

UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO
AREA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



TRABAJO DIRIGIDO

**Rediseño organizacional para el Centro Empresarial del Área de Ciencias
Económicas y Financieras de la Universidad Amazónica de Pando**

Postulante: Univ. Juan Manuel Pomar Zabala

Docente Tutor: Ing. Alberto Carlos Salazar Herrera

Cobija - Pando – Bolivia
2024

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi amada esposa Camila, mi compañera de aventuras, gracias por acompañarme en este viaje por tu apoyo incondicional y amor; a mis adorados hijos Mateo y Rafaela, mi mayor motivación, sus preguntas constantes me inspiraron a buscar respuestas cada vez más creativas; A mis padres, David y Giovanina, por enseñarme el valor del trabajo duro y la importancia de nunca rendirme, a mi querida suegra Susana, por sus sabios consejos y su constante aliento que fue fundamental para la culminación de esta etapa ; y a mis hermanas, por su inquebrantable apoyo moral en este camino académico. Este trabajo es un regalo para todos ustedes, una muestra de mi gratitud por ser parte de mi vida.

AGRADECIMIENTOS

Expreso mi más profundo agradecimiento al Ing. Alberto Carlos Salazar Herrera, mi tutor, por su valiosa guía y dedicación en el desarrollo de este trabajo; al Ing. Comercial Fernando Yáñez Zabala, por abrirme las puertas del Centro Empresarial y permitirme realizar mi trabajo dirigido, brindándome su confianza y apoyo constante; ya todos los profesionales que contribuyeron con sus conocimientos y tiempo para hacer posible este proyecto.

Índice

1. INTRODUCCIÓN	1
2. ANTECEDENTES	2
2.1. Nombre de la Institución	2
2.2. Principal ejecutivo de la institución.	2
2.3. Dirección de la institución	2
2.4. Nombre y breve descripción del plan.	2
2.5. Actividades que realiza la institución	3
2.6. Importancia social de la institución	3
2.7. Nombre del profesional a cargo del Plan.	5
2.8. Duración del Trabajo Dirigido.	5
3. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	5
4. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	7
5. OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS	8
5.1. Objetivo general	8
5.2. Objetivo específico	8
6. ALCANCE DEL TRABAJO	9
7. RESULTADOS PREVISTOS	9
7.1. Nueva estructura organizacional:	9
7.2. Manual de Organización y Funciones:	10
7.3. Procesos y procedimientos estandarizados:	10

7.4.	Código de ética y conducta profesional:	10
8.	MARCO CONCEPTUAL	11
8.1.	Rediseño organizacional	11
8.2.	Estructura organizativa	11
8.3.	Gestión universitaria	11
8.4.	Centro empresarial	11
8.5.	Manual de funciones	11
8.6.	Procesos estandarizados	12
8.7.	Evaluación del desempeño	12
8.8.	Jerarquía organizacional	12
8.9.	Análisis de puestos	12
8.10.	Eficiencia operativa	13
8.11.	Vinculación universidad-empresa	13
8.12.	Desarrollo regional	13
8.13.	Competencias profesionales	13
8.14.	Innovación educativa	14
8.15.	Gestión del cambio	14
9.	METODOLOGÍA	15
9.1.	Línea de investigación	15
9.2.	Tipo de investigación	15

9.2.1. Investigación exploratoria	15
9.3. Enfoque de investigación	16
9.3.1. Enfoque cualitativo	16
9.4. Método de investigación	16
9.4.1. Método analítico-sintético	16
9.5. Población y muestra	17
9.5.1. Población	17
9.5.2. Muestra	17
9.6. Técnicas de recolección de datos	18
9.6.1. Entrevistas semiestructuradas	18
9.6.2. Observación participante	19
9.6.3. Documentación	19
10. DIAGNÓSTICO O SITUACIÓN INICIAL DE LA INSTITUCIÓN	21
10.1. Análisis de la estructura organizacional actual	21
10.1.1. Descripción del organigrama vigente	22
10.1.2. Identificación de niveles jerárquicos existentes	23
10.1.3. Identificación del personal y áreas funcionales existentes	24
10.1.4. Evaluación de roles y relaciones jerárquicas actuales	25
10.2. Análisis de los procesos y procedimientos en uso	26
10.3. Revisión del Manual de Organización y Funciones vigente	26

11. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO EJECUTADO	27
11.1. Planificación del trabajo	27
11.2. Recolección de información	27
11.2.1. Revisión de documentos institucionales	27
11.2.2. Entrevistas con personal clave	28
11.2.3. Observación directa de procesos	29
11.3. Análisis de la situación actual	29
11.3.1. Análisis FODA para el rediseño del Centro Empresarial	29
11.3.2. Evaluación de la estructura organizativa	31
11.3.3. Análisis de procesos y procedimientos	32
11.3.4. Análisis para el desarrollo del Manual de Funciones	33
11.4. Elaboración de herramientas de diagnóstico	34
11.4.1. Rediseño de cuestionarios	34
12. PROPUESTA CENTRAL	35
12.1. Propuesta de organigrama centro empresarial	35
12.2. Niveles jerárquicos	36
12.2.1. Nivel Ejecutivo	37
12.2.2. Nivel Directivo	37
12.2.3. Nivel de Jefatura	37
12.2.4. Nivel Operativo	38

12.2.5. Nivel Auxiliar	38
12.3. Manual de organización, funciones y cargos	39
12.3.1. Centro Empresarial	39
12.3.2. Gabinete de Marketing e Investigación de Mercado:	46
12.3.3. Observatorio de Datos Financieros y Bolsa de Valores	54
12.3.4. Incubadora de Negocios y Empresas	60
12.3.5. Gabinete de Asesoramiento Contable	68
12.3.6. Red de Información Turística en la Amazonía	74
12.3.7. Escuela de Negocios y Empresas	80
12.4. Código de Ética	86
12.5. Procesos y procedimientos	89
12.5.1. Gabinete de Marketing e Investigación de Mercado	89
12.5.2. Observatorio de Datos Financieros y Bolsa de Valores	90
12.5.3. Incubadora de Negocios y Empresas	90
12.5.4. Gabinete de Asesoramiento Contable	91
12.5.5. Red de Información Turística en la Amazonía	91
12.5.6. Escuela de Negocios y Empresas	91
13. EVALUACIÓN Y RESULTADO	93
13.1. Alcance del Manual de Funciones	93
13.1.1. Cobertura de cargos y unidades	93

13.1.2. Alineación con los objetivos del Centro Empresarial	93
13.2. Claridad y Aplicabilidad	93
13.2.1. Definición clara de roles y responsabilidades	93
13.2.2. Facilidad de comprensión y uso	94
13.3. Flexibilidad y Adaptabilidad	94
13.3.1. Capacidad de ajuste a futuras necesidades	94
13.3.2. Compatibilidad con la estructura organizacional propuesta	94
13.4. Contribución a la Auto sustentabilidad	95
13.4.1. Definición de roles clave para la generación de ingresos	95
13.4.2. Soporte a la transición hacia la independencia financiera	95
13.5. Impacto Esperado en la Eficiencia Operativa	95
13.5.1. Mejora en la coordinación entre unidades	95
13.5.2. Optimización de procesos internos	96
13.6. Código de Ética	96
13.6.1. Integración de principios éticos en las funciones	96
13.6.2. Mecanismos de cumplimiento ético	96
13.6.3. Impacto en la reputación y confianza	96
14. CONCLUNESSIO Y RECOMENDACIONES	98
14.1. Conclusiones	98
14.2. Recomendaciones	99

15. REFERENCIAS

101

ANEXOS

Índice de tablas

Tabla 1. Análisis FODA.	30
Tabla 2. Manual de Organización, Funciones y Cargos: Resp. Centro Empresarial	40
Tabla 3 Manual de Organización, Funciones y Cargos: Aux. Administrativo y Financiero.	42
Tabla 4 Manual de Organización, Funciones y Cargos: Asesor Legal	44
Tabla 5 Manual de Organización, Funciones y Cargos: Encargado del Gabinete de Marketing e Investigación	46
Tabla 6 Manual de Organización, Funciones y Cargos: Encargado del Gabinete de MKTG e IM.	48
Tabla 7 Manual de Organización, Funciones y Cargos: Resp. Dirección Creativa	50
Tabla 8 Manual de Organización, Funciones y Cargos: Diseñador Gráfico, Editor Audiovisual.	52
Tabla 9 Manual de Organización, Funciones y Cargos: Jefe del Observatorio de Datos Financieros y Bolsa de Valores	54
Tabla 10 Manual de Organización, Funciones y Cargos: Analista de Bolsa de Valores	56
Tabla 11 Manual de Organización, Funciones y Cargos: Analista de Bolsa de Valores.	58
Tabla 12 Manual de Organización, Funciones y Cargos: Jefe de Incubadora de Negocios y Empresas.	60
Tabla 13 Manual de Organización, Funciones y Cargos: Asesor de Pymes y Startups.	62
Tabla 14 Manual de Organización, Funciones y Cargos: Mentor de Emprendimientos.	64
Tabla 15. Manual de Organización, Funciones y Cargos: Analista de Viabilidad Empresarial.	66
Tabla 16 Manual de Organización, Funciones y Cargos: Jefe del Gabinete de Asesoramiento Contable.	68
Tabla 17 Manual de Organización, Funciones y Cargos: Asesor Contable.	70
Tabla 18 Manual de Organización, Funciones y Cargos: Asesor en Tributación.	72

Tabla 19. Manual de Organización, Funciones y Cargos: Jefe de la Red de Información Turística en la Amazonía.	74
Tabla 20. Manual de Organización, Funciones y Cargos: Coordinador de Información Turística.	76
Tabla 21. Manual de Organización, Funciones y Cargos: Gestor de Rutas y Atractivos Turísticos	78
Tabla 22 Manual de Organización, Funciones y Cargos: Jefe de la Escuela de Negocios y Empresas	80
Tabla 23 Manual de Organización, Funciones y Cargos: Coordinador de Cursos y Talleres	82
Tabla 24 (continuación) Manual de Organización, Funciones y Cargos: Coordinador Académico	85
Tabla 25 Código de Ética del Centro Empresarial.	86
Tabla 26. Procesos y Procedimientos: Gabinete de Marketing e Investigación de Mercado.	89
Tabla 27. Procesos y Procedimientos: Observatorio de Datos Financieros y Bolsa de Valores	90
Tabla 28. Procesos y Procedimientos: Incubadora de Negocios y Empresas	90
Tabla 29 Procesos y Procedimientos: Gabinete de Asesoramiento Contable	91
Tabla 30. Procesos y Procedimientos: Red de Información Turística en la Amazonía	91
Tabla 31 Procesos y Procedimientos: Escuela de Negocios y Empresas.	92

Índice de figuras

Figura 1. Organigrama Actual del Centro Empresarial de ACEF.	23
Figura 2. Organigrama propuesto para el centro empresarial de ACEF de tipo vertical.	36

Índice de Anexos

ANEXO A: Entrevista Semiestructurada Para Personal Del Centro Empresarial

ANEXO B: Guía De Observación Para El Centro Empresarial

ANEXO C: Evidencias Fotograficas

Resumen

Este trabajo se centra en el rediseño organizacional del Centro Empresarial del Área de Ciencias Económicas y Financieras de la Universidad Amazónica de Pando. Se parte de un análisis de la situación actual del Centro. Se propone una nueva estructura organizativa que incluye seis unidades principales. Estas unidades están diseñadas para fomentar el desarrollo empresarial en la región amazónica de Bolivia. El núcleo del trabajo es el desarrollo de un Manual de Organización, Funciones y Cargos detallado. Este manual define claramente roles, responsabilidades y líneas de reporte para cada posición dentro del Centro. Complementariamente, se elabora un Código de Ética integral. Este código busca promover una cultura organizacional basada en la integridad y valores sólidos. El rediseño propuesto enfatiza la auto sustentabilidad del Centro. También se alinea con los objetivos estratégicos de la Universidad. Se incluyen conclusiones que resaltan el potencial de mejora en la eficiencia operativa. Además, se ofrecen recomendaciones para una implementación efectiva del nuevo modelo organizacional. Este trabajo proporciona una base fuerte para transformar el Centro Empresarial. Se busca convertirlo en una entidad más eficiente y efectiva. El objetivo final es que el Centro sea capaz de contribuir significativamente al desarrollo económico de la región amazónica de Bolivia.

Palabras clave: Rediseño organizacional, desarrollo empresarial, auto sustentabilidad

Abstract

This work focuses on the organizational redesign of the Business Center in the Faculty of Economic and Financial Sciences at the Universidad Amazónica de Pando. It begins with an analysis of the current state of the Center. A new organizational structure is proposed, comprising six main units. These units are designed to foster entrepreneurial development in the Amazonian region of Bolivia. The core of this work is the creation of a detailed Manual of Organization, Functions, and Positions. This manual clearly defines roles, responsibilities, and reporting lines for each position within the Center. Additionally, a comprehensive Code of Ethics is developed. This code aims to promote an organizational culture grounded in integrity and strong values. The proposed redesign emphasizes the Center's self-sustainability while aligning with the strategic objectives of the University. Conclusions highlight the potential for improved operational efficiency. Furthermore, recommendations are provided for the effective implementation of the new organizational model. This work lays a solid foundation for transforming the Business Center into a more efficient and effective entity. The ultimate goal is for the Center to significantly contribute to the economic development of Bolivia's Amazonian region.

Keywords: Organizational redesign, entrepreneurial development, self-sustainability

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo dirigido se enfoca en el rediseño organizacional del Centro Empresarial del Área de Ciencias Económicas y Financieras de la Universidad Amazónica de Pando. Este proyecto surge de la necesidad de optimizar la estructura y funcionamiento del Centro Empresarial para responder eficazmente a las demandas del ecosistema empresarial de la región amazónica boliviana.

La importancia de este estudio radica en su potencial para transformar el Centro Empresarial en una entidad dinámica, eficiente y autosustentable, capaz de vincular efectivamente la academia con el sector productivo local. A través de un análisis exhaustivo, se ha desarrollado una propuesta integral que incluye una nueva estructura organizativa, un Manual de Organización, Funciones con descripción de cargos, y un Código de Ética.

La metodología empleada combina revisión documental, entrevistas, observación directa y análisis comparativo, permitiendo desarrollar una propuesta que responde a las necesidades específicas del Centro y se alinea con las mejores prácticas en gestión de centros de innovación universitarios.

Este documento presenta los antecedentes del Centro, el diagnóstico de la situación actual, la descripción de la nueva estructura propuesta, el Manual de Funciones y el Código de Ética. Finalmente, se ofrecen conclusiones y recomendaciones para la implementación exitosa de este nuevo modelo organizacional.

Este trabajo representa un paso significativo hacia la consolidación del Centro Empresarial como un pilar fundamental en el ecosistema de innovación y emprendimiento de la región, contribuyendo así al cumplimiento de la misión de la Universidad Amazónica de Pando de impulsar el desarrollo sostenible a través de la educación, la investigación y la vinculación con el entorno.

2. ANTECEDENTES

2.1. Nombre de la Institución

El Centro Empresarial del Área de Ciencias Económicas y Financieras de la Universidad Amazónica de Pando es una unidad especializada que busca fomentar el desarrollo empresarial y la innovación en la región amazónica de Bolivia, sirviendo como puente entre la academia y el sector productivo local.

2.2. Principal ejecutivo de la institución.

El principal Ejecutivo de la Institución es el Decano del Área de Ciencias Económicas y Financieras, Ingeniero Sergio Condori Crispín.

2.3. Dirección de la institución

El Centro Empresarial del Área de Ciencias Económicas y Financieras de la Universidad Amazónica de Pando se encuentra ubicado en la Avenida las Palmas Campus Universitario UAP, en la ciudad de Cobija, departamento de Pando, Bolivia. Para contactar con la institución, se puede utilizar el número de teléfono y fax 3 8423958. La comunicación electrónica puede realizarse a través del correo institucional cuyo dominio es uap.edu.bo. Además, se puede obtener información actualizada y mantenerse en contacto a través de la página de Facebook "Área de Ciencias Económicas y Financieras UAP". Para obtener información más detallada sobre la facultad y sus programas, se puede visitar la página web oficial en <https://uap.edu.bo/facultad-de-ciencias-economicas-administrativas-y-financieras/>.

2.4. Nombre y breve descripción del plan en la que participará el estudiante.

El estudiante participará en un proyecto crucial para el desarrollo y fortalecimiento del Área de Ciencias Económicas y Financieras de la Universidad Amazónica de Pando. Este proyecto tiene como objetivo principal diseñar una estructura organizacional eficiente y efectiva que permita al Centro Empresarial cumplir con su misión de apoyar el desarrollo económico y empresarial de la región.

A través de este proyecto, se busca mejorar la eficiencia administrativa del Centro Empresarial, optimizar la utilización de recursos y fortalecer su capacidad para brindar servicios de calidad a emprendedores y empresas de la región. El estudiante tendrá la oportunidad de aplicar sus conocimientos en administración de empresas en un contexto real y contribuir significativamente al desarrollo institucional de la Universidad Amazónica de Pando.

2.5. Actividades que realiza la institución

Las actividades que realiza el Centro Empresarial del Área de Ciencias Económicas y Financieras (ACEF) de la Universidad Amazónica de Pando incluyen: promover, implementar y fortalecer las prácticas profesionales de los estudiantes; aplicar herramientas útiles en el desempeño laboral bajo tutoría especializada; incentivar el acercamiento con entidades privadas y públicas; potenciar el crecimiento del talento; desarrollar un sistema educativo ágil e innovador; promocionar proyectos académicos, de investigación y administrativos; brindar asistencia técnica y económica; integrar al ACEF en contextos locales, nacionales e internacionales; aprovechar oportunidades de desarrollo empresarial; impulsar la innovación y el espíritu emprendedor; contribuir a la prosperidad regional y al desarrollo institucional; recuperar, generar y transferir conocimiento intercultural sobre gestión empresarial; y coadyuvar a la construcción del Estado Plurinacional con eficiencia, compromiso y equidad. Su propósito es ser un actor estratégico en el desarrollo académico, científico y empresarial de la región amazónica de Bolivia.

2.6. Importancia social de la institución

El Área de Ciencias Económicas y Financieras (ACEF) de la Universidad Amazónica de Pando desempeña un papel fundamental en la formación de profesionales y el desarrollo económico de la región. ACEF está compuesta por cuatro carreras y un programa los cuales son: Contaduría Pública, Administración de Empresas, Ingeniería Comercial y Turismo como carreras , Comercio Internacional como programa. La facultad se encarga de la contratación de docentes calificados, vela por las necesidades de los estudiantes y busca constantemente la excelencia académica. Para apoyar estos objetivos, ACEF cuenta con instalaciones modernas, incluyendo una sala híbrida y una nueva sala de computación, y ofrece cursos de actualización de manera

continua. La dirección de ACEF está a cargo de un Decano electo democráticamente por un período de cuatro años, asegurando una gestión participativa y renovada.

Como parte integral de ACEF, el Centro Empresarial juega un papel crucial en la formación de profesionales competitivos en las áreas de ciencias económicas, administrativas, financieras, comerciales y turísticas. Al proporcionar oportunidades de prácticas profesionales, el Centro ayuda a preparar a los estudiantes para enfrentar los desafíos reales del mundo laboral.

Actúa como un puente entre la academia y el sector empresarial, facilitando la aplicación práctica de los conocimientos teóricos y fomentando la colaboración entre la universidad y las entidades públicas y privadas de la región. Al promover la innovación, el espíritu emprendedor y el liderazgo responsable, el Centro Empresarial contribuye directamente al desarrollo económico de la región amazónica de Pando y, por extensión, de Bolivia.

Mediante la aplicación de conocimientos y la realización de proyectos, el Centro puede ayudar a resolver problemas específicos de la base productiva y del entorno social de la región. En línea con los principios establecidos en la Constitución y la Ley de Educación, el Centro Empresarial puede jugar un papel importante en la integración y transferencia de conocimientos interculturales sobre gestión empresarial, contribuyendo a la construcción del Estado Plurinacional.

Al brindar oportunidades de desarrollo profesional y empresarial, el Centro puede contribuir a la creación de una sociedad con mayor equidad y justicia social, como se menciona en los objetivos de la educación superior en Bolivia. El Centro puede ser un actor clave en la generación y divulgación de conocimientos orientados al desarrollo integral de la sociedad, como lo establece la Constitución Política del Estado.

Al enfocarse en las necesidades y oportunidades específicas de la región amazónica, el Centro Empresarial puede ayudar a fortalecer la identidad y el desarrollo único de esta área de Bolivia. Al buscar integrar a ACEF en el contexto local, nacional e internacional, el Centro Empresarial puede abrir oportunidades para los estudiantes y la región en un ámbito global.

Esta importancia social subraya el papel crucial que el Centro Empresarial puede desempeñar no solo en la formación de los estudiantes, sino también en el desarrollo económico y social de la región amazónica de Pando y de Bolivia en general.

2.7. Nombre del profesional a cargo del Plan en que participará el estudiante.

El responsable a cargo del Centro Empresarial del Área de Ciencias Económicas y financieras es el Ingeniero Comercial Fernando Yáñez Zabala

2.8. Duración del Trabajo Dirigido.

De acuerdo al Capítulo VIII, art. 11 del reglamento específico de la modalidad de graduación Trabajo Dirigido, del Área de Ciencias Económicas y Financieras indica que el tiempo de ejecución máxima será de 6 meses.

3. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

El objeto de estudio de esta investigación es el rediseño organizacional del Centro Empresarial del Área de Ciencias Económicas y Financieras de la Universidad Amazónica de Pando. Este Centro juega un papel crucial como nexo entre la academia y el sector empresarial en la región amazónica boliviana, pero enfrenta desafíos significativos en su estructura y funcionamiento que limitan su eficacia.

El origen del problema se remonta a la fundación del Centro Empresarial, donde se evidencia una falta de planificación estratégica en cuanto a su rediseño organizacional. Esta deficiencia inicial no ha sido abordada adecuadamente a lo largo del tiempo, principalmente debido a la ausencia de revisiones y actualizaciones periódicas de la estructura organizativa. La falta de recursos y conocimientos especializados para desarrollar herramientas organizacionales fundamentales, como un Manual de Organización y Funciones, ha contribuido a perpetuar y agravar esta situación.

En términos de causa-efecto, la ausencia de un rediseño organizacional claramente definido ha generado una serie de consecuencias negativas. La falta de claridad en las responsabilidades y líneas de autoridad ha llevado a una confusión generalizada entre el personal, resultando en la duplicación de esfuerzos y en una variabilidad significativa en la calidad de los servicios

prestados. La ausencia de descripciones de puestos bien definidas ha dificultado la evaluación objetiva del desempeño del personal, obstaculizando tanto la identificación de áreas de mejora como el reconocimiento del buen desempeño. Como resultado directo, el Centro ve severamente limitada su capacidad para cumplir eficazmente su rol como facilitador del desarrollo académico, científico y empresarial en la región.

El problema se desarrolla en la universidad Amazónica de Pando de la ciudad de Cobija la cual es una región amazónica de Bolivia, un área caracterizada por su rica biodiversidad y por presentar desafíos únicos en términos de desarrollo sostenible. Esta ubicación estratégica ofrece un potencial extraordinario para la promoción de prácticas empresariales innovadoras y adaptadas al contexto amazónico. Sin embargo, las deficiencias organizacionales están limitando severamente la capacidad del Centro Empresarial para aprovechar plenamente estas oportunidades únicas y para integrarse de manera efectiva en la región.

Este problema se considera crítico por múltiples razones. Primero, impacta directamente en la capacidad del Centro Empresarial para cumplir con su misión de contribuir al desarrollo empresarial e innovación en la región. La falta de una estructura clara y procesos bien definidos dificulta la optimización de la gestión y el desempeño eficiente del personal, afectando la calidad y consistencia de los servicios ofrecidos. En un entorno caracterizado por rápidos cambios en el ámbito empresarial y académico, la ausencia de una estructura organizacional sólida limita la capacidad de adaptación del Centro Empresarial, reduciendo su efectividad como puente entre la academia y el sector productivo local. Además, la falta de claridad en roles y responsabilidades restringe las oportunidades de crecimiento profesional del personal, afectando la motivación y retención de talento. Finalmente, desde una perspectiva de sostenibilidad a largo plazo, la ausencia de una estructura organizacional eficiente obstaculiza la planificación estratégica y compromete la viabilidad futura del Centro Empresarial, lo cual es particularmente preocupante dado el papel fundamental que puede y debe desempeñar en el desarrollo sostenible de la región amazónica de Bolivia.

4. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

El Centro Empresarial del Área de Ciencias Económicas y Financieras (ACEF), enfrenta desafíos significativos en su organización y funcionamiento que requieren una intervención urgente y bien estructurada. La presente investigación se realiza con el propósito fundamental de abordar estas problemáticas y proponer soluciones efectivas que permitan al Centro Empresarial cumplir eficazmente con su misión institucional.

