

INTRODUCCIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN

El siguiente proyecto de investigación tiene como finalidad proponer un diseño organizacional mediante herramientas administrativas que permitan a la persona a cargo de gerencia regional efectivice de manera productiva el desempeño organizacional de la empresa ENIDE en la ciudad de Tarija, de esta manera, poder convertir el elemento humano, en un recurso capaz de generar una ventaja competitiva, ofreciendo en servicio de calidad al cliente.

Para hacer posible la realización del proyecto se realizará un análisis interno con la finalidad de recolectar información fidedigna, la cual nos mostrará el funcionamiento actual de la organización identificando falencias de tipo organizacional.

El interés por este proyecto se vino dando a través de una observación directa, donde se evidenció que el servicio presenta falencias de tipo organizacional. De ahí surge la necesidad de implementar un diseño organizacional que se adecue a las necesidades y características de la empresa ENIDE en la ciudad de Tarija, así permitiendo mejorar el funcionamiento interno alcanzando los objetivos propuestos. Dicho lo anterior el presente proyecto de investigación estará orientado a la o las falencias organizacionales que influyen al momento de realizar las funciones de tipo organizacional de La Escuela de Negocios e Ingeniería para el Desarrollo ENIDE para la gestión 2023 en la ciudad de Tarija.

En las operaciones de una organización que pretende escalar es imprescindible que la fuerza laboral tenga en claro su estructura organizativa, la función de su cargo como base para establecer procedimientos que les permitan tener la solidez necesaria para enfrentar problemas inherentes al crecimiento. La Escuela de Negocios e Ingeniería para el Desarrollo – ENIDE pretende iniciar un proceso de planificación estratégica para la consecución de sus objetivos para la gestión 2023, no obstante, no cuenta con un departamento de RRHH funcional; en ese sentido el no contar con una estructura organizativa, el diseño organizacional y el manual de funciones de sus trabajadores es el mayor obstáculo previo a iniciar su proceso de planificación concerniente a sus RRHH.

1.2 ANTECEDENTES

En el siguiente punto se expresa la información de referencia de situar el tema en un contexto apropiado.

El primer antecedente de los Recursos Humanos se sitúa a mediados del siglo XIX, en plena Revolución Industrial, que se desarrolló básicamente en Europa y Estados Unidos. La excesiva mecanización de las tareas generó una creciente insatisfacción entre el personal de las empresas y las grandes fábricas, lo cual dio origen a las primeras medidas para tratar de solucionar problemas asociados a la salud, la vivienda y los horarios de los trabajadores. La más importante de ellas fue la creación de los llamados Departamentos de Bienestar, un momento que coincide con la aparición en la historia de los RR.HH.

Aquí surgieron las primeras oficinas dedicadas a la gestión del personal. Sin embargo, se centraban solo en acciones disciplinarias y algunas veces en sistemas retributivos. Poco a poco se empezaron a explorar otros frentes como la contratación, el despido, las fórmulas salariales y el análisis de la productividad. Sus responsables tenían un marcado carácter autoritario y en muchos casos estaban adscritos a la dirección. Este momento en la historia de los RR.HH. se considera como un punto de inflexión. Se pasa del bienestar como objetivo, a la aplicación de la ley y la medición de resultados.

La gestión del talento se convierte en una prioridad. Es un momento de crecimiento en la historia de los Recursos Humanos, ya que la función amplía su núcleo de operaciones: además de la contratación y el despido, ahora también se ocupa de la formación y la capacitación.

A partir de 2020, la historia de los RR.HH. da un nuevo giro; con la tecnología como habilitador, se logra que los procesos sean mucho más dinámicos, ágiles y estén integrados con los objetivos generales de la empresa. Aún más importante es la autonomía que se reconoce a las personas, que pueden elegir desde dónde trabajar y en qué horario hacerlo.

Ahora refiriéndonos a nuestro país Bolivia; se vino trabajando a través del tiempo el concepto de Diseño Organizacional a través de empresas consultoras especializadas en el área de Recursos Humanos que ofrecen a las organizaciones estudios puntuales sobre el tema.

En nuestra ciudad Tarija se evidencia la informalidad en las actividades de tipo organizacional en las empresas pequeñas y medianas, sin tener noción de los beneficios de ser formales. Estas falencias de una o otra manera influyen en la productividad y crecimiento de las empresas.

1.3 DELIMITACIONES

1.3.1 Limite sustantivo

En el presente Proyecto de Investigación se tomarán en cuenta conceptos, definiciones y teorías, sobre; la teoría y diseño organizacional, recursos humanos, organización empresarial, administración, además aporte de herramienta de investigación de mercado, basado en técnicas de investigación de mercado, y otros que sean necesarios para el proyecto.

1.3.2 Límite temporal

