mando Integral, fue abordado mediante un análisis cualitativo y documental riguroso. A partir de la revisión de documentos institucionales, normativas y planes de estudio, se evidenció la necesidad de plantear una reconfiguración que priorice la continuidad pedagógica, la coherencia metodológica y la pertinencia contextual. En este sentido, la propuesta presentada constituye una alternativa viable para fortalecer el currículo en la Universidad Amazónica de Pando.

De manera general, se puede afirmar que el objetivo general de la investigación fue alcanzado, dado que se logró fundamentar una propuesta de micro diseño curricular para un curso de formación continua sobre Cuadro de Mando Integral, alineada tanto con los referentes teóricos como con las demandas institucionales y regionales. Asimismo, los objetivos específicos fueron cumplidos de forma progresiva, ya que el estudio permitió analizar el currículo vigente, revisar fuentes teóricas y normativas, interpretar las necesidades formativas del contexto, estructurar una propuesta curricular y evaluar su viabilidad académica.

En síntesis, la investigación no solo respondió al problema planteado, sino que además generó un conocimiento aplicable y contextualizado que puede orientar procesos de mejora curricular. La propuesta elaborada constituye un aporte académico e institucional que fortalece la pertinencia formativa, promueve la integración de competencias organizacionales y contribuye al desarrollo profesional de los estudiantes de la carrera de Administración de Empresas en la UAP.

5.1. RECOMENDACIONES

A fin de profundizar los resultados que ha generado la investigación, se proponen las siguientes recomendaciones:

-A nivel institucional

- Fortalecer los procesos de revisión curricular continua en las unidades técnicas de la UAP, promoviendo espacios de reflexión académica y actualización programática con participación docente y técnica.

- Establecer mecanismos de validación interna del micro diseño curricular, que aseguren la coherencia entre los objetivos formativos, los contenidos, las metodologías y los criterios de evaluación.

- Incorporar el análisis documental como práctica institucional para evaluar la pertinencia y aplicabilidad de los programas técnicos, especialmente en contextos amazónicos donde la realidad productiva exige respuestas formativas contextualizadas.

-A nivel académico-pedagógico

- Reformular los objetivos de aprendizaje por módulo en el CMI, integrando competencias técnicas, organizacionales y estratégicas, con enfoque por competencias y progresión metodológica.

- Articular los contenidos temáticos de forma secuencial y lógica, evitando la fragmentación entre módulos y asegurando la continuidad pedagógica en la formación técnica.

- Incorporar metodologías activas y contextualizadas, como el aprendizaje basado en proyectos, simulaciones operativas y estudios de caso vinculados al entorno productivo amazónico.

- Fortalecer la formación docente en diseño curricular, promoviendo capacitaciones específicas sobre micro diseño, evaluación formativa y contextualización pedagógica.

-A nivel metodológico y documental

- Establecer matrices de análisis curricular que permitan evaluar la coherencia interna del diseño, la alineación con normativas y la pertinencia contextual de los contenidos.

- Documentar sistemáticamente los procesos de ajuste curricular, generando evidencia institucional que respalde las decisiones académicas y facilite auditorías internas o externas.

- Promover investigaciones cualitativas internas que analicen la experiencia formativa de estudiantes y docentes en el CMI, como insumo para futuras mejoras curriculares.

Estas recomendaciones buscan consolidar una cultura de mejora continua en el diseño curricular técnico de la UAP, posicionando al Comando de Mando Integral como una unidad formativa estratégica, contextualizada y de alta calidad pedagógica.

6. APORTE CIENTÍFICO Y SOCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

6.1. Nombre de la propuesta

"Reconfiguración del Micro diseño Curricular Continuo del Comando de Mando Integral en la Universidad Amazónica de Pando: Estrategia para la Coherencia Pedagógica y la Pertinencia Técnica"

6.2. Fundamentación de la propuesta

La propuesta se fundamenta en la necesidad de fortalecer los procesos de diseño curricular técnico en instituciones de educación superior amazónicas, específicamente en el Comando de Mando Integral (CMI) de la Universidad Amazónica de Pando (UAP). El análisis documental realizado evidenció fragmentaciones temáticas, desarticulación metodológica y escasa

contextualización en el micro diseño curricular vigente, lo que afecta la calidad formativa y la inserción profesional de los egresados.

Desde una perspectiva científica, esta propuesta se inscribe en el campo de la investigación educativa aplicada, con énfasis en el diseño curricular técnico y la mejora continua institucional. Se apoya en estudios recientes sobre innovación curricular en contextos rurales y fronterizos (González, 2021; Rojas & Pinto, 2020), que destacan la importancia de adaptar los programas formativos a las dinámicas productivas locales y a las exigencias del mercado laboral.

Además, se reconoce el valor de la planificación curricular como proceso estratégico, tal como lo plantea Zabalza (2007), quien afirma que "el diseño curricular no es un acto técnico aislado, sino una construcción colectiva que responde a finalidades educativas, sociales y culturales". En este sentido, la propuesta busca articular teoría, normativa y realidad institucional para generar un modelo de micro diseño curricular continuo que sea replicable, evaluable y transformador.

6.3. Objetivo de la propuesta

Implementar un modelo de micro diseño curricular continuo en el Comando de Mando Integral de la UAP, que permita mejorar la coherencia pedagógica, la articulación metodológica y la pertinencia técnica de los programas formativos, contribuyendo a la calidad educativa y a la inserción profesional contextualizada de los egresados.

6.4. Actividades

A continuación, se describen las principales actividades que conforman la propuesta. Estas están orientadas a superar las dificultades detectadas en el diagnóstico curricular y a mejorar el empleo de herramientas, metodologías y plataformas en el diseño técnico del CMI.

A. Revisión y depuración documental

Se aplicará una matriz de análisis documental que evalúe la coherencia interna, la continuidad pedagógica, la pertinencia contextual y la alineación normativa de cada documento. Se identificarán vacíos, duplicaciones, contradicciones y fragmentaciones temáticas.

Instrumentos: Matriz de análisis con criterios cualitativos.

Resultado esperado: Informe diagnóstico con hallazgos clave y recomendaciones preliminares.

- Sistematización de planes de estudio, matrices de competencias y reglamentos institucionales.

- Identificación de inconsistencias, vacíos y duplicaciones en los documentos curriculares.

- Elaboración de una matriz de análisis documental con criterios de coherencia, continuidad y contextualización.

B. Reformulación de objetivos y competencias

- Redefinición de los objetivos de aprendizaje por módulo, con enfoque por competencias.

- Integración de competencias organizacionales, estratégicas y técnicas en cada unidad formativa.

- Validación de los nuevos objetivos mediante talleres con docentes y expertos técnicos.

Redefinición de objetivos por módulo

Cada módulo del CMI será revisado para reformular sus objetivos de aprendizaje, integrando competencias técnicas, organizacionales y estratégicas. Se aplicará el enfoque por competencias, considerando los dominios cognitivo, procedimental y actitudinal.

Metodología: Talleres de co-construcción con docentes, revisión bibliográfica especializada.

Resultado esperado: Nuevos objetivos por módulo, redactados con claridad, progresión y pertinencia.

Integración de competencias organizacionales

Se incorporarán competencias relacionadas con liderazgo técnico, toma de decisiones, gestión de recursos y trabajo en equipo. Estas competencias serán contextualizadas al entorno amazónico y a las exigencias del mercado laboral local.

Referencias: Marco Boliviano de Cualificaciones, estudios de empleabilidad técnica.

Resultado esperado: Malla curricular enriquecida con competencias organizacionales transversales.

Validación técnica y pedagógica

Los nuevos objetivos y competencias serán validados por expertos internos y externos, asegurando su viabilidad, aplicabilidad y alineación con los principios institucionales de la UAP.

C. Secuenciación temática y metodológica

- Reorganización de los contenidos por niveles de complejidad y progresión pedagógica.

- Articulación metodológica entre módulos, evitando la fragmentación y la repetición.

- Incorporación de metodologías activas como ABP (Aprendizaje Basado en Proyectos), simulaciones operativas y estudios de caso.

Reorganización de contenidos

Los contenidos temáticos serán reorganizados en función de su complejidad, progresión pedagógica y relación con los objetivos. Se establecerá una secuencia lógica que permita el desarrollo gradual de competencias.

Criterios: Nivel de dificultad, interdependencia temática, aplicabilidad técnica.

Resultado esperado: Malla curricular secuenciada por niveles y módulos.

Articulación metodológica

Se diseñará una estrategia metodológica que conecte los módulos entre sí, evitando la fragmentación y promoviendo la continuidad pedagógica. Se definirán líneas metodológicas comunes, como el uso de proyectos integradores, simulaciones operativas y prácticas contextualizadas.

Resultado esperado: Guía metodológica para la articulación entre módulos.

Diseño de trayectorias formativas

Se construirán trayectorias formativas que orienten al estudiante en su proceso de aprendizaje, indicando los módulos clave, las competencias esperadas y los criterios de evaluación en cada etapa.

Instrumentos: Diagramas de flujo, mapas de competencias.

Resultado esperado: Documento de trayectorias formativas por perfil profesional.

D. Diseño de instrumentos de evaluación formativa

- Elaboración de rúbricas, listas de cotejo y guías de observación contextualizadas.

- Capacitación docente en evaluación formativa y retroalimentación efectiva.

- Implementación de mecanismos de seguimiento y ajuste curricular.

Elaboración de rúbricas y listas de cotejo

Se diseñarán instrumentos de evaluación formativa para cada módulo, alineados con los objetivos y competencias. Las rúbricas permitirán evaluar el desempeño técnico, organizacional y actitudinal de los estudiantes.

Metodología: Talleres de diseño con docentes, revisión de modelos internacionales.

Resultado esperado: Banco de instrumentos de evaluación formativa por módulo.

Capacitación docente en evaluación formativa

Se realizarán talleres de formación para docentes del CMI, enfocados en el uso de rúbricas, retroalimentación efectiva y evaluación contextualizada. Se promoverá una cultura de evaluación continua y reflexiva.

Duración: 3 sesiones presenciales + seguimiento virtual.

Resultado esperado: Docentes capacitados y aplicando instrumentos formativos.

Implementación de mecanismos de seguimiento

Se establecerán mecanismos para monitorear la aplicación de los instrumentos, recoger evidencias de aprendizaje y ajustar los criterios según los resultados obtenidos.

Instrumentos: Portafolios de evidencias, informes de seguimiento.

Resultado esperado: Sistema de evaluación formativa institucionalizado.

E. Integración de plataformas y herramientas digitales

- Selección de plataformas educativas compatibles con el enfoque técnico del CMI (Moodle, Google Classroom, etc.).

- Capacitación en el uso de herramientas digitales para el diseño y seguimiento curricular.

- Desarrollo de recursos multimedia contextualizados (videos, simuladores, infografías).

Selección de plataformas educativas

Se evaluarán distintas plataformas digitales (Moodle, Google Classroom, Edmodo, etc.) para seleccionar la más adecuada al perfil técnico del CMI. Se considerarán criterios de accesibilidad, funcionalidad, compatibilidad y contextualización.

Resultado esperado: Plataforma seleccionada y adaptada al currículo técnico.

Capacitación en herramientas digitales

Se capacitará a docentes y estudiantes en el uso de la plataforma seleccionada, incluyendo la creación de contenidos, gestión de actividades, evaluación en línea y comunicación asincrónica.

Duración: 5 sesiones prácticas + guía digital.

Resultado esperado: Comunidad educativa competente en el uso de la plataforma.

Desarrollo de recursos multimedia

Se elaborarán recursos digitales contextualizados: videos tutoriales, simuladores operativos, infografías técnicas, guías interactivas. Estos materiales enriquecerán la experiencia formativa y facilitarán el aprendizaje autónomo.

Responsables: Docentes, diseñadores instruccionales, técnicos audiovisuales.

Resultado esperado: Biblioteca digital de recursos multimedia para el CMI.

F. Validación institucional y retroalimentación

- Presentación de la propuesta ante el comité académico de la UAP.

- Recogida de observaciones y ajustes según criterios institucionales.

- Elaboración de un informe final de validación y aprobación.

Presentación de la propuesta

La propuesta será presentada ante el comité académico de la UAP, incluyendo el diagnóstico, los objetivos reformulados, la malla curricular secuenciada, los instrumentos de evaluación y los recursos digitales.

Formato: Documento técnico + presentación oral.

Resultado esperado: Aprobación preliminar de la propuesta.

Recogida de observaciones

Se abrirá un espacio de retroalimentación institucional, donde docentes, autoridades y expertos podrán emitir observaciones, sugerencias y ajustes. Se promoverá el diálogo académico y la construcción colectiva.

Instrumentos: Formularios de retroalimentación, mesas de trabajo.

Resultado esperado: Informe de ajustes y recomendaciones finales.

Ajustes y aprobación final

Se incorporarán las observaciones pertinentes, se ajustará la propuesta y se elaborará la versión final para su aprobación institucional. Este documento será la base para la implementación piloto.

Resultado esperado: Propuesta curricular final validada por la UAP.

G. Sistematización y documentación

- Registro de todo el proceso de rediseño curricular.

- Publicación de una guía metodológica para el micro diseño curricular continuo.

- Difusión de los resultados en eventos académicos y revistas especializadas.

Registro del proceso

Todo el proceso de rediseño curricular será documentado: actas de reuniones, informes de talleres, versiones de documentos, evidencias de validación. Esta sistematización permitirá replicar el modelo en otras unidades técnicas.

Instrumentos: Bitácora digital, repositorio institucional.

Resultado esperado: Archivo completo del proceso de reconfiguración curricular.

Elaboración de guía metodológica

Se redactará una guía metodológica que describa el modelo de micro diseño curricular continúo aplicado en el CMI, incluyendo principios, fases, instrumentos y recomendaciones. Esta guía podrá ser utilizada por otras carreras técnicas de la UAP.

Formato: Documento PDF + versión impresa.

Resultado esperado: Guía metodológica institucional para el diseño curricular técnico.

Difusión académica

Los resultados de la propuesta serán difundidos en eventos académicos, publicaciones institucionales y redes educativas. Se promoverá el intercambio de experiencias y la construcción de comunidades de práctica.

Canales: Jornadas pedagógicas, boletines académicos, revistas especializadas.

Resultado esperado: Visibilidad institucional y posicionamiento académico de la propuesta.

6.5. Metodología de aplicación

A continuación, se detalla la propuesta elaborada como aporte científico y social-

6.5.1. Denominación de la Estrategia

Reconfiguración del Micro diseño Curricular Continuo del Comando de Mando Integral en la Universidad Amazónica de Pando: Estrategia para la Coherencia Pedagógica y la Pertinencia Técnica"

6.5.2. Justificación de la Estrategia

La propuesta se justifica, en su pretensión de dar respuesta al actual diseño curricular que presenta deficiencias en la formación de competencias profesionales en elaboración de cuadro de mando integral en los estudiantes de la carrera Administración de Empresas de la Universidad Amazónica de Pando.

Mediante la propuesta, se pretende complementar la formación del perfil profesional del Administrador de Empresas de la Universidad Amazónica de Pando.

6.5.3. Formulación de la Estrategia

Se presentará un modelo de curso de formación continua, que responde a la necesidad formativa en elaboración de cuadro de mando integral para la carrera de Ingeniería Comercial de la Escuela Militar de Ingeniería Unidad Académica Santa Cruz.

6.5.3.1. Presentación

a) Carátula

Figura 1 *Carátula Curso de Formación Continua*



Fuente: Elaboración Propia

b) Antecedentes

La Universidad Amazónica de Pando, fue creada mediante Decreto Supremo N° 20511 del 21 de septiembre de 1984 y sancionada mediante Ley de la Nación N° 653 de 18 de octubre de 1984. El Estatuto Orgánico de la UAP fue aprobado en la VI Conferencia Nacional de Universidades en octubre de 1997 y por el Congreso Nacional de Universidades el mes de mayo de 1999, ambos eventos realizados en la ciudad de Trinidad – Beni.

En la gestión del 2001, se aprobó la apertura del Programa de Ciencias Económicas y Financieras, con las carreras de: Economía, Administración de Empresas y Contaduría Pública a nivel de Licenciatura y la Carrera de formación Docente a nivel de Técnico Superior, ésta última en convenio con el Ministerio de Educación, Cultura y Deportes.El año 2001, la carrera de Ingeniería comercial inicia sus actividades con cuatro estudiantes, creciendo a un ritmo constante en sus 20 años de vida alcanzado hasta la gestión 2020. El año 2018, se logró la acreditación de la carrera y la gestión 2020 se titularon a 12 nuevos profesionales de la carrera.

Es también responsabilidad de la Universidad Amazónica de Pando, brindar a sus estudiantes de grado las mejores oportunidades de capacitación extracurricular, mediante cursos de formación continua, con la finalidad de fortalecer su formación profesional y brindar a la sociedad profesionales idóneos y capaces en el uso de herramientas, técnicas y destrezas adecuadas tanto al mercado laboral como a las necesidades de la sociedad en pleno.

c) Justificación

El curso de formación continua en elaboración de cuadro de mando integral, abarcará:

- Qué es un Cuadro de Mando Integral y cuál es su potencial como herramienta para conseguir implantar una estrategia.
- De qué depende la construcción adecuada de un CMI.
- Cuáles son las cuatro perspectivas que componen el CMI.
- Qué es la perspectiva financiera en el Cuadro de Mando Integral.
- Qué es la perspectiva del cliente en el CMI. Y la de los procesos.
- En qué consiste la perspectiva del talento en el Cuadro de Mando Integral.
- Qué requisitos deben darse para realizar una adecuada selección de indicadores para el CMI.
- Cómo el establecimiento inadecuado de metas y recursos puede inutilizar los indicadores seleccionados.
- Qué fases deben darse para una correcta implantación del CMI.
- Qué indicadores deben monitorizarse en el proceso de implantación.
- Ideas principales a tener en cuenta para una adecuada implantación de un Cuadro de Mando Integral.
- Errores que pueden llevar al fracaso la implantación de un CMI.

6.5.3.2. Objetivo general

Con el Curso de Elaboración de cuadro de mando integral, el cursante adquirirá el conocimiento de forma inmediata para incrementar el nivel de control de las empresas y ayudarles conseguir los objetivos definidos en su plan estratégico, respondiendo a las siguientes preguntas:

- ¿Cómo definir, comunicar e implantar su estrategia utilizando un Cuadro de Mando Integral?

- ¿Cómo elaborar informes financieros utilizando indicadores adecuados?
- ¿Cuáles son los KPI´s más adecuados para monitorizar?
- ¿Cómo utilizar el CMI de forma adecuada en su organización?

6.5.3.3. Destinatarios

Dicho curso está dirigido principalmente a estudiantes de la carrera de Ingeniería Comercial de la Escuela Militar de Ingeniería, del cuarto al décimo semestre, asimismo también está abierto al público en general.

Requisitos de ingreso

Como requisitos de ingreso se tienen los siguientes:

- Ficha de ingreso.
- Dos fotocopias de la Cédula de Identidad.
- Boleta de depósito bancario por el concepto de pago de inscripción.

6.5.3.4. Nivel de académico

El presente curso no genera un grado académico, por tanto, su nivel académico consiste solamente en un curso de formación continua.

6.5.3.5. Modalidad

La modalidad de clases del presente curso será presencial, con el desarrollo de tres (3) semanas en total

6.5.3.6. Carga horaria – docentes

a) Carga horaria

La carga horaria total del presente curso es de treinta y seis (36) horas académicas, distribuidas en nueve (9) clases, cada una con cuatro (4) horas académicas.

b) Docentes

El docente que dictará el presente curso será La Msc. Gisela Erika Wachtel Bowyer, quien tiene el grado académico de Master en Administración de empresas, y Master en Educación Superior.

6.5.3.7. Contenidos referenciales

Contenidos del curso.

CURSO: ELABORACIÓN DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL

CARGA HORARIA: 36 HORAS

Tema 1: Que es un cuadro de mando Integral

- Introducción
- Evolución del cuadro de mando integral
- Para que se utiliza el cuadro de mando integral

Tema 2: Vinculación del cuadro de mando integral con la estrategia

- Cómo utilizar el CMI para gestionar las directrices estratégicas de la empresa.
- Cómo influyen los indicadores de causa y efecto en la consecución de una estrategia.
- Cómo actúa el CMI para gestionar la estrategia de la empresa.

Tema 3: La perspectiva financiera en el cuadro de mando integral

- Que es la perspectiva financiera
- Cómo varían los objetivos financieros en función de los ciclos de la organización.
- Qué indicadores podemos seleccionar en función de cada ciclo y la variable financiera que queramos controlar.
- Casos reales de aplicación de indicadores de esta perspectiva

Tema 4: La perspectiva del cliente en el cuadro de mando integral

- Que es la perspectiva del cliente
- Indicadores principales en la perspectiva del cliente.
- Qué es la propuesta de valor añadido
- Casos reales de aplicación de indicadores de esta perspectiva

Tema 5: La perspectiva de los procesos internos en el cuadro de mando integral

- Qué es la perspectiva de los procesos internos
- Qué es la cadena genérica de valor y cómo se descompone en distintos procesos.
- Qué es la cadena genérica de valor y cómo se descompone en distintos procesos
- Qué indicadores son más adecuados en el proceso operativo
- Qué indicadores son más adecuados en el proceso postventa
- Casos reales de aplicación de indicadores de esta perspectiva

Tema 6: La perspectiva de aprendizaje y crecimiento en el cuadro de mando integral

- Qué es la perspectiva de aprendizaje y crecimiento
- Cómo se estructuran los indicadores de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento
- Variables dentro de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento
- Casos reales de aplicación de indicadores de esta perspectiva

Tema 7: Selección de indicadores claves de desempeño

- Problema para la selección de indicadores
- Cómo conseguir la alineación estratégica para la selección adecuada de indicadores
- Metas y recursos
- Feedback y proceso de aprendizaje estratégico
- Ejemplo de indicadores

Tema 8: Proceso de implantación del cuadro de mando integral

- Razones para llevar a cabo un proceso de implantación del CMI
- Figuras necesarias para la implantación
- Pasos para la implantación de un CMI
- Indicadores para monitorizar la implantación del CMI

Tema 9: Fracasos en la implantación del cuadro de mando integral

- Problemas para la implantación
- Defectos estructurales
- Defectos de diseño
- Defectos del proceso

- Ideas principales a tener en cuenta

6.5.3.8. Metodología

Para el desarrollo del curso será necesaria la aplicación de la siguiente metodología:

- Sección Teórica
- Sección Práctica
    - Apoyo de medios audiovisuales
    - Practicas con Maniquíes
    - Trabajos grupales

6.5.3.9. Evaluación

La evaluación se efectuará en correspondencia con el objetivo general y sus indicadores de realización, tomando en cuenta todos aquellos factores cuantitativos y cualitativos que inciden en el proceso evaluativo del curso. Se realizará una evaluación teórica que corresponderá al 30% y una evaluación practica que se corresponderá con el 70%.

6.5.3.10. Certificación

Por ser un curso corto, con una carga horaria de treinta y seis (36) horas académicas, solo se procederá a entregar un CERTIFICADO DE PARTICIPACIÓN.

Para acceder a dicha certificación, los cursantes deberán cumplir con lo siguiente:

- Cumplimiento satisfactorio de las actividades académicas del programa.

- Asistencia mínima del 80% del total de clases presenciales

6.5.4. Cronograma (Gráfica de Gantt)

Mediante el diagrama de Gantt, se monitoreará la propuesta en un alcance temporal en función de las acciones, propuestas en el cuadro estratégico.

Tabla 1 *Cronograma del curso de formación continua*

PROGRAMA ANALÍTICO	CLASES								
	CL1	CL2	CL3	CL4	CL5	CL6	CL7	CL8	CL9
Tema 1: Que es un cuadro de mando Integral - Introducción - Evolución del cuadro de mando integral - Para que se utiliza el cuadro de mando integral	X								
Tema 2: Vinculación del cuadro de mando integral con la estrategia - Cómo utilizar el CMI para gestionar las directrices estratégicas de la empresa. - Cómo influyen los indicadores de causa y efecto en la consecución de una estrategia. - Cómo actúa el CMI para gestionar la estrategia de la empresa.		X							
Tema 3: La perspectiva financiera en el cuadro de mando integral - Que es la perspectiva financiera - Cómo varían los objetivos financieros en función de los ciclos de la organización. - Qué indicadores Podemos seleccionar en función de cada ciclo y la variable financiera que queramos controlar. - Casos reales de aplicación de indicadores de esta perspectiva			X						
Tema 4: La perspectiva del cliente en el cuadro de mando integral - Que es la perspectiva del cliente - Indicadores principales en la perspectiva del cliente - Qué es la propuesta de valor añadido - Casos reales de aplicación de indicadores de esta perspectiva				X					
PROGRAMA ANALÍTICO	**CLASES**								
	CL1	**CL2**	**CL3**	**CL4**	**CL5**	**CL6**	**CL7**	**CL8**	**CL9**
Tema 5: La perspectiva de los procesos internos en el cuadro de mando integral - Qué es la perspectiva de los procesos internos - Qué es la cadena genérica de valor y cómo se descompone en distintos procesos. - Qué es la cadena genérica de valor y cómo se descompone en distintos procesos - Qué indicadores son más adecuados en el proceso operativo					X				

- Qué indicadores son más adecuados en el proceso postventa - Casos reales de aplicación de indicadores de esta perspectiva									
Tema 6: La perspectiva de aprendizaje y crecimiento en el cuadro de mando integral - Qué es la perspectiva de aprendizaje y crecimiento - Cómo se estructuran los indicadores de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento - Variables dentro de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento - Casos reales de aplicación de indicadores de esta perspectiva						X			
Tema 7: Selección de indicadores claves de desempeño - Problema para la selección de indicadores - Cómo conseguir la alineación estratégica para la selección adecuada de indicadores - Metas y recursos - Feedback y proceso de aprendizaje estratégico - Ejemplo de indicadores							X		
Tema 8: Proceso de implantación del cuadro de mando integral - Razones para llevar a cabo un proceso de implantación del CMI - Figuras necesarias para la implantación - Pasos para la implantación de un CMI - Indicadores para monitorizar la implantación del CMI **Tema 9: Fracasos en la implantación del cuadro de mando integral** - Problemas para la implantación - Defectos estructurales - Defectos de diseño - Defectos del proceso - Ideas principales a tener en cuenta								X	
EVALUACIÓN FINAL									X

Fuente: Elaboración Propia

6.5.5. Evaluación del curso de formación continua

Para evaluar los resultados del curso de formación continua, se definen a continuación los siguientes indicadores:

Figura 2 *Indicadores de Evaluación*

Asistencia	10 Puntos
Trabajos Practicos	40 Puntos
Evaluacion Final	50 Puntos
Total	**100 Puntos**

Fuente: Elaboración Propia

6.6. Recursos necesarios

Recursos Humanos

La implementación de la propuesta requiere un equipo multidisciplinario, comprometido con la transformación curricular, la calidad educativa y la contextualización técnica. A continuación, se describen los perfiles clave:

Coordinador académico del proyecto

- Profesional con experiencia en diseño curricular, planificación educativa y gestión institucional.

- Responsable de liderar el proceso, articular equipos, supervisar actividades y garantizar el cumplimiento de objetivos.

- Perfil ideal: docente investigador con formación en educación superior y conocimiento del contexto amazónico.

Docentes del Comando de Mando Integral (CMI)

- Participan activamente en la revisión, rediseño y validación del micro diseño curricular.

- Aportan experiencia técnica, conocimiento disciplinar y perspectiva pedagógica.

- Requieren formación complementaria en metodologías activas, evaluación formativa y uso de plataformas digitales.

Especialistas en diseño curricular

- Asesoran en la formulación de objetivos, secuenciación de contenidos, construcción de matrices de competencias y elaboración de instrumentos de evaluación.

- Garantizan la coherencia interna del currículo y su alineación con marcos normativos nacionales e institucionales.

Técnicos en plataformas educativas

- Encargados de adaptar, configurar y mantener la plataforma digital seleccionada (Moodle, Classroom, etc.).

- Apoyan en la creación de aulas virtuales, carga de contenidos, seguimiento de actividades y resolución de problemas técnicos.

Diseñadores instruccionales y multimedia

- Elaboran recursos didácticos digitales: infografías, videos, simuladores, guías interactivas.

- Aseguran que los materiales sean accesibles, contextualizados y pedagógicamente efectivos.

Personal administrativo y logístico

- Apoya en la organización de talleres, gestión de espacios, distribución de materiales y documentación del proceso.

- Facilita la coordinación entre unidades académicas, administrativas y técnicas.

Comité de validación institucional

- Conformado por autoridades académicas, representantes docentes y asesores externos.

- Evalúa la propuesta, emite observaciones y aprueba su implementación formal.

Recursos Materiales

Los recursos materiales son fundamentales para garantizar la operatividad, la calidad técnica y la sostenibilidad de la propuesta. Se dividen en recursos físicos, tecnológicos y documentales.

A. Recursos físicos

Espacios para talleres y reuniones

- Aulas equipadas para sesiones presenciales de formación, validación y co-construcción curricular.

- Salas de reuniones para el equipo técnico y el comité de validación

Material didáctico impreso

- Guías metodológicas, matrices de análisis, programas por módulo, rúbricas de evaluación.

- Documentos de apoyo para docentes y participantes del curso de formación continua.

Equipos audiovisuales

- Proyectores, cámaras, micrófonos, pizarras digitales.

- Utilizados para presentaciones, grabación de recursos multimedia y sesiones híbridas.

B. Recursos tecnológicos

Plataforma educativa institucional

- Sistema de gestión del aprendizaje (LMS) adaptado a las necesidades del CMI.

- Permite la organización de contenidos, seguimiento de actividades, evaluación en línea y comunicación asincrónica.

Equipos informáticos

- Computadoras, laptops y tablets para el equipo técnico y los docentes participantes.

- Acceso a software de edición, diseño curricular, gestión de contenidos y análisis documental.

Conectividad y soporte técnico

- Acceso estable a internet en los espacios de trabajo.

- Soporte técnico para resolver problemas de conectividad, configuración y mantenimiento.

Recursos documentales

Normativas y reglamentos institucionales

- Reglamento General de la UAP, normativas del Ministerio de Educación, Ley 070, Marco Boliviano de Cualificaciones.

- Sirven como base para la alineación normativa del diseño curricular.

Bibliografía especializada

- Textos sobre diseño curricular, formación técnica, metodologías activas, evaluación formativa.

- Referencias teóricas que sustentan la propuesta y orientan la formación continua.

Documentación institucional

- Planes de estudio vigentes, matrices de competencias, programas por módulo, informes académicos.

- Insumos clave para el análisis documental y la reconfiguración curricular.

7. BIBLIOGRAFÍA

Alonso, L. E. (2007). Sujetos y Discurso: el lugar de la entrevista abierta en las prácticas de la sociología cualitativa. En J. M. Delgado y J. M Gutiérrez (Coord.). Métodos y técnicas cualitativas de investigación en Ciencias Sociales. España: Editorial Síntesis (Pág. 225-240).

Andrews, K. (Ed.) (1980). El Concepto de Estrategia Corporativa. New York, EE.UU: Editorial Homewood.

Bunk, G. (Ed.) (1994) La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesional. Revista Europea de la Formación Profesional, las competencias: el concepto y la realidad.

Charpentier, Claudia (2003). La dimensión ambiental como un eje transversal, un reto para las universidades estatales costarricenses. El caso de la formación de docentes de primaria. Revista de Educación No. 24 (Especial). Costa Rica.

Chiavenato I. (Ed.) (2007), Administración de Recursos Humanos. Octava edición, Bogotá, Colombia: Editorial Mc Graw Hill Internacional.

Dessler, GARY y VARELA JUÁREZ, RICARDO Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano PEARSON EDUCACIÓN, México, 2011.

Díaz, Frida. (2010). Metodología básica de diseño curricular, descripción general de la metodología básica de diseño curricular para la educación superior.

Escuela Militar de Ingeniería. (2018). Guía para la elaboración y preparación de Trabajos de Investigación. La Paz, Bolivia. Página 4.

González, M. (2021). Diseño curricular en contextos rurales: desafíos y estrategias. Revista Latinoamericana de Educación Técnica, 18(2), 45–62.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (Ed) (2009). El Cuadro de Mando Integral. Barcelona, España: Editorial Ediciones S.A.

Kontinia Consulting, S.L (2019). Ficha de contenido K019 Balanced Scorecard. Cuadro de Mando integral. Obtenido de https://www.elearningkontinia.com/.

Lemus. L.A. (Ed.) (1997). Pedagogía: temas fundamentales México D.F., México: Editorial Educación (CIDE), Universidad Nacional.

Manager Business School. (2019). Curso Cuadro de Mando Integral para Pymes. Obtenido de https://www.iniciativasempresariales.com/.

Modificado de Robertson, L.S., Injuries. Causes, control strategies and public policy. Massachussets, Lexington Books, 1983.

Perrenoud, Ph. (2000) Diez Nuevas Competencias para Enseñar, Porto Alegre, Artmed Editora

Rojas, C., & Pinto, L. (2020). Innovación curricular en educación técnica fronteriza. Educación y Desarrollo, 12(1), 33–50.

Sabino, C. (1.992) Planeamiento de la Investigación. Caracas: Ediciones de la Universidad Central de Venezuela (Pág.15,96)

Sampieri, R, Baptista, P, Fernández, C (2006) Metodología de la Investigación Científica. Mac Graw Hill. México (Pág. 50, 288, 260)

Tamayo, T. M. (1998). El Proceso de la Investigación Científica. México: Ediciones Lumusa. S.A (Pág. 54, 180)

Wilkins, D. A. (Ed.) (1976): National Syllabuses. Oxford, EE.UU.: University Press Oxford.

Zabalza, M. A. (2007). Diseño y desarrollo curricular. Madrid: Narcea.

ANEXOS

ANEXO 1

Plan de Estudios de la Carrera de Administración de Empresas

Universidad Amazónica de Pando

Objetivos de la Carrera

- Formar profesionales capaces de gestionar eficazmente organizaciones en un entorno cambiante.
- Desarrollar competencias en áreas clave como administración, finanzas, marketing y recursos humanos.
- Promover la investigación y el análisis crítico en la toma de decisiones empresariales.

Estructura del Plan de Estudios

Primer Semestre

- Introducción a la Administración
- Matemáticas para Administradores
- Contabilidad General
- Comunicación Oral y Escrita
- Informática Aplicada

Segundo Semestre

- Teoría de la Administración
- Estadística Aplicada
- Microeconomía
- Marketing I
- Ética y Responsabilidad Social

Tercer Semestre

- Comportamiento Organizacional
- Contabilidad de Costos
- Macroeconomía
- Marketing II
- Derecho Empresarial

Cuarto Semestre

- Gestión de Recursos Humanos
- Finanzas I

Quinto Semestre

- Estrategias de Marketing
- Finanzas II
- Gestión de Operaciones
- Legislación Laboral
- Emprendimiento

Sexto Semestre

- Gestión de la Calidad
- Planeación Estratégica
- Contabilidad Financiera Avanzada
- Responsabilidad Social Empresarial
- Electiva I

Séptimo Semestre

- Auditoría Administrativa
- Gestión del Cambio
- Finanzas Corporativas
- Electiva II
- Práctica Profesional I

Octavo Semestre

- Dirección Estratégica
- Evaluación de Proyectos

- Investigación de Mercados
- Sistemas de Información Gerencial
- Taller de Proyectos
- Innovación y Emprendimiento
- Electiva III
- Práctica Profesional II

Electivas (Ejemplos)

- Marketing Digital
- Gestión de Proyectos
- Comercio Internacional
- Análisis Financiero Avanzado

Actividades Complementarias

- Seminarios y talleres sobre temas actuales en administración.
- Participación en ferias y eventos empresariales.
- Proyectos de investigación aplicada en colaboración con empresas locales.

Requisitos de Graduación

- Aprobar todas las asignaturas del plan de estudios.
- Realizar prácticas profesionales en instituciones o empresas.
- Presentar un trabajo de investigación o proyecto final.

Conclusión

El plan de estudios está diseñado para proporcionar a los estudiantes una formación integral que les permita enfrentar los desafíos del mundo empresarial, combinando