La ausencia de un rediseño organizacional claramente definido ha generado problemas que afectan el desempeño y la eficacia del Centro Empresarial. Entre estos se encuentran la falta de identificación clara del personal para cada área funcional, la indefinición de roles y relaciones jerárquicas, la ausencia de un manual de procesos y procedimientos estandarizados, y la carencia de un Manual de Organización y Funciones actualizado. Estos problemas se han acumulado y agravado con el tiempo, llegando a un punto crítico en la actualidad, donde su impacto negativo es evidente y significativo, especialmente en un contexto caracterizado por rápidos cambios en el ámbito empresarial y académico, y una creciente demanda de servicios de calidad en la región.

En primer lugar, permitirá desarrollar una estructura organizacional clara y eficiente, lo que se traducirá en una mejora significativa en la coordinación y ejecución de las actividades del Centro. La elaboración de un Manual de Organización y Funciones actualizado proporcionará claridad en los roles y responsabilidades, facilitando la toma de decisiones y la evaluación del desempeño. Asimismo, la creación de un manual de procesos y procedimientos estandarizados optimizará las operaciones, reduciendo la duplicación de esfuerzos y mejorando la calidad de los servicios ofrecidos.

Los beneficiarios de esta investigación serán múltiples y diversos. En primer lugar, el personal del Centro Empresarial se beneficiará directamente al contar con una estructura clara, roles definidos y procesos estandarizados, lo que mejorará su desempeño y satisfacción laboral. Los estudiantes y docentes del Área de Ciencias Económicas y Financieras de la Universidad Amazónica de Pando se beneficiarán de servicios más eficientes y de mayor calidad, lo que enriquecerá su experiencia académica y profesional.

El sector empresarial de la región amazónica boliviana también se verá beneficiado, ya que un Centro Empresarial más eficiente y efectivo podrá ofrecer mejor apoyo y asesoramiento, fomentando la innovación y el desarrollo económico local. Además, la propia Universidad Amazónica de Pando se beneficiará al contar con un Centro Empresarial más sólido, lo que fortalecerá su posición como institución líder en la promoción del desarrollo sostenible en la región.

En un sentido más amplio, esta investigación contribuirá al desarrollo sostenible de la región amazónica boliviana, al fortalecer un actor clave en la interfaz entre la academia y el sector productivo. Al mejorar la capacidad del Centro para fomentar la innovación y el emprendimiento adaptados al contexto amazónico, se estará contribuyendo a la creación de soluciones locales para los desafíos únicos de esta importante región.

5. OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS

5.1. Objetivo general

Desarrollar un rediseño organizacional integral para el Centro Empresarial del Área de Ciencias Económicas y Financieras de la Universidad Amazónica de Pando, que facilite la toma de decisiones estratégicas y operativas, optimizando los procesos internos y mejorando la productividad a través de una estructura eficiente y adaptable

5.2. Objetivo específico

- Realizar un diagnóstico situacional del centro empresarial del Área de Ciencias Económicas y Financieras de la Universidad Amazónica de Pando.
- Elaborar el Manual de Organización y Funciones para el Centro Empresarial.
- Definir el código de ética del personal del Centro Empresarial.
- Diseñar un manual de procesos y procedimientos estandarizados para cada área funcional del Centro Empresarial.

6. ALCANCE DEL TRABAJO

El presente trabajo dirigido se enfocará en el rediseño organizacional del Centro Empresarial del Área de Ciencias Económicas y Financieras (ACEF) de la Universidad Amazónica de Pando. Este estudio abarcará la estructura interna del Centro, sus procesos y funciones, limitándose a las operaciones dentro de la institución y su interacción directa con la comunidad universitaria y el sector empresarial local.

Se incluirá el análisis de la estructura organizativa actual, así como el rediseño de una nueva estructura organizacional. También se desarrollará un Manual de Organización y Funciones, y se definirá un conjunto de procesos y procedimientos estandarizados. Además, se establecerá un código de ética para el personal.

Por otro lado, se excluirá la implementación práctica de los cambios propuestos, así como un análisis financiero detallado del Centro. También se omitirán la evaluación de programas académicos específicos y el estudio de otras áreas o departamentos de la Universidad.

Este alcance proporcionará una visión clara y enfocada de la reorganización estructural y funcional del Centro Empresarial, sentando las bases para futuras mejoras operativas y estratégicas.

7. RESULTADOS PREVISTOS

Los resultados previstos para este trabajo dirigido sobre el rediseño organizacional del Centro Empresarial del Área de Ciencias Económicas y Financieras (ACEF) de la Universidad Amazónica de Pando serían los siguientes:

7.1. Nueva estructura organizacional:

Se propone un rediseño organizacional optimizado que defina claramente las áreas funcionales necesarias. Además, se elaborará un organigrama actualizado que refleje las nuevas jerarquías y líneas de autoridad. Esta estructura buscará promover una mayor eficiencia y coordinación entre las diferentes áreas del Centro.

7.2. Manual de Organización y Funciones:

Se desarrollará un documento comprensivo que sirva como guía oficial para la estructura y funcionamiento del Centro Empresarial. Este manual será una herramienta de referencia que ayude a los empleados a entender sus roles y responsabilidades dentro de la organización, proporcionando un marco claro para las relaciones jerárquicas y de coordinación entre las diferentes áreas.

7.3. Procesos y procedimientos estandarizados:

Se llevará a cabo la identificación y documentación de los procesos clave del Centro Empresarial. Se establecerá un conjunto de procedimientos estandarizados que promuevan la consistencia y eficiencia en las operaciones. Además, se incluirán flujogramas y descripciones detalladas que faciliten la comprensión y ejecución de los procesos.

7.4. Código de ética y conducta profesional:

Se realizará la identificación y documentación de los principios éticos clave del Centro Empresarial. Se propondrá un conjunto de normas éticas estandarizadas que promuevan la integridad y responsabilidad en las operaciones. Por último, se definirá de manera clara los comportamientos esperados y no aceptables en el entorno laboral.

8. MARCO CONCEPTUAL

8.1. Rediseño organizacional

García (2018) define el rediseño organizacional como "el proceso sistemático de configuración estructural y cultural de una organización para lograr sus objetivos estratégicos y adaptarse al entorno" (p. 45).

8.2. Estructura organizativa

Según Martínez (2017):

La estructura organizativa es la disposición formal de los roles y relaciones de trabajo dentro de una organización. Define cómo se dividen, agrupan y coordinan las tareas, estableciendo líneas de autoridad, comunicación y toma de decisiones para alcanzar los objetivos organizacionales de manera eficiente. (p. 78).

8.3. Gestión universitaria

Rodríguez (2019) describe la gestión universitaria como "el conjunto de procesos y prácticas que permiten a las instituciones de educación superior planificar, organizar, dirigir y controlar sus recursos y actividades para cumplir con su misión educativa y de investigación" (p. 112).

8.4. Centro empresarial

López y Gómez (2020) definen el centro empresarial universitario como "una unidad especializada dentro de la institución educativa que fomenta el emprendimiento, proporciona servicios de apoyo a nuevos negocios y facilita la interacción entre la academia, la industria y el gobierno" (p. 56).

8.5. Manual de funciones

Según Pérez (2021):

El manual de funciones es un documento organizacional esencial que detalla las responsabilidades, tareas, relaciones jerárquicas y requisitos de cada puesto dentro de

una organización. Proporciona una guía clara y estructurada sobre las expectativas y alcances de cada rol, facilitando la gestión eficiente del personal y la consecución de los objetivos organizacionales. (p. 89).

8.6. Procesos estandarizados

Según Martínez (2018), "los procesos estandarizados son métodos consistentes y documentados para realizar actividades dentro de una organización, que permiten mejorar la eficiencia, reducir errores y asegurar la calidad consistente de los servicios ofrecidos" (p. 67).

8.7. Evaluación del desempeño

Gómez (2019) define la evaluación del desempeño como "un proceso sistemático y periódico para estimar el rendimiento global de un empleado en relación con sus estándares de rendimiento, fundamental para mejorar la productividad e identificar necesidades de capacitación" (p. 112).

8.8. Jerarquía organizacional

Rodríguez (2017) describe la jerarquía organizacional como:

La estructura de autoridad y responsabilidad dentro de una organización, donde cada posición inferior está bajo el control y la supervisión de una posición superior. Establecer una jerarquía clara ayuda a definir las líneas de autoridad, la toma de decisiones y los canales de comunicación en una organización. (p. 89).

8.9. Análisis de puestos

López (2020) define el análisis de puestos como "el proceso sistemático de recopilar y analizar información sobre los contenidos y las especificaciones de los puestos de trabajo, esencial para diseñar descripciones de trabajo precisas y establecer requisitos de contratación" (p. 156).

8.10. Eficiencia operativa

Según Pérez (2021):

“La eficiencia operativa se refiere a la capacidad de una organización para entregar productos o servicios a sus clientes de la manera más rentable posible, manteniendo la calidad. Mejorar la eficiencia operativa permite optimizar el uso de recursos y mejorar la calidad de los servicios ofrecidos”. (p. 78).

8.11. Vinculación universidad-empresa

Según Ramírez y González (2017), "la vinculación universidad-empresa es un proceso de colaboración estratégica entre instituciones de educación superior y el sector productivo, esencial para mejorar la relevancia de la educación, fomentar la innovación y contribuir al desarrollo económico regional" (p. 45).

8.12. Desarrollo regional

Morales (2018) define el desarrollo regional como:

Un proceso de mejora sostenida y duradera de la calidad de vida de una región, que implica cambios estructurales localizados y se asocia al progreso continuo de la propia región, de la comunidad que la habita y de cada individuo miembro de tal comunidad. (p. 78).

8.13. Competencias profesionales

Vázquez (2019) describe las competencias profesionales como "el conjunto integrado de conocimientos, habilidades y actitudes que permiten a una persona desempeñarse efectivamente en un contexto laboral específico, siendo esenciales para asegurar un desempeño efectivo del personal en cualquier organización" (p. 112).

8.14. Innovación educativa

López y Martínez (2020) definen la innovación educativa como:

La introducción planificada de nuevos enfoques, métodos o tecnologías en el proceso educativo con el objetivo de mejorar su calidad y efectividad. Implica un conjunto de ideas, procesos y estrategias sistematizados para provocar cambios significativos en las prácticas educativas vigentes. (p. 67).

8.15. Gestión del cambio

Según Rodríguez (2021):

La gestión del cambio es el proceso estructurado de ayudar a individuos y organizaciones a transitar de un estado actual a un estado futuro deseado. Implica un conjunto de estrategias y acciones planificadas para asegurar que los cambios significativos se implementen de forma ordenada, controlada y sistemática, maximizando los beneficios y minimizando las resistencias. (p. 93).

9. METODOLOGÍA

9.1. Línea de investigación

Para este trabajo sobre el rediseño organizacional del Centro Empresarial del Área de Ciencias Económicas y Financieras de la Universidad Amazónica de Pando, la línea de investigación más apropiada es "Administración, y comportamiento organizacional, pequeñas-medianas empresas y desarrollo de franquicias". Dentro de esta, el criterio más adecuado es "Administración y organización de empresas", ya que el proyecto se enfoca en mejorar la estructura y procesos organizacionales del Centro. La línea específica de investigación que mejor se ajusta es "Desconocimiento de las organizaciones para implementar los procedimientos técnicos y administrativos", pues el trabajo aborda directamente la necesidad de establecer una estructura organizacional clara y procedimientos estandarizados en el Centro Empresarial, lo cual actualmente es una deficiencia identificada.

9.2. Tipo de investigación

9.2.1. Investigación exploratoria

Según Creswell (2014), la investigación exploratoria "se utiliza para obtener un primer acercamiento a un fenómeno que no ha sido estudiado previamente" (p. 32). La elección de este tipo de investigación se justifica por la necesidad de desarrollar un rediseño organizacional integral para el Centro Empresarial del Área de Ciencias Económicas y Financieras de la Universidad Amazónica de Pando, con el fin de mejorar su estructura, procesos y funciones.

La investigación exploratoria permite realizar un diagnóstico situacional del Centro Empresarial, identificando sus características actuales, así como los desafíos y oportunidades de mejora. Este enfoque es fundamental para elaborar el Manual de Organización y Funciones, ya que proporciona una base sólida sobre la que construir un marco claro para la operación del Centro.

Además, la exploración de los procesos existentes facilitó el rediseño de un manual de procesos y procedimientos estandarizados para cada área funcional del Centro Empresarial, asegurando así la consistencia y eficiencia en las operaciones. Por último, este tipo de investigación permitió

definir el código de ética del personal del Centro Empresarial, estableciendo principios claros que promuevan la integridad y responsabilidad en el entorno laboral.

9.3. Enfoque de investigación

9.3.1. Enfoque cualitativo

Merriam y Tisdell (2016) describen el enfoque cualitativo como "un proceso de investigación que busca comprender cómo las personas interpretan sus experiencias, cómo construyen sus mundos, y qué significado atribuyen a sus experiencias" (p. 6).

Este enfoque fue precioso para el rediseño organizacional del Centro Empresarial, al permitir comprender en profundidad las perspectivas, experiencias y necesidades de los actores involucrados (personal, emprendedores, directivos) con respecto a la organización y funcionamiento del centro.

9.4. Método de investigación

9.4.1. Método analítico-sintético

Según Bernal (2010), este método "estudia los hechos, partiendo de la descomposición del objeto de estudio en cada una de sus partes para estudiarlas en forma individual (análisis), y luego se integran esas partes para estudiarlas de manera holística e integral (síntesis)" (p. 60).

La aplicación de este método en el rediseño organizacional del Centro Empresarial del Área de Ciencias Económicas y Financieras de la Universidad Amazónica de Pando permite descomponer la estructura actual en sus componentes para un análisis detallado, identificando fortalezas y áreas de mejora. Posteriormente, facilita la integración de estos elementos en un rediseño organizacional coherente, que se plasmará en el Manual de Organización y Funciones, el manual de procesos y procedimientos, y el código de ética. Este método proporciona una base sólida para fundamentar las propuestas de mejora organizacional del Centro.

9.5. Población y muestra

9.5.1. Población

La población para este estudio está compuesta por el personal actualmente participante en el Centro Empresarial del Área de Ciencias Económicas y Financieras de la Universidad Amazónica de Pando. Esto incluye:

- Ingeniero Sergio Condori Crispín Decano del Área de Ciencias Económicas y Financieras encargado de la toma de decisiones del centro empresarial.
- Ingeniero Fernando Yáñez Zabala, responsable a cargo del Centro Empresarial (1 persona)
- Becario asignado por la Universidad, quien trabaja 6 horas diarias apoyando en diversas áreas (1 persona)
- Personal administrativo que principalmente apoya en el área de Marketing (1 persona)

En total, la población de estudio comprende 4 personas.

9.5.2. Muestra

La muestra será finita debido a la necesidad de obtener una visión completa de la estructura organizacional existente, lo que permite incluir todas las perspectivas relevantes para el análisis.

La población para este estudio está compuesta por el personal actualmente participante en el Centro Empresarial del Área de Ciencias Económicas y Financieras de la Universidad Amazónica de Pando. Por lo tanto, se realizará un muestreo censal, lo que significa que la muestra será igual a la población, incluyendo a las 4 personas identificadas.

Este enfoque de muestreo censal es apropiado para el presente trabajo porque permite obtener información detallada de todos los actualmente involucrados en el Centro Empresarial. Asegura que todas las perspectivas y roles dentro de la organización actual estén representados en el estudio. Es necesario debido al tamaño extremadamente limitado de la población actual y proporciona una comprensión integral de las necesidades y desafíos organizacionales desde todos los niveles y áreas actuales del Centro.

Al incluir a toda la población actual en la muestra, se maximiza la validez y confiabilidad de los datos recolectados para el rediseño organizacional del Centro Empresarial, reflejando con precisión la situación previa a la reestructuración propuesta.

9.6. Técnicas de recolección de datos

9.6.1. Entrevistas semiestructuradas

Las entrevistas semiestructuradas se aplicaron al personal del Centro Empresarial del Área de Ciencias Económicas y Financieras de la Universidad Amazónica de Pando. Se llevaron a cabo entrevistas individuales con los 4 miembros del personal identificados en la muestra censal, incluyendo al Ingeniero Sergio Condori Crispín, Decano del Área; el Ingeniero Fernando Yáñez Zabala, responsable del Centro Empresarial; el becario asignado por la Universidad; y el personal administrativo de apoyo en el área de Marketing.

Las entrevistas se realizaron en las instalaciones del Centro Empresarial, en un ambiente privado que permitió a los entrevistados expresarse con libertad y confidencialidad. Este enfoque facilitó la recopilación de información detallada y perspectivas sinceras sobre la situación actual del Centro.

A través de estas entrevistas, se recopilaron datos sobre diversos aspectos del funcionamiento del Centro Empresarial. Se obtuvo información sobre las funciones y actividades actuales de cada unidad, así como sobre las relaciones y la coordinación entre las distintas áreas. Los entrevistados compartieron sus percepciones sobre los principales desafíos y problemas enfrentados en las operaciones diarias, proporcionando una visión clara de las áreas que requieren atención.

Además, las entrevistas permitieron evaluar la eficacia de la estructura organizativa actual desde la perspectiva de los empleados. Se recopiló información sobre la claridad en la definición de responsabilidades y líneas de autoridad, identificando posibles áreas de confusión o superposición. Los participantes también compartieron sus ideas sobre oportunidades de mejora y ofrecieron sugerencias específicas para optimizar los procesos y la estructura del Centro.

La información recopilada incluyó evaluaciones sobre las necesidades de capacitación, así como la visión del personal sobre el futuro del Centro Empresarial. Estas perspectivas proporcionaron

una base para el análisis de la situación actual y la identificación de áreas clave para el rediseño organizacional, sentando las bases para propuestas de mejora bien fundamentadas y alineadas con las necesidades reales del Centro.

9.6.2. Observación participante

Se llevó a cabo una observación directa de los procesos y dinámicas de trabajo en el Centro Empresarial del Área de Ciencias Económicas y Financieras de la Universidad Amazónica de Pando. Esta actividad se realizó durante varias jornadas laborales completas, abarcando diferentes momentos del día y diversos tipos de actividades.

La observación se centró en las interacciones entre el personal, los flujos de trabajo, y la ejecución de tareas cotidianas. Se prestó especial atención a cómo se manejaban las responsabilidades, la toma de decisiones, y la comunicación entre las diferentes áreas del Centro Empresarial.

Durante este proceso, se tomaron notas detalladas sobre los patrones de comportamiento, los cuellos de botella en los procesos, y las instancias de colaboración efectiva. También se observaron las herramientas y recursos utilizados por el personal en sus tareas diarias.

Esta observación directa permitió identificar varias áreas de mejora en la estructura organizacional. Se detectaron oportunidades para optimizar los flujos de trabajo, clarificar las líneas de autoridad, y mejorar la coordinación entre unidades. Además, se observaron aspectos positivos de la cultura organizacional que podrían aprovecharse en el rediseño.

La información recopilada a través de esta observación complementó los datos obtenidos en las entrevistas, proporcionando una visión más completa y objetiva de la realidad operativa del Centro Empresarial. Estos hallazgos fueron fundamentales para informar las recomendaciones de mejora en la estructura organizacional.

9.6.3. Documentación

También se realizó una revisión exhaustiva de documentos relevantes del Centro Empresarial del Área de Ciencias Económicas y Financieras. Esta revisión incluyó los manuales de políticas y procedimientos existentes, informes anuales, y planes estratégicos disponibles.

El proceso de revisión documental se realizó de manera sistemática, analizando cada documento en detalle para extraer información pertinente al rediseño organizacional. Se prestó especial atención a las descripciones de roles y responsabilidades, los procesos operativos establecidos, y los objetivos estratégicos del Centro Empresarial.

Durante la revisión, se identificaron áreas donde las políticas y procedimientos actuales no reflejaban completamente las prácticas observadas o las necesidades expresadas por el personal en las entrevistas. También se notaron inconsistencias entre diferentes documentos, lo que señaló la necesidad de una actualización y estandarización.

Los informes anuales proporcionaron información sobre el desempeño histórico del Centro, permitiendo identificar tendencias y áreas de crecimiento o desafío constante. Los planes estratégicos, por su parte, ofrecieron una visión de las metas a largo plazo del Centro, lo cual fue crucial para alinear el nuevo rediseño organizacional con los objetivos futuros.

Esta revisión documental fue fundamental para informar el rediseño organizacional, ya que proporcionó una base de las estructuras y procesos formales existentes. La información recopilada se utilizó para identificar brechas entre las políticas escritas y las prácticas actuales, así como para asegurar que el nuevo rediseño organizacional estuviera en consonancia con la visión estratégica del Centro Empresarial.

10. DIAGNÓSTICO O SITUACIÓN INICIAL DE LA INSTITUCIÓN

El Centro Empresarial del Área de Ciencias Económicas y Financieras (ACEF) de la Universidad Amazónica de Pando se estableció como una unidad especializada dentro de la estructura universitaria. Su creación se enmarca en el contexto de la autonomía universitaria, garantizada por la Constitución Política del Estado de Bolivia, y en línea con la Ley de Educación "Avelino Siñani - Elizardo Pérez".

El Centro Empresarial se concibió como una entidad encargada de promover, implementar y fortalecer las prácticas profesionales de los estudiantes del ACEF. Su misión principal es facilitar la aplicación de herramientas útiles en el desempeño laboral, bajo la tutoría de docentes especializados.

El Centro Empresarial busca incentivar el acercamiento con entidades privadas y públicas, orientado a la aplicación y generación de conocimiento para beneficio del contexto empresarial y económico de la región amazónica de Bolivia. Entre sus objetivos se incluye potenciar el crecimiento del talento, impactar en los resultados de las organizaciones, y promover proyectos académicos, de investigación y administrativos.

Aunque no se proporciona una fecha exacta de su fundación, el Centro Empresarial se estableció como parte integral del Área de Ciencias Económicas y Financieras, que fue creada el 24 de enero del año 2001 mediante Resolución N° 004/2001 del Honorable Consejo Universitario. El ACEF inicialmente incluía los programas de Administración de Empresas, Economía y Contaduría Pública, y actualmente también abarca Turismo Sostenible e Ingeniería Comercial.

El Centro Empresarial se concibe como un actor estratégico en el desarrollo institucional, académico y científico del ACEF y de la Universidad Amazónica de Pando en general, con el propósito de contribuir a la construcción del Estado Plurinacional de Bolivia a través de la gestión empresarial eficiente, comprometida y equitativa.

10.1. Análisis de la estructura organizacional actual

El análisis de la estructura organizacional actual del Centro Empresarial del Área de Ciencias Económicas y Financieras (ACEF) de la Universidad Amazónica de Pando es un paso

fundamental para comprender los desafíos y oportunidades que enfrenta la institución. Este examen minucioso nos permite obtener una visión clara de cómo está configurada la organización en su estado presente, revelando las dinámicas internas, las relaciones jerárquicas y los flujos de comunicación existentes. A través de este análisis, buscamos identificar las fortalezas sobre las cuales se puede construir, así como las áreas que requieren atención y mejora. La evaluación de la estructura actual no solo nos proporciona una fotografía del momento presente, sino que también sienta las bases para diseñar una organización más eficiente y alineada con los objetivos estratégicos del Centro Empresarial. Este proceso de análisis es crucial para garantizar que cualquier propuesta de reestructuración o mejora esté fundamentada en una comprensión profunda de la realidad organizacional actual.

10.1.1. Descripción del organigrama vigente

En el análisis de la estructura organizacional actual del Centro Empresarial del Área de Ciencias Económicas y Financieras (ACEF) de la Universidad Amazónica de Pando, se evidencia la ausencia de un organigrama formal y claramente definido. Esta carencia refleja una de las principales problemáticas identificadas en el diagnóstico inicial: la falta de un rediseño organizacional claramente establecido.

A pesar de esta ausencia, basándose en la información recopilada, se puede inferir una estructura básica que consta de tres niveles principales:

Nivel Superior: Representado por el Decano del Área de Ciencias Económicas y Financieras, Ingeniero Sergio Condori Crispín.

Nivel Ejecutivo: Encabezado por el responsable a cargo del Centro Empresarial, Ingeniero Comercial Fernando Yáñez Zabala.

Nivel Operativo: Conformado por los diferentes gabinetes y unidades funcionales, cuya estructura y relaciones jerárquicas no están claramente definidas.

La falta de un organigrama oficial ha contribuido a la confusión en las responsabilidades y líneas de autoridad dentro del Centro, lo cual afecta directamente su eficiencia operativa y la capacidad para cumplir efectivamente con sus objetivos.

10.1.2. Identificación de niveles jerárquicos existentes

La Figura 1 presenta el organigrama y los niveles jerárquicos que se había propuesto inicialmente para el Centro Empresarial de ACEF. Sin embargo, es crucial señalar que esta estructura organizativa ya no refleja la visión actual ni las funciones aprobadas para el Centro Empresarial según la Resolución N° 051/2024 del Honorable Consejo de Área. Esta resolución establece las nuevas directrices y funciones del Centro, las cuales difieren significativamente de la estructura aquí representada.

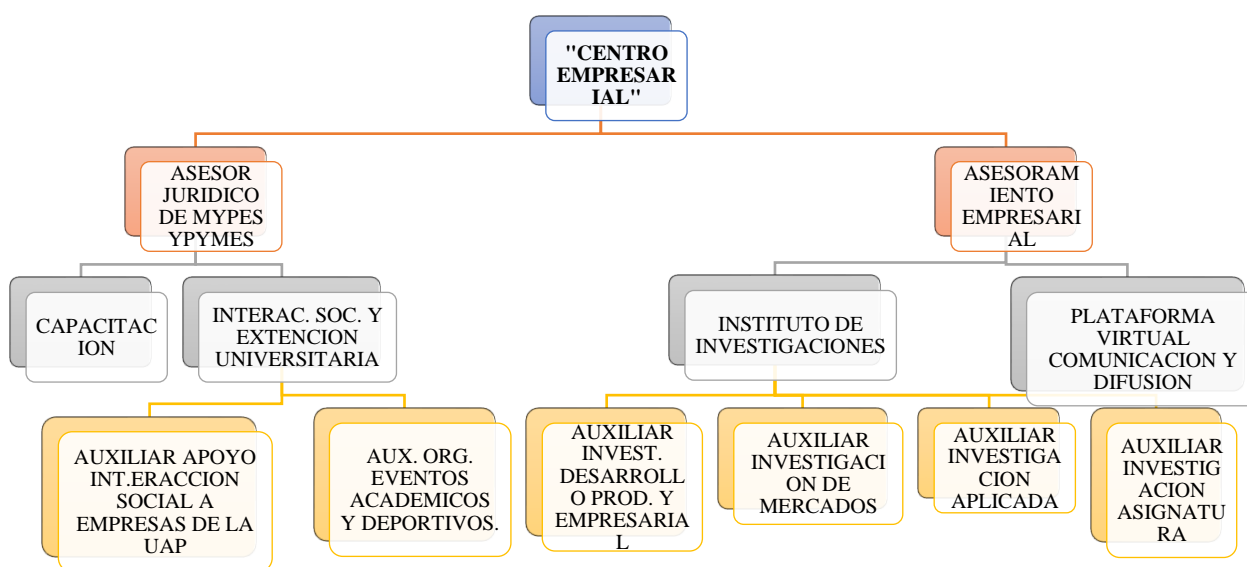


Figura 1. Organigrama Actual del Centro Empresarial de ACEF.

Fuente: Consejo del Área de ACEF, 2021.

Este organigrama, aunque representa una estructura jerárquica elaborada, no se alinea con la realidad operativa ni con los objetivos actuales del Centro Empresarial. Las razones principales por las que esta estructura ya no es aplicable son:

Desalineación con las funciones aprobadas: La Resolución N°. 52/2024 del Honorable Consejo de Área define funciones específicas para el Centro que no se reflejan en este organigrama.

Complejidad innecesaria: La estructura presentada es más compleja de lo que requiere la operación actual del Centro.

Falta de correspondencia con las dependencias propuestas: El organigrama no incluye las seis dependencias clave que se han identificado como esenciales para el funcionamiento del Centro.

Situación actual de personal: En la actualidad, el Centro Empresarial cuenta únicamente con el Ing. Comercial Fernando Yáñez Zabala como encargado, lo cual contrasta significativamente con la estructura multinivel presentada en el organigrama.

Es imperativo desarrollar una nueva estructura organizativa que refleje fielmente las seis dependencias propuestas: Gabinete de Marketing e Investigación de Mercado, Observatorio de Datos Financieros y Bolsa de Valores, Incubadora de Negocios y Empresas, Gabinete de Asesoramiento Contable, Red de Información Turística en la Amazonía, y Escuela de Negocios y Empresas. Esta reestructuración es fundamental para alinear la organización del Centro con sus objetivos renovados y las funciones aprobadas por el Consejo de Área, sentando así las bases para un crecimiento eficiente y efectivo.

10.1.3. Identificación del personal y áreas funcionales existentes

El Centro Empresarial del ACEF cuenta actualmente con la siguiente estructura de personal y áreas funcionales:

- Dirección: Encabezada por el Ingeniero Fernando Yáñez Zabala, responsable general del Centro Empresarial.
- Gabinete de Marketing e Investigación de Mercado: Esta unidad existe, pero carece de una estructura interna claramente definida y de personal asignado específicamente.
- Observatorio de Datos Financieros y Bolsa de Valores: Al igual que el gabinete anterior, esta unidad está contemplada en la estructura, pero no cuenta con personal ni funciones claramente asignadas.
- Incubadora de Negocios y Empresas: Existe como concepto dentro del Centro Empresarial, pero no se ha implementado completamente en términos de personal y funciones específicas.
- Gabinete de Asesoramiento Contable: Esta unidad está prevista en la estructura del Centro, pero aún no se ha dotado de personal ni se han definido sus funciones detalladas.

- Red de Información Turística en la Amazonía: Esta área está contemplada en el rediseño del Centro Empresarial, pero aún no se ha desarrollado completamente en términos de personal y operaciones.
- Escuela de Negocios y Empresas: Esta unidad está prevista como parte del Centro Empresarial, pero todavía no se ha implementado en su totalidad.

La identificación del personal específico para cada una de estas áreas es difícil debido a la falta de un organigrama detallado y un Manual de Organización y Funciones de acuerdo a la realidad presupuestaria de la universidad, en cuanto a la disponibilidad de recursos para todos los cargos respectivos. Esta situación genera una superposición de funciones y una falta de claridad en las responsabilidades de cada área.

10.1.4. Evaluación de roles y relaciones jerárquicas actuales

La evaluación de los roles y relaciones jerárquicas actuales en el Centro Empresarial revela varias deficiencias:

Ambigüedad en la asignación de responsabilidades: Debido a la falta de una estructura clara, muchas responsabilidades no están asignadas específicamente a ningún rol o puesto.

Superposición de funciones: En algunos casos, varias personas o áreas pueden estar realizando tareas similares sin una clara delimitación de sus responsabilidades.

Falta de líneas de reporte claras: No existe una definición precisa de a quién debe reportar cada miembro del personal o cada unidad funcional.

Ausencia de mecanismos de coordinación: La falta de claridad en las relaciones jerárquicas dificulta la coordinación efectiva entre las diferentes áreas del Centro Empresarial.

Centralización excesiva: Muchas decisiones recaen en el nivel ejecutivo debido a la falta de delegación clara de autoridad a los niveles operativos.

Esta situación genera ineficiencias operativas, conflictos internos y dificultades en la toma de decisiones, afectando negativamente el desempeño general del Centro Empresarial.

10.2. Análisis de los procesos y procedimientos en uso

El análisis de los procesos y procedimientos actuales en el Centro Empresarial revela una situación caracterizada por la informalidad y la falta de estandarización:

Ausencia de manuales de procedimientos y flujograma: No existen documentos formales que describan los procesos y procedimientos para las diferentes actividades del Centro Empresarial.

Procesos no estandarizados: Cada área o individuo tiende a realizar las tareas de manera diferente, lo que lleva a inconsistencias en la calidad y eficiencia de los servicios prestados.

Falta de indicadores de desempeño: No se han establecido métricas claras para evaluar la eficacia y eficiencia de los procesos existentes.

Ausencia de sistemas de gestión de calidad: No se han implementado sistemas para asegurar la calidad y mejora continua de los procesos.

Falta de documentación de procesos: Los procesos existentes no están documentados, lo que dificulta su replicación y mejora.

Esta situación resulta en una variabilidad significativa en la calidad de los servicios ofrecidos por el Centro Empresarial y dificulta la implementación de mejoras sistemáticas.

10.3. Revisión del Manual de Organización y Funciones vigente

- La revisión del Manual de Organización y Funciones (MOF) vigente del Centro Empresarial revela las siguientes deficiencias:
- Desactualización: El MOF no refleja la estructura actual ni las funciones reales que se están llevando a cabo en el Centro Empresarial.
- Falta de detalle: Las descripciones de puestos y funciones son generales y no proporcionan una guía clara para las responsabilidades específicas de cada rol.
- Ausencia de perfiles de puesto: No se han definido claramente las competencias, habilidades y experiencia requeridas para cada posición.

- Falta de alineación con los objetivos estratégicos: El MOF no está claramente vinculado con la misión, visión y objetivos estratégicos del Centro Empresarial.
- Omisión de nuevas áreas y funciones: Las nuevas unidades y servicios planificados para el Centro Empresarial no están incluidos en el MOF actual.

Esta situación contribuye a la confusión en roles y responsabilidades, y dificulta la gestión efectiva del personal y las operaciones del Centro Empresarial.

11. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO EJECUTADO

11.1. Planificación del trabajo

La planificación del trabajo para la reestructuración del Centro Empresarial del Área de Ciencias Económicas y Financieras de la Universidad Amazónica de Pando comenzó con la definición clara de los objetivos y el alcance del proyecto. Se estableció como objetivo principal optimizar y ampliar la capacidad del Centro para fomentar el desarrollo, la innovación y la competitividad de las empresas y negocios locales e internacionales. El alcance del proyecto incluyó la renovación de la estructura organizacional, el desarrollo de un nuevo Manual de Organización y Funciones, el diseño de procesos estandarizados, y la implementación de un sistema de evaluación del desempeño. Este proceso de planificación sentó las bases para una ejecución efectiva y orientada a resultados del proyecto de reestructuración.

11.2. Recolección de información

11.2.1. Revisión de documentos institucionales

Se llevó a cabo una exhaustiva revisión de documentos institucionales relevantes, incluyendo el Estatuto Orgánico de la Universidad Amazónica de Pando, el Reglamento General de Interacción Social y Extensión Universitaria, y el Reglamento Interno de Personal. En particular, se analizaron los artículos 91° y 92° de la Constitución Política del Estado, que establecen los principios de una educación superior intercultural, intercultural y plurilingüe, y garantizan la autonomía de las universidades públicas. También se examinó el Artículo 52° de la Ley de Educación "Avelino Siñani - Elizardo Pérez", que define la Formación Superior Universitaria. Se revisó la Resolución N° 004/2001 del Honorable Consejo Universitario que creó el Área de Ciencias Económicas y Financieras (ACEF) en 2001. Además, se estudiaron los artículos 143 a

146 de la Conferencia XII de la Universidad de Bolivia, que enfatizan la importancia de la investigación, la innovación y la vinculación con el desarrollo regional y nacional. Esta revisión proporcionó una comprensión profunda del marco legal y normativo que rige el funcionamiento del Centro Empresarial, asegurando que la reestructuración esté alineada con las directrices institucionales y legales vigentes.

11.2.2. Entrevistas con personal clave

Se realizaron entrevistas semiestructuradas con el personal directivo y el personal de apoyo actualmente disponible en el Centro Empresarial. Estas incluyeron entrevistas con el Ingeniero Sergio Condori Crispín, Decano del Área de Ciencias Económicas y Financieras, y con el Ingeniero Fernando Yáñez Zabala, responsable a cargo del Centro Empresarial. También se entrevistó al becario asignado por la Universidad, quien trabaja 6 horas diarias apoyando en diversas áreas, y al personal administrativo que principalmente apoya en el área de Marketing.

Las entrevistas se centraron en obtener información detallada sobre:

- Las operaciones actuales del Centro y los esfuerzos para impulsar cada área.
- Los desafíos específicos enfrentados en la gestión diaria con recursos limitados.
- Las percepciones sobre la estructura organizativa propuesta y su viabilidad.
- Las oportunidades de mejora identificadas por el Ing. Fernando y el personal de apoyo.
- Las necesidades inmediatas de recursos y capacitación para poner en marcha las diferentes unidades.
- Las expectativas y visiones para el desarrollo futuro de cada área del Centro Empresarial.

Estas entrevistas proporcionaron información excelente desde la perspectiva de quienes están directamente involucrados en el funcionamiento inicial del Centro, permitiendo una comprensión más profunda de las necesidades y desafíos actuales, así como de las áreas prioritarias que requieren atención en el proceso de estructuración y puesta en marcha de las diferentes unidades del Centro Empresarial.

11.2.3. Observación directa de procesos

Se llevaron a cabo sesiones de observación directa de los procesos y actividades del Centro Empresarial. Esta técnica permitió identificar de primera mano las dinámicas de trabajo actuales, los flujos de información y las interacciones entre el personal disponible. La observación se centró en cómo el Ing. Fernando Yáñez Zabala coordina las diferentes áreas propuestas, cómo el becario asignado por la Universidad distribuye su tiempo entre las distintas tareas, y cómo el personal administrativo apoya principalmente en el área de Marketing.

Durante estas sesiones, se prestó especial atención a:

- La distribución del espacio físico y cómo se adapta a las necesidades de las diferentes áreas propuestas.
- Los métodos de comunicación utilizados entre el personal.
- La gestión del tiempo y las prioridades en un entorno con recursos humanos limitados.
- El uso de tecnología y herramientas disponibles para apoyar las operaciones.
- Las interacciones con estudiantes, docentes y posibles beneficiarios de los servicios del Centro.

Esta observación directa permitió identificar áreas de oportunidad para la optimización de procesos, la asignación eficiente de recursos y la mejora de las condiciones de trabajo. Estos hallazgos son esenciales para el rediseño de la estructura organizacional y los procesos, asegurando que se adapten a la realidad operativa actual del Centro Empresarial y sienten las bases para su crecimiento futuro.

11.3. Análisis de la situación actual

11.3.1. Análisis FODA para el rediseño del Centro Empresarial

Se realizó un análisis FODA como parte del proceso de desarrollo del Manual de Funciones para las seis dependencias del Centro Empresarial. Este ejercicio se centró en identificar las funciones clave, responsabilidades y relaciones jerárquicas para cada una de las siguientes unidades:

- Gabinete de Marketing e Investigación de Mercado
- Observatorio de Datos Financieros y Bolsa de Valores
- Incubadora de Negocios y Empresas
- Gabinete de Asesoramiento Contable
- Red de Información Turística en la Amazonía
- Escuela de Negocios y Empresas

Como parte de este análisis, se llevó a cabo un estudio FODA específico para el desarrollo del Manual de Funciones:

Tabla 1.
Análisis FODA.

Fortalezas	Debilidades
1. Estructura multidisciplinaria con seis unidades especializadas	1. Limitación de experiencia en la operación de algunas áreas propuestas
2. Respaldo institucional de la Universidad Amazónica de Pando con recursos asignados	2. Necesidad de desarrollar procesos y procedimientos desde cero
3. Capacidad para vincular la academia con el sector empresarial	3. Posible complejidad en la definición de roles debido a la diversidad de funciones
4. Infraestructura física designada para cada dependencia	4. Limitaciones iniciales de personal especializado
5. Potencial para ofrecer servicios integrales de apoyo empresarial	5. Posible superposición de funciones entre algunas unidades
Oportunidades	Amenazas
1. Definir estándares de operación para centros empresariales universitarios	1. Cambios en el entorno empresarial que pueden requerir actualizaciones frecuentes
2. Establecer un modelo de gestión innovador y replicable	2. Dificultades para atraer y retener talento especializado en la región
3. Potenciar la eficiencia operativa a través de una clara delimitación de funciones	3. Posibles cambios en las políticas universitarias que afecten los recortes presupuestarios y la disminución de personal
4. Mejorar la coordinación entre unidades mediante procesos bien definidos	4. Resistencia al cambio dentro de la estructura universitaria existente
5. Facilitar la capacitación y desarrollo del personal con roles claramente definidos	5. Competencia de otras instituciones con estructuras más establecidas

Fuente: elaboración propia.

El análisis FODA realizado proporciona una base para el desarrollo del Manual de Funciones de las seis dependencias del Centro Empresarial. Los resultados obtenidos permitirán

aprovechar las fortalezas identificadas, como la estructura multidisciplinaria y el respaldo institucional, mientras se desarrollan estrategias para abordar las debilidades, particularmente en la definición clara de roles y el desarrollo de procesos. Las oportunidades identificadas, como la posibilidad de establecer un modelo de gestión innovador, guiarán la elaboración de descripciones de puestos y procesos que maximicen la eficiencia operativa. Simultáneamente, el manual se diseñará teniendo en cuenta las amenazas potenciales, como la necesidad de adaptabilidad ante cambios en el entorno empresarial. Esta evaluación integral asegura que el Manual de Funciones resultante sea comprehensivo, flexible y capaz de proporcionar una guía clara para la operación efectiva de cada dependencia, sentando así las bases para el fortalecimiento y crecimiento sostenido del Centro Empresarial.

11.3.2. Evaluación de la estructura organizativa

Se realizó un análisis de las necesidades organizativas del Centro Empresarial, con el objetivo de diseñar un manual de funciones para sus diversas dependencias, incluyendo la Incubadora de Empresas, el Gabinete de Marketing e Investigación de Mercado, el Observatorio de Datos Financieros y Bolsa de Valores, entre otros.

Este proceso implicó una revisión exhaustiva de la visión y los objetivos propuestos para el Centro Empresarial, considerando las aspiraciones expresadas por el Ing. Fernando Yáñez Zabala y las directrices institucionales de la Universidad Amazónica de Pando.

El análisis se centró en identificar las funciones clave que cada dependencia debería desempeñar para cumplir con los objetivos del Centro. Se examinaron las interrelaciones potenciales entre las diferentes unidades para asegurar una estructura cohesiva y eficiente.

Este examen reveló la necesidad de definir claramente los roles y responsabilidades para cada dependencia propuesta. Se identificaron las áreas de especialización requeridas y las habilidades necesarias para el personal que eventualmente ocupará estos puestos.

El análisis también puso de manifiesto la importancia de diseñar una estructura organizativa que, aunque inicialmente pueda operar con recursos limitados, sea escalable y capaz de adaptarse al crecimiento futuro del Centro Empresarial.

11.3.3. Análisis de procesos y procedimientos

Se llevó a cabo un análisis para diseñar los procesos y procedimientos necesarios para cada una de las seis dependencias del Centro Empresarial. Este ejercicio se centró en establecer flujos de trabajo eficientes y efectivos para:

- Gabinete de Marketing e Investigación de Mercado
- Observatorio de Datos Financieros y Bolsa de Valores
- Incubadora de Negocios y Empresas
- Gabinete de Asesoramiento Contable
- Red de Información Turística en la Amazonía
- Escuela de Negocios y Empresas

El proceso de diseño implicó la consideración detallada de las funciones y objetivos de cada dependencia, así como las mejores prácticas en centros empresariales similares. Se prestó especial atención a la creación de procesos que pudieran implementarse con los recursos iniciales limitados, pero que fueran escalables para acomodar el crecimiento futuro del Centro.

Para cada una de las seis dependencias, se establecieron procedimientos clave, incluyendo:

- Protocolos de atención a usuarios y beneficiarios.
- Procesos de gestión de proyectos y seguimiento de resultados.
- Mecanismos de coordinación entre las diferentes unidades del Centro.
- Procedimientos para la recopilación, análisis y presentación de datos e informes.

Este análisis permitió identificar oportunidades para la optimización de recursos, la estandarización de procesos comunes entre las seis dependencias, y la implementación de sistemas de control y evaluación de la calidad de los servicios ofrecidos.

Además, se diseñaron mecanismos de retroalimentación y mejora continua para cada proceso en todas las unidades, asegurando que las operaciones del Centro Empresarial puedan adaptarse y evolucionar en respuesta a las necesidades cambiantes de sus usuarios y del entorno empresarial.

Los procesos y procedimientos diseñados para cada una de las seis dependencias se documentaron detalladamente, incluyendo diagramas de flujo y descripciones paso a paso, para su inclusión en el manual de funciones del Centro Empresarial.

11.3.4. Análisis para el desarrollo del Manual de Funciones

Se realizó un estudio meticuloso y detallado como parte del proceso de elaboración del Manual de Funciones para las seis dependencias del Centro Empresarial. Este ejercicio se enfocó en determinar las funciones esenciales, responsabilidades y relaciones jerárquicas para el Gabinete de Marketing e Investigación de Mercado, el Observatorio de Datos Financieros y Bolsa de Valores, la Incubadora de Negocios y Empresas, el Gabinete de Asesoramiento Contable, la Red de Información Turística en la Amazonía, y la Escuela de Negocios y Empresas.

El estudio tomó en consideración la visión y objetivos del Centro Empresarial, las necesidades particulares de cada dependencia, y las prácticas más efectivas observadas en centros empresariales similares. Se examinaron cuidadosamente los requerimientos de personal, las competencias necesarias para cada puesto, y las interacciones entre las diferentes unidades para garantizar una estructura coherente y eficaz.

Este proceso permitió definir con precisión los roles, responsabilidades y líneas de autoridad para cada dependencia, estableciendo un marco de referencia para la operación efectiva del Centro Empresarial. La información recopilada y analizada fue crucial para la creación de descripciones de puestos detalladas, la definición de procesos de trabajo, y el establecimiento de mecanismos de coordinación entre las diferentes unidades.

El Manual de Funciones resultante será integral, adaptable y capaz de proporcionar una guía clara para la operación efectiva de cada dependencia. Establecerá los cimientos para el fortalecimiento y crecimiento sostenido del Centro Empresarial, asegurando que cada unidad tenga una orientación precisa de sus operaciones y responsabilidades, lo que facilitará la implementación y el funcionamiento eficiente del Centro en su conjunto.

Este documento servirá como una herramienta fundamental para la gestión organizacional, permitiendo una clara delimitación de funciones, una mejor coordinación entre las unidades, y una mayor eficiencia en la utilización de los recursos humanos. Además, proporcionará una

estructura que facilitará la capacitación del personal, la evaluación del desempeño y la mejora continua de los procesos dentro del Centro Empresarial.

11.4. Elaboración de herramientas de diagnóstico

11.4.1. Diseño de cuestionarios

Se llevó a cabo un estudio mediante un cuestionario de elección múltiple dirigido a los potenciales usuarios y beneficiarios del Centro Empresarial. Este instrumento se aplicó para recopilar información crucial sobre las necesidades y preferencias de diversos grupos, incluyendo pequeñas empresas, emprendedores, estudiantes universitarios y profesionales de la región.

El cuestionario abarcó una amplia gama de temas relacionados con las seis dependencias del Centro Empresarial: el Gabinete de Marketing e Investigación de Mercado, el Observatorio de Datos Financieros y Bolsa de Valores, la Incubadora de Negocios y Empresas, el Gabinete de Asesoramiento Contable, la Red de Información Turística en la Amazonía, y la Escuela de Negocios y Empresas.

Las preguntas se estructuraron para evaluar el interés en diversos servicios de asesoramiento empresarial, necesidades de capacitación, tipos de apoyo para el crecimiento de negocios, servicios financieros, preferencias en incubación de empresas, información turística, formatos de educación empresarial y servicios adicionales que podrían ser valiosos para la comunidad.

La implementación de este cuestionario ha proporcionado al Centro Empresarial datos valiosos para alinear su oferta de servicios con las demandas reales del mercado local, asegurando así la relevancia y el impacto de sus actividades en el desarrollo económico de la región. Los resultados obtenidos servirán como base para la planificación estratégica y la asignación de recursos en cada una de las dependencias del Centro.

12. PROPUESTA CENTRAL

El Centro Empresarial del Área de Ciencias Económicas y Financieras de la Universidad Amazónica de Pando requiere una reformulación estructural completa para optimizar su funcionamiento y potenciar su impacto en la comunidad universitaria y empresarial. La estructura organizativa actual se ha vuelto obsoleta y no refleja las necesidades y objetivos del Centro según lo establecido en la Resolución N° 052/2024, del Consejo de Área.

Esta propuesta central aborda cuatro objetivos fundamentales: primero, identificar al personal idóneo para cada una de las seis dependencias propuestas, estableciendo claramente sus roles y relaciones jerárquicas; segundo, diseñar un manual de procesos y procedimientos estandarizados que aseguren la eficiencia y consistencia en las operaciones de cada área; tercero, definir un código de ética que guíe la conducta profesional del personal. cuarto, elaborar un Manual de Organización y Funciones integral que define las responsabilidades y alcances de cada posición, partiendo de la situación actual donde solo el Ing. Fernando figura como encargado

A continuación, se presenta una estructura detallada para cada cargo clave dentro de las seis dependencias del Centro Empresarial: Gabinete de Marketing e Investigación de Mercado, Observatorio de Datos Financieros y Bolsa de Valores, Incubadora de Negocios y Empresas, Gabinete de Asesoramiento Contable, Red de Información Turística en la Amazonía, y Escuela de Negocios y Empresas. Esta estructura incluye la descripción de funciones, requisitos del puesto, conocimientos generales necesarios y exigencias legales, todo ello alineado con los objetivos mencionados, las funciones aprobadas por el Consejo de Área y las mejores prácticas de gestión organizacional.

12.1. Propuesta de organigrama centro empresarial

De acuerdo con la Resolución del Consejo del Área de ACEF 052/2024, esta nueva propuesta de organigrama para el Centro Empresarial se asemeja más a las funciones establecidas. El diseño refleja una organización más especializada y alineada con los objetivos actuales de desarrollo empresarial y económico de la región. Esta estructura, que incluye seis unidades principales con roles específicos, responde de manera más efectiva a las necesidades identificadas y a las directrices establecidas por el Consejo de Área, mejorando significativamente la capacidad del Centro para cumplir su misión.

El organigrama propuesto para el Centro Empresarial es de tipo vertical. Esta estructura se caracteriza por presentar las unidades ramificadas de arriba abajo a partir del titular en la parte superior, desagregando los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. La elección de este tipo de organigrama permite visualizar claramente la jerarquía de la organización, facilitando la comprensión de las líneas de autoridad y la cadena de mando desde el nivel superior hasta los niveles operativos.

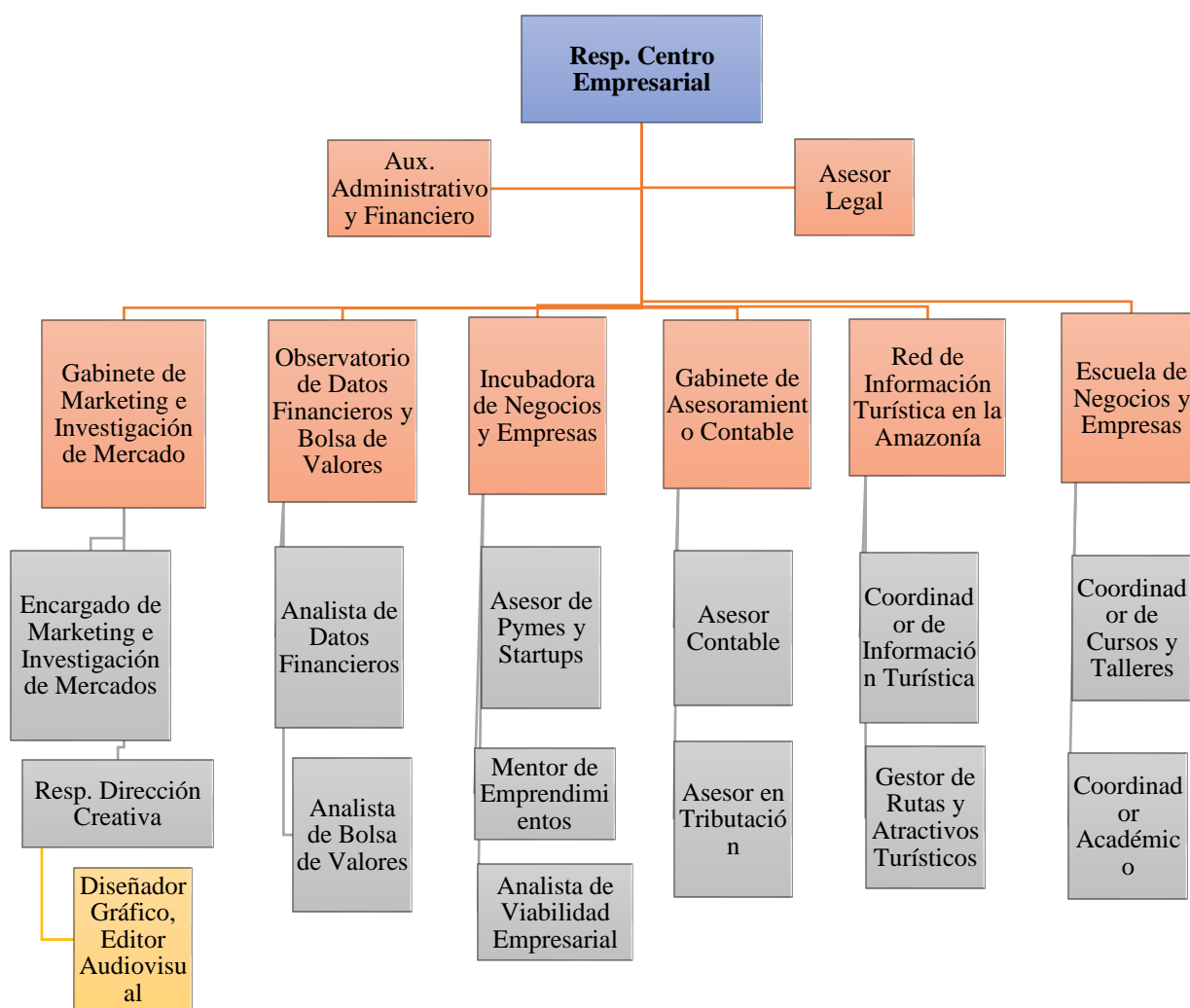


Figura 2. Organigrama propuesto para el centro empresarial de ACEF de tipo vertical.
Fuente: elaboración propia.

12.2. Niveles jerárquicos

Cada nivel desempeña un papel crucial en el funcionamiento eficiente y efectivo de la organización, contribuyendo de manera única a la consecución de los objetivos institucionales

y al cumplimiento de la misión del Centro en el contexto de la Universidad Amazónica de Pando y la región

12.2.1. Nivel Ejecutivo

El nivel ejecutivo está representado por el responsable del Centro Empresarial, quien ocupa la posición más alta en la jerarquía organizacional. Este nivel es responsable de la dirección estratégica y la toma de decisiones de alto nivel que afectan a toda la organización. El responsable del Centro Empresarial se encarga de definir la visión y los objetivos a largo plazo, establecer políticas generales, y representar al Centro ante la Universidad y otras entidades externas. Además, es el enlace principal entre el Centro Empresarial y las autoridades universitarias, asegurando que las actividades del Centro estén alineadas con la misión y los objetivos generales de la Universidad Amazónica de Pando.

12.2.2. Nivel Directivo

El nivel directivo está compuesto por el Auxiliar Administrativo y Financiero y el Asesor Legal. Este nivel juega un papel crucial en la implementación de las estrategias y políticas definidas por el nivel ejecutivo. El Auxiliar Administrativo y Financiero se encarga de la gestión eficiente de los recursos del Centro, incluyendo la planificación financiera, la supervisión de presupuestos y la coordinación de las funciones administrativas. Por su parte, el Asesor Legal proporciona orientación jurídica en todas las actividades del Centro, asegurando el cumplimiento de las normativas legales y universitarias. Juntos, estos roles apoyan al responsable del Centro en la toma de decisiones informadas y en la ejecución efectiva de los planes estratégicos.

12.2.3. Nivel de Jefatura

El nivel de jefatura incluye a los responsables de las diferentes unidades funcionales del Centro Empresarial. Estos jefes o coordinadores son los encargados de dirigir y supervisar las actividades específicas de sus respectivas áreas, como el Gabinete de Marketing e Investigación de Mercado, el Observatorio de Datos Financieros y Bolsa de Valores, la Incubadora de Negocios y Empresas, entre otros. Su función principal es traducir las estrategias generales en planes de acción concretos, gestionar los recursos asignados a sus unidades, y asegurar el cumplimiento de los objetivos específicos de cada área. También son responsables de la

coordinación entre diferentes departamentos y de reportar los avances y resultados al nivel directivo.

12.2.4. Nivel Operativo

El nivel operativo está conformado por los profesionales especializados que ejecutan las tareas y actividades diarias del Centro Empresarial. Este nivel incluye roles como el Encargado de Marketing e Investigación de Mercados, Analista de Datos Financieros, Asesor de Pymes y Startups, Asesor Contable, Coordinador de Información Turística, entre otros. Estos profesionales son los responsables de implementar los programas y proyectos del Centro, interactuar directamente con los beneficiarios (estudiantes, emprendedores, empresas locales), realizar análisis e investigaciones, y proporcionar servicios especializados. Su trabajo es fundamental para el logro de los objetivos operativos del Centro y para mantener la calidad y relevancia de los servicios ofrecidos.

12.2.5. Nivel Auxiliar

El nivel auxiliar comprende los roles de apoyo que son esenciales para el funcionamiento fluido del Centro Empresarial. En este nivel se encuentra el Diseñador Gráfico y Editor Audiovisual, cuya función es proporcionar soporte técnico y creativo a todas las áreas del Centro. Este rol es responsable de la producción de materiales visuales y audiovisuales para las diferentes actividades y programas del Centro, contribuyendo a la comunicación efectiva tanto interna como externa. Además, brinda apoyo en la organización de eventos, la creación de contenidos educativos y promocionales, y el mantenimiento de la identidad visual del Centro. Su trabajo es crucial para asegurar una presentación profesional y coherente de todas las iniciativas del Centro Empresarial.

Esta estructura organizacional permite al Centro Empresarial de la UAP operar de manera eficiente, adaptándose a las necesidades específicas de la región amazónica y promoviendo el desarrollo empresarial y económico en sintonía con la misión educativa de la Universidad.

Para comprender en profundidad la función y el alcance de cada componente del Centro Empresarial, es esencial examinar detalladamente los subniveles de cada área. A continuación, se presentará el Manual de Organización, Funciones y Cargos para cada posición, basado no

solo en la Resolución 052/2024 del Consejo del Área de ACEF, sino también en conformidad con:

- El Estatuto Orgánico de la Universidad Amazónica de Pando, especialmente los artículos 5, 17 y 18, que establecen los principios fundamentales y la estructura organizativa de la universidad.
- La Ley N° 1178 de Administración y Control Gubernamental, que proporciona el marco para una gestión eficiente y transparente.
- El Decreto Supremo No. 23318-A y su modificación D.S. No. 26237, que regulan la responsabilidad por la función pública.
- Las Normas Básicas del Sistema de Programación de Operaciones (R.S. N.º 225557), que guían la planificación y ejecución de actividades.
- La Constitución Política del Estado, que reconoce la autonomía universitaria.

Estas leyes y normativas se utilizan para asegurar que el Manual esté alineado con los principios de autonomía universitaria, eficiencia administrativa, responsabilidad pública y planificación estratégica, proporcionando una base legal sólida para la estructura y funciones del Centro Empresarial. El Manual incluirá para cada cargo: Denominación de la Unidad, Denominación del Puesto, Nivel, Dependencias, Objetivo, Funciones, Requisitos, Conocimientos y Exigencias Legales, asegurando una operación eficiente y efectiva en concordancia con el marco legal vigente.

12.3. Manual de organización, funciones y cargos

12.3.1. Centro Empresarial

- **Responsable del Centro Empresarial**

Tabla 2.

Manual de Organización, Funciones y Cargos: Resp. Centro Empresarial

Categoría	Detalles
Denominación de la Unidad: Denominación del Puesto: Nivel: Dependencia Orgánica: Dependencia Funcional: Nivel Jerárquico: Nombre del Área Funcional:	Centro Empresarial Resp. Centro Empresarial Ejecutivo Decanatura de Ciencias Económicas y Financieras Decano de Ciencias Económicas y Financieras Ejecutivo Centro Empresarial
Objetivo de la Unidad	Dirigir y coordinar las actividades del Centro Empresarial para fomentar el desarrollo, la innovación y la competitividad de las empresas y negocios locales e internacionales, en concordancia con los principios establecidos en el Art. 5 del Estatuto Orgánico de la UAP.
Descripción de Funciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Representar oficialmente al Centro Empresarial en todas sus actividades, en el marco de la autonomía universitaria (Art. 5.1 del Estatuto Orgánico). 2. Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de las seis dependencias del Centro Empresarial, en consonancia con los principios de planificación y evaluación (Art. 5.4 del Estatuto Orgánico). 3. Proponer políticas y estrategias para el desarrollo y mejora continua del Centro Empresarial, asegurando una enseñanza de carácter nacional, científico, popular y democrático (Art. 5.5 del Estatuto Orgánico). 4. Gestionar recursos y establecer alianzas estratégicas para el funcionamiento óptimo del Centro, en conformidad con la Ley N° 1178 de Administración y Control Gubernamental. 5. Supervisar y evaluar el desempeño de las diferentes unidades del Centro Empresarial. 6. Presentar informes periódicos sobre las actividades y logros del Centro Empresarial al Decano y otras autoridades pertinentes, según la estructura establecida en los Art. 17 y 18 del Estatuto Orgánico. 7. Asegurar el cumplimiento de las normativas y reglamentos universitarios en todas las actividades del Centro, incluyendo el D.S. No. 23318-A y su modificación D.S. No. 26237.
Requisitos	<p>Nivel Educativo: Título en Provisión Nacional en Administración de Empresas, Economía o áreas afines.</p> <p>Tiempo de Experiencia: Mínimo 5 años de experiencia en gestión de centros de innovación, incubadoras de empresas o puestos similares.</p> <p>Capacitación: Gestión de proyectos, innovación empresarial, emprendimiento. Otros Estudios: Conocimientos en tecnologías de la información y comunicación aplicadas a la gestión empresarial.</p>

Tabla 2. (continuación)

Manual de Organización, Funciones y Cargos: Resp. Centro Empresarial

Conocimientos Generales	<ul style="list-style-type: none"> • Constitución Política del Estado Plurinacional. • Ley de Educación "Avelino Siñani - Elizardo Pérez". • Estatuto Orgánico de la Universidad Amazónica de Pando. • Ley N° 1178 de Administración y Control Gubernamental. • Normas Básicas del Sistema de Programación de Operaciones (R.S. N.º 225557). • Normativas de emprendimiento e innovación. • Gestión de centros de innovación y desarrollo empresarial. • Otras normativas relacionadas al puesto.
Exigencias Legales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fotocopia de C.I. actualizado 2. Libreta de servicio militar (varones) 3. No tener pliego de cargo ejecutoriado, ni sentencia condenatoria REJAP 4. Certificado SIPPASE 5. Estar inscrito en el padrón electoral 6. Certificado de Declaración Jurada de Bienes 7. Certificado de idioma nativo de la región 8. Certificado de incompatibilidad funcionaria 9. Registro en el Colegio de Profesionales correspondiente

Fuente: elaboración propia

- **Auxiliar Administrativo y Financiero**

Tabla 3

Manual de Organización, Funciones y Cargos: Aux. Administrativo y Financiero.

Categoría	Detalles
Denominación de la Unidad: Denominación del Puesto: Nivel: Dependencia Orgánica: Dependencia Funcional: Nivel Jerárquico: Nombre del Área Funcional:	Centro Empresarial Auxiliar Administrativo y Financiero Directivo Centro Empresarial Resp. Centro Empresarial Ejecutivo Administración y Finanzas
Objetivo de la Unidad	Gestionar eficientemente los recursos administrativos y financieros del Centro Empresarial y sus 6 unidades, asegurando el cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos.
Descripción de Funciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Administrar y controlar los recursos financieros de las 6 unidades del Centro Empresarial, en conformidad con la Ley N° 1178 de Administración y Control Gubernamental. 2. Elaborar y controlar el presupuesto consolidado del Centro Empresarial, incluyendo las 6 unidades. 3. Mantener actualizados los registros contables y financieros de todas las unidades, según las Normas Básicas del Sistema de Contabilidad Integrada. 4. Preparar informes financieros detallados de cada unidad y consolidados para la toma de decisiones. 5. Gestionar los procesos de adquisición de bienes y servicios para todas las unidades, cumpliendo con el D.S. No. 0181 de las Normas Básicas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios. 6. Implementar y dar seguimiento a los sistemas de control interno en todas las unidades, de acuerdo al D.S. No. 23318-A y su modificación D.S. No. 26237. 7. Coordinar la planificación y ejecución de actividades administrativas de las 6 unidades, según las Normas Básicas del Sistema de Programación de Operaciones (R.S. N.º 225557). 8. Mantener actualizado el inventario de bienes de todas las unidades del Centro Empresarial. 9. Gestionar y controlar los flujos de caja de cada unidad, asegurando la disponibilidad de recursos.
Requisitos	<p>Nivel Educativo: Licenciatura en Contaduría Pública, Administración de Empresas o áreas afines. Tiempo de</p> <p>Experiencia: Mínimo 3 años de experiencia en gestión financiera y administrativa, preferiblemente en instituciones educativas o centros de investigación.</p> <p>Capacitación: Gestión financiera avanzada, manejo de sistemas contables gubernamentales, gestión de proyectos. Otros Estudios: Conocimientos avanzados en ofimática, sistemas de gestión pública y software de gestión financiera.</p>

Tabla 3 (continuación)

Manual de Organización, Funciones y Cargos: Aux. Administrativo y Financiero.

Conocimientos Generales	<ul style="list-style-type: none"> • Constitución Política del Estado Plurinacional • Ley N° 1178 de Administración y Control Gubernamental. • Estatuto Orgánico de la Universidad Amazónica de Pando. • Normas Básicas del Sistema de Contabilidad Integrada • Normas Básicas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios. • Normas Básicas del Sistema de Programación de Operaciones. • Ley Financial y disposiciones legales en vigencia aplicables al área. • Normativas específicas de manejo financiero en instituciones de educación superior
Exigencias Legales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fotocopia de C.I. actualizado 2. Libreta de servicio militar (varones) 3. No tener pliego de cargo ejecutoriado, ni sentencia condenatoria REJAP 4. Certificado SIPPASE 5. Estar inscrito en el padrón electoral 6. Certificado de Declaración Jurada de Bienes 7. Certificado de idioma nativo de la región 8. Certificado de incompatibilidad funcionaria 9. Registro en el Colegio de Contadores o Administradores según corresponda

Fuente: elaboración propia

- **Asesor legal**

Tabla 4
Manual de Organización, Funciones y Cargos: Asesor Legal

Categoría	Detalles
Denominación de la Unidad: Denominación del Puesto: Nivel: Dependencia Orgánica: Dependencia Funcional: Nivel Jerárquico: Nombre del Área Funcional:	Centro Empresarial Asesor Legal Directivo Centro Empresarial Resp. Centro Empresarial Ejecutivo Asesoría Legal
Objetivo de la Unidad	Brindar asesoramiento legal integral al Centro Empresarial y sus 6 unidades, garantizando el cumplimiento del marco normativo aplicable y protegiendo los intereses legales de la institución.
Descripción de Funciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asesorar legalmente al Centro Empresarial y sus 6 unidades en todas las materias relacionadas con su funcionamiento, de acuerdo con la Constitución Política del Estado y el Estatuto Orgánico de la UAP. 2. Elaborar y revisar contratos, convenios y acuerdos para todas las unidades del Centro Empresarial, en conformidad con la Ley N° 1178 y normativas específicas. 3. Representar legalmente al Centro Empresarial y sus unidades en procesos administrativos, judiciales y extrajudiciales. 4. Emitir opiniones y dictámenes de carácter legal sobre asuntos sometidos a su consideración por cualquiera de las 6 unidades. 5. Mantener actualizado el archivo de legislación referente a la educación superior, innovación, emprendimiento y áreas relacionadas con las funciones de las 6 unidades. 6. Asesorar en la elaboración y actualización de reglamentos internos y normativas para cada unidad del Centro Empresarial. 7. Coordinar con las autoridades universitarias y entidades externas en asuntos legales relacionados con las actividades del Centro Empresarial.
Requisitos	<p>Nivel Educativo: Licenciatura en Derecho, con Título en Provisión Nacional. Preferentemente con especialización en Derecho Administrativo o Corporativo.</p> <p>Tiempo de Experiencia: Mínimo 5 años de experiencia en asesoría legal, preferiblemente en instituciones de educación superior o centros de investigación.</p> <p>Capacitación: Actualización en legislación educativa, propiedad intelectual, derecho administrativo y corporativo.</p> <p>Otros Estudios: Conocimientos en gestión universitaria y normativa de innovación y emprendimiento.</p>

Tabla 4. (continuación)

Manual de Organización, Funciones y Cargos: Asesor Legal

Conocimientos Generales	<ul style="list-style-type: none"> • Constitución Política del Estado Plurinacional. • Ley N° 1178 de Administración y Control Gubernamental. • Estatuto Orgánico de la Universidad Amazónica de Pando. • Ley de Educación "Avelino Siñani - Elizardo Pérez". • Normativas del Sistema de la Universidad Boliviana. • Ley de Propiedad Intelectual y normativas relacionadas. • Legislación laboral y administrativa. • Normativas específicas aplicables a cada una de las 6 unidades del Centro Empresarial
Exigencias Legales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fotocopia de C.I. actualizado 2. Libreta de servicio militar (varones) 3. No tener pliego de cargo ejecutoriado, ni sentencia condenatoria REJAP 4. Certificado SIPPASE 5. Estar inscrito en el padrón electoral 6. Certificado de Declaración Jurada de Bienes 7. Certificado de idioma nativo de la región 8. Certificado de incompatibilidad funcionaria 9. Registro en el Colegio de Abogados

Fuente: elaboración propia.

12.3.2. Gabinete de Marketing e Investigación de Mercado:

- **Jefe del gabinete de Marketing e Investigación de Mercado:**

Tabla 5

Manual de Organización, Funciones y Cargos: Encargado del Gabinete de Marketing e Investigación

Categoría	Detalles
Denominación de la Unidad:	Gabinete de Marketing e Investigación de Mercado
Denominación del Puesto:	Jefe del Gabinete de Marketing e Investigación de Mercado
Nivel:	jefatura
Dependencia Orgánica:	Centro Empresarial
Dependencia Funcional:	Resp. Centro Empresarial
Nivel Jerárquico:	Segundo Nivel
Nombre del Área Funcional:	Gabinete de Marketing e Investigación de Mercado
Objetivo de la Unidad:	Liderar las estrategias de marketing y realizar investigaciones de mercado tanto para el Centro Empresarial como para clientes externos, promoviendo el desarrollo empresarial de la región amazónica de Bolivia.
Descripción de Funciones:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar y ejecutar estrategias de marketing para el Centro Empresarial y ofrecer estos servicios a empresas y organizaciones externas. 2. Realizar investigaciones de mercado para identificar oportunidades de negocio, tanto para el Centro como para clientes de la región. 3. Desarrollar y mantener sistemas de información de marketing para uso interno y como servicio a clientes externos. 4. Asesorar a las otras unidades del Centro Empresarial y a empresas locales en materia de marketing y estrategias de mercado. 5. Coordinar la elaboración de informes y presentaciones sobre tendencias de mercado para uso interno y como producto para clientes externos. 6. Gestionar la imagen y la comunicación del Centro Empresarial, y ofrecer estos servicios a organizaciones externas. 7. Organizar eventos y actividades de promoción del Centro Empresarial y para clientes de la región. 8. Supervisar y evaluar campañas de marketing internas y externas, midiendo su impacto en el desarrollo empresarial. 9. Desarrollar programas de capacitación en marketing e investigación de mercados para emprendedores y empresas locales. 10. Establecer y mantener relaciones con medios de comunicación locales y regionales para promocionar servicios y logros.

Tabla 5. (continuación)

Manual de Organización, Funciones y Cargos: Encargado del Gabinete de Marketing e Investigación

Requisitos:	<p>Nivel Educativo: Maestría o diplomado en Marketing, Investigación de Mercados o áreas afines; Licenciatura en Marketing, Administración de Empresas o campos relacionados.</p> <p>Tiempo de Experiencia: Mínimo 5 años en puestos de dirección de marketing.</p> <p>Capacitación: Formación avanzada en metodologías de investigación de mercados y marketing digital.</p> <p>Otros Estudios: Conocimientos avanzados en software de análisis estadístico y gestión de CRM.</p>
Conocimientos Generales:	<ul style="list-style-type: none"> • Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia. • Estatuto Orgánico de la Universidad Amazónica de Pando. • Ley N° 1178 de Administración y Control Gubernamental. • Ley de Educación "Avelino Siñani - Elizardo Pérez". • Normativas del Sistema de la Universidad Boliviana. • Plan de Desarrollo Económico y Social de Bolivia. • Tendencias globales y regionales en marketing. • Economía y ecosistema empresarial de la región amazónica. • Metodologías ágiles de gestión de proyectos. • Ética en la investigación y manejo de datos. • Conocimiento profundo del mercado y economía de la región amazónica boliviana. • Técnicas avanzadas de consultoría en marketing.
Exigencias Legales:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fotocopia de C.I. actualizado. 2. Libreta de servicio militar (varones). 3. No tener pliego de cargo ejecutoriado, ni sentencia condenatoria REJAP. 4. Certificado SIPPASE. 5. Estar inscrito en el padrón electoral. 6. Certificado de Declaración Jurada de Bienes. 7. Certificado de idioma nativo de la región (preferentemente). 8. Certificado de incompatibilidad funcionaria. 9. Registro en el Colegio de Profesionales de Marketing o afín (si aplica)

Fuente: elaboración propia

- **Encargado de Marketing e Investigación de Mercados**

Tabla 6

Manual de Organización, Funciones y Cargos: Encargado del Gabinete de MKTG e IM.

Categoría	Detalles
Denominación de la Unidad:	Gabinete de Marketing e Investigación de Mercado
Denominación del Puesto:	Encargado del Gabinete de Marketing e Investigación de Mercado
Nivel:	Operativo
Dependencia Orgánica:	Centro Empresarial
Dependencia Funcional:	Resp. Centro Empresarial
Nivel Jerárquico:	Tercer Nivel
Nombre del Área Funcional:	Gabinete de Marketing e Investigación de Mercado
Objetivo de la Unidad	Liderar las estrategias de marketing y realizar investigaciones de mercado tanto para el Centro Empresarial como para clientes externos, promoviendo el desarrollo empresarial de la región amazónica de Bolivia.
Descripción de Funciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar y ejecutar estrategias de marketing para el Centro Empresarial y ofrecer estos servicios a empresas y organizaciones externas. 2. Realizar investigaciones de mercado para identificar oportunidades de negocio, tanto para el Centro como para clientes de la región. 3. Desarrollar y mantener sistemas de información de marketing para uso interno y como servicio a clientes externos. 4. Asesorar a las otras unidades del Centro Empresarial y a empresas locales en materia de marketing y estrategias de mercado. 5. Coordinar la elaboración de informes y presentaciones sobre tendencias de mercado para uso interno y como producto para clientes externos. 6. Gestionar la imagen y la comunicación del Centro Empresarial, y ofrecer estos servicios a organizaciones externas. 7. Organizar eventos y actividades de promoción del Centro Empresarial y para clientes de la región. 8. Supervisar y evaluar campañas de marketing internas y externas, midiendo su impacto en el desarrollo empresarial. 9. Desarrollar programas de capacitación en marketing e investigación de mercados para emprendedores y empresas locales. 10. Establecer y mantener relaciones con medios de comunicación locales y regionales para promocionar servicios y logros. 11. Colaborar con instituciones académicas y empresariales en proyectos de investigación de mercado relevantes para la región.

Tabla 6. (continuación)

Manual de Organización, Funciones y Cargos: Encargado del Gabinete de MKTG e IM.

Requisitos	<p>Nivel Educativo: Maestría o diplomado en Marketing, Investigación de Mercados o áreas afines; Licenciatura en Marketing, Administración de Empresas o campos relacionados.</p> <p>Tiempo de Experiencia: Mínimo 5 años en puestos de dirección de marketing.</p> <p>Capacitación: Formación avanzada en metodologías de investigación de mercados y marketing digital.</p> <p>Otros Estudios: Conocimientos avanzados en software de análisis estadístico y gestión de CRM.</p>
Conocimientos Generales	<ul style="list-style-type: none"> • Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia. • Estatuto Orgánico de la Universidad Amazónica de Pando. • Ley N° 1178 de Administración y Control Gubernamental. • Ley de Educación "Avelino Siñani - Elizardo Pérez". • Normativas del Sistema de la Universidad Boliviana - Plan de Desarrollo Económico y Social de Bolivia. • Tendencias globales y regionales en marketing. • Economía y ecosistema empresarial de la región amazónica. • Metodologías ágiles de gestión de proyectos. • Ética en la investigación y manejo de datos • Conocimiento profundo del mercado y economía de la región amazónica boliviana • Técnicas avanzadas de consultoría en marketing
Exigencias Legales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fotocopia de C.I. actualizado 2. Libreta de servicio militar (varones) 3. No tener pliego de cargo ejecutoriado, ni sentencia condenatoria REJAP 4. Certificado SIPPASE 5. Estar inscrito en el padrón electoral 6. Certificado de Declaración Jurada de Bienes 7. Certificado de idioma nativo de la región (preferentemente) 8. Certificado de incompatibilidad funcionaria 9. Registro en el Colegio de Profesionales de Marketing o afín (si aplica)

Fuente: elaboración propia.

- **Responsable Dirección Creativa**

Tabla 7

Manual de Organización, Funciones y Cargos: Resp. Dirección Creativa

Categoría	Detalles
Denominación de la Unidad:	Gabinete de Marketing e Investigación de Mercado
Denominación del Puesto:	Resp. Dirección Creativa
Nivel:	Operativo
Dependencia Orgánica:	Gabinete de Marketing e Investigación de Mercado
Dependencia Funcional:	Encargado del Gabinete de Marketing e Investigación de Mercado
Nivel Jerárquico:	Tercer Nivel
Nombre del Área Funcional:	Dirección Creativa
Objetivo de la Unidad	Liderar y desarrollar estrategias creativas innovadoras tanto para el Centro Empresarial como para clientes externos, potenciando la comunicación visual y el impacto de marca en Cobija Pando.
Descripción de Funciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar y dirigir la estrategia creativa del Centro Empresarial y ofrecer este servicio a empresas y organizaciones externas. 2. Desarrollar conceptos creativos originales para campañas internas y para clientes de la región. 3. Supervisar y coordinar el trabajo del equipo creativo en proyectos internos y externos. 4. Colaborar con el Encargado del Gabinete de Marketing en la planificación de estrategias de comunicación para el Centro y clientes. 5. Asegurar que todas las producciones creativas cumplan con los estándares de calidad y normativas legales, tanto para proyectos internos como externos. 6. Gestionar el presupuesto del área creativa y elaborar presupuestos para proyectos de clientes externos. 7. Desarrollar y mantener la identidad visual del Centro Empresarial y ofrecer este servicio a organizaciones externas. 8. Liderar la innovación en técnicas de comunicación visual aplicables al contexto universitario y empresarial de la región. 9. Organizar y participar en eventos y presentaciones, aportando soluciones creativas para el Centro y clientes externos. 10. Ofrecer talleres y capacitaciones en diseño y estrategia creativa para empresas y emprendedores locales. 11. Evaluar y reportar sobre la efectividad de las estrategias creativas implementadas, tanto internas como para clientes. 12. Establecer relaciones con proveedores de servicios creativos y medios de comunicación locales.

Tabla 7. (continuación)

Manual de Organización, Funciones y Cargos: Resp. Dirección Creativa

Requisitos	<p>Nivel Educativo: Licenciatura en Diseño Gráfico, Comunicación Visual, o áreas afines; preferiblemente con diplomado en Dirección de Arte o Comunicación Estratégica.</p> <p>Tiempo de Experiencia: Mínimo 4 años en dirección creativa.</p> <p>Capacitación: Formación avanzada en diseño gráfico y producción audiovisual.</p> <p>Otros Estudios: Conocimientos en software de diseño gráfico y edición audiovisual.</p>
Conocimientos Generales	<ul style="list-style-type: none"> • Estatuto Orgánico de la Universidad Amazónica de Pando. • Ley N° 1322 de Derecho de Autor. • Ley N° 1178 de Administración y Control Gubernamental. • Tendencias actuales en diseño gráfico. • Principios de branding y comunicación. • Marketing digital - Cultura y contexto socioeconómico de la región amazónica. • Ética en la comunicación y representación visual
Exigencias Legales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fotocopia de C.I. actualizado 2. Libreta de servicio militar (varones) 3. No tener pliego de cargo ejecutoriado ni sentencia condenatoria REJAP 4. Certificado SIPPASE 5. Estar inscrito en el padrón electoral 6. Certificado de Declaración Jurada de Bienes 7. Certificado de idioma nativo de la región (preferentemente) 8. Certificado de incompatibilidad funcionaria 9. Registro en asociaciones profesionales de diseño o comunicación (si aplica)

Fuente: elaboración propia.

- **Diseñador Gráfico, Editor Audiovisual**

Tabla 8

Manual de Organización, Funciones y Cargos: Diseñador Gráfico, Editor Audiovisual.

Categoría	Detalles
Denominación de la Unidad:	Gabinete de Marketing e Investigación de Mercado
Denominación del Puesto:	Diseñador Gráfico, Editor Audiovisual
Nivel:	Auxiliar
Dependencia Orgánica:	Gabinete de Marketing e Investigación de Mercado
Dependencia Funcional:	Resp. Dirección Creativa
Nivel Jerárquico:	Cuarto Nivel
Nombre del Área Funcional:	Diseño y Producción Audiovisual
Objetivo de la Unidad	Ofrecer servicios profesionales de diseño gráfico y producción audiovisual al centro empresarial, empresas, organizaciones y emprendedores de la región amazónica, potenciando su imagen y comunicación visual para impulsar su desarrollo y competitividad en el mercado.
Descripción de Funciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar materiales gráficos personalizados para el centro empresarial y clientes externos en diversas plataformas (impresos, digitales, redes sociales). 2. Producir y editar contenido audiovisual de alta calidad, incluyendo videos promocionales, spots publicitarios y contenido para redes sociales, según las necesidades específicas de los clientes y el centro empresarial. 3. Asesorar a los clientes en la creación y mantenimiento de su identidad visual corporativa. 4. Desarrollar infografías y visualizaciones de datos para presentaciones empresariales, informes y campañas de marketing de los clientes. 5. Ofrecer servicios de diseño y producción de materiales para eventos empresariales y promocionales. 6. Mantener un archivo organizado de los proyectos de los clientes, garantizando la confidencialidad y el cumplimiento de derechos de autor. 7. Colaborar con el equipo de marketing en la creación de estrategias visuales efectivas para las campañas de los clientes. 8. Proponer innovaciones en diseño y técnicas audiovisuales adaptadas a las tendencias del mercado y las necesidades regionales. 9. Asegurar que todo el contenido producido cumpla con los estándares de calidad profesional y las expectativas de los clientes. 10. Ofrecer talleres y capacitaciones en diseño gráfico y producción audiovisual para empresas y emprendedores locales.

Tabla 8. (continuación)

Manual de Organización, Funciones y Cargos: Diseñador Gráfico, Editor Audiovisual.

Requisitos	<p>Nivel Educativo: Licenciatura en Diseño Gráfico, Comunicación Visual, Producción Audiovisual o áreas afines.</p> <p>Tiempo de Experiencia: Mínimo 2 años en diseño gráfico y producción audiovisual.</p> <p>Capacitación: Formación avanzada en software de diseño gráfico (Adobe Creative Suite).</p> <p>Otros Estudios: Conocimientos en marketing digital y diseño web.</p>
Conocimientos Generales	<ul style="list-style-type: none"> • Estatuto Orgánico de la Universidad Amazónica de Pando. • Ley N° 1322 de Derecho de Autor. • Principios de diseño gráfico. • Técnicas avanzadas de edición de video. • Tendencias actuales en diseño y producción audiovisual - Conceptos básicos de marketing y branding. • Cultura y contexto socioeconómico de la región amazónica. • Normas y estándares de accesibilidad en diseño visual
Exigencias Legales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fotocopia de C.I. actualizado 2. Libreta de servicio militar (varones) 3. No tener pliego de cargo ejecutoriado ni sentencia condenatoria REJAP 4. Certificado SIPPASE 5. Estar inscrito en el padrón electoral 6. Certificado de Declaración Jurada de Bienes 7. Certificado de idioma nativo de la región (preferentemente) 8. Certificado de incompatibilidad funcionaria

Fuente: elaboración propia.

12.3.3. Observatorio de Datos Financieros y Bolsa de Valores

- **Jefe del Observatorio de Datos Financieros y Bolsa de Valores**

Tabla 9

Manual de Organización, Funciones y Cargos: jefe del Observatorio de Datos Financieros y Bolsa de Valores

Categoría	Detalles
Denominación de la unidad:	Observatorio de Datos Financieros y Bolsa de Valores
Denominación del puesto:	Analista de Bolsa de Valores
Nivel:	Jefatura
Dependencia orgánica:	Centro Empresarial
Dependencia funcional:	Resp. Centro Empresarial
Nivel jerárquico:	Segundo Nivel
Nombre del área funcional:	Análisis de Bolsa de Valores
Objetivo de la unidad:	Proporcionar análisis especializados del mercado de valores y servicios de asesoramiento financiero tanto para el Centro Empresarial como para clientes externos, contribuyendo al desarrollo del conocimiento financiero y la toma de decisiones informadas en la región amazónica de Bolivia.
Descripción funciones:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar análisis detallados de los mercados de valores nacionales e internacionales para uso interno y como servicio a clientes externos. 2. Elaborar informes personalizados sobre tendencias, oportunidades y riesgos en los mercados financieros para empresas e inversionistas de la región. 3. Ofrecer servicios de consultoría en estrategias de inversión y gestión de portafolios para clientes externos. 4. Desarrollar y mantener modelos de análisis financiero y valoración de activos. 5. Proporcionar asesoramiento técnico sobre inversiones a las unidades del Centro Empresarial y a clientes externos. 6. Organizar y ejecutar programas de educación financiera para el público general y empresas de la región. 7. Colaborar en la creación y gestión de una base de datos financiera accesible para clientes y suscriptores del servicio. 8. Monitorear y analizar el impacto de eventos económicos y políticos en los mercados financieros relevantes para la región. 9. Participar en la elaboración de materiales educativos sobre bolsa de valores y mercados financieros. 10. Representar al Observatorio en eventos y conferencias relacionados con mercados financieros. 11. Brindar apoyo técnico en la toma de decisiones financieras del Centro Empresarial.

Tabla 9. (continuación)

Manual de Organización, Funciones y Cargos: jefe del Observatorio de Datos Financieros y Bolsa de Valores

Requisitos:	<p>Nivel educativo: Licenciatura en Economía, Finanzas, o áreas afines. Preferiblemente con Maestría en Finanzas o Mercados de Capitales.</p> <p>Tiempo de Experiencia: Mínimo 3 años de experiencia en análisis de mercados financieros o instituciones relacionadas con la bolsa de valores.</p> <p>Capacitación: Formación avanzada en análisis financiero, valoración de activos, y gestión de riesgos. Certificaciones como CFA (Chartered Financial Analyst) serán valoradas.</p> <p>Otros estudios: Conocimientos avanzados en software de análisis financiero y bases de datos financieras.</p>
Conocimientos generales:	<ul style="list-style-type: none"> • Ley del Mercado de Valores de Bolivia. • Normativas de la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI). • Estatuto Orgánico de la Universidad Amazónica de Pando. • Teoría y práctica de los mercados financieros. • Economía boliviana y regional. • Métodos cuantitativos y estadísticos aplicados a finanzas. • Ética en los mercados financieros. • Conocimiento del contexto económico y empresarial de la región amazónica.
Exigencias legales:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fotocopia de C.I. actualizado. 2. Libreta de servicio militar (varones). 3. No tener pliego de cargo ejecutoriado, ni sentencia condenatoria REJAP. 4. Certificado SIPPASE. 5. Estar inscrito en el padrón electoral. 6. Certificado de Declaración Jurada de Bienes. 7. Certificado de idioma nativo de la región (preferentemente). 8. Certificado de incompatibilidad funcionaria. 9. Registro en asociaciones profesionales financieras (si aplica).

Fuente: elaboración propia

- **Analista de Bolsa de Valores**

Tabla 10
Manual de Organización, Funciones y Cargos: Analista de Bolsa de Valores

Categoría	Detalles
Denominación de la Unidad: Denominación del Puesto: Nivel: Dependencia Orgánica: Dependencia Funcional: Nivel Jerárquico: Nombre del Área Funcional:	Observatorio de Datos Financieros y Bolsa de Valores Analista de Bolsa de Valores Operativo Centro Empresarial Resp. Centro Empresarial Tercer Nivel Análisis de Bolsa de Valores
Objetivo de la Unidad	Proporcionar servicios de análisis y asesoramiento sobre mercados de valores a la comunidad empresarial, inversionistas y público en general de la región amazónica de Bolivia, contribuyendo al desarrollo del conocimiento y la práctica financiera en la zona.
Descripción de Funciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar análisis detallados del mercado de valores para clientes externos, incluyendo empresas locales, inversionistas individuales y organizaciones. 2. Elaborar y presentar informes personalizados sobre tendencias, oportunidades y riesgos en los mercados de valores, adaptados a las necesidades específicas de los clientes. 3. Ofrecer servicios de consultoría en estrategias de inversión y gestión de portafolios para clientes externos. 4. Desarrollar y ejecutar programas de capacitación en bolsa de valores y mercados financieros para el público en general y empresas de la región. 5. Proporcionar análisis técnico y fundamental de acciones, bonos y otros instrumentos financieros relevantes para los inversionistas locales. 6. Colaborar en la organización de eventos públicos, como seminarios y workshops, sobre temas relacionados con la bolsa de valores y mercados financieros. 7. Mantener y actualizar una base de datos de información financiera accesible para clientes y suscriptores del servicio. 8. Ofrecer asesoramiento a empresas locales sobre procesos de listado en bolsa y emisión de valores. 9. Desarrollar y mantener relaciones con instituciones financieras, reguladores y otros actores relevantes del mercado para mejorar la calidad del servicio ofrecido. 10. Participar en programas de divulgación financiera en medios locales para educar al público general sobre temas de bolsa de valores.

Tabla 10. (continuación)

Manual de Organización, Funciones y Cargos: Analista de Bolsa de Valores

Requisitos	<p>Nivel Educativo: Licenciatura en Economía, Finanzas o áreas afines; preferiblemente con Maestría en Finanzas.</p> <p>Tiempo de Experiencia: Mínimo 3 años en análisis de mercados financieros.</p> <p>Capacitación: Formación avanzada en análisis financiero.</p> <p>Otros Estudios: Conocimientos en software de análisis financiero.</p>
Conocimientos Generales	<ul style="list-style-type: none"> • Ley del Mercado de Valores de Bolivia. • Normativas de la ASFI - Estatuto Orgánico de la Universidad Amazónica de Pando. • Ley N° 1178 de Administración y Control Gubernamental. • Teoría y práctica de los mercados financieros. • Economía boliviana y regional. • Métodos cuantitativos aplicados a finanzas. • Ética en los mercados financieros
Exigencias Legales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fotocopia de C.I. actualizado 2. Libreta de servicio militar (varones) 3. No tener pliego de cargo ejecutoriado ni sentencia condenatoria REJAP 4. Certificado SIPPASE 5. Estar inscrito en el padrón electoral 6. Certificado de Declaración Jurada de Bienes 7. Certificado de idioma nativo de la región (preferentemente) 8. Certificado de incompatibilidad funcionaria 9. Registro en asociaciones profesionales financieras (si aplica)

Fuente: elaboración propia.

- **Analista de datos financieros**

Tabla 11
Manual de Organización, Funciones y Cargos: Analista de Bolsa de Valores.

Categoría	Detalles
Denominación de la unidad:	Observatorio de Datos Financieros y Bolsa de Valores
Denominación del puesto:	Analista de Bolsa de Valores
Nivel:	Operativo
Dependencia orgánica:	Centro Empresarial
Dependencia funcional:	Resp. Centro Empresarial
Nivel jerárquico:	Tercer Nivel
Nombre del área funcional:	Análisis de Bolsa de Valores
Objetivo de la unidad	Proporcionar análisis especializados del mercado de valores y servicios de asesoramiento financiero tanto para el Centro Empresarial como para clientes externos, contribuyendo al desarrollo del conocimiento financiero y la toma de decisiones informadas en la región amazónica de Bolivia.
Descripción funciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar análisis detallados de los mercados de valores nacionales e internacionales para uso interno y como servicio a clientes externos. 2. Elaborar informes personalizados sobre tendencias, oportunidades y riesgos en los mercados financieros para empresas e inversionistas de la región. 3. Ofrecer servicios de consultoría en estrategias de inversión y gestión de portafolios para clientes externos. 4. Desarrollar y mantener modelos de análisis financiero y valoración de activos. 5. Proporcionar asesoramiento técnico sobre inversiones a las unidades del Centro Empresarial y a clientes externos. 6. Organizar y ejecutar programas de educación financiera para el público general y empresas de la región. 7. Colaborar en la creación y gestión de una base de datos financiera accesible para clientes y suscriptores del servicio. 8. Monitorear y analizar el impacto de eventos económicos y políticos en los mercados financieros relevantes para la región. 9. Participar en la elaboración de materiales educativos sobre bolsa de valores y mercados financieros. 10. Representar al Observatorio en eventos y conferencias relacionados con mercados financieros. 11. Brindar apoyo técnico en la toma de decisiones financieras del Centro Empresarial.

Tabla 11 (continuación)

Manual de Organización, Funciones y Cargos: Analista de Bolsa de Valores.

Requisitos	<p>Nivel educativo: Licenciatura en Economía, Finanzas, o áreas afines. Preferiblemente con Maestría en Finanzas o Mercados de Capitales.</p> <p>Tiempo de Experiencia: Mínimo 3 años de experiencia en análisis de mercados financieros o instituciones relacionadas con la bolsa de valores.</p> <p>Capacitación: Formación avanzada en análisis financiero, valoración de activos, y gestión de riesgos. Certificaciones como CFA (Chartered Financial Analyst) serán valoradas.</p> <p>Otros estudios: Conocimientos avanzados en software de análisis financiero y bases de datos financieras.</p>
Conocimientos generales	<ul style="list-style-type: none"> • Ley del Mercado de Valores de Bolivia. • Normativas de la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI). • Estatuto Orgánico de la Universidad Amazónica de Pando. • Teoría y práctica de los mercados financieros. • Economía boliviana y regional. • Métodos cuantitativos y estadísticos aplicados a finanzas. • Ética en los mercados financieros. • Conocimiento del contexto económico y empresarial de la región amazónica
Exigencias legales:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fotocopia de C.I. actualizado 2. Libreta de servicio militar (varones) 3. No tener pliego de cargo ejecutoriado, ni sentencia condenatoria REJAP 4. Certificado SIPPASE 5. Estar inscrito en el padrón electoral 6. Certificado de Declaración Jurada de Bienes 7. Certificado de idioma nativo de la región (preferentemente) 8. Certificado de incompatibilidad funcionaria 9. Registro en asociaciones profesionales financieras (si aplica)

Fuente: elaboración propia

12.3.4. Incubadora de Negocios y Empresas

- **Jefe de Incubadora de Negocios y Empresas.**

Tabla 12

Manual de Organización, Funciones y Cargos: Jefe de Incubadora de Negocios y Empresas.

Categoría	Detalle
Denominación de la unidad:	Incubadora de Negocios y Empresas
Denominación del puesto:	Jefe de Incubadora de Negocios y Empresas
Nivel:	Jefatura
Dependencia orgánica:	Centro Empresarial
Dependencia funcional:	Resp. Centro Empresarial
Nivel jerárquico:	Tercer Nivel
Nombre del área funcional:	Incubadora de Negocios y Empresas
Objetivo de la unidad:	Dirigir y coordinar los servicios de incubación, aceleración y asesoramiento para emprendedores, startups y Pymes en la región amazónica de Bolivia, fomentando el desarrollo económico y la innovación empresarial.
Descripción funciones:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar e implementar estrategias y programas de incubación y aceleración de empresas adaptados al contexto regional. 2. Supervisar y coordinar las actividades de los equipos de asesoría, mentoría y análisis de viabilidad empresarial. 3. Establecer y mantener alianzas estratégicas con instituciones financieras, inversores, universidades y otros actores del ecosistema emprendedor. 4. Gestionar el presupuesto y recursos de la Incubadora, asegurando su uso eficiente y efectivo. 5. Desarrollar y supervisar la implementación de políticas y procedimientos para la selección, admisión y graduación de empresas incubadas. 6. Liderar la organización de eventos de networking, workshops y programas de capacitación para emprendedores y empresarios. 7. Evaluar y reportar sobre el desempeño de la Incubadora, incluyendo métricas de impacto económico y social en la región. 8. Representar a la Incubadora en foros, conferencias y eventos relacionados con el emprendimiento y desarrollo empresarial. 9. Fomentar la innovación y la adopción de nuevas tecnologías en las empresas incubadas y en el ecosistema empresarial local. 10. Diseñar y supervisar programas de mentoría, emparejando emprendedores con mentores experimentados. 11. Colaborar con otras unidades del Centro Empresarial para proporcionar servicios integrales a las empresas incubadas.

Tabla 12 (continuación).

Manual de Organización, Funciones y Cargos: Jefe de Incubadora de Negocios y Empresas.

Requisitos:	<p>Nivel educativo: Maestría en Administración de Empresas, Innovación, o áreas afines. Licenciatura en Administración de Empresas, Economía o campos relacionados.</p> <p>Tiempo de experiencia: Mínimo 5 años de experiencia en gestión de incubadoras de empresas, aceleradoras o en puestos de liderazgo en el ecosistema emprendedor.</p> <p>Capacitación: Formación avanzada en metodologías de innovación, lean startup, design thinking y gestión de proyectos.</p> <p>Otros estudios: Conocimientos en políticas públicas de fomento al emprendimiento y desarrollo económico regional.</p>
Conocimientos generales:	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas y legislación boliviana sobre Pymes, emprendimiento e innovación. • Ecosistema empresarial y emprendedor de la región amazónica de Bolivia. • Modelos de incubación y aceleración de empresas a nivel internacional. • Gestión de la innovación y transferencia tecnológica. • Fuentes de financiamiento y capital de riesgo en Bolivia y la región. • Tendencias globales en emprendimiento, tecnología e innovación empresarial. • Metodologías ágiles de gestión de proyectos y desarrollo de negocios. - Estrategias de desarrollo económico local y regional. • Herramientas digitales para gestión empresarial y colaboración.
Exigencias legales:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fotocopia de C.I. actualizado. 2. Libreta de servicio militar (varones). 3. No tener pliego de cargo ejecutoriado, ni sentencia condenatoria REJAP. 4. Certificado SIPPASE. 5. Estar inscrito en el padrón electoral. 6. Certificado de Declaración Jurada de Bienes. 7. Certificado de idioma nativo de la región (preferentemente). 8. Certificado de incompatibilidad funcionaria. 9. Registro en colegios profesionales relevantes (si aplica).

Fuente: elaboración propia

- **Asesor de Pymes y Startups**

Tabla 13
Manual de Organización, Funciones y Cargos: Asesor de Pymes y Startups.

Categoría	Detalle
Denominación de la unidad: Denominación del puesto: Nivel: Dependencia orgánica: Dependencia funcional: Nivel jerárquico: Nombre del área funcional:	Incubadora de Negocios y Empresas Asesor de Pymes y Startups Operativo Centro Empresarial Resp. Centro Empresarial Segundo Nivel Asesoría de Pymes y Startups
Objetivo de la unidad	Proporcionar servicios de asesoramiento especializado y apoyo integral a pequeñas y medianas empresas (Pymes) y startups de la región amazónica de Bolivia, fomentando su crecimiento, innovación y sostenibilidad en el mercado.
Descripción funciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ofrecer consultoría personalizada a Pymes y startups externas en áreas como estrategia empresarial, finanzas, marketing y operaciones. 2. Diseñar y ejecutar programas de capacitación adaptados a las necesidades específicas de Pymes y startups de la región. 3. Evaluar la viabilidad de proyectos empresariales de clientes externos y proponer mejoras para aumentar sus posibilidades de éxito. 4. Facilitar el acceso a recursos y redes de contacto para el desarrollo de Pymes y startups locales. 5. Asesorar a emprendedores y empresarios en la elaboración de planes de negocio y estrategias de crecimiento. 6. Proporcionar orientación sobre fuentes de financiamiento y preparar a los clientes para la obtención de capital. 7. Organizar y liderar eventos de networking y foros de emprendimiento para la comunidad empresarial local. 8. Realizar seguimiento y evaluación del progreso de las empresas asesoradas, ofreciendo soporte continuo. 9. Desarrollar y mantener relaciones con instituciones financieras, inversores y otros actores relevantes del ecosistema empresarial local. 10. Crear y actualizar una base de datos de recursos y mejores prácticas para Pymes y startups, accesible para los clientes del servicio.

Tabla 13. (continuación)

Manual de Organización, Funciones y Cargos: Asesor de Pymes y Startups.

Requisitos	<p>Nivel educativo: Licenciatura en Administración de Empresas, Economía o áreas afines. Preferiblemente con Diplomado en Administración de Negocios o Emprendimiento.</p> <p>Tiempo de experiencia: Mínimo 5 años de experiencia en asesoría empresarial, desarrollo de negocios o emprendimiento.</p> <p>Capacitación: Formación en metodologías de innovación, lean startup, y modelos de negocio.</p> <p>Otros estudios: Conocimientos en ecosistemas de emprendimiento y desarrollo económico regional.</p>
Conocimientos generales	<ul style="list-style-type: none"> • Legislación boliviana sobre Pymes y emprendimiento. • Ecosistema empresarial de la región amazónica de Bolivia. • Metodologías de innovación y desarrollo de negocios. • Fuentes de financiamiento y capital de riesgo en Bolivia. • Tendencias globales en emprendimiento y desarrollo de startups. • Herramientas digitales para gestión empresarial
Exigencias legales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fotocopia de C.I. actualizado 2. Libreta de servicio militar (varones) 3. No tener pliego de cargo ejecutoriado, ni sentencia condenatoria REJAP 4. Certificado SIPPASE 5. Estar inscrito en el padrón electoral 6. Certificado de Declaración Jurada de Bienes 7. Certificado de idioma nativo de la región (preferentemente) 8. Certificado de incompatibilidad funcionaria

Fuente: elaboración propia.

- **Incubadora de Negocios y Empresas**

Tabla 14
Manual de Organización, Funciones y Cargos: Mentor de Emprendimientos.

Categoría	Detalle
Denominación de la unidad: Denominación del puesto: Nivel: Dependencia orgánica: Dependencia funcional: Nivel jerárquico: Nombre del área funcional:	Incubadora de Negocios y Empresas Mentor de Emprendimientos Operativo Centro Empresarial Resp. Centro Empresarial Segundo Nivel Mentoría de Emprendimientos
Objetivo de la unidad	Proporcionar orientación, apoyo y conocimientos especializados a emprendedores y startups de la región amazónica de Bolivia, facilitando su desarrollo y éxito en el mercado.
Descripción funciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ofrecer sesiones de mentoría personalizadas a emprendedores y startups de la región, abordando desafíos específicos de sus negocios. 2. Guiar a los emprendedores en el desarrollo y refinamiento de sus modelos de negocio. 3. Compartir experiencias y mejores prácticas del mundo empresarial con los emprendedores mentoreados. 4. Ayudar a los emprendedores a identificar y superar obstáculos en las diferentes etapas de desarrollo de sus startups. 5. Facilitar conexiones entre emprendedores y potenciales inversores, socios o clientes. 6. Organizar y liderar talleres grupales sobre temas relevantes para emprendedores de la región. 7. Evaluar el progreso de los emprendimientos mentoreados y proporcionar retroalimentación constructiva. 8. Colaborar en la organización de eventos de pitch y demo days para startups de la región. 9. Asesorar en la preparación de presentaciones para inversores y planes de negocio. 10. Fomentar una cultura de innovación y resiliencia entre los emprendedores de la comunidad.
Requisitos	<p>Nivel educativo: Licenciatura en áreas relacionadas con negocios o emprendimiento. Preferiblemente en Administración de Empresas o experiencia empresarial equivalente.</p> <p>Tiempo de experiencia: Mínimo 5 años de experiencia como emprendedor o en roles de liderazgo en startups exitosas.</p> <p>Capacitación: Formación en metodologías de mentoría y coaching empresarial.</p> <p>Otros estudios: Conocimientos actualizados sobre tendencias en innovación y tecnologías emergentes.</p>

Tabla 14.(continuación)

Manual de Organización, Funciones y Cargos: Mentor de Emprendimientos

Conocimientos generales	<ul style="list-style-type: none"> • Ecosistema de startups y emprendimiento en Bolivia y la región amazónica. • Metodologías ágiles y lean startup. • Estrategias de financiamiento para startups. • Propiedad intelectual y aspectos legales del emprendimiento. • Tendencias globales en innovación y modelos de negocio disruptivos. • Habilidades de comunicación y presentación efectiva
Exigencias legales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fotocopia de C.I. actualizado 2. Libreta de servicio militar (varones) 3. No tener pliego de cargo ejecutoriado, ni sentencia condenatoria REJAP 4. Certificado SIPPASE 5. Estar inscrito en el padrón electoral 6. Certificado de Declaración Jurada de Bienes 7. Certificado de idioma nativo de la región (preferentemente) 8. Certificado de incompatibilidad funcionaria.

Fuente: elaboración propia.

- **Analista de Viabilidad Empresarial**

Tabla 15.

Manual de Organización, Funciones y Cargos: Analista de Viabilidad Empresarial.

Categoría	Detalles
Denominación de la unidad: Denominación del puesto: Nivel: Dependencia orgánica: Dependencia funcional: Nivel jerárquico: Nombre del área funcional:	Incubadora de Negocios y Empresas Analista de Viabilidad Empresarial Operativo Centro Empresarial Resp. Centro Empresarial Segundo Nivel Análisis de Viabilidad Empresarial
Objetivo de la unidad	Evaluar y analizar la viabilidad de proyectos empresariales y startups de la región amazónica de Bolivia, proporcionando información crucial para la toma de decisiones de emprendedores e inversores.
Descripción funciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar análisis exhaustivos de viabilidad técnica, económica y financiera de proyectos empresariales presentados por clientes externos. 2. Evaluar planes de negocio de startups y empresas emergentes, identificando fortalezas y áreas de mejora. 3. Desarrollar modelos financieros y proyecciones para diferentes escenarios de negocio. 4. Asesorar a emprendedores en la estructuración financiera de sus proyectos. 5. Elaborar informes detallados de viabilidad para emprendedores e inversores potenciales. 6. Realizar estudios de mercado y análisis competitivos para evaluar el potencial de éxito de nuevos negocios. 7. Proporcionar recomendaciones para mejorar la viabilidad y rentabilidad de los proyectos analizados. 8. Colaborar con inversores y entidades financieras en la evaluación de oportunidades de inversión en la región. 9. Ofrecer talleres y capacitaciones sobre análisis de viabilidad y planificación financiera para emprendedores. 10. Mantener una base de datos actualizada sobre indicadores económicos y tendencias de mercado relevantes para la región.
Requisitos	<p>Nivel educativo: Licenciatura en Economía, Finanzas, o Administración de Empresas. Preferiblemente con Diplomado en Finanzas o Evaluación de Proyectos.</p> <p>Tiempo de experiencia: Mínimo 5 años de experiencia en análisis financiero, evaluación de proyectos o consultoría empresarial.</p> <p>Capacitación: Formación en modelación financiera, análisis de riesgos y evaluación de proyectos.</p> <p>Otros estudios: Conocimientos en software de análisis financiero y estadístico.</p>

Tabla 15 (continuación).

Manual de Organización, Funciones y Cargos: Analista de Viabilidad Empresarial.

Conocimientos generales	<ul style="list-style-type: none"> • Metodologías de evaluación de proyectos. • Análisis financiero y modelación económica • Ecosistema empresarial y económico de la región amazónica de Bolivia. • Tendencias de mercado y sectores económicos clave de la región. • Legislación boliviana sobre empresas y emprendimientos. • Técnicas de valoración de startups . • Fuentes de financiamiento y capital de riesgo disponibles en Bolivia
Exigencias legales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fotocopia de C.I. actualizado 2. Libreta de servicio militar (varones) 3. No tener pliego de cargo ejecutoriado, ni sentencia condenatoria REJAP 4. Certificado SIPPASE 5. Estar inscrito en el padrón electoral 6. Certificado de Declaración Jurada de Bienes 7. Certificado de idioma nativo de la región (preferentemente) 8. Certificado de incompatibilidad funcionaria 9. Registro en el colegio de profesionales correspondiente (si aplica)

Fuente: elaboración propia.

12.3.5. Gabinete de Asesoramiento Contable

- **Jefe del Gabinete de Asesoramiento Contable.**

Tabla 16

Manual de Organización, Funciones y Cargos: Jefe del Gabinete de Asesoramiento Contable.

Categoría	Detalle
Denominación de la unidad:	Gabinete de Asesoramiento Contable
Denominación del puesto:	Jefe del Gabinete de Asesoramiento Contable
Nivel:	Jefatura
Dependencia orgánica:	Centro Empresarial
Dependencia funcional:	Resp. Centro Empresarial
Nivel jerárquico:	Segundo Nivel
Nombre del área funcional:	Gabinete de Asesoramiento Contable
Objetivo de la unidad:	Dirigir y coordinar los servicios de asesoramiento contable y fiscal, tanto para el Centro Empresarial como para clientes externos, asegurando el cumplimiento de las normas contables y fiscales vigentes, y contribuyendo al desarrollo empresarial de la región amazónica de Bolivia.
Descripción funciones:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Supervisar y coordinar las actividades del Gabinete de Asesoramiento Contable, asegurando la calidad y eficiencia de los servicios prestados. 2. Desarrollar e implementar estrategias para la prestación de servicios contables y fiscales a clientes externos. 3. Supervisar la gestión contable interna del Centro Empresarial, garantizando el cumplimiento de la Ley N° 1178 de Administración y Control Gubernamentales. 4. Revisar y aprobar los estados financieros y declaraciones fiscales del Centro Empresarial y de clientes externos. 5. Liderar la implementación de sistemas contables eficientes y actualizados, tanto para uso interno como para clientes. 6. Coordinar y supervisar las auditorías internas y externas, asegurando el cumplimiento de las Normas de Auditoría Gubernamental (NAG). 7. Desarrollar y supervisar programas de capacitación en contabilidad, finanzas y tributación para el personal interno y clientes externos. 8. Asesorar a la dirección del Centro Empresarial en la toma de decisiones financieras y estratégicas. 9. Establecer y mantener relaciones con autoridades fiscales, instituciones financieras y otros actores relevantes del sector. 10. Mantenerse actualizado sobre cambios en la legislación contable y fiscal, asegurando su correcta aplicación en el Centro y en el asesoramiento a clientes. 11. Coordinar con otras unidades del Centro Empresarial para proporcionar servicios integrales a los clientes.

Tabla 16 (continuación)

Manual de Organización, Funciones y Cargos: jefe del Gabinete de Asesoramiento Contable

Requisitos:	<p>Nivel educativo: Maestría en Contabilidad, Finanzas o Tributación. Licenciatura en Contaduría Pública.</p> <p>Tiempo de experiencia: Mínimo 5 años de experiencia en contabilidad y asesoría fiscal, incluyendo al menos 5 años en puestos de dirección.</p> <p>Capacitación: Formación continua en normativas contables y fiscales nacionales e internacionales. Certificaciones profesionales relevantes.</p> <p>Otros estudios: Conocimientos avanzados en software contable y de gestión empresarial. Dominio de NIIF y NIC.</p>
Conocimientos generales:	<ul style="list-style-type: none"> • Ley N° 1178 de Administración y Control Gubernamentales. • Ley 843 de Reforma Tributaria y sus actualizaciones. • Normas de Contabilidad Generalmente Aceptadas en Bolivia. • Normas de Auditoría Gubernamental (NAG). • Código Tributario Boliviano. • Ley del Presupuesto General del Estado. • Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF). - Legislación laboral boliviana. • Sistemas de control interno y gestión de riesgos. • Planificación estratégica y gestión de proyectos.
Exigencias legales:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fotocopia de C.I. actualizado. 2. Libreta de servicio militar (varones). 3. No tener pliego de cargo ejecutoriado, ni sentencia condenatoria REJAP. 4. Certificado SIPPASE. 5. Estar inscrito en el padrón electoral. 6. Certificado de Declaración Jurada de Bienes. 7. Certificado de idioma nativo de la región (preferentemente). 8. Certificado de incompatibilidad funcionaria. 9. Registro en el Colegio de Contadores o Auditores de Bolivia.

Fuente: elaboración propia

- **Asesor contable**

Tabla 17

Manual de Organización, Funciones y Cargos: Asesor Contable.

Categoría	Detalle
Denominación de la unidad: Denominación del puesto: Nivel: Dependencia orgánica: Dependencia funcional: Nivel jerárquico: Nombre del área funcional:	Gabinete de Asesoramiento Contable Asesor Contable Operativo Centro Empresarial Resp. Centro Empresarial tercer Nivel Asesoramiento Contable
Objetivo de la unidad	Proporcionar servicios de asesoramiento contable de alta calidad tanto para el Centro Empresarial como para clientes externos, asegurando el cumplimiento de las normas contables y fiscales vigentes.
Descripción funciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestionar la contabilidad interna del Centro Empresarial, en cumplimiento con la Ley N° 1178 de Administración y Control Gubernamentales. 2. Ofrecer servicios de asesoría contable a empresas y emprendedores externos, conforme a la Ley 843 de Reforma Tributaria. 3. Elaborar y presentar estados financieros tanto para el Centro como para clientes externos, siguiendo las Normas de Contabilidad Generalmente Aceptadas en Bolivia. 4. Asesorar en la implementación de sistemas contables eficientes, tanto internamente como para clientes. 5. Realizar auditorías internas del Centro y ofrecer este servicio a clientes externos, de acuerdo con las Normas de Auditoría Gubernamental (NAG). 6. Proporcionar orientación sobre obligaciones fiscales y tributarias, en concordancia con el Código Tributario Boliviano. 7. Desarrollar y ejecutar programas de capacitación en contabilidad y finanzas para personal interno y clientes externos. 8. Asegurar el cumplimiento de las normativas contables y fiscales en todas las operaciones internas y asesorías externas. 9. Colaborar en la elaboración del presupuesto anual del Centro Empresarial, siguiendo la Ley del Presupuesto General del Estado. .
Requisitos	<p>Nivel educativo: Licenciatura en Contaduría Pública. Preferiblemente con Diplomado en Contabilidad, Auditoría o Finanzas.</p> <p>Tiempo de experiencia: Mínimo 5 años de experiencia en contabilidad y asesoría fiscal, incluyendo experiencia en el sector público.</p> <p>Capacitación: Actualización constante en normativas contables y fiscales bolivianas e internacionales.</p> <p>Otros estudios: Conocimientos en software contable y de gestión empresarial.</p>

Tabla 17

(continuación) Manual de Organización, Funciones y Cargos: Asesor Contable

Conocimientos generales	<ul style="list-style-type: none"> • Ley N° 1178 de Administración y Control Gubernamentales. • Ley 843 de Reforma Tributaria y sus actualizaciones. • Normas de Contabilidad Generalmente Aceptadas en Bolivia. • Normas de Auditoría Gubernamental (NAG). • Código Tributario Boliviano. • Ley del Presupuesto General del Estado. • Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF). • Legislación laboral boliviana. • Sistemas de control interno y gestión de riesgos
Exigencias legales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fotocopia de C.I. actualizado 2. Libreta de servicio militar (varones) 3. No tener pliego de cargo ejecutoriado, ni sentencia condenatoria REJAP 4. Certificado SIPPASE 5. Estar inscrito en el padrón electoral 6. Certificado de Declaración Jurada de Bienes 7. Certificado de idioma nativo de la región (preferentemente) 8. Certificado de incompatibilidad funcionaria 9. Registro en el Colegio de Contadores o Auditores de Bolivia

Fuente: elaboración propia.

- **Asesor en Tributación**

Tabla 18

Manual de Organización, Funciones y Cargos: Asesor en Tributación.

Categoría	Detalle
Denominación de la unidad: Denominación del puesto: Nivel: Dependencia orgánica: Dependencia funcional: Nivel jerárquico: Nombre del área funcional:	Gabinete de Asesoramiento Contable Asesor en Tributación Operativo Centro Empresarial Resp. Centro Empresarial Tercer nivel Asesoramiento Tributario
Objetivo de la unidad	Proporcionar asesoramiento especializado en materia tributaria tanto para el Centro Empresarial como para clientes externos, asegurando el cumplimiento de las obligaciones fiscales y optimizando la carga tributaria dentro del marco legal vigente.
Descripción funciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestionar las obligaciones tributarias del Centro Empresarial, en cumplimiento con la Ley N° 1178 de Administración y Control Gubernamentales. 2. Ofrecer servicios de asesoría tributaria a empresas y emprendedores externos, conforme a la Ley 843 de Reforma Tributaria y sus actualizaciones. 3. Planificar y ejecutar estrategias de optimización fiscal tanto para el Centro como para clientes externos, en el marco del Código Tributario Boliviano. 4. Realizar declaraciones de impuestos y presentarlas ante el Servicio de Impuestos Nacionales (SIN) para el Centro y clientes externos. 5. Mantener actualizado al Centro y a los clientes sobre cambios en la legislación tributaria y sus implicaciones. 6. Representar al Centro y a clientes externos ante auditorías fiscales, de acuerdo con la Ley 2492 del Código Tributario Boliviano. 7. Desarrollar y ejecutar programas de capacitación en temas tributarios para personal interno y clientes externos. 8. Asesorar en la implementación de sistemas de control interno para asegurar el cumplimiento tributario. 9. Colaborar en la elaboración de presupuestos y proyecciones financieras, considerando aspectos tributarios. 10. Proporcionar asesoramiento sobre incentivos fiscales y regímenes especiales aplicables en la región amazónica.

Tabla 18. (continuación)

Manual de Organización, Funciones y Cargos: Asesor en Tributación.

Requisitos	<p>Nivel educativo: Licenciatura en Contaduría Pública o Derecho. Preferiblemente con diplomado en Derecho Tributario o Fiscalidad.</p> <p>Tiempo de experiencia: Mínimo 5 años de experiencia en asesoría tributaria, incluyendo experiencia en el sector público.</p> <p>Capacitación: Actualización constante en normativas tributarias bolivianas y convenios internacionales.</p> <p>Otros estudios: Conocimientos en software de gestión tributaria y planificación fiscal.</p>
Conocimientos generales	<ul style="list-style-type: none"> • Ley N° 1178 de Administración y Control Gubernamentales. • Ley 843 de Reforma Tributaria y sus actualizaciones. • Código Tributario Boliviano (Ley 2492). • Ley 2492 del Procedimiento Tributario. • Resoluciones Normativas de Directorio del Servicio de Impuestos Nacionales. • Convenios internacionales para evitar la doble imposición. • Regímenes tributarios especiales aplicables a la región amazónica. • Procedimientos de fiscalización y auditoría tributaria. • Jurisprudencia tributaria relevante
Exigencias legales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fotocopia de C.I. actualizado 2. Libreta de servicio militar (varones) 3. No tener pliego de cargo ejecutoriado, ni sentencia condenatoria REJAP 4. Certificado SIPPASE 5. Estar inscrito en el padrón electoral 6. Certificado de Declaración Jurada de Bienes 7. Certificado de idioma nativo de la región (preferentemente) 8. Certificado de incompatibilidad funcionaria 9. Registro en el Colegio de Contadores o Colegio de Abogados de Bolivia

Fuente: elaboración propia.

12.3.6. Red de Información Turística en la Amazonía

- **Jefe de la Red de Información Turística en la Amazonía.**

Tabla 19.

Manual de Organización, Funciones y Cargos: jefe de la Red de Información Turística en la Amazonía.

Categoría	Detalle
Denominación de la unidad:	Red de Información Turística en la Amazonía
Denominación del puesto:	Jefe de la Red de Información Turística en la Amazonía
Nivel:	Jefatura
Dependencia orgánica:	Centro Empresarial
Dependencia funcional:	Resp. Centro Empresarial
Nivel jerárquico:	Segundo Nivel
Nombre del área funcional:	Red de Información Turística en la Amazonía
Objetivo de la unidad:	Dirigir y gestionar estratégicamente la Red de Información Turística en la Amazonía, liderando iniciativas para el desarrollo sostenible del turismo en la región y coordinando esfuerzos con actores clave del sector público y privado.
Descripción funciones:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar e implementar estrategias para la promoción y desarrollo del turismo sostenible en la región amazónica boliviana. 2. Supervisar la recopilación, actualización y difusión de información turística relevante. 3. Establecer y mantener alianzas estratégicas con entidades gubernamentales, operadores turísticos y otros actores clave del sector. 4. Liderar la planificación y ejecución de campañas de marketing turístico para la región. 5. Supervisar la gestión de los puntos de información turística y la calidad del servicio ofrecido. 6. Coordinar la participación en ferias y eventos de promoción turística a nivel nacional e internacional. 7. Diseñar y supervisar programas de capacitación para el personal de la red y profesionales del sector turístico. 8. Gestionar el presupuesto y recursos de la unidad, asegurando su uso eficiente y efectivo. 9. Analizar tendencias del mercado turístico y liderar la implementación de innovaciones en la oferta turística regional. 10. Supervisar la presencia digital de la Red, incluyendo la gestión de redes sociales y plataformas web. 11. Elaborar informes periódicos sobre el desempeño de la Red y el impacto de sus actividades en el desarrollo turístico regional. 12. Representar a la Red en foros, conferencias y eventos relacionados con el turismo y desarrollo regional.

Tabla 19. (continuación)

Manual de Organización, Funciones y Cargos: jefe de la Red de Información Turística en la Amazonía

Requisitos:	<p>Nivel educativo: Maestría en Gestión Turística, Desarrollo Sostenible o áreas afines. Licenciatura en Turismo o Administración Turística.</p> <p>Tiempo de experiencia: Mínimo 5 años de experiencia en gestión turística, incluyendo al menos 2 años en puestos de liderazgo.</p> <p>Capacitación: Formación avanzada en planificación estratégica, marketing turístico y gestión sostenible del turismo.</p> <p>Otros estudios: Conocimientos en políticas públicas de turismo y desarrollo económico regional.</p>
Conocimientos generales:	<ul style="list-style-type: none"> • Ley General de Turismo "Bolivia Te Espera" y reglamentos asociados. • Plan Nacional de Turismo 2025 y estrategias de desarrollo turístico nacional. • Normativas de turismo sostenible y ecoturismo a nivel nacional e internacional. • Geografía, cultura e historia de la región amazónica boliviana. • Tendencias globales en turismo, marketing digital y gestión de destinos. • Metodologías de planificación y gestión de destinos turísticos sostenibles. • Idiomas: español, inglés y preferiblemente un idioma nativo de la región. • Gestión de proyectos y presupuestos. • Tecnologías de la información aplicadas al turismo.
Exigencias legales:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fotocopia de C.I. actualizado. 2. Libreta de servicio militar (varones). 3. No tener pliego de cargo ejecutoriado, ni sentencia condenatoria REJAP. 4. Certificado SIPPASE. 5. Estar inscrito en el padrón electoral. 6. Certificado de Declaración Jurada de Bienes. 7. Certificado de idioma nativo de la región (preferentemente). 8. Certificado de incompatibilidad funcionaria. 9. Registro en asociaciones profesionales de turismo (si aplica).

Fuente: elaboración propia

- **Coordinador de información turística**

Tabla 20.

Manual de Organización, Funciones y Cargos: Coordinador de Información Turística.

Categoría	Detalle
Denominación de la unidad: Denominación del puesto: Nivel: Dependencia orgánica: Dependencia funcional: Nivel jerárquico: Nombre del área funcional:	Red de Información Turística en la Amazonía Coordinador de Información Turística Operativo Centro Empresarial Resp. Centro Empresarial Tercer Nivel Coordinación de Información Turística
Objetivo de la unidad	Gestionar y coordinar la recopilación, actualización y difusión de información turística relevante de la región amazónica boliviana, promoviendo el desarrollo sostenible del turismo y apoyando a los actores del sector turístico local.
Descripción funciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinar la recolección y actualización de información turística de la región amazónica boliviana. 2. Desarrollar y mantener una base de datos integral de atractivos turísticos, servicios y operadores de la región. 3. Diseñar y ejecutar estrategias de difusión de información turística a través de diversos canales (digital, impreso, presencial). 4. Establecer y mantener relaciones con operadores turísticos, hoteles, restaurantes y otros actores del sector. 5. Coordinar la producción de material informativo y promocional sobre los atractivos turísticos de la región. 6. Organizar y supervisar la atención en puntos de información turística. 7. Colaborar con entidades gubernamentales y privadas en la promoción del turismo regional. 8. Desarrollar programas de capacitación para guías turísticos y otros profesionales del sector. 9. Analizar tendencias del mercado turístico y proponer estrategias para mejorar la oferta turística de la región. 10. Gestionar la presencia online de la Red de Información Turística, incluyendo redes sociales y sitio web. 11. Coordinar la participación en ferias y eventos de promoción turística nacionales e internacionales. 12. Implementar sistemas de recolección de feedback de turistas para mejorar continuamente los servicios.

Tabla 20. (Continuación)

Manual de Organización, Funciones y Cargos: Coordinador de Información Turística

Requisitos	<p>Nivel educativo: Licenciatura en Turismo, Administración Turística o carreras afines. Preferiblemente con Diplomado en Gestión Turística o Desarrollo Sostenible.</p> <p>Tiempo de experiencia: Mínimo 5 años de experiencia en gestión de información turística o puestos relacionados con el desarrollo turístico.</p> <p>Capacitación: Formación en marketing turístico, gestión sostenible del turismo y tecnologías de la información aplicadas al turismo.</p> <p>Otros estudios: Conocimientos en sistemas de información geográfica (GIS) y herramientas de análisis de datos turísticos.</p>
Conocimientos generales	<ul style="list-style-type: none"> • Ley General de Turismo "Bolivia Te Espera". • Plan Nacional de Turismo 2025. • Normativas de turismo sostenible y ecoturismo. • Geografía y cultura de la región amazónica boliviana. • Tendencias globales en turismo y marketing digital turístico. • Gestión de destinos turísticos sostenibles. • Idiomas: español, inglés y preferiblemente un idioma nativo de la región. • Técnicas de atención al cliente y resolución de conflictos
Exigencias legales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fotocopia de C.I. actualizado 2. Libreta de servicio militar (varones) 3. No tener pliego de cargo ejecutoriado, ni sentencia condenatoria REJAP 4. Certificado SIPPASE 5. Estar inscrito en el padrón electoral 6. Certificado de Declaración Jurada de Bienes 7. Certificado de idioma nativo de la región (preferentemente) 8. Certificado de incompatibilidad funcionaria 9. Registro en asociaciones profesionales de turismo (si aplica)

Fuente: elaboración propia.

- **Gestor de Rutas y Atractivos Turísticos**

Tabla 21.

Manual de Organización, Funciones y Cargos: Gestor de Rutas y Atractivos Turísticos

Categoría	Detalle
Denominación de la unidad: Denominación del puesto: Nivel: Dependencia orgánica: Dependencia funcional: Nivel jerárquico: Nombre del área funcional:	Red de Información Turística en la Amazonía Coordinador de Información Turística Operativo Centro Empresarial Resp. Centro Empresarial Tercer Nivel Coordinación de Información Turística
Objetivo de la unidad	Gestionar y coordinar la recopilación, actualización y difusión de información turística relevante de la región amazónica boliviana, promoviendo el desarrollo sostenible del turismo y apoyando a los actores del sector turístico local.
Descripción funciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinar la recolección y actualización de información turística de la región amazónica boliviana. 2. Desarrollar y mantener una base de datos integral de atractivos turísticos, servicios y operadores de la región. 3. Diseñar y ejecutar estrategias de difusión de información turística a través de diversos canales (digital, impreso, presencial). 4. Establecer y mantener relaciones con operadores turísticos, hoteles, restaurantes y otros actores del sector. 5. Coordinar la producción de material informativo y promocional sobre los atractivos turísticos de la región. 6. Organizar y supervisar la atención en puntos de información turística. 7. Colaborar con entidades gubernamentales y privadas en la promoción del turismo regional. 8. Desarrollar programas de capacitación para guías turísticos y otros profesionales del sector. 9. Analizar tendencias del mercado turístico y proponer estrategias para mejorar la oferta turística de la región. 10. Gestionar la presencia online de la Red de Información Turística, incluyendo redes sociales y sitio web. 11. Coordinar la participación en ferias y eventos de promoción turística nacionales e internacionales. 12. Implementar sistemas de recolección de feedback de turistas para mejorar continuamente los servicios.

Tabla 21. (continuación)

Manual de Organización, Funciones y Cargos: Gestor de Rutas y Atractivos Turísticos

Requisitos	<p>Nivel educativo: Licenciatura en Turismo, Administración Turística o carreras afines. Preferiblemente con Maestría en Gestión Turística o Desarrollo Sostenible.</p> <p>Tiempo de experiencia: Mínimo 5 años de experiencia en gestión de información turística o puestos relacionados con el desarrollo turístico.</p> <p>Capacitación: Formación en marketing turístico, gestión sostenible del turismo y tecnologías de la información aplicadas al turismo.</p> <p>Otros estudios: Conocimientos en sistemas de información geográfica (GIS) y herramientas de análisis de datos turísticos.</p>
Conocimientos generales	<ul style="list-style-type: none"> • Ley General de Turismo "Bolivia Te Espera" - Plan Nacional de Turismo 2025. • Normativas de turismo sostenible y ecoturismo. • Geografía y cultura de la región amazónica boliviana. • Tendencias globales en turismo y marketing digital turístico. • Gestión de destinos turísticos sostenibles. • Idiomas: español, inglés y preferiblemente un idioma nativo de la región. • Técnicas de atención al cliente y resolución de conflictos
Exigencias legales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fotocopia de C.I. actualizado 2. Libreta de servicio militar (varones) 3. No tener pliego de cargo ejecutoriado, ni sentencia condenatoria REJAP 4. Certificado SIPPASE 5. Estar inscrito en el padrón electoral 6. Certificado de Declaración Jurada de Bienes 7. Certificado de idioma nativo de la región (preferentemente) 8. Certificado de incompatibilidad funcionaria 9. Registro en asociaciones profesionales de turismo (si aplica)

Fuente: elaboración propia.

12.3.7. Escuela de Negocios y Empresas

- **Jefe de la Escuela de Negocios y Empresas**

Tabla 22

Manual de Organización, Funciones y Cargos: Jefe de la Escuela de Negocios y Empresas

Categoría	Detalle
Denominación de la unidad:	Escuela de Negocios y Empresas
Denominación del puesto:	Jefe de la Escuela de Negocios y Empresas
Nivel:	Jefatura
Dependencia orgánica:	Centro Empresarial
Dependencia funcional:	Resp. Centro Empresarial
Nivel jerárquico:	Segundo Nivel
Nombre del área funcional:	Escuela de Negocios y Empresas
Objetivo de la unidad:	Dirigir y gestionar la Escuela de Negocios y Empresas, desarrollando programas educativos de alta calidad en negocios y emprendimiento, tanto para el personal interno del Centro Empresarial como para clientes externos, fomentando el desarrollo de habilidades empresariales en la región amazónica de Bolivia.
Descripción funciones:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar e implementar la estrategia educativa de la Escuela, alineada con los objetivos del Centro Empresarial. 2. Diseñar y supervisar la implementación de programas educativos en negocios y emprendimiento. 3. Gestionar el equipo académico y administrativo de la Escuela. 4. Establecer y mantener relaciones con el sector empresarial y otras instituciones educativas. 5. Supervisar la calidad de los programas y la satisfacción de los estudiantes. 6. Gestionar el presupuesto y recursos de la Escuela. 7. Promover la innovación en métodos de enseñanza y contenidos educativos. 8. Coordinar la organización de eventos académicos, conferencias y seminarios. 9. Supervisar los procesos de admisión y evaluación de estudiantes. 10. Fomentar la investigación y publicación en áreas relevantes para la Escuela. 11. Representar a la Escuela en foros académicos y empresariales. 12. Elaborar informes periódicos sobre el desempeño y logros de la Escuela.

Tabla 22. (continuación)

Manual de Organización, Funciones y Cargos: Jefe de la Escuela de Negocios y Empresas

Requisitos:	<p>Nivel educativo: licenciatura o Maestría en Administración de Empresas, Economía, o áreas afines. Licenciatura en campos relacionados con negocios.</p> <p>Tiempo de experiencia: Mínimo 5 años de experiencia en educación superior, incluyendo al menos 2 años en puestos de liderazgo académico.</p> <p>Capacitación: Formación en gestión educativa, diseño curricular y metodologías de enseñanza innovadoras.</p> <p>Otros estudios: Conocimientos en acreditación de programas académicos y gestión de la calidad en educación superior.</p>
Conocimientos generales:	<ul style="list-style-type: none"> • Ley de Educación "Avelino Siñani • Elizardo Pérez". - Normativas del Sistema de la Universidad Boliviana. • Tendencias globales en educación empresarial y MBA. - Metodologías de enseñanza-aprendizaje en educación superior. • Sistemas de acreditación nacional e internacional para escuelas de negocios. • Gestión de la calidad en educación superior. • Investigación aplicada en ciencias empresariales. • Ecosistema empresarial de la región amazónica boliviana. • Idiomas: español e inglés (avanzado).
Exigencias legales:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fotocopia de C.I. actualizado. 2. Libreta de servicio militar (varones). 3. No tener pliego de cargo ejecutoriado, ni sentencia condenatoria REJAP. 4. Certificado SIPPASE. 5. Estar inscrito en el padrón electoral. 6. Certificado de Declaración Jurada de Bienes. 7. Certificado de idioma nativo de la región (preferentemente). 8. Certificado de incompatibilidad funcionaria. 9. Registro en el Colegio de Profesionales correspondiente.

Fuente: elaboración propia

- **Coordinador de cursos y talleres**

Tabla 23

Manual de Organización, Funciones y Cargos: Coordinador de Cursos y Talleres

Categoría	Detalle
Denominación de la unidad: Denominación del puesto: Nivel: Dependencia orgánica: Dependencia funcional: Nivel jerárquico: Nombre del área funcional:	Escuela de Negocios y Empresas Coordinador de Cursos y Talleres Operativo Centro Empresarial Resp. Centro Empresarial tercer Nivel Coordinación de Cursos y Talleres
Objetivo de la unidad	Diseñar, implementar y coordinar un programa integral de cursos y talleres en temas de negocios y emprendimiento, tanto para el personal interno del Centro Empresarial como para clientes externos, fomentando el desarrollo de habilidades empresariales en la región amazónica de Bolivia.
Descripción funciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar y planificar el calendario anual de cursos y talleres, tanto para capacitación interna como para oferta externa. 2. Identificar necesidades de formación en el personal interno y en el ecosistema empresarial local. 3. Desarrollar contenidos y materiales didácticos para los cursos y talleres, asegurando su relevancia y actualidad. 4. Coordinar con expertos internos y externos para la impartición de cursos especializados. 5. Gestionar la logística de los cursos y talleres, incluyendo espacios, equipos y materiales necesarios. 6. Implementar sistemas de evaluación y seguimiento para medir la eficacia de los programas de formación. 7. Promover los cursos y talleres entre el público objetivo, tanto interno como externo. 8. Establecer alianzas con instituciones educativas y empresariales para enriquecer la oferta formativa. 9. Gestionar un sistema de certificación para los participantes de los cursos y talleres. 10. Coordinar programas de formación de formadores para asegurar la calidad de la enseñanza. 11. Desarrollar programas de e-learning y formación a distancia para ampliar el alcance de los cursos. 12. Elaborar informes periódicos sobre el desempeño y el impacto de los programas de formación.

Tabla 23. (continuación)

Manual de Organización, Funciones y Cargos: Coordinador de Cursos y Talleres

Requisitos	<p>Nivel educativo: Licenciatura en Educación, Administración de Empresas o carreras afines. Preferiblemente con Maestría en Educación Superior o Gestión de la Formación.</p> <p>Tiempo de experiencia: Mínimo 5 años de experiencia en coordinación de programas de formación empresarial o educación continua.</p> <p>Capacitación: Formación en diseño curricular, metodologías de enseñanza para adultos y gestión de proyectos educativos.</p> <p>Otros estudios: Conocimientos en plataformas de e-learning y herramientas digitales para la educación.</p>
Conocimientos generales	<ul style="list-style-type: none"> • Ley de Educación "Avelino Siñani - Elizardo Pérez" - Tendencias actuales en educación empresarial y emprendimiento. • Metodologías de enseñanza-aprendizaje para adultos - Gestión de proyectos educativos. • Ecosistema empresarial de la región amazónica boliviana. • Tecnologías educativas y plataformas de e-learning. • Técnicas de evaluación y medición del impacto formativo. • Idiomas: español e inglés (deseable)
Exigencias legales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fotocopia de C.I. actualizado 2. Libreta de servicio militar (varones) 3. No tener pliego de cargo ejecutoriado, ni sentencia condenatoria REJAP 4. Certificado SIPPASE 5. Estar inscrito en el padrón electoral 6. Certificado de Declaración Jurada de Bienes 7. Certificado de idioma nativo de la región (preferentemente) 8. Certificado de incompatibilidad funcionaria 9. Registro en el Colegio de Profesionales en Ciencias de la Educación (si aplica)

Fuente: elaboración propia

- **Coordinador Académico**

Tabla 23.

Manual de Organización, Funciones y Cargos: Coordinador Académico

Categoría	Detalle
Denominación de la unidad:	Escuela de Negocios y Empresas
Denominación del puesto:	Coordinador Académico
Nivel:	Operativo
Dependencia orgánica:	Centro Empresarial
Dependencia funcional:	Resp. Centro Empresarial
Nivel jerárquico:	Tercer Nivel
Nombre del área funcional:	Coordinación Académica
Objetivo de la unidad	Gestionar y asegurar la calidad académica de los programas educativos ofrecidos por la Escuela de Negocios y Empresas, tanto para el personal interno del Centro Empresarial como para estudiantes externos, promoviendo la excelencia en la formación empresarial en la región amazónica de Bolivia.
Descripción funciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar y actualizar los planes de estudio de los programas académicos, tanto para formación interna como para oferta externa. 2. Supervisar y evaluar el desempeño de los docentes, asegurando la calidad de la enseñanza en todos los programas. 3. Coordinar con otras unidades del Centro Empresarial para alinear los contenidos académicos con las necesidades del mercado laboral y empresarial. 4. Implementar sistemas de evaluación y acreditación para los programas académicos. 5. Gestionar convenios con universidades y escuelas de negocios nacionales e internacionales para programas de intercambio y doble titulación. 6. Desarrollar programas de tutoría y mentoría para estudiantes internos y externos. 7. Coordinar la realización de seminarios, conferencias y eventos académicos con expertos invitados. 8. Supervisar el proceso de admisión y selección de estudiantes para los programas externos. 9. Gestionar la biblioteca y recursos de aprendizaje, tanto físicos como digitales. 10. Implementar metodologías innovadoras de enseñanza-aprendizaje, incluyendo aprendizaje basado en proyectos y estudios de caso. 11. Desarrollar programas de investigación aplicada en colaboración con el sector empresarial. 12. Elaborar informes periódicos sobre el rendimiento académico y la efectividad de los programas educativos.

Tabla 24 (continuación)

Manual de Organización, Funciones y Cargos: Coordinador Académico

Requisitos	<p>Nivel educativo: Posgrado en Administración de Empresas, Economía o áreas afines.</p> <p>Tiempo de experiencia: Mínimo 7 años de experiencia en gestión académica en educación superior, preferentemente en escuelas de negocios.</p> <p>Capacitación: Formación en gestión educativa, acreditación de programas académicos y metodologías de enseñanza innovadoras.</p> <p>Otros estudios: Conocimientos en tecnologías educativas y gestión de la calidad en educación superior.</p>
Conocimientos generales	<ul style="list-style-type: none"> • Ley de Educación "Avelino Siñani - Elizardo Pérez" - Normativas del Sistema de la Universidad Boliviana. • Tendencias globales en educación empresarial y MBA. • Metodologías de enseñanza-aprendizaje en educación superior. • Sistemas de acreditación nacional e internacional para escuelas de negocios • Gestión de la calidad en educación superior - Investigación aplicada en ciencias empresariales. • Idiomas: español e inglés (avanzado)
Exigencias legales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fotocopia de C.I. actualizado 2. Libreta de servicio militar (varones) 3. No tener pliego de cargo ejecutoriado, ni sentencia condenatoria REJAP 4. Certificado SIPPASE 5. Estar inscrito en el padrón electoral 6. Certificado de Declaración Jurada de Bienes 7. Certificado de idioma nativo de la región (preferentemente) 8. Certificado de incompatibilidad funcionaria 9. Registro en el Colegio de Profesionales correspondiente

Fuente: elaboración propia

El Manual de Organización, Funciones y Cargos del Centro Empresarial de la Universidad Amazónica de Pando presenta una estructura organizativa diseñada para fomentar el desarrollo empresarial y económico en la región amazónica de Bolivia. Este documento detalla las responsabilidades, requisitos y funciones de los diversos cargos que conforman el Centro, abarcando seis unidades principales: Gabinete de Marketing e Investigación de Mercado, Observatorio de Datos Financieros y Bolsa de Valores, Incubadora de Negocios y Empresas, Gabinete de Asesoramiento Contable, Red de Información Turística en la Amazonía, y Escuela de Negocios y Empresas.

Cada unidad está estructurada para ofrecer servicios tanto internos como externos, reflejando el compromiso del Centro con el desarrollo de la comunidad universitaria y el sector empresarial local. Los perfiles de cargo han sido cuidadosamente definidos para asegurar que el personal cuente con las competencias necesarias para cumplir con los objetivos del Centro y las expectativas de sus clientes.

El manual incorpora referencias a las leyes y normativas pertinentes, asegurando que las funciones y responsabilidades estén alineadas con el marco legal boliviano y las políticas institucionales de la Universidad Amazónica de Pando. Esta estructura organizativa busca promover la eficiencia, la innovación y el desarrollo sostenible en la región, a través de una gestión efectiva del conocimiento y los recursos disponibles.

12.4. Código de Ética

El presente Código de Ética del Centro Empresarial de la Universidad Amazónica de Pando se establece como un instrumento fundamental para guiar la conducta y las decisiones de todos los miembros de nuestra institución. En un entorno donde la integridad y la responsabilidad son esenciales para el desarrollo sostenible de la región amazónica, este código busca establecer un marco ético claro y coherente con los valores universitarios y las leyes bolivianas.

Tabla 25
Código de Ética del Centro Empresarial.

Categoría	Detalle
Denominación:	Código de Ética
Alcance:	Todo el personal del Centro Empresarial
Dependencia:	Centro Empresarial de la Universidad Amazónica de Pando

Tabla 25. (continuación)
Código de Ética del Centro Empresarial

Objetivo	Establecer los principios éticos y normas de conducta que deben regir el comportamiento de todos los miembros del Centro Empresarial en el desempeño de sus funciones, tanto en sus relaciones internas como en la prestación de servicios externos.
Marco legal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia 2. Ley N° 1178 de Administración y Control Gubernamentales. 3. Ley N° 004 de Lucha Contra la Corrupción, Enriquecimiento Ilícito e Investigación de Fortunas "Marcelo Quiroga Santa Cruz". 4. Estatuto Orgánico de la Universidad Amazónica de Pando 5. Ley N° 348 Integral para Garantizar a las Mujeres una Vida Libre de Violencia 6. Ley N° 243 Contra el Acoso y Violencia Política hacia las Mujeres
Principios éticos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Integridad: Actuar con honestidad, transparencia y rectitud en todas las actividades del Centro. 2. Responsabilidad: Cumplir con los compromisos adquiridos y asumir las consecuencias de las acciones y decisiones tomadas. 3. Respeto: Tratar con dignidad y consideración a todas las personas, valorando la diversidad cultural y de opiniones. 4. Confidencialidad: Proteger la información sensible del Centro y de los clientes, evitando su divulgación no autorizada. 5. Profesionalismo: Mantener altos estándares de calidad en el desempeño de las funciones y en la prestación de servicios. 6. Sostenibilidad: Promover prácticas que contribuyan al desarrollo sostenible de la región amazónica.
Normas de conducta	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cumplir con todas las leyes, reglamentos y políticas aplicables a las actividades del Centro Empresarial. 2. Evitar conflictos de interés y reportar cualquier situación que pueda comprometer la objetividad en el desempeño de las funciones. 3. Utilizar los recursos del Centro de manera responsable y eficiente, evitando su uso para beneficio personal. 4. Mantener un ambiente de trabajo respetuoso y libre de discriminación, acoso o intimidación. 5. Proporcionar información veraz y oportuna en todos los informes y comunicaciones. 6. Respetar la propiedad intelectual y los derechos de autor en todas las actividades del Centro. 7. Promover la competencia leal y las prácticas éticas en las relaciones con clientes, proveedores y competidores.

	<p>8. Fomentar la innovación y el aprendizaje continuo, manteniendo actualizados los conocimientos y habilidades profesionales.</p> <p>9. Cumplir con las disposiciones de la Ley N° 004 en cuanto a la prevención, investigación, procesamiento y sanción de actos de corrupción.</p> <p>10. Respetar y promover los derechos establecidos en la Ley N° 348 y la Ley N° 243, fomentando un ambiente libre de violencia y discriminación.</p>
Aplicación y cumplimiento	<p>1. Todo el personal del Centro Empresarial debe leer, comprender y firmar su adhesión a este Código de Ética.</p> <p>2. Se establecerá un Comité de Ética para supervisar la aplicación del código y resolver dilemas éticos.</p> <p>3. Las violaciones al Código de Ética serán investigadas y podrán resultar en medidas disciplinarias, incluyendo la terminación del contrato.</p> <p>4. Se fomentará una cultura de ética a través de capacitaciones regulares y comunicaciones internas.</p>
Sanciones	<p>Las infracciones a este Código de Ética serán sancionadas de acuerdo con su gravedad, sin perjuicio de las responsabilidades civiles o penales que pudieran corresponder. Las sanciones pueden incluir:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Amonestación verbal o escrita. 2. Suspensión temporal sin goce de haberes. 3. Destitución o despido. 4. En caso de faltas que constituyan delitos tipificados en la Ley N° 004, se procederá con la denuncia ante las autoridades competentes. <p>Las sanciones se aplicarán conforme a lo establecido en el Reglamento Interno de Personal de la Universidad Amazónica de Pando y la normativa legal vigente.</p>
Revisión y actualización	<p>El Código de Ética será revisado anualmente y actualizado según sea necesario para reflejar cambios en las leyes, regulaciones o en el entorno operativo del Centro Empresarial.</p>

Fuente elaboración propia

La adopción y cumplimiento de este Código de Ética es esencial para mantener la confianza de la comunidad universitaria, los colaboradores externos y la sociedad en general. Representa el compromiso con la excelencia, la integridad y el desarrollo sostenible de la región amazónica. Cada miembro del Centro Empresarial tiene la responsabilidad de incorporar estos principios éticos en su trabajo diario, contribuyendo así a la construcción de una institución modelo en ética y profesionalismo.

Este Código de Ética no solo establece normas de conducta, sino que también reflejan los valores fundamentales y el compromiso con el marco legal boliviano. Su implementación y

cumplimiento son cruciales para el éxito y la reputación del Centro Empresarial de la Universidad Amazónica de Pando.

12.5. Procesos y procedimientos

Los procesos y procedimientos del Centro Empresarial del Área de Ciencias Económicas y Financieras de la Universidad Amazónica de Pando están diseñados para asegurar la eficiencia y efectividad en la prestación de servicios y el cumplimiento de los objetivos institucionales. Estos procesos se han desarrollado considerando las necesidades específicas de cada unidad y la interacción entre ellas.

A continuación, se presentan los procesos para cada una de las unidades principales del Centro Empresarial:

12.5.1. Gabinete de Marketing e Investigación de Mercado

El Gabinete de Marketing e Investigación de Mercado desempeña un papel crucial en la comprensión y análisis del entorno empresarial de la región amazónica. Sus procesos clave están diseñados para proporcionar información valiosa y estrategias efectivas tanto para el Centro Empresarial como para sus clientes externos. Estos procesos abarcan desde la investigación de mercado hasta la implementación y evaluación de campañas de marketing, asegurando un enfoque integral y basado en datos para el desarrollo de estrategias de marketing.

Tabla 26.

Procesos y Procedimientos: Gabinete de Marketing e Investigación de Mercado.

Unidad	Procesos Clave
Gabinete de Marketing e Investigación de Mercado	<ol style="list-style-type: none"> 1. Investigación de mercado 2. Desarrollo de estrategias de marketing 3. Gestión de campañas publicitarias 4. Análisis de datos de marketing

Fuente: elaboración propia

12.5.2. Observatorio de Datos Financieros y Bolsa de Valores

El Observatorio de Datos Financieros y Bolsa de Valores se enfoca en proporcionar análisis financieros detallados y asesoramiento en inversiones. Sus procesos clave están orientados a la recopilación, análisis y difusión de información financiera crucial para la toma de decisiones en el ámbito empresarial y de inversiones. El Observatorio juega un papel fundamental en la promoción de la alfabetización financiera y en el apoyo a las decisiones de inversión informadas en la región.

Tabla 27.

Procesos y Procedimientos: Observatorio de Datos Financieros y Bolsa de Valores

Unidad	Procesos Clave
Observatorio de Datos Financieros y Bolsa de Valores	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recopilación y análisis de datos financieros 2. Elaboración de informes de mercado 3. Asesoramiento en inversiones 4. Monitoreo de tendencias económicas

Fuente: elaboración propia

12.5.3. Incubadora de Negocios y Empresas

La Incubadora de Negocios y Empresas está diseñada para fomentar y apoyar el emprendimiento en la región amazónica. Sus procesos clave abarcan todo el ciclo de desarrollo de un startup, desde la selección inicial de proyectos prometedores hasta la conexión con potenciales inversores. Estos procesos están orientados a proporcionar un apoyo integral a los emprendedores, facilitando su camino hacia el éxito empresarial.

Tabla 28.

Procesos y Procedimientos: Incubadora de Negocios y Empresas

Unidad	Procesos Clave
Incubadora de Negocios y Empresas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Selección de proyectos 2. Mentoría y asesoramiento 3. Desarrollo de planes de negocio 4. Networking y conexión con inversores

Fuente: elaboración propia

12.5.4. Gabinete de Asesoramiento Contable

El Gabinete de Asesoramiento Contable ofrece servicios especializados en contabilidad y finanzas. Sus procesos clave están diseñados para asegurar una gestión financiera sólida y el cumplimiento de las normativas contables y fiscales. Estos procesos abarcan desde la asesoría contable básica hasta auditorías internas complejas, proporcionando un apoyo integral en la gestión financiera tanto para el Centro Empresarial como para clientes externos.

Tabla 29
Procesos y Procedimientos: Gabinete de Asesoramiento Contable

Unidad	Procesos Clave
Gabinete de Asesoramiento Contable	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asesoría contable 2. Elaboración de estados financieros 3. Planificación fiscal 4. Auditorías internas

Fuente: elaboración propia

12.5.5. Red de Información Turística en la Amazonía

La Red de Información Turística en la Amazonía se centra en promover y desarrollar el turismo en la región. Sus procesos clave están orientados a la recopilación y difusión de información turística, así como a la coordinación con diversos actores del sector turístico. Estos procesos buscan posicionar a la región amazónica como un destino turístico atractivo y sostenible, contribuyendo al desarrollo económico local.

Tabla 30.
Procesos y Procedimientos: Red de Información Turística en la Amazonía

Unidad	Procesos Clave
Red de Información Turística en la Amazonía	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recopilación de información turística 2. Desarrollo de material promocional 3. Gestión de consultas turísticas 4. Coordinación con operadores turísticos

Fuente: elaboración propia.

12.5.6. Escuela de Negocios y Empresas

La Escuela de Negocios y Empresas se dedica a la formación y capacitación en habilidades empresariales. Sus procesos clave abarcan desde el diseño de programas educativos hasta la

evaluación y seguimiento de los estudiantes. Estos procesos están diseñados para asegurar una educación de calidad y relevante para las necesidades del mercado laboral y empresarial de la región amazónica.

Tabla 31
Procesos y Procedimientos: Escuela de Negocios y Empresas.

Unidad	Procesos Clave
Escuela de Negocios y Empresas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseño de programas educativos 2. Gestión de matrículas 3. Impartición de cursos y talleres 4. Evaluación y seguimiento de estudiantes

Fuente: elaboración propia

Cada uno de estos procesos se desglosa en procedimientos específicos que detallan los pasos a seguir, los responsables de cada actividad, los tiempos estimados y los documentos o registros asociados. Estos procedimientos se documentan en el manual operativo específico para cada unidad, asegurando la estandarización y calidad en la ejecución de las tareas.

La implementación efectiva de estos procesos y procedimientos es fundamental para el funcionamiento eficiente del Centro Empresarial y para proporcionar servicios de alta calidad a los clientes internos y externos.

13. EVALUACIÓN Y RESULTADO

13.1. Alcance del Manual de Funciones

13.1.1. Cobertura de cargos y unidades

El Manual de Funciones desarrollado para el Centro Empresarial de la Universidad Amazónica de Pando presenta una cobertura integral de todos los cargos y unidades identificados en la nueva estructura organizativa. Abarca desde el responsable del Centro Empresarial hasta los roles especializados dentro de cada una de las seis unidades principales: Gabinete de Marketing e Investigación de Mercado, Observatorio de Datos Financieros y Bolsa de Valores, Incubadora de Negocios y Empresas, Gabinete de Asesoramiento Contable, Red de Información Turística en la Amazonía, y Escuela de Negocios y Empresas. Esta exhaustiva cobertura asegura que cada componente del Centro tenga claramente definidas sus responsabilidades, funciones y líneas de reporte, facilitando una operación eficiente y coordinada del conjunto.

13.1.2. Alineación con los objetivos del Centro Empresarial

El Manual de Funciones ha sido meticulosamente elaborado para reflejar y apoyar las metas estratégicas del Centro Empresarial. Cada descripción de puesto y conjunto de responsabilidades se ha diseñado teniendo en cuenta el propósito general de la institución: fomentar el desarrollo empresarial y económico en la región amazónica de Bolivia. Las funciones descritas para cada cargo están orientadas a promover la innovación, el emprendimiento, y el crecimiento sostenible, alineándose así con la misión de vincular la academia con el sector empresarial y contribuir al desarrollo regional. Esta alineación estratégica asegura que cada miembro del equipo, desde los niveles directivos hasta los operativos, comprenda cómo su rol contribuye a los objetivos más amplios del Centro Empresarial y de la Universidad Amazónica de Pando en su conjunto.

13.2. Claridad y Aplicabilidad

13.2.1. Definición clara de roles y responsabilidades

El Manual de Funciones se ha diseñado con un enfoque en la claridad y precisión en la definición de roles y responsabilidades para cada cargo dentro del Centro Empresarial. Cada descripción de puesto proporciona una delimitación detallada de las funciones específicas, áreas de

responsabilidad y niveles de autoridad. Esta claridad en la definición ayuda a evitar duplicidades, reduce la ambigüedad en las tareas y facilita la coordinación entre las diferentes unidades del Centro. Además, se han establecido líneas claras de reporte y comunicación, asegurando que cada miembro del equipo comprenda su posición dentro de la estructura organizativa y sepa a quién debe reportar y con quién debe colaborar.

13.2.2. Facilidad de comprensión y uso

El Manual ha sido redactado utilizando un lenguaje claro, conciso y accesible, asegurando que sea fácilmente comprensible para todos los miembros del Centro Empresarial, independientemente de su nivel jerárquico o área de especialización. Se ha evitado el uso excesivo de jerga técnica, y cuando ha sido necesario utilizarla, se han proporcionado explicaciones claras. La estructura del manual sigue un formato consistente y lógico, lo que facilita la navegación y la localización rápida de información específica. Además, se han incluido diagramas y tablas para visualizar mejor la estructura organizativa y las relaciones entre diferentes cargos y unidades.

13.3. Flexibilidad y Adaptabilidad

13.3.1. Capacidad de ajuste a futuras necesidades

El Manual de Funciones ha sido diseñado con una estructura flexible que permite su adaptación a futuras necesidades del Centro Empresarial. Se han incorporado mecanismos para la revisión y actualización periódica del manual, permitiendo la inclusión de nuevos roles o la modificación de los existentes según evolucionen las demandas del mercado y los objetivos institucionales. Esta flexibilidad asegura que el manual mantenga su relevancia y efectividad a largo plazo, adaptándose a los cambios en el entorno empresarial y académico de la región amazónica.

13.3.2. Compatibilidad con la estructura organizacional propuesta

El manual se ha desarrollado en estrecha alineación con la estructura organizacional propuesta para el Centro Empresarial. Cada descripción de cargo y función está diseñada para integrarse dentro del nuevo organigrama, asegurando una operación fluida y coordinada entre todas las unidades. Esta compatibilidad facilita la implementación de la nueva estructura y permite una

transición suave hacia el modelo organizacional propuesto, maximizando la eficiencia y efectividad del Centro.

13.4. Contribución a la Auto sustentabilidad

13.4.1. Definición de roles clave para la generación de ingresos

El Manual de Funciones ha identificado y definido claramente los roles clave que son fundamentales para la generación de ingresos del Centro Empresarial. Se han establecido responsabilidades específicas para cargos como el Coordinador de Cursos y Talleres, el Analista de Bolsa de Valores, y el Asesor de Pymes y Startups, enfocadas en desarrollar y ofrecer servicios que generen ingresos. Estas definiciones de roles están diseñadas para maximizar las oportunidades de generación de recursos propios, contribuyendo directamente a la auto sustentabilidad del Centro.

13.4.2. Soporte a la transición hacia la independencia financiera

El manual proporciona un marco estructural que soporta la transición gradual del Centro Empresarial hacia la independencia financiera. Se han incorporado funciones y responsabilidades orientadas a la búsqueda y desarrollo de fuentes de ingreso diversificadas, la optimización de recursos, y la creación de valor añadido en los servicios ofrecidos. Además, se han definido roles específicos para la gestión financiera y la planificación estratégica, que son cruciales para guiar al Centro en su camino hacia la auto sustentabilidad. Este enfoque integrado en el Manual de Funciones sienta las bases para una transición efectiva y sostenible hacia la autonomía financiera del Centro Empresarial.

13.5. Impacto Esperado en la Eficiencia Operativa

13.5.1. Mejora en la coordinación entre unidades

El Manual de Funciones se ha diseñado para fomentar una mejor coordinación entre las diferentes unidades del Centro Empresarial. Al definir claramente los roles, responsabilidades y líneas de comunicación de cada cargo, se espera que se reduzcan los solapamientos de funciones y se mejore la colaboración interdepartamental. El manual establece puntos de contacto específicos y procesos de comunicación entre unidades, lo que debería resultar en una

sinergia más efectiva y un flujo de información más eficiente, permitiendo que el Centro opere como un sistema cohesionado y bien integrado.

13.5.2. Optimización de procesos internos

Con la implementación del Manual de Funciones, se anticipa una significativa optimización de los procesos internos del Centro Empresarial. La clara delimitación de responsabilidades y la estandarización de procedimientos descritos en el manual deberían conducir a una reducción en la duplicación de esfuerzos y una mayor eficiencia en la ejecución de tareas. Además, al establecer claramente los flujos de trabajo y las cadenas de aprobación, se espera que los procesos de toma de decisiones sean más ágiles y efectivos, contribuyendo a una operación más fluida y productiva del Centro en su conjunto.

13.6. Código de Ética

13.6.1. Integración de principios éticos en las funciones

El Código de Ética se ha incorporado como una parte integral del Manual de Funciones, asegurando que los principios éticos estén entrelazados en la descripción de cada cargo y responsabilidad. Esto promueve una cultura organizacional basada en la integridad y la responsabilidad, donde cada miembro del Centro Empresarial comprende cómo aplicar los estándares éticos en sus tareas diarias.

13.6.2. Mecanismos de cumplimiento ético

El manual incluye mecanismos específicos para asegurar el cumplimiento del Código de Ética, como procedimientos de reporte de irregularidades y procesos de toma de decisiones éticas. Estos mecanismos están diseñados para ser prácticos y aplicables, facilitando la adhesión a los principios éticos en todas las operaciones del Centro.

13.6.3. Impacto en la reputación y confianza

Se espera que la implementación efectiva del Código de Ética, como parte integral del Manual de Funciones, tenga un impacto positivo en la reputación del Centro Empresarial. Al demostrar un compromiso claro con la ética en todas sus operaciones, el Centro debería generar mayor confianza entre sus stakeholders (todas las partes interesadas), incluyendo estudiantes, empresas

colaboradoras y la comunidad en general, lo que a su vez podría traducirse en mayores oportunidades de colaboración y crecimiento.

14. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

14.1. Conclusiones

El diagnóstico situacional realizado evidenció la necesidad crítica de una reestructuración organizacional del Centro Empresarial, identificando como principales falencias la centralización excesiva de funciones, la ausencia de una estructura formal definida y la falta de documentación de procesos y procedimientos. Este análisis inicial fue fundamental para determinar los requisitos específicos de la nueva estructura organizacional.

El Manual de Organización y Funciones desarrollado establece una estructura organizativa clara y eficiente, definiendo 21 cargos distribuidos en seis unidades principales. Este documento proporciona descripciones detalladas de puestos, requisitos, competencias y relaciones jerárquicas, estableciendo así una base sólida para la gestión del talento humano y la operación efectiva del Centro Empresarial.

El diseño del código de ética proporciona un marco normativo robusto que establece principios fundamentales y estándares de conducta profesional. Este código contempla mecanismos de cumplimiento y evaluación que contribuirán significativamente al desarrollo de una cultura organizacional basada en valores y responsabilidad profesional.

El manual de procesos y procedimientos estandarizados desarrollado para cada área funcional establece protocolos claros y medibles que optimizarán la eficiencia operativa del Centro. Estos procedimientos facilitan la coordinación entre unidades y aseguran la consistencia en la prestación de servicios, contribuyendo así a la profesionalización de las operaciones del Centro Empresarial.

La nueva propuesta estructural organizacional, respaldada por estos instrumentos de gestión, posiciona al Centro Empresarial para una operación más eficiente y profesional, estableciendo las bases para su desarrollo sostenible y el cumplimiento efectivo de sus objetivos institucionales.

14.2. Recomendaciones

Se recomienda implementar el nuevo rediseño organizacional y el Manual de Organización, Funciones y Cargos de manera gradual y sistemática. Es crucial establecer un plan de transición detallado que permita una adopción fluida de la nueva estructura, minimizando las interrupciones en las operaciones actuales del Centro Empresarial. Este proceso debería incluir sesiones de orientación y capacitación para todo el personal, asegurando una comprensión clara de los nuevos roles y responsabilidades.

Es importante establecer un sistema de monitoreo y evaluación continua de la nueva estructura organizacional. Se sugiere realizar revisiones periódicas, al menos semestralmente durante el primer año, para identificar áreas de mejora y realizar ajustes necesarios. Esto permitirá una adaptación ágil a las necesidades cambiantes del Centro y su entorno.

Se recomienda priorizar la implementación del Código de Ética propuesto, integrándolo en todas las actividades y procesos del Centro Empresarial. Es esencial desarrollar programas de capacitación ética y establecer mecanismos claros para el reporte y manejo de dilemas éticos, fomentando así una cultura de integridad y responsabilidad.

Dada la importancia de la auto sustentabilidad, se sugiere desarrollar un plan financiero detallado que complemente la nueva estructura organizacional. Este plan debería incluir estrategias específicas para la generación de ingresos en cada unidad del Centro, así como métricas claras para evaluar el progreso hacia la independencia financiera.

Es fundamental fortalecer las relaciones y colaboraciones con el sector empresarial local y regional. Se recomienda establecer un consejo asesor compuesto por líderes empresariales y académicos que puedan proporcionar orientación estratégica y facilitar la vinculación del Centro con las necesidades reales del mercado.

Se aconseja invertir en el desarrollo de capacidades tecnológicas del Centro Empresarial. Esto incluye la implementación de sistemas de gestión integrados y plataformas digitales que faciliten la coordinación entre unidades y mejoren la eficiencia operativa.

Es importante desarrollar un plan de comunicación integral para difundir la nueva estructura y servicios del Centro Empresarial entre la comunidad universitaria, el sector empresarial y la sociedad en general. Esto ayudará a posicionar al Centro como un actor clave en el desarrollo económico regional.

Se recomienda establecer alianzas estratégicas con otros centros empresariales universitarios, tanto a nivel nacional como internacional. Esto permitirá el intercambio de mejores prácticas y la creación de oportunidades de colaboración en proyectos de investigación y desarrollo empresarial.

Es crucial implementar un programa de desarrollo profesional continuo para el personal del Centro Empresarial. Esto debería incluir oportunidades de capacitación, participación en conferencias y posibilidades de intercambio con otras instituciones similares.

Finalmente, se sugiere realizar un estudio de impacto a mediano plazo (2-3 años) para evaluar la efectividad de la nueva estructura organizacional en el logro de los objetivos del Centro Empresarial y su contribución al desarrollo económico regional. Los resultados de este estudio deberían utilizarse para informar futuras adaptaciones y mejoras en el modelo organizativo.

15. REFERENCIAS

- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales (3ª ed.)*. Bogotá: Pearson Educación.
- Coghlan, D., & Brannick, T. (2019). *Realizando investigación-acción en tu propia organización (5ª ed.)*. Londres: SAGE Publications Ltd.
- García, A. (2018). *Rediseño organizacional en la era digital*. Madrid: Editorial Moderna.
- Gómez, L. (2019). *Evaluación del desempeño: Estrategias para el siglo XXI*. Madrid: RH Editores.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Interamericana
- López, M., & Gómez, R. (2020). *Centros empresariales universitarios: Puentes entre la academia y la industria*. Revista de Innovación Educativa, 15(3), 45-62. Recuperado de: <https://www.revistainnovacion.com/articulo15-3>
- López, M. (2020). *Análisis y diseño de puestos en la era digital*. Revista de Recursos Humanos, 25(2), 145-160. Recuperado de: <https://www.revistarh.com/analisis-puestos-digital>
- Lune, H., & Berg, B. L. (2017). *Métodos de investigación cualitativa para las ciencias sociales (9ª ed.)*. Boston: Pearson.
- Martínez, A. (2018). *Gestión de procesos en organizaciones modernas*. Barcelona: Ediciones Gestión.
- Martínez, L. (2017). *Estructuras organizativas: Teoría y práctica*. Barcelona: Ediciones Empresariales.
- Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2016). *Investigación cualitativa: Una guía para el diseño y la implementación (4ª ed.)*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Morales, A. (2018). *Desarrollo regional en la era global*. México D.F.: Fondo de Cultura Económica.
- Pérez, J. (2021). *Manuales organizacionales: Herramientas para la eficiencia empresarial*. Valencia: Gestión y Desarrollo.
- Pérez, J. (2021). *Eficiencia operativa: Clave para la competitividad empresarial*. Valencia: Gestión Empresarial.
- Ramírez, F., & González, M. (2017). *Vinculación universidad-empresa: Desafíos y oportunidades en Latinoamérica*. *Revista de Educación Superior*, 46(182), 133-156. Recuperado de: <https://www.scielo.org.mx/pdf/resu/v46n182/0185-2760-resu-46-182-133.pdf>
- Rodríguez, C. (2017). *Estructuras organizacionales efectivas*. Sevilla: Organización Press.
- Rodríguez, C. (2019). *Gestión universitaria en el siglo XXI: Retos y oportunidades*. Sevilla: Universidad Press.
- Rodríguez, C. (2021). *Gestión del cambio organizacional: Teoría y práctica*. Buenos Aires: Granica.
- Vázquez, L. (2019). *Competencias profesionales en el siglo XXI*. Madrid: Ediciones Pirámide.

ANEXO A

ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA PARA PERSONAL DEL CENTRO EMPRESARIAL

Fecha:

Nombre del entrevistado:

Cargo:

Unidad/Departamento:

1. Operaciones actuales:
 - a) ¿Podría describir las principales funciones y actividades de su unidad?
 - b) ¿Cómo se relaciona su unidad con las demás áreas del Centro Empresarial?
2. Desafíos y problemas:
 - a) ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta en su trabajo diario?
 - b) ¿Existen problemas recurrentes en la coordinación con otras unidades?
3. Estructura organizativa:
 - a) ¿Cómo percibe la eficacia de la estructura organizativa actual del Centro?
 - b) ¿Considera que las responsabilidades y líneas de autoridad están claramente definidas?
4. Oportunidades de mejora:
 - a) ¿Qué aspectos del funcionamiento del Centro cree que podrían mejorarse?
 - b) ¿Tiene sugerencias específicas para optimizar los procesos o la estructura?
5. Recursos y capacitación:
 - a) ¿Considera que cuenta con los recursos necesarios para realizar su trabajo eficazmente?
 - b) ¿Qué tipo de capacitación o desarrollo profesional cree que sería beneficioso?
6. Visión futura:
 - a) ¿Cómo visualiza el futuro del Centro Empresarial?

b) ¿Qué cambios le gustaría ver implementados en los próximos años?

7. Comentarios adicionales:

¿Hay algún otro aspecto que le gustaría mencionar o alguna sugerencia adicional para el proceso de reestructuración?

ANEXO B

GUÍA DE OBSERVACIÓN PARA EL CENTRO EMPRESARIAL

Fecha de observación:

Hora de inicio:

Hora de finalización:

Observador:

1. Ambiente físico:

- Distribución del espacio
- Adecuación de las instalaciones para las diferentes áreas propuestas
- Equipamiento tecnológico disponible
- Señalización y accesibilidad

2. Personal y roles:

- Número de personas presentes
- Roles desempeñados por cada individuo
- Interacciones entre el personal

3. Flujo de trabajo:

- Tareas realizadas por el Ing. Fernando Yáñez Zabala
- Actividades del becario universitario
- Funciones del personal administrativo
- Distribución del tiempo entre diferentes áreas/tareas

4. Comunicación:

- Métodos de comunicación utilizados (verbal, escrito, digital)
- Frecuencia de las interacciones
- Efectividad de la comunicación observada

5. Tecnología:

- Herramientas tecnológicas en uso
- Eficacia en el uso de la tecnología disponible
- Necesidades tecnológicas aparentes

6. Interacciones externas:

- Frecuencia de visitas de estudiantes/docentes
- Naturaleza de las consultas o servicios solicitados
- Capacidad de respuesta a las necesidades externas

7. Desafíos observados:

- Cuellos de botella en los procesos
- Áreas con aparente falta de recursos
- Situaciones de estrés o sobrecarga de trabajo

8. Oportunidades de mejora:

- Áreas potenciales para optimización de procesos
- Necesidades de capacitación observadas
- Sugerencias para mejor utilización del espacio o recursos

Esta guía de observación se utilizó como herramienta para estructurar y sistematizar el proceso de observación directa, asegurando una recopilación completa y objetiva de la información sobre el funcionamiento actual del Centro Empresarial.

ANEXO C:

EVIDENCIAS FOTOGRAFICAS



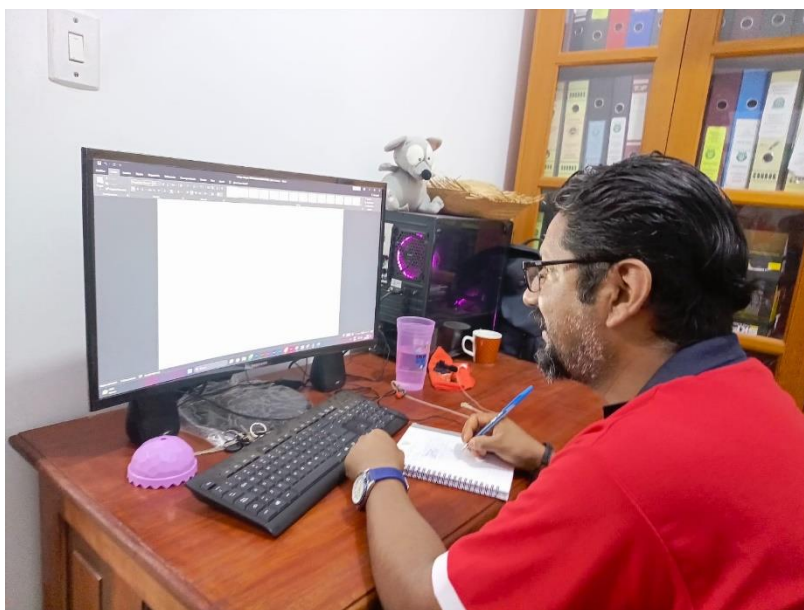
Anexo. 1. Entrevista con el responsable del Centro Empresarial



Anexo. 2. Revisión de Documentos del Centro Empresarial.



Anexo. 3. Asesoramiento en el Centro Empresarial



Anexo. 4. Trabajo de Documentación en el Centro Empresarial