

UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO

ÁREA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



TRABAJO DIRIGIDO

Propuesta de un programa de Capacitación a estudiantes de Administración de Empresas,
para el Centro Empresarial del Área de Ciencias Económicas y Financieras

Postulante: Franklin Rocha Moscoso

Tutor: Lic. David Franco Pedraza

Cobija – Pando

DEDICATORIA

Este Trabajo está dedicado primeramente al señor Jesús, por poner en mi camino a personas buenas en este viaje de profesionalización y darme la fuerza cada día pese a mis limitaciones, segundo a mis padres, Ronald Rocha Benitez y Maria del Carmen Moscoso Martinez que pese a la distancia sentía su presencia en las noches de soledad y a mis docentes por su incansable dedicación en mi formación.

AGRADECIMIENTOS

A Dios y Jesucristo por darme la sabiduría, fortaleza y perseverancia necesaria para continuar luchando en esta vida.

A mi tutor Lic. David Franco Pedraza, por su valiosa ayuda como guía en el desarrollo del presente Trabajo dirigido.

A mis tribunales Lic. Juan Rene Espinoza Maldonado, Lic. Milton Rivera por las revisiones técnicas, sugerencias realizadas y a la Lic. Julieth Gantier Pinto por todos sus aportes en la redacción de este documento.

Al Área de Ciencias Económicas y Financieras que a través de la Carrera de Administración de Empresas pude adquirir conocimientos implesindibles para la vida profesional.

A la Dra. Elizabeth J. Ponz S. por su importante asesoramiento

ÍNDICE DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	1
2. ANTECEDENTES	2
3. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	6
4. FORMULACION DEL PROBLEMA	6
5. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	7
6. OBJETIVOS	8
6.1. Objetivo General	8
6.2. Objetivos Específicos	8
7. ALCANCE DEL TRABAJO	8
8. RESULTADOS PREVISTOS	9
9. MARCO CONCEPTUAL	10
9.1. Concepto de capacitación	10
9.2. Capacitación en el Aula	10
9.3. Capacitación en el Trabajo	10
9.4. Entrenamiento o capacidad individual	11
9.5. Capacitación Externa	11
9.6. Modelo de Capacitación	11
9.7. Importancia de la capacitación	11
9.8. Planeación estratégica	11
9.9. Programación de la capacitación	12
9.10. Estrategias de Capacitación	12
9.11. Estrategia de Capacitación del Comportamiento	12
9.12. Estrategia de Capacitación Cognitiva	12
9.13. Estrategia de Capacitación de Investigación	12
9.14. Estrategia de Capacitación de Dinámicas de Grupo	13
9.15. Estrategia de Capacitación Holística	13
10. METODOLOGÍA	14
10.1. Tipo de estudio	14
10.2. Enfoques	14
10.2.1. Métodos	14
10.2.1.1. Método Investigación – Acción.	14

10.2.1.2.	Técnica e Instrumentos de la investigación	14
10.2.1.2.1.	La entrevista	14
10.2.1.2.2.	Guía de entrevista.	15
10.2.1.2.3.	Técnica de encuesta	15
10.2.1.2.4.	Instrumento de cuestionario	15
10.3.	Población	15
10.4.	Muestra	15
11.	DIAGNÓSTICO	17
11.1.	Información general sobre la empresa	17
11.2.	Localización del centro empresarial	18
11.3.	Características del centro empresarial	18
11.4.	Determinación de fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades	18
11.4.1.	Fortalezas	18
11.4.2.	Debilidades	19
11.4.3.	Amenazas	19
11.4.4.	Oportunidades	19
11.5.	Resultados de la identificación de necesidades para capacitación	19
11.6.	Modalidad de capacitación	20
11.7.	Tiempo de capacitación	21
11.8.	Temas de capacitación sugeridos por los docentes de Administración de Empresas	22
12.	DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO EJECUTADO	24
12.1.	Trabajo de Campo	24
12.2.	Trabajo de Gabinete	24
13.	PROPUESTA CENTRAL	25
12.3.	Diseño del Programa de Capacitación	28
12.4.	Objetivos por Módulo	29
12.5.	Competencias por Módulo	30
12.6.	Estructura Curricular	32
12.7.	Competencias por Unidad Temática	34
12.8.	Contenidos de Unidades Temáticas	36
12.9.	Modalidad de Aprendizaje	41
12.10.	Horas académicas	42

12.11.	Recursos de apoyo del programa de capacitación	42
12.12.	Propuesta de Ejecución del Programa	43
12.13.	Estrategias de Implementación del Programa (PLAN DE ACCION)	47
12.14.	Recursos	48
12.14.1.	Recursos financieros	48
12.14.1.1.	Recursos humanos	49
12.14.1.2.	Recursos materiales	49
12.14.2.	PRESUPUESTO	50
12.15.	Plan de seguimiento	51
12.15.1.	Equipo de gestión	51
12.15.2.	Organigrama de la Unidad de Capacitación	51
12.15.3.	Organización de la estrategia de evaluación	51
12.15.4.	Evaluación antes de la ejecución	52
12.15.5.	Evaluación durante la ejecución	52
12.15.6.	Evaluación post ejecución	52
14.	EVALUACION Y RESULTADO	53
15.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	55
15.1.	CONCLUSIONES	55
15.2.	RECOMENDACIONES	56
16.	BIBLIOGRAFÍA	57

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Competencias de Liderazgo de organización	30
Tabla 2 Módulo I Competencias por unidad Temática de Liderazgo de la organización	34
Tabla 3 Módulo III Competencias por unidad Temática de Gestión de proyectos	35
Tabla 4 Módulo I Contenidos por unidad Temática de Liderazgo de la Organización	36
Tabla 5 Módulo II Contenidos por unidad Temática de Gestión de las Excelencias	38
Tabla 6 Módulo III Contenidos por unidad Temática de Gestión de Proyectos y Negocio	40
Tabla 7 Propuesta Ejecución del Programa	44
Tabla 8 Plan de Acción del Programa de Capacitación	47
Tabla 9 Presupuesto del Programa de Capacitación	50
Tabla 10 Indicadores de Evaluación por Objetivos	53

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Estructura Orgánica del Centro Empresarial	5
Figura 2 Estructura Organizacional del Centro Empresarial de ACEF	17
Figura 3 Relación de temas de capacitación en base a encuesta a estudiantes.	20
Figura 4 Tipo de Capacitación en base a encuesta a estudiantes	21
Figura 5 Tiempo de duración en base a encuesta a estudiantes	21
Figura 6 Relación de temas de capacitación en base a encuesta a docente	23
Figura 7 Clasificación del programa de capacitación	27
Figura 8 Diseño Plan de Capacitación	33
Figura 9 Propuesta de Ejecución del Programa de Capacitación	43
Figura 10 “Organigrama de la unidad de Capacitación	51

CAPÍTULO 1

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo, ha sido desarrollado durante seis meses en el Centro empresarial del Área de Ciencias Económicas y Financieras, desde la planificación de las actividades y con el fin de diseñar un programa de capacitación enfocada a las características académicas de las carreras de administración de empresas, el cual se ha concluido satisfactoriamente. En primera instancia se realizó un diagnóstico a estudiantes con el objetivo de detectar las inclinaciones por diversos cursos de capacitación que sean de importancia durante su formación y la viabilidad de ellos, priorizando cada uno de ellos de acuerdo a la demanda e importancia de las temáticas, con los docentes se aplicó una encuesta más resumida para detectar los cursos necesarios que los estudiantes deberían aprender como contenidos adicionales dentro de sus asignaturas.

Entre los temas de capacitación más relevantes que los estudiantes requieren son: la elaboración de planes de negocio, marketing y manejo del SPSS, con una modalidad de semi-presencial por la poca disponibilidad de tiempo, la duración de los cursos mayormente son por un lapso de tres meses. Los docentes sugieren temas como ser: proyectos de inversión, inteligencia emocional, normas de calidad y gestión empresarial para que los estudiantes refuercen en sus asignaturas y mejoren sus conocimientos durante su formación.

Para el presente trabajo se propone al centro empresarial un programa de capacitación dirigido a la carrera de administración de empresas vinculando las competencias y contenidos de cada curso, para lo cual se plantea una agrupación de tres módulos académicos, el primero es el liderazgo en la organización, en el cual los estudiantes deben ser capaces de formular un plan estratégico coherente, la segunda es la gestión de excelencia, donde el estudiante deberá ser capaz de formular un plan de implementación de la estrategia y el tercer módulo se denomina gestión de proyectos, el estudiante debe ser capaz de administrar y controlar un proyectos.

El costo para implementar y ejecutar el presente proyecto, el centro empresarial requerirá de Bs. 74.940,00 (Setenta y Cuatro Mil Novecientos Cuarenta 00/100 Bolivianos) que contempla todos los gastos en servicios personales, no personales, materiales y suministros.

2. ANTECEDENTES

a) Nombre de la Institución

Centro Empresarial del Área de Ciencias Económicas y Financieras

b) Principales Ejecutivos de la Institución

- Lic. David Ferdinando Franco Pedraza
Director del Área de Ciencias Económicas y Financieras
- Ing. Dario Galindo Maholo
Coordinado Del Centro Empresarial

c) Dirección de la Institución (calle o avenida, casilla, teléfono, fax, correo electrónico).

- El centro empresarial se encuentra en el campus universitario, final avenida las palmas.
- El número de teléfono es el 842-4239
- CentroempresarialACEF@gmail.com
- Facebook [http// Centro Empresaria ACEF-UAP](http://CentroEmpresariaACEF-UAP)
-

d) Nombre del Proyecto

Diseño de un programa de Capacitación Dirigido a estudiantes de Administración de Empresas, para fortalecer el componente I del Centro empresarial del Área de Ciencias Económicas y Financieras de la Universidad Amazónica de Pando.

e) Actividades que realiza la institución (campo de acción)

La Universidad Amazónica es una institución académica, científica y de interacción social con un posicionamiento muy importante en el departamento de Pando y la región por su aporte en diferentes ámbitos como el científico, tecnológico, económico y social.

Está conformada por diferentes Áreas de conocimiento como el Área de Ciencias Económicas y Financieras (A.C.E.F.) que realiza un significado aporte al contexto social.

En tal sentido la Dirección Académica del Área de Ciencias Económicas y Financiera a iniciativa de la principal autoridad de esta unidad académica el Lic. David Franco Pedraza director de A.C.E.F en el año 2012 planteo el “Plan de Implementación del Centro Empresarial ACEF – UAP” basándose en problemáticas para identificar los objetivos y lineamientos estratégicos que se deben seguir para poder lograr la transición del mundo académico al mundo laboral sabiendo que es una etapa crucial y el Centro Empresarial será un estupendo "puente" para que esa migración sea interesante, fácil, exenta de traumas.

El Centro Empresarial del Área de Ciencias Económicas y Financiera de la Universidad Amazónica de Pando está estructurada en cinco componentes que se describen a continuación:

I. Componente de capacitación practica estudiantil

Tiene como objetivo consolidar la formación profesional de los estudiantes a través de las modalidades de aprendizaje que le permitan desarrollar competencias profesionales en contextos laborales vinculados estrechamente con su formación como recurso didáctico que integre los conocimientos, habilidades y actitudes adquiridos en el aula.

II. Componente de seminarios charlas y conferencias a instituciones públicas y privadas

Este componente tiene como objetivo contribuir al desarrollo empresarial institucional y público de la región. Siendo que se convierte en una solución para las entidades públicas que requieran incrementar competitividad con temáticas de interés y que coadyuven con el desempeño de las instituciones.

III. Componente de asesoramiento y asistencia técnica y fomento a pequeños negocios y emprendimientos de la sociedad y estudiantes.

Con este componente se pretende establecer un marco de cooperación a instituciones empresas y grupos potenciales de asociaciones quienes a su vez cuentan con posibilidades de poder llevar adelante un emprendimiento en base a una oferta empresarial. Tiene como objetivo principal satisfacer de manera eficaz las necesidades de información de las empresas o posibles empresas cuyo fin es ahorrar tiempo esfuerzo y dinero.

IV. Componente de gestión de intercambio y convenios interinstitucionales.

Tiene como función gestionar diferentes convenios interinstitucionales los cuales faciliten el proceso de prácticas laborales para los estudiantes y también puede fortalecer la preparación de los futuros profesionales.

V. Componente de Centro de Información y Documentación

Tiene como objetivo principal satisfacer de manera eficaz las necesidades de información de sus usuarios, que en general son investigadores en un área específica del conocimiento, a través de información precisa. Cumple el rol de intermediario entre el usuario y el conocimiento. Su fin es ahorrar tiempo, esfuerzo y dinero al investigador y a las entidades.

Con el propósito de cumplir de una manera eficiente con el desarrollo de los objetivos planteados que le competen al Centro Empresarial de A.C.E.F. se tiene la siguiente estructura orgánica:

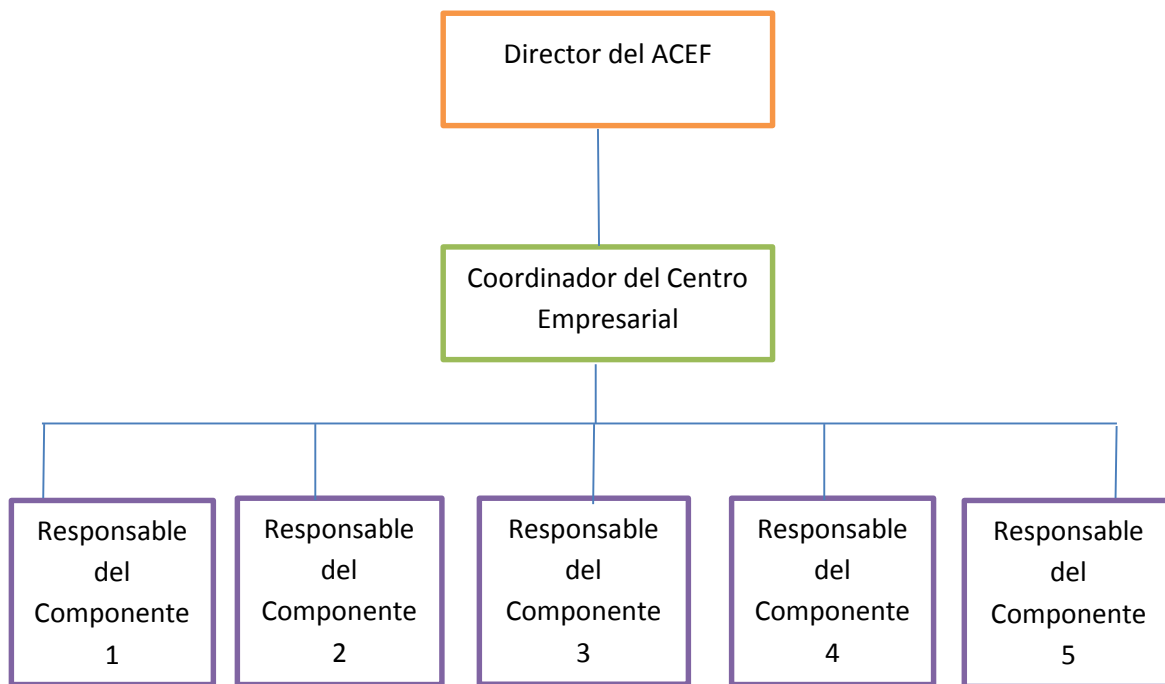


Figura 1 Estructura Orgánica del Centro Empresarial

Fuente plan de Implementación del Centro Empresarial de A.C.E.F.

f) Importancia Social de la Institución

El fin social y el grupo más beneficiado y más importante son los estudiantes del Área de Ciencias Económicas y Financieras, Esto redundará en beneficio de los jóvenes profesionales, lo cual a su vez mejorará la productividad laboral de las empresas y entidades de nuestra región y así podrá elevar su competitividad. De acuerdo al plan elaborado se tiene como objetivo:

“Promover el desarrollo de Prácticas Profesionales de los estudiantes bajo tutorías de docentes que coadyuven a la aplicación de las competencias adquiridas por los estudiantes e incentiven a la investigación docente para el acercamiento con las entidades privadas y públicas en busca de un crecimiento y desarrollo para la región.”

g) Nombre del Profesional a cargo del proyecto, programa o actividad (es) en que participa el estudiante universitario

- Franklin Rocha Moscoso

h) Tiempo estimado de duración del Trabajo Dirigido

El trabajo se desarrolló en seis meses

3. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

El centro empresarial dentro de su estructura orgánica plantea cinco componentes descritos anteriormente, con la finalidad de coadyuvar al mejoramiento de la formación académica y mejorar los conocimientos de los estudiantes del Área de Ciencias Económicas y Financieras, es por ello que el primer componente denominado capacitación practica estudiantil, pretende ampliar, mejorar y reforzar los conocimientos impartidos por los docentes en el aula y adquiridos por los docentes en cursos prácticos de capacitación, de tal forma que el estudiante aproveche una formación integral, aplicando una oferta formativa al Programa de Administración de Empresas con el Enfoque Basado en Competencias pero particularmente y dándole más énfasis al saber conocer.

El programa de administración de empresas, es semestralizado que significa una duración de seis meses, pero en la práctica, el tiempo efectivo en el aula es de cinco meses, tiempo insuficiente para que el docente concluya su proyecto formativo y los contenidos descritos en su asignatura y el conocimiento que debería adquirir el estudiante no es al 100%, quedando pendientes muchos contenidos de las asignaturas.

En una observación preliminar al componente capacitación practica estudiantil, que tendría que subsanar parte de los contenidos no adquiridos como conocimiento de los estudiantes, se evidencio que no se cuenta con una programa de capacitación con temáticas establecidas y definidas acorde con las competencias a formar en el programa de administración de empresas, esta necesidad provoca que; se realice capacitaciones improvisadas; los cursos que se desarrollan no son acordes con los contenidos de las asignaturas y que el estudiante aprenda temáticas fuera de su contexto. El componente de capacitación práctica necesita contar con un programa que responda a las necesidades y exigencias de los estudiantes para ofertar al mercado laboral profesionales competentes que resuelvan problemas en el ámbito empresarial.

4. FORMULACION DEL PROBLEMA

En ese sentido para fortalecer la formación profesional en el ámbito laboral, es que se ha creado el 2013 el Centro Empresarial con cinco componentes importantes, pero para llevar adelante este proceso se requiere de elementos importantes o instrumentos técnicos para concretizar la capacitación estudiantil por lo cual se formula la siguiente pregunta.

¿Qué necesidades de capacitación tienen los estudiantes de Administración de Empresas, para diseñar un programa de capacitación que fortalezca el componente I del Centro empresarial del Área de Ciencias Económicas y Financieras de la Universidad Amazónica de Pando?

5. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

De acuerdo con las necesidades de las empresas exitosas de poseer talento humano competente, a la vanguardia en conocimientos, se crea la necesidad en las instituciones de tener modelos que permitan proponer programas de formación pertinentes para las diferentes áreas de una organización.

Teniendo como base lo anteriormente mencionando surge el presente trabajo dirigido que trae como principal beneficio la obtención de una herramienta de satisfacción de las necesidades de capacitación, útil para los estudiantes de Administración de empresas y también puede ser aplicada para diferentes instituciones.

Planteando a su vez que esta sea flexible permitiendo la adaptabilidad hacia otras organizaciones, teniendo como interés del estudio incrementar la calidad en la organización y aumentar las competencias laborales del profesional del Programa de Administración de Empresas así como su motivación en el desarrollo de su trabajo.

La implementación de una herramienta que permita plantear programas de capacitación adecuados se verá reflejada en la cualificación idónea del recurso humano de la Institución. El Centro Empresarial del Área de Ciencias Económicas y Financieras respondiendo a sus políticas institucionales, tiene como objetivo genera varios programas formativos en las diferentes áreas y de diferentes temáticas pero tiene un documento solido del programa para ejecutar en este ámbito para los estudiantes.

Por lo que el planteamiento de un programa que permita identificar las necesidades de capacitación conlleva a la institución a conocer los requerimientos de formación de las áreas

y a diseñar unos proyectos perdurables en el tiempo que constituyan una respuesta para las necesidades detectadas.

Este programa pretende ser una herramienta de apoyo mediante la creación de un modelo guía que determine los requerimientos de capacitación y conciba parámetros para responder al qué, cómo y cuándo, de estas exigencias, logrando obtener un impacto positivo en los resultados y específicamente en los estudiantes del programa.

6. OBJETIVOS

6.1. Objetivo General

- ✓ Diseñar un programa de capacitación dirigido a estudiantes de Administración de Empresas, para fortalecer el componente I del Centro empresarial del Área de Ciencias Económicas y Financieras de la Universidad Amazónica de Pando.

6.2. Objetivos Específicos

- ✓ Realizar un diagnóstico de las necesidades de capacitación de los estudiantes del programa de Administración de Empresas de acuerdo a su diseño curricular.
- ✓ Seleccionar las prioridades de capacitación en relación a su formación profesional.
- ✓ Elaborar la propuesta del programa de capacitación con todos los componentes respectivos.

7. ALCANCE DEL TRABAJO

El presente trabajo se diseñó con un alcance demográfico en el Área de ciencias económicas y financieras, específicamente en el centro empresarial, con datos del programa de administración de empresas y un alcance temático con contenidos de capacitación tales como: Liderazgo, Gestión administrativa y de Proyectos, para lo cual se indago a estudiantes del octavo y noveno semestre del programa anteriormente mencionado, con la situación deseada de identificar las necesidades de capacitación identificadas de los estudiantes y graduados.

8. RESULTADOS PREVISTOS

Con la implementación de este programa de capacitación bien definido con las demandas coherentes se tiene previsto los siguientes Resultados:

- Programa de capacitación coherente y necesaria para los estudiantes del Programa de Administración de Empresas con contenidos acorde a la realidad.
- Competencias laborales profesionales fortalecidas en tres ámbitos que son liderazgo, gestión de excelencia y gestión de proyectos en base a las necesidades de capacitación identificada.

CAPÍTULO 2

9. MARCO CONCEPTUAL

El presente marco conceptual fue elaborado con conceptos relacionados con la problemática identificada, la conceptualización de términos como la capacitación y el desarrollo de las competencias en la malla curricular del programa de Administración de Empresas.

9.1. Concepto de capacitación

“La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador.” Esta actividad debe ofrecer a la organización un personal debidamente adiestrado, capacitado y desarrollado para que desempeñe bien sus funciones y pueda descubrir las reales necesidades empresariales. (Siliceo, 2004).

“La capacitación es aprender en las organizaciones significa someterse a la prueba continua de la experiencia y transformar esa experiencia en un conocimiento que sea accesible a toda la organización y pertinente a su propósito central” (Senge, 2006)

9.2. Capacitación en el Aula

Es la que se imparte en un centro establecido a propósito, y con un cuerpo de instructores especializados; conocida también como capacitación residencial, colectiva o grupal. (Siliceo, 2004).

9.3. Capacitación en el Trabajo

Entendida como aquellas actividades que directamente relacionadas con el trabajo cotidiano, pueden ser concebidas en forma sistemática y transformadas en un entrenamiento permanente. (Siliceo, 2004)

9.4. Entrenamiento o capacidad individual

El entrenamiento individual intenta proporcionar a una sola persona, es decir en forma individual, los conocimientos, experiencias y habilidades que son necesarios para que desempeñe mejor su puesto. (Siliceo, 2004)

9.5. Capacitación Externa

Debido a las limitaciones que una empresa puede tener – pensamos que esta no es suficiente – y que requerirá la ayuda de otras instituciones educativas para responder a sus necesidades. (Siliceo, 2004)

9.6. Modelo de Capacitación

Un modelo, constituye un «Sistema de conocimientos fidedignos sintetizados que ofrece una representación íntegra de las regularidades y concatenaciones esenciales de la realidad y que describe, explica y predice el funcionamiento de un conjunto determinado de sus componentes, siendo por tanto una abstracción y un reflejo que reproduce la realidad» (Chavez, 2007).

9.7. Importancia de la capacitación

Se considera la capacitación como” una estrategia, es una forma de impulsar, valorar y engrandecer a la empresa inmersa en entornos altamente competitivos e inciertos.” (Armstrong, 1993)

9.8. Planeación estratégica

Planear genera una oportunidad que las empresas deben aprovechar para diezmar las implicaciones de los riesgos que la competencia pueda ejercer, con el enfoque de la planeación estratégica se prevé el futuro en el largo plazo. Y es primordial la concepción de la capacitación desde la planeación estratégica general de las organizaciones,

permitiendo articular las estrategias de las áreas de desarrollo humano con los objetivos institucionales.” (LLanos, 1999).

9.9. Programación de la capacitación

Se establece el plan de trabajo las estrategias y las acciones de las cuales se constituye la capacitación organizacional. (Novick, 2000).

9.10. Estrategias de Capacitación

“Al escoger una estrategia de capacitación se deben considerar las características y necesidades de la empresa. El primer paso es comprender las necesidades de la organización, tomando en cuenta su propósito, tipo, tamaño, estructura y cultura. (Novick, 2000)

9.11. Estrategia de Capacitación del Comportamiento

Esta estrategia es para enseñar habilidades motrices o cognitivas para lo capacitados. Es una técnica que requiere que las personas se trasladen a mejores niveles de habilidad, hasta que alcancen las metas de desempeño establecidas. (Novick, 2000)

9.12. Estrategia de Capacitación Cognitiva

Esta técnica es usada cuando se está compartiendo información importante o explicando cómo funcionan ciertas cosas. La teoría de aprendizaje cognitivo describe cómo se debe prestar atención, y cómo se debe procesar o recordar la información suministrada. (Novick, 2000).

9.13. Estrategia de Capacitación de Investigación

Promueve habilidades críticas de pensamiento creativo. Su filosofía fundamental, proviene de teorías acerca de diferentes procesos de pensamiento y de la creatividad. (Novick, 2000)

9.14. Estrategia de Capacitación de Dinámicas de Grupo

Esta técnica se emplea cuando se quiere mejorar las relaciones humanas y fomentar el trabajo en equipo. En este caso, la filosofía esencial se deriva de la teoría de comunicaciones de grupo y de conocimiento. (Novick, 2000)

9.15. Estrategia de Capacitación Holística

Se utiliza esta práctica cuando es necesario tener un mentor y aconsejar. Este enfoque funciona mejor, si los capacitadores — como hábiles aprendices y mentores — pueden aplicar lo que ya han utilizado para guiar a un estudiante. (Novick, 2000)

CAPÍTULO 3

10. METODOLOGÍA

10.1. Tipo de estudio

El tipo de Estudio es de carácter descriptivo, de acuerdo a la recopilación de información referente a las necesidades de los estudiantes, corroborado por el docente lo que describe la situación actual es la falta de cursos de capacitación en el programa de administración de empresas.

10.2. Enfoques

Es una investigación de enfoque cualitativo y cuantitativo debido a que la información y los contenidos mínimos contemplados en el programa de capacitación para los estudiantes del programa de administración de empresas fueron seleccionados a través de la técnica de entrevista y encuesta, donde se obtuvo datos estadísticos.

10.2.1. Métodos

10.2.1.1. Método Investigación – Acción.

El método utilizado en el presente trabajo de grado fue el método Investigación – acción que por su característica cualitativa se elaboró un instrumento de entrevista, y se realizó una revisión de la documentación contemplado en el diseño curricular de administración de empresas, con el fin de mejorar la calidad de la formación de los estudiantes.

10.2.1.2. Técnica e Instrumentos de la investigación

10.2.1.2.1. La entrevista

Esta técnica se utilizó para recopilar datos relevantes de capacitación sugeridos por los docentes con preguntas abiertas del Programa de Administración de Empresas.

10.2.1.2.2. Guía de entrevista.

Para realizar la entrevista se elaboró un cuestionario de preguntas abiertas dirigido a los docentes para recopilar información de la opinión y sugerencia de los docentes para diseñar el programa de capacitación.

10.2.1.2.3. Técnica de encuesta

Esta técnica fue utilizada para recopilar datos estadísticos del número de estudiantes demanda cursos de capacitación y seleccionar por orden de prioridad la temática y los contenidos mínimos de los cursos.

10.2.1.2.4. Instrumento de cuestionario

Para la recopilación de la información cuantitativa se diseñó un formulario de encuesta dirigido a los estudiantes.

10.3. Población

Para el estudio del presente trabajo, el universo o población universitaria en la carrera de administración de empresas es de 677 estudiantes.

10.4. Muestra

Para determinar la muestra se utilizó la fórmula de la muestra para datos no probabilísticos y el resultado fue el siguiente:

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

Donde:

n = es la incógnita

N = Población estudiantil

K = Es el grado de confiabilidad

P = probabilidad de éxito

q = Probabilidad de fracaso

e = Error probable

Datos:

N = 677 Estudiantes

K = 95% 1.96 tabla desviación estándar

P = 0.50

q = 0.50

e = 0.05

$$n = \frac{(1.96)^2 * 0.50 * 0.50 * 677}{(0.05)^2 (677-1) + (1.96)^2 * 0.50 * 0.50}$$

n = 245 estudiantes a encuestar

CAPÍTULO 4

11. DIAGNÓSTICO

Para cumplir con los objetivos trazados del trabajo dirigido de acuerdo a la metodología aplicada se realizó un diagnóstico del proceso de gestión administrativa.

11.1. Información general sobre la empresa

- ✚ **Razón social:** “Centro Empresarial del Área de Ciencias Económicas y financieras”
- ✚ **Actividad económica:** Capacitación y Asesoramiento
- ✚ **Dirección comercial:** Campus Universitario
- ✚ **Representante legal:** Lic. David Franco
- ✚ **Antigüedad de la institución:** Cuatro años.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL CENTRO EMPRESARIAL

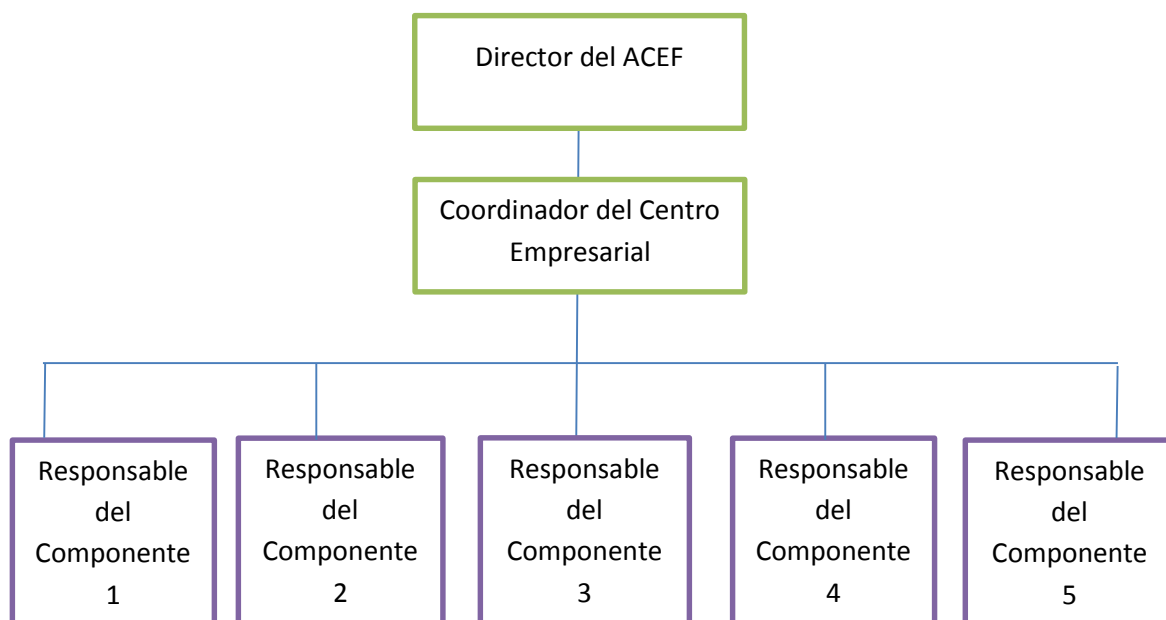


Figura 2 Estructura Organizacional del Centro Empresarial de ACEF
Fuente: Centro empresarial

11.2. Localización del centro empresarial

El Centro Empresarial de ACEF se encuentra geográficamente ubicado entre la Av. Las Palmas y Avenida Universitaria, en la ciudad de Cobija del departamento de Pando.

11.3. Características del centro empresarial

El “Centro Empresarial “es una unidad dependiente del Área de Ciencias Económicas y Financieras que dentro de sus actividades de gestión está constituido por cinco componentes que realizan contribuciones importantes en el entorno, los mismos son los siguientes:

- ✓ **Componente I** Capacitación y práctica estudiantil.
- ✓ **Componente II** Seminarios charlas, conferencias y capacitaciones a instituciones públicas y privadas.
- ✓ **Componente III** Asesoramiento, asistencia técnica y fomento a pequeños negocios y emprendimientos de la sociedad de estudiantes.
- ✓ **Componente IV** Gestión de intercambio y convenios interinstitucionales.
- ✓ **Componente V** Centro de información y documentación.

Con respecto a su infraestructura está dotado de ambientes adecuados para el desarrollo de sus objetivos.

11.4. Determinación de fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades

En base al diagnóstico realizado se han identificado las siguientes fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que se describen a continuación.

11.4.1. Fortalezas

- ✓ Recursos humanos del Centro Empresarial altamente calificados.
- ✓ Ejecución de investigaciones pertinentes para la región.
- ✓ Infraestructura adecuada

- ✓ Auditorio para capacitaciones.

11.4.2. Debilidades

- ✓ Falta de ambientes propios para la capacitación de estudiantes con las condiciones necesarias.
- ✓ Falta de programas de capacitación.
- ✓ Falta de reglamento para capacitación

11.4.3. Amenazas

- ✓ Competencia de otros Centros de Capacitaciones a nivel local y nacional por la oferta de capacitaciones.
- ✓ Recorte del presupuesto proveniente del Impuesto de Hidrocarburos.
- ✓ Cambio de Autoridades
- ✓ Paros del sistema universitario

11.4.4. Oportunidades

- ✓ Posibilidad de ser un centro de capacitación acreditado.
- ✓ Posibilidad de asesoramiento técnico de estudiantes capacitados,
- ✓ Expansión del Centro empresarial al Área rural de las dependencias de la universidad.

11.5. Resultados de la identificación de necesidades para capacitación

Los temas de capacitación sugeridas por los estudiantes de Administración de Empresas, en base a la encuesta realizada a los estudiantes del programa de Administración de Empresas se han identificado diversos temas que se puede ver en el Grafico1.



Figura 3 Relación de temas de capacitación en base a encuesta a estudiantes.
Fuente elaboración propia

Como se puede observar en el Gráfico en orden descendente la mayoría sugiere la Elaboración de plan de negocios, Marketing, Manejo de SPSS, Investigación de mercados, Gestión de recursos humanos, Planificación de desarrollo económico, Preparación y evaluación de proyectos y Planilla electrónica.

11.6. Modalidad de capacitación

De acuerdo a la encuesta realizada a los estudiantes, un 73% sugieren que sea la capacitación semi-presencial porque trabajan todo el día y un 27% presencial.

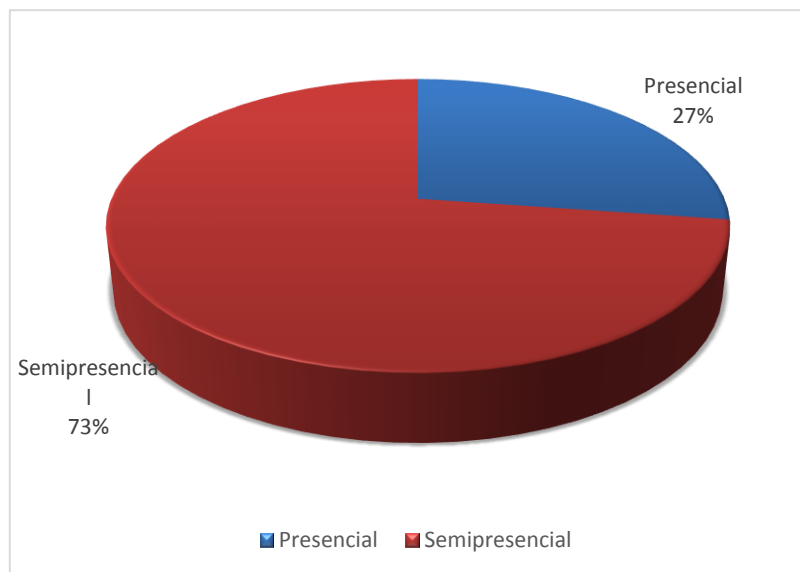


Figura 4 Tipo de Capacitación en base a encuesta a estudiantes
Fuente elaboración propia

11.7. Tiempo de capacitación

Sobre el tiempo de capacitación sugieren que sea durante dos meses el 73%, un mes 18% y 9 % tres meses.

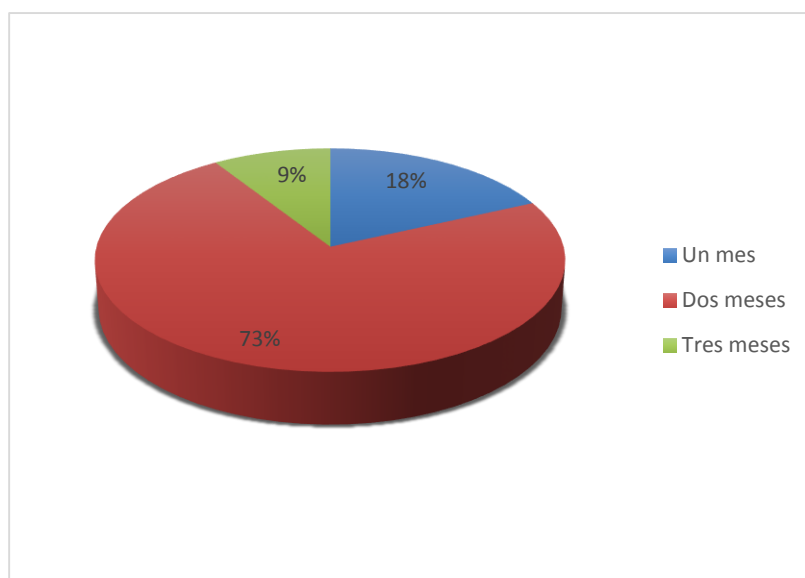


Figura 5 Tiempo de duración en base a encuesta a estudiantes
Fuente elaboración propia

11.8. Temas de capacitación sugeridos por los docentes de Administración de Empresas

En base a la entrevista realizada a docentes de últimos semestres del programa de Administración de Empresas sugirieron los siguientes temas, desde su perspectiva y experiencia.

- ✓ Psicología organizacional
- ✓ Elaboración de tesis y proyecto de grado
- ✓ Informática educativa
- ✓ Proyectos de inversión
- ✓ Métodos de investigación
- ✓ Inteligencia emocional
- ✓ Economía pública
- ✓ Taller de textos académico científico investigativo
- ✓ Gestión empresarial
- ✓ Diplomado en planes de negocio
- ✓ Planificación y gestión empresarial o gerencia
- ✓ Normas de calidad
- ✓ Normas internacionales contabilidad
- ✓ Producción logística
- ✓ Auditoría financiera

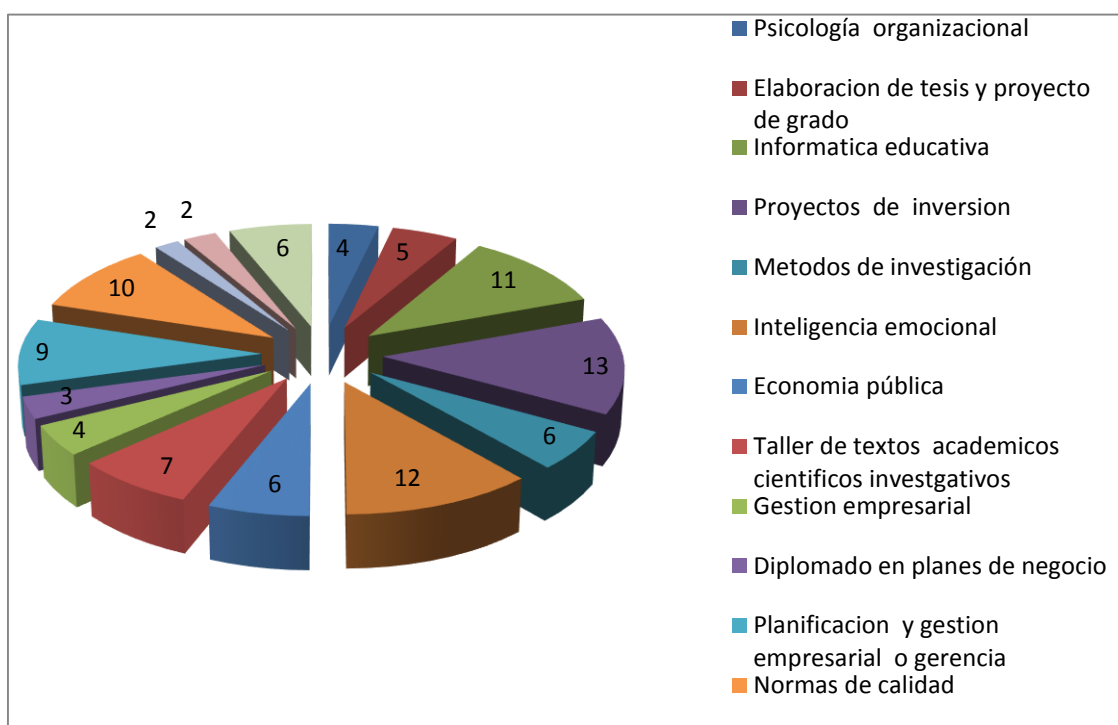


Figura 6 Relación de temas de capacitación en base a encuesta a docente

Fuente elaboración propia

Se observa que los docentes sugieren con más relevancias los temas de capacitación siguiente: proyectos de inversión, inteligencia emocional, normas de calidad y gestión empresarial para que los estudiantes refuercen en sus asignaturas y mejoren sus conocimientos durante su formación.

CAPÍTULO 4

12. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO EJECUTADO

Una vez realizado el diagnóstico respectivo de fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades del Centro Empresarial. Como también en base al diagnóstico de necesidades en capacitación se describe el trabajo realizado para diseñar la propuesta del programa de capacitación para el programa de Administración de Empresas.

12.1. Trabajo de Campo

El trabajo se realizó en coordinación con el Director de Área de Ciencias Económicas y Financieras, Lic. David Franco Pedraza, Coordinador a de Programa Eilen Saavedra Pezo, y en el Centro empresarial con el Ingeniero Dario Galindo Maholo para las entrevistas y trabajo durante estos Seis meses.

Las Entrevistas se realizaron al Director del Área, docentes y estudiantes del programa de administración de empresas en el lapso de un mes obteniéndose grandes resultados,

La coordinación con la Lic. Eilen Saavedra Pezo para revisar el diseño curricular y detectar las necesidades de capacitación y las asignaturas que se reforzaran con el programa de capacitación, este trabajo a tenido una duración de un mes.

La revisión de la bibliografía y documentos se lo realizo en la biblioteca del Área de Ciencias Económicas y Financieras y en las oficinas del centro empresarial, coordinación de programa de administración de empresas, indagando a 8 autores de diferentes libros los cuales permitió desarrollar el marco conceptual y documental en el lapso de un mes.

12.2. Trabajo de Gabinete

Con la bibliografía indagada permitió desarrollar la propuesta del programa de capacitación que está basado estrictamente en un modelo basado en competencias el trabajo duro 3 meses.

13. PROPUESTA CENTRAL

Modelo de Gestión por Competencias. Este modelo considera que toda persona tiene un gran potencial, susceptible de ser desarrollado cuando muestra interés por aprender. Se sustenta en cuatro pilares: aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a ser y aprender a convivir que es una competencia muy importante en el desempeño laboral.

Algunos de los valores constitutivos de este modelo y que los estudiantes desarrollaran son: responsabilidad, honestidad, compromiso, creatividad, innovación, cooperación, pluralismo, liderazgo y humanismo, entre otros.

El modelo de gestión basado en competencias reconoce el desarrollo constructivo de habilidades, conocimientos y actitudes que permitan a los estudiantes insertarse adecuadamente en la estructura laboral y adaptarse a los cambios y reclamos sociales.

De esta manera, las competencias se definen como un conjunto de actitudes, habilidades y conocimientos que se expresan mediante desempeños relevantes para dar solución a la problemática social o laboral.

En este modelo, el papel del estudiante y del docente cobra un nuevo sentido. El estudiante construye el aprendizaje a través de la interacción con la información; asumiendo una actitud crítica, creativa y reflexiva que le permite ir aplicando lo que aprende en los problemas cotidianos de la red avanzada; por lo que se le considera autogestor de su propio aprendizaje.

El docente por su parte es el responsable de propiciar los ambientes de aprendizaje que promueven actitudes abiertas, de disposición que los lleva al desarrollo de competencias para que los estudiantes:

a) Aprendan a aprender

Es decir a regular sus procesos de aprendizaje de lo que aprenden y cómo lo hacen, a contar con elementos y criterios para seleccionar la información pertinente y congruente con los problemas de la sociedad que pretenden solucionar.

b) Aprendan a hacer

Que desarrollen habilidades en una integración con el todo, que les permita aplicar lo que saben en beneficio de su entorno social; atendiendo las contingencias y los cambios continuos del contexto global.

c) Aprenda a convivir

Trabajar en equipo respetando al otro, convivir en el pluralismo, incorporar en su formación y desempeño profesional a lo interdisciplinario y a prepararse dentro de una cultura de la legalidad.

d) Aprenda a ser

Que la persona se visualice como un ser particular orientado a lo universal; una persona que es él por sí mismo, autónomo, responsable y comprometido con su formación profesional y con el desarrollo de la sociedad. Estas competencias son la piedra angular de este trabajo.

Para el diseño del programa de capacitación de los estudiantes de Administración de Empresas, las competencias se clasifican en: político estratégicas, de gestión y de manejo de proyectos.

Ello en consideración de los desafíos que enfrentan los profesionales de administración de empresas en su campo laboral como los lineamientos estratégicos, implementación del citado plan, y formulación y evaluación de proyectos complementarios a la implementación de la estrategia. Esta clasificación es la que se indica:

a. Competencias Políticas Estratégicas:

Corresponden a las vinculadas a la creación y sustentación de la Red Avanzada, en particular, en sus dimensiones de diseño y alcance de acuerdos amplios.

b. Competencias de Gestión:

Corresponden a las que permiten poner en marcha el proyecto y el logro de los objetivos estratégicos. Están asociadas al hacer.

c. Competencias en Proyectos:

Corresponde a las que están vinculadas a la gestión de proyectos, en sus ámbitos de planificación, ejecución y de control. En la figura 1 se ilustra el Modelo por Gestión de Competencias que sustenta el diseño del programa de formación.



Figura 7 Clasificación del programa de capacitación
Fuente elaboración propia

A partir de esta agregación, se diseñó una metodología de trabajo que reconoce las necesidades y las brechas en materia de formación; y la conexión de estos elementos con los contenidos específicos y la validación con evidencia empírica relevante

El programa explicita la relación entre las competencias identificadas y los módulos que se definen, así como los contenidos específicos para cada unidad temática. También se

propone una metodología que privilegia el desarrollo de competencias y la modalidad semi presencial, predefinida para el plan de capacitación.

En este contexto, los alcances definidos por la contraparte para este trabajo son:

- a. Definición de los objetivos de aprendizaje del programa, los que deberán responder a las necesidades detectadas en el diagnóstico y estar expresados en términos de competencias.
- b. Marco metodológico que orientará el diseño pedagógico de cada uno de los tres cursos previstos en el programa y los ciclos de aprendizaje que se llevarán a cabo en virtud de la modalidad semi presencial que tendrá y el tipo de competencias a desarrollar en cada uno de los cursos.
- c. Identificación de la estructura curricular del programa, la que incluirá cada uno de los cursos, las problemáticas que orientarán cada uno de ellos, los objetivos de aprendizaje, las temáticas a abordar y una propuesta de recursos para alcanzar los aprendizajes propuestos.

Propuesta respectiva, la misma que ha sido elaborada considerando el diseño curricular del programa y la demanda de los estudiantes y sugerencias de docentes. Por lo que se han establecido tres ejes importantes que son: político estratégicas, de gestión y de manejo de proyecto que fortalecerán la formación profesional de los estudiantes del Programa de Administración de Empresas.

12.3. Diseño del Programa de Capacitación

Como parte de este diseño, se propone que la metodología de aprendizaje privilegie la resolución de problemas específicos de gestión, que debieran enfrentar los profesionales de Administración de empresas. De esta manera se vinculan las competencias y contenidos con la resolución de una problemática de gestión relevante.

El programa de capacitación tiene un énfasis en la construcción de liderazgos fuertes. Con el objetivo de estructurar el plan de capacitación, las problemáticas se agruparon en tres módulos académicos, los que se indican:

I. Liderazgo en la organización, orientadas al cumplimiento de la misión y al diseño y alcance de acuerdos amplios. Las competencias que forman parte de este módulo se denominan Políticas Estratégicas. Corresponden a las vinculadas a la creación y sustentación de empresas, en particular, en sus dimensiones de diseño y alcance de acuerdos amplios

II. Gestión de excelencia, orientadas al hacer, permite poner en marcha los proyectos. Las competencias que forman parte de este módulo se denominan de Gestión. Corresponden a las que permiten poner en marcha un proyecto y el logro de los objetivos estratégicos. Están asociadas al hacer.

III. Gestión de proyectos, orientadas al manejo, control y gestión de proyectos. Las competencias que forman parte de este módulo se denominan de Proyectos. Corresponde a las que están vinculadas a la gestión de proyectos, en sus ámbitos de planificación, ejecución y de control.

12.4. Objetivos por Módulo

Cada módulo, tiene el objetivo de transmitir las competencias necesarias a través del aprendizaje concreto, para ello se han definido metas u objetivos a alcanzar al término de cada módulo. A continuación se describen los objetivos esperados para cada módulo.

✚ Módulo I Liderazgo de la organización: Los estudiantes deben ser capaces de formular un plan estratégico coherente.

✚ Módulo II Gestión de Excelencia: Los estudiantes deben ser capaces de formular un plan de implementación de la estrategia

- ✚ Módulo III Gestión de proyectos: Los estudiantes deben ser capaces de administrar y controlar una cartera de proyectos, los cuales deben ser acordes con los planes de implementación planteados.

12.5. Competencias por Módulo

Las competencias que componen cada módulo, corresponden a las explicitadas en los documentos perfil de competencias. Están agrupadas en función de las competencias requeridas para solucionar las problemáticas correspondientes a los módulos descritos anteriormente. Los criterios de agrupación son los siguientes:

- Liderazgo en la organización, competencias Políticas Estratégicas que corresponden a competencias vinculadas al diseño y construcción de un proyecto de largo plazo, y a conseguir la convocatoria y apoyo de distintos grupos relevantes, que están involucrados en el proyecto, para desarrollar competencias para conseguir los acuerdos necesarios, con distintos intereses.

Tabla 1 Competencias de Liderazgo de organización

Módulo I Competencias Liderazgo de la organización

- Diseñar una orientación estratégica acorde al proyecto (Visión y Misión)
 - Coordinar la formulación de planes estratégicos de negocio.
 - Diseñar estructuras, procesos y procedimientos que permitan alcanzar los objetivos estratégicos.
 - Gestión Estratégica
 - Entender las estructuras de los mercados.
 - Aplicar habilidades y técnicas en la resolución de conflictos en la relación entre personas.
 - Aplicar técnicas para la solución de problemas y toma de decisiones
-

-
- Aplicar habilidades para la comunicación y motivación de personas
 - Aplicar habilidades y técnicas de trabajo en equipo
 - Aplicar habilidades y técnicas de Liderazgo
 - Ser proactivo y estar dispuesto a enfrentar nuevos desafíos
 - Ser responsable ante la sociedad y el entorno influyente
 - Desarrollar y construir redes y alianza
-

Tabla 1 competencia de liderazgo de la organización

Fuente: Elaboración propia

- b. Gestión de excelencias, competencias de Gestión que corresponden a las habilidades vinculadas a que los resultados se alcancen. Complementan a las políticas estratégicas, en el sentido que son habilidades que permiten asegurar el logro de los resultados esperados.

Tabla 2 Gestión de la excelencia

Módulo II Competencias Gestión de las excelencias

Diseñar sistemas de observación de resultados (SOR)

- Identificar potenciales clientes y mercados potenciales
 - Ajustar prioridades para satisfacer las demandas y presiones de los clientes
 - Ser capaz de realizar un plan de marketing
 - Identificar modelos para satisfacer las necesidades de los clientes
 - Analizar necesidades de clientes
 - Interpretar los estados financieros aplicando diversos instrumentos de análisis
 - Coordinar la formulación de planes operacionales
 - Coordinar y supervisar la formulación de planes de negocio
 - Adaptar o diseñar la estructura de la organización, a la estrategia de negocios diseñada
-

-
- Ser proactivo y estar dispuesto a enfrentar nuevos desafíos
-

Fuente elaboración propia

- c. Gestión de proyectos, competencias de Proyectos corresponden a las habilidades que complementan la implementación de la estrategia, a través de proyectos específicos. Por lo tanto, las oportunidades, las fuentes de financiamiento, y la planificación y control de proyectos es clave.

Tabla 3 gestión de proyectos

Módulo III Competencias Gestión de proyectos

Ser capaz de realizar presupuestos para los distintos tipos de proyectos.

- Identificar nuevas oportunidades de negocio en áreas como I&D– Fondos concursables y servicios.
 - Dirigir la formulación, gestión y evaluación de proyectos
 - Gestionar portafolios de proyectos que respondan a los objetivos estratégicos de la organización
 - Identificar y gestionar fuentes de financiamiento
 - Ser proactivo y estar dispuesto a enfrentar nuevos desafíos
-

Fuente elaboración propia

12.6. Estructura Curricular

La estructura curricular que es la es la malla recoge las distintas áreas temáticas que se asocian a cada módulo donde se encuentran establecidas las competencias específicas. Las unidades temáticas por módulo, representadas en esta estructura, responden a una agrupación de competencias necesarias para la resolución de la problemática general del módulo. Adicionalmente, los recursos de aprendizaje son transversales al programa de capacitación. Esto significa que aplican a cada módulo y a cada unidad temática.

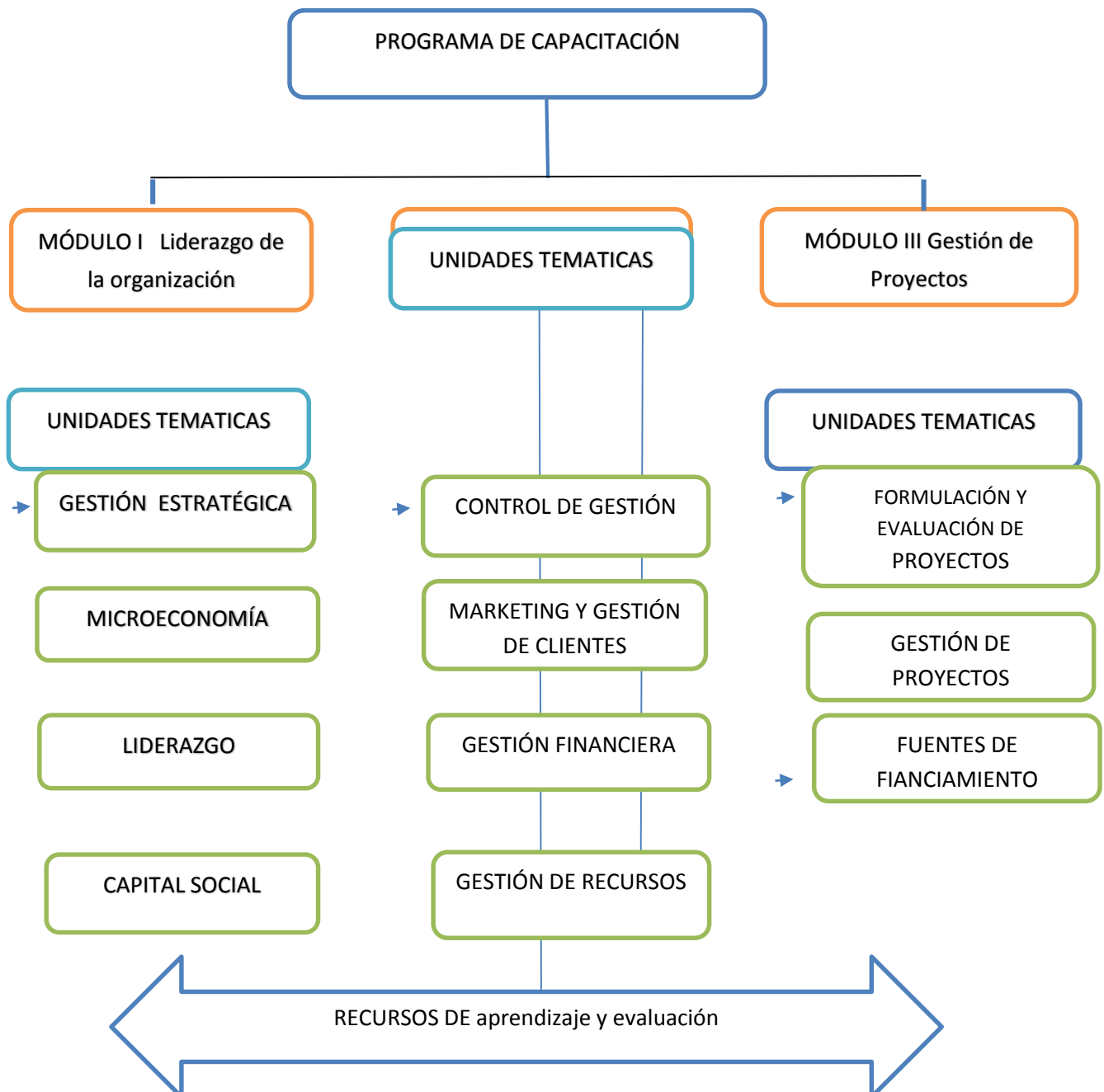


Figura 8 Diseño Plan de Capacitación
Fuente elaboración propia

12.7. Competencias por Unidad Temática

Corresponde a las competencias que componen las diversas unidades temáticas, de manera de otorgar un orden al Programa de Capacitación, el detalle se describe en las siguientes tablas, separadas por módulo.

Tabla 2 Módulo I Competencias por unidad Temática de Liderazgo de la organización

GESTIÓN ESTRATÉGICA	Diseñar una orientación estratégica acorde al proyecto (Visión y Misión)
	Coordinar la formulación de planes estratégicos de negocio
	Diseñar estructuras, procesos y procedimientos que permitan alcanzar los objetivos estratégico
	Comprender las estructuras de los mercados
CAPITAL SOCIAL Y RESPONSABILIDAD	Ser proactivo y estar dispuesto a enfrentar nuevos desafíos. Ser responsable ante la sociedad y el entorno. Desarrollar y construir redes y alianzas Reconocer oportunidades de colaboración.

Fuente elaboración propia

Tabla 5 Módulo II Competencias por unidad Temática de Gestión de excelencia

	Diseñar sistemas de observación de resultados.
	Interpretar los estados financieros aplicando diversos instrumentos de análisis.
GESTIÓN FINANCIERA Y OPERACIONALIZACION	Coordinar la formulación de planes operacionales Coordinar y supervisar la formación de planes de Negocios. Diseñar sistemas de observación de resultados
GESTIÓN DE RRHH	Adaptar o diseñar la estructura de la organización, a la estrategia de negocios diseñada. Ser proactivo y estar dispuesto a enfrentar nuevos Diseñar sistemas de observación de resultados

Fuente elaboración propia

Tabla 3 Módulo III Competencias por unidad Temática de Gestión de proyectos

FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTO	Identificar nuevas oportunidades de negocio en áreas como I&D -Fondos concursables.
	Ser capaz de realizar presupuestos para los distintos tipos de proyectos.
	Dirigir la formulación, gestión y evaluación de proyectos.
	Ser proactivo y estar dispuesto a enfrentar nuevos desafíos.
GESTIÓN DE PROYECTOS	Gestionar portafolios de proyectos que respondan a los objetivos estratégicos de la organización.
FUENTES DE FINANCIAMIENTO	Identificar y gestionar fuentes de financiamiento.

Fuente elaboración propia

12.8. Contenidos de Unidades Temáticas

Corresponde a los contenidos técnicos de las unidades temáticas, el detalle se describe en las siguientes tablas, separadas por módulo. Aquí es relevante que el aprendizaje esté condicionado a la integridad de los contenidos, y su vinculación con las competencias definidas. Se ha considerado que los contenidos consideren esa integridad.

Tabla 4 Módulo I Contenidos por unidad Temática de Liderazgo de la Organización

LIDERAZGO DE LA ORGANIZACIÓN	TEMA	CONTENIDO
Gestión Estratégica	Organización Estratégica	Estructuras de los mercados.
		Organización Competitividad de los Mercados.
	Administración Estratégica	Orientación estratégica (Misión y Visión)
		Dinámica competitiva (Ataques y respuestas)
		FODA æ escenarios y diagnóstico
	Diseño planes Estratégicos	Formulación de estrategia de negocio Sistemas de gestión estratégica
Liderazgo	Liderazgo	La función de la gerencia Acciones claves de líderes estratégicos.
	Comunicación	Comunicación (Ontología del Lenguaje).
		Confianza Técnicas de fundamentación de juicios.
	Gestión	Modelo de trabajo en equipo. Técnicas de coaching (conjunto integrado de acciones orientadas a

		mejorar el desempeño de una persona, de manera que alcance su potencial (en ocasiones, en el proceso se redefine su perspectiva acerca de su potencial).
Capital Social	Capital Social	Definición y creación de redes sociales. Gestión de redes sociales. Concepto y utilización del capital social.
	Estrategia de Cooperación	Alianzas estratégicas (Tipos de Alianzas Estratégicas sus pro y contra) Estrategias de cooperación en red. Estrategias de cooperación de negocios.

Fuente elaboración propia

Tabla 5 Módulo II Contenidos por unidad Temática de Gestión de las Excelencias

GESTION DE LAS EXCELENCIAS	TEMA	CONTENIDO
----------------------------	------	-----------

Marketing y Gestión de clientes	Estrategia orientada al cliente.	Diseño de ofertas de valor por tipo de clientes Determinación de clientes que atenderá la empresa Determinación de necesidades de los clientes que satisfará la empresa Determinación de las competencias centrales que se necesitan para satisfacer las necesidades de los clientes
	Modelo STP	Segmentación de mercados Targeting de mercados Posicionamiento en el mercado
	Mecanismos de control	Indicadores de control Cuadro de mando integral de clientes
	La función contable	Identificación de ingresos y gastos Clasificación de activos y costos Estados financieros Balance financiero (Activos, Pasivos y Patrimonio)

Gestión financiera y Ocupacional	Finanzas	Fuentes y Usos
		Costo de capital
		Estructuras de financiamiento
	Modelo de Valoración de Capital	CAPM, WACC y Diversificación de riesgo
	Medición del rendimiento	Rentabilidad, crecimiento y sustentabilidad ROA, ROE y EVA
	Diseño de estructura organizacional	Estructura organizacional (Simple, Funcional, Multifuncional y Matricial)
	Comportamiento Organizacional	Organización formal Organización informal
		Reclutamiento
	Procesos claves	Motivación y medición de desempeño.
		Desvinculación

Fuente elaboración propia

Tabla 6 Módulo III Contenidos por unidad Temática de Gestión de Proyectos y Negocio

GESTIÓN DE PROYECTOS Y NEGOCIO	TEMA	CONTENIDO
	Presupuesto	Definición del proyecto. Presupuesto, costos y decisiones de operación.

Formulación y Evaluación de Proyecto	Análisis de Mercado		Análisis de oportunidades y ataques.
	Análisis económico de mercado (Oferta y demanda).		
Gestión de Proyectos	Evaluación de proyecto		Matemáticas financieras Estructura e interpretación de flujo de caja
	Gestión en el financiamiento de proyectos.	Control y gestión financiera de proyectos (VAN, TIR).	
	Control de proyectos Finanzas.		Indicadores de control, evaluación del desempeño
	Evaluación de servicio		Indicadores de servicio. Indicadores de calidad
Fuentes de Financiamiento	Financiamiento por fondos concursables.		Diseño de propuestas, por ejemplo: marco lógico.
	Financiamiento de privados		Estructura de fondos concursables Fondos disponibles. Conocimiento en las franquicias tributaria.

Fuente elaboración propia

12.9. Modalidad de Aprendizaje

Para el aprendizaje de las competencias necesarias para la solución de las problemáticas identificadas, se propone la modalidad Blended Learning que es el aprendizaje semi presencial facilitado a través de la combinación eficiente de diferentes métodos de impartición, modelos de enseñanza y estilos de aprendizaje, y basado en una comunicación transparente de todas las áreas implicadas en el programa que pueden ser logrado a través del uso de recursos virtuales y físicos, alternados de manera equilibrada.

Esta modalidad de enseñanza combina actividades educativas de carácter presencial con actividades a distancia usando tecnología, básicamente Internet. Así se aprovecha de mejor manera el tiempo de los estudiantes, ya que reduce las necesidades de desplazamiento, el costo asociado a los desplazamientos y además, facilita el seguimiento del aprendizaje individual y colectivo. Para los efectos del diseño del curso propiamente tal, es clave contar con proveedores especialistas en estas materias, en especial lo relativo a diseño instruccional (estructura del aprendizaje en modalidad e-learning) y al diseño de recursos multimedia que apoya el aprendizaje (recursos de audio, video, interacción), que son los componentes básicos del curso, en modalidad e-learning. Como se indicó, estos elementos son aportados por el especialista que construye el curso en cuestión, a partir de los contenidos aquí definidos, y validados.

12.10. Horas académicas

Con respecto al tiempo estipulado por Módulo es de 60 horas, las cuales se dividen en 16 horas presenciales los días sábados, porque un alto porcentaje de estudiantes trabaja y 44 horas a distancia. Haciendo un total de 180 horas académicas desarrollándose durante tres meses.

12.11. Recursos de apoyo del programa de capacitación

Estudio de casos: Consiste precisamente en proporcionar una serie de casos que representen situaciones problemáticas diversas de la vida real para que se estudien y analicen. De esta manera se pretende entrenar a los estudiantes en la generación de soluciones. La participación en este tipo de técnicas desarrolla habilidades tales como el análisis, síntesis y evaluación de la información. Posibilita también el desarrollo del pensamiento crítico, el trabajo en equipo y la toma de decisiones, además de otras actitudes y valores como la innovación y la creatividad.

✓ Conferencias y Talleres

Desarrollo de contenidos de un referente de temas de los módulos, donde se exponen y explican los conceptos y técnicas que ayudaron a solucionar un problema real.

✓ **Trabajos Prácticos**

Trabajos prácticos individuales o en grupo, realizado por los estudiantes, enfocado en las problemáticas reales, con el fin de adquirir las competencias necesarias para solucionar éstos.

✓ **Foro de Discusión o Chat**

Consiste en una aplicación Web que da soporte a discusiones u opiniones. Las discusiones deben ser moderadas por un coordinador quien introduce el tema, estimula, pide fundamentar y guía el tema.

✓ **Textos**

Materiales de apoyo, que estarán a disposición de los estudiantes con anticipación, y que es imprescindible su lectura.

12.12. Propuesta de Ejecución del Programa

Se describe a continuación la propuesta de ejecución del programa de capacitación.

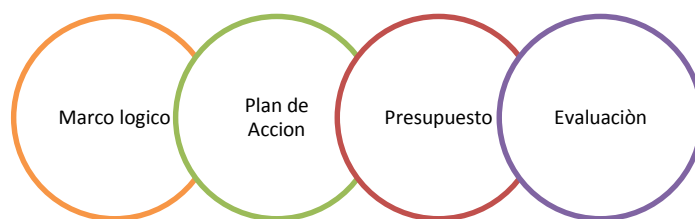


Figura 9 Propuesta de Ejecución del Programa de Capacitación

Fuente elaboración propia

Tabla 7 Propuesta Ejecución del Programa

		LOGICA DE INTERVENCION	INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
FIN O PROPOSITO		Fortalecer las competencias en la formación profesional de los estudiantes de Administración de Empresas	Profesionales de administración de Empresas insertos en el campo laboral.	Documento de seguimiento al egresado del programa de Administración de Empresas	Se tiene el apoyo de las instancias correspondientes de la dirección del Área y las autoridades universitarias.
	OBJETIVO GENERAL	Implementar la propuesta del programa capacitación para los estudiantes de Administración de Empresas	Propuesta del programa elaborado.	Documentado de la propuesta.	Se tiene el apoyo del programa de administración de empresas de la UAP, de la comunidad universitaria, Alcaldía Municipal y la Gobernación.
OBJETIVOS ESPECIFICOS	1	Planificar la ejecución del programa capacitación.	Programa de capacitación planificado.	Documento elaborado.	Se cuenta con una predisposición de las autoridades del Centro Empresarial.
	2	Ejecutar el programa capacitación.	Programa de capacitación ejecutado.	Memoria fotográfica, lista de participantes, contrato de docentes, evaluaciones y otros.	Se tiene el apoyo del Centro empresarial.
	3	Evaluar el programa capacitación.	Programa de capacitación evaluado.	Informes técnicos de la ejecución del programa de capacitación.	
	1.1	Elaboración de un documento técnico de carga horaria, perfil de docentes, horarios, tipo de evaluación y presupuesto.	100% del documento elaborado con todo lo contemplado.	Documento técnico.	Se tiene lo requerido
	1.2	Realizaciones de gestiones necesarias para la asignación de presupuesto.	100% de las gestiones necesarias para la asignación del presupuesto	Documento de asignación presupuestaria.	Se tiene lo requerido
	1.3	Elaboración de un reglamento académico de la capacitación modular.	100% del reglamento elaborado.	Documento del reglamento.	Se tiene lo requerido

2.1	Realización de todas las gestiones necesarias para la ejecución de la capacitación en base a la planificación realizada	100% las gestiones necesarias para la ejecución de la capacitación en base a la planificación realizada	Documentos de las gestiones realizadas.	Se tiene lo requerido
3.1	Elaboración de un programa de evaluación para el programa.	100% programa de evaluación elaborado.	Documento de evaluación elaborado.	Se tiene lo requerido
3.2	Ejecución del programa de evaluación.	100% de programa de evaluación ejecutado.	Documento de constancia del programa de evaluación.	

	ACTIVIDADES	INSUMOS	MONTO	SUPUESTOS
1.1.1	Realización de consultas previas de información sobre la carga curricular y consultas con profesionales del área para la capacitación. Para la elaboración del documento.	Material de escritorio. Tarjetas de telefonía	50 200	Se tiene todo lo requerido
1.1.2	Cotizaciones de todo lo requerido como logística y otros para la elaboración del presupuesto.	Transporte	100	Se tiene todo lo requerido y predisposición de las casa comerciales.
1.1.3	Realización de un balance de información secundaria y primaria para la elaboración del reglamento.	Material de escritorio	50	Se tiene acceso al Internet.
2.1.1	Realización de las gestiones para la contratación de docentes, asignación de aula, impresión de material didáctico de los contenidos de los módulos,	Material de escritorio Fotocopias Refrigerios Honorarios para técnico plataforma	5000 1600 10000 10500	Se tiene el apoyo de las unidades respectivas para la ejecución

	creación de una plataforma virtual, participación de estudiantes y cancelación de servicios de los docentes	Honorarios para docentes	24.000	
3.1.1	Elaboración de instrumentos de evaluación en los distintos módulos.	Material de escritorio. Fotocopias	50 20	Se tiene todo lo requerido
3.1.2	Aplicación de los instrumentos y elaboración de sistematización de la información para la retroalimentación y regulación.	Material de escritorio	50	Se tiene todo lo requerido
	IMPREVISTOS 10%		8450	Se tiene todo lo requerido
			74.940 Bs.	

Fuente elaboración Propia

12.13. Estrategias de Implementación del Programa (PLAN DE ACCION)

Tabla 8 Plan de Acción del Programa de Capacitación

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	INDICADORES DE CONTROL	MEDIOS DE VERIFICACION	TIEMPO APROXIMADO
Planificar la ejecución del programa de capacitación.	Realización de consultas previas de información sobre la carga curricular y consultas con profesionales del área para la capacitación. Para la elaboración del documento.	Consultas previas de información sobre la carga curricular y consultas con profesionales del área para la capacitación realizadas para la elaboración del documento.	Documento técnico de la planificación con el contenido respectivo.	Dos semanas
	Cotizaciones de los recursos, económicos, logísticos y otros para la elaboración del presupuesto.	Cotizaciones de los recursos, económicos, logísticos y otros realizados para la elaboración del presupuesto.	Documento de asignación presupuestaria	Dos semanas

		Realización de un balance de información secundaria y primaria para la elaboración del reglamento	Reglamento elaborado	Documento reglamento	del	Dos semanas
Ejecutar el programa de capacitación.		Realización de las gestiones para la contratación de docentes, asignación de aula, impresión de material didáctico de los contenidos de los módulos, creación de una plataforma virtual, participación de estudiantes y cancelación de servicios de los docentes.	Docentes contratados, material impreso, plataforma virtual creada, participación de estudiantes.	Documentos de las gestiones realizadas.		Ocho semanas
Evaluar el programa de capacitación.		Elaboración de instrumentos de evaluación en los distintos módulos.	Instrumentos de evaluación en los distintos módulos elaborados.	Documento de evaluación elaborado	de	Siete semanas
		Aplicación de los instrumentos y elaboración de sistematización de la información para la retroalimentación y regulación.	Información sistematizada.	Documento constancia programa de evaluación.	de del de	Seis semanas

Fuente elaboración propia

12.14. Recursos

12.14.1. Recursos financieros

Para la concreción de la presente propuesta los recursos económicos necesarios son de 92940 Bs. Para lo cual es necesario realizar incluirlo en el POA institucional del área.

12.14.1.1. Recursos humanos

Se detalla a continuación el requerimiento de los recursos humanos:

- Coordinador general
- Coordinador de Capacitación
- Docentes

12.14.1.2. Recursos materiales

❖ Materiales didácticos

- ✓ Cartillas de soporte
- ✓ Trípticos

❖ Materiales de escritorio

- ✓ Cartulinas
- ✓ Hojas de papel bond
- ✓ Marcadores de pizarra y agua
- ✓ Grampas
- ✓ Clips
- ✓ Engrampadora
- ✓ Perforadora
- ✓ Folders
- ✓ Cinta masquen
- ✓ Fastener
- ✓ Porta planilla
- ✓ Archivadores de palanca
- ✓ Diurex
- ✓ DVD
- ✓ Bolígrafos

- ✓ Cartuchos para impresora

❖ Materiales logísticos

- ✓ Computadora e Impresora
- ✓ Memoria digital
- ✓ Disco extraíble
- ✓ Data show

12.14.2. PRESUPUESTO

En base al clasificador del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas del Estado Plurinacional de Bolivia se describe el presupuesto por partida presupuestaria.

Tabla 9 Presupuesto del Programa de Capacitación

PARTIDA	DESCRIPCION	UNIDAD	PRECIO GLOBAL	TOTAL Bs.
10000	SERVICIOS PERSONALES			
11000	Expertos	Global	4000	4000
11000	Docentes	Global	24000	24000
11000	Técnico plataforma virtual	Global	10500	10500
20000	SERVICIOS NO PERSONALES			
21400	Servicios Telefónicos	Global	600	600
23400	Servicios de Transporte	Global	100	100
30000	MATERIALES Y SUMINISTROS			
31110	Gastos destinados al pago de Refrigerios	Global	10100	10100
32000	Productos de Papel, Cartón e Impresoras	Global	2800	2800
32100	Fotocopias	Global	1620	1620
39000	Productos Varios			
39500	Útiles de Escritorios y Oficinas	Global	5250	5250

39800	Otros Repuestos y Accesorios	Global	320	320
39990	Equipos	Global	7200	7200
	Imprevistos	Global	8450	8450
Total Bs.				74.940

Fuente elaboración propia

12.15. Plan de seguimiento

12.15.1. Equipo de gestión

Está conformado por el Coordinador, general responsable técnico por los facilitador, estudiantes

12.15.2. Organigrama de la Unidad de Capacitación

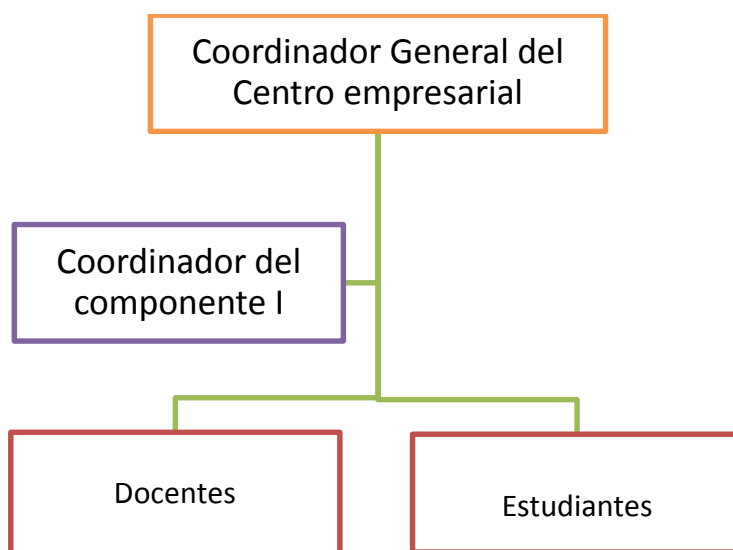


Figura 10 “Organigrama de la unidad de Capacitación

Fuente elaboración propia

12.15.3. Organización de la estrategia de evaluación

El objetivo de la evaluación es identificar y obtener información útil y descriptiva acerca del valor y el mérito de las metas, la planificación, la realización y el impacto de un objetivo determinado, con el fin de servir de guía para la toma de decisiones. El propósito principal de la evaluación del desempeño o de competencias es el de establecer un canal

que conlleve a la organización al mejoramiento continuo en todos sus procesos productivos y administrativos determinando qué procesos de capacitación dan buenos resultados para la consecución de los objetivos organizacionales.

12.15.4. Evaluación antes de la ejecución

Es importante realizar la evaluación del Programa de Capacitación componente N1 para el centro empresarial antes de su ejecución considerando que son importantes las alianzas estratégicas como también se tiene que considerar el contexto y coyuntura por la que pueda atravesar. Se realizara la evaluación a través de un análisis de costos sobre el presupuesto ya que habrá que realizar un ajuste del mismo considerando para su ejecución por la fluctuación de precios en el mercado.

- ✓ Establecer si existe la predisposición del autoridades del Centro empresarial
- ✓ Si existe el recurso económico para su ejecución en el monto presupuestado o si es necesario realizar ajustes de acuerdo a la predisposición de los financiadores.

12.15.5. Evaluación durante la ejecución

Este tipo de evaluación es de suma importancia cuando se ejecuta un proyecto considerando que nada es rígido sino flexible, que permite monitorear y sobre todo regular el proceso o ajustar como también retroalimentarlo.

- ✓ Se realizara seguimiento a la planificación realizada de acuerdo al plan de acción.
- ✓ Evaluación de los resultados en cada etapa de la ejecución.

12.15.6. Evaluación post ejecución

Esta etapa permite verificar el cumplimiento de los objetivos y sobre todo el objetivo general planteado para establecer aspectos técnicos, al tratarse de un programa de capacitación piloto es importante considerar las fortalezas y debilidades para ser considerados cuando sean replicados se consideren estos aspectos.

- ✓ Evaluación del cumplimiento del objetivo general por ende de los objetivos específicos.
- ✓ Evaluación de los resultados obtenidos.

14. EVALUACION Y RESULTADO

Para la evaluación se han definido indicadores que tienen el siguiente valor cuantitativo y cualitativo.

1 = Pésimo 2= Regular 3= Bueno 4= Muy Bueno 5= Excelente

Tabla 10 Indicadores de Evaluación por Objetivos

OJETIVOS	RESULTADOS ESPERADOS	INDICADORES DE EVALUACION	1	2	3	4	5
Planificar la ejecución del programa de capacitación.	Elaboración de un documento técnico de carga horaria, perfil de docentes, horarios, tipo de evaluación y presupuesto.	Documento técnico de la planificación con el contenido respectivo.					
	Realizaciones de gestiones necesarias para la asignación de presupuesto	Documento de asignación presupuestaria					
	Elaboración de un reglamento académico de la capacitación modular	Documento del reglamento					
Ejecutar el programa de capacitación.	Realización todas las gestiones necesarias para la ejecución de la capacitación en base a la planificación realizada	Documentos de las gestiones realizadas.					
Evaluar el programa de capacitación.	Elaboración de un programa de evaluación para el programa.	Documento de evaluación elaborado					

Ejecución programa evaluación.	del de	Documento constancia programa evaluación.	de del de
--------------------------------------	-----------	--	-----------------

Fuente elaboración propia

CAPÍTULO 6

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

15. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

15.1. CONCLUSIONES

- ✓ Se realizó un diagnóstico de las necesidades de capacitación de los estudiantes del programa de Administración de Empresas de acuerdo al diseño curricular donde se ha podido identificar claramente la temática a abordar en la capacitación. Asimismo lo relevante es que requieren capacitación semi presencial y consideran una oportunidad de que tenga un valor curricular de diplomado.
- ✓ Se han seleccionado las prioridades de capacitación en relación a su formación profesional. Agrupándose en tres líneas o ejes articuladores que son :

Liderazgo en la organización, orientadas al cumplimiento de la misión y al diseño y alcance de acuerdos amplios. Las competencias que forman parte de este módulo se denominan Políticas Estratégicas. Corresponden a las vinculadas a la creación y sustentación de empresas, en particular, en sus dimensiones de diseño y alcance de acuerdos amplios.

Gestión de excelencia, orientadas al hacer, permite poner en marcha los proyectos. Las competencias que forman parte de este módulo se denominan de Gestión. Corresponden a las que permiten poner en marcha un proyecto y el logro de los objetivos estratégicos, están asociadas al hacer y finalmente el módulo.

Gestión de proyectos, orientadas al manejo, control y gestión de proyectos. Las competencias que forman parte de este módulo se denominan de Proyectos. Corresponde a las que están vinculadas a la gestión de proyectos, en sus ámbitos de planificación, ejecución y de control.

- ✓ Se ha elaborado la propuesta del programa de capacitación con todos los componentes respectivos en base a las prioridades establecidas considerando el diseño curricular y desde la percepción y perspectiva de los estudiantes. Estableciéndose un programa de capacitación por competencias orientado fortalecer la formación de los estudiantes del Programa de Administración de Empresas del Área de Ciencias Económicas y Financieras de la Universidad Amazónica. El programa se basa en el mejoramiento continuo e incluye las etapas de: diagnóstico, la planeación, la programación, la ejecución, la evaluación y el seguimiento de la capacitación. El modelo es integral, también se diseñó el proceso de evaluación de la capacitación, el cual permite la retroalimentación continua de los contenidos, de los capacitadores y de todos los instrumentos y herramientas utilizados.

15.2. RECOMENDACIONES

- ✓ Cada uno de los puntos contenidos en el programa basado en competencias fueron diseñados de manera holística pensando siempre en la organización como un sistema abierto y coherente llevando al Centro Empresarial del Área de ACEF a tener estudiantes formados de manera integral para así cumplir con los diferentes objetivos de su campo laboral. Por lo que se recomienda su ejecución en beneficio de la comunidad universitaria y del departamento en general.
- ✓ Se recomienda al Área de Ciencias Económicas y Financieras pueda contemplar en su Programa Operativo Anual en la Partida de Capacitación el monto estimado del programa de capacitación para la carrera de Administración de Empresas.
- ✓ Sugerir al Área de ciencias Económicas pueda utilizar este programa de capacitación como política institucional en los demás programas académicos del área.

16. BIBLIOGRAFÍA

Acevedo, A. (1998). *El proceso de la entrevista* . mexico: Limusa Noriega editores .

Armstrong, M. (1993). *Gerencia de Recursos Humanos* . Santiago de Bogota: Editorial Bogota .

Chavez, T. (2007). *Tradición Andina Edad de Oro*. Lima: Ediciones Peruanas.

Elliott, J. (2000). *El cambio educativo desde la Investigacion - Accion* . madrid: Ediciones Morata.

LLanos, J. (1999). *Integracion de los Recursos Humanos* . España: Editorial Trillas .

Novick, M. (2000). *Estrategias de capacitacion y aprendizaje de las firmas, Reflecciones innovadoras en Argentina, Brasil y Mexico* . Cepal: Editorial Educacon y Empresa .

Senge, P. (2006). *la quinta disciplina. en la Practica*. Argentina : Ediciones Juan Garnica .

Siliceo, A. (2004). *Capacitacion y Desarrollo de Personal*. Mexico: Limusa Noriega Editores.

ANEXOS

ANEXO 1

ENCUESTA PARA ESTUDIANTES

☐ Sexo Masculino _____ Femenino _____ ☐ Edad _____

☐ Semestre _____

1. ¿En qué temas considera Ud. que debe ser capacitado para fortalecer su formación profesional como Administrador de Empresas?

.....

.....

.....

.....

2. ¿Bajo qué modalidad debería ser capacitado?

- ☐ Modalidad Presencial
- ☐ Modalidad Semi presencial

3. ¿El tiempo de duración de la capacitación debe ser de?

- ☐ Un mes
- ☐ Dos meses
- ☐ Tres meses

4. ¿La capacitación debe realizarse los días?

- ☐ Durante la semana
- ☐ Sábados

5. Ud. Sabe navegar por internet?

- ☐ Si
- ☐ No

6. ¿Considera que el Centro Empresarial le podría capacitar en los temas elegidos?

- ☐ Si
- ☐ No

ANEXO 2

GUIA DE ENTREVISTA

☐ Sexo Masculino _____ Femenino _____

☐ Semestre _____

1. ¿En qué temas considera que debería ser capacitado el estudiante de los últimos semestres del programa de Administración de Empresas considerando las exigencias del campo laboral para fortalecer su formación profesional?

.....

.....

.....

.....

2. ¿Bajo qué modalidad debería ser capacitado?

- () Presencial
- () Semi presencial

3. ¿Considera que el Centro Empresarial debería realizar la capacitación en los temas sugeridos?

- () Si
- () No

ANEXO 3

GLOSARIO

Calidad: Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor.

Capacitación: Acción y efecto de capacitar.

Competencias: Pericia, aptitud, idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado.

Desarrollo: Acrecentar, dar incremento a algo de orden físico, intelectual o moral, económico o productivo.

Desarrollo de recursos humanos: Esfuerzo continuo, planificado, para mejorar los niveles de competencia del personal y el desempeño organizacional mediante capacitación y programas de desarrollo.

Desempeño: Realización, por parte de una persona, un grupo o una cosa, de las labores que le corresponden.

Diagnóstico: Es un proceso de construcción de conocimiento, estructurado, reflexivo y crítico que tienen como finalidad comprender, analizar, interpretar y transformar los hechos de un determinado proceso o situación de lo social.

Eficiencia: Capacidad para reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización. "hacer las cosas bien".

Gestión Administrativa: Es el proceso mediante el cual se obtiene, despliega o utiliza una variedad de recursos básicos para apoyar los objetivos de la organización.

Modelo: Sistema o conjunto de ellos realizados con arreglo a un mismo diseño. Representación que se sigue como pauta en la realización.

Proceso: Conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial.

Programa: Serie ordenada de operaciones necesarias para llevar a cabo un proyecto.

Recurso humano: Conjunto de personas disponibles para resolver una necesidad o llevar a cabo una empresa.

Retroalimentación: Comunicación entre el instructor o el sistema y el aprendiz, como resultado de una acción o proceso.

Seguimiento: Observar atentamente el curso de un negocio o los movimientos de alguien o algo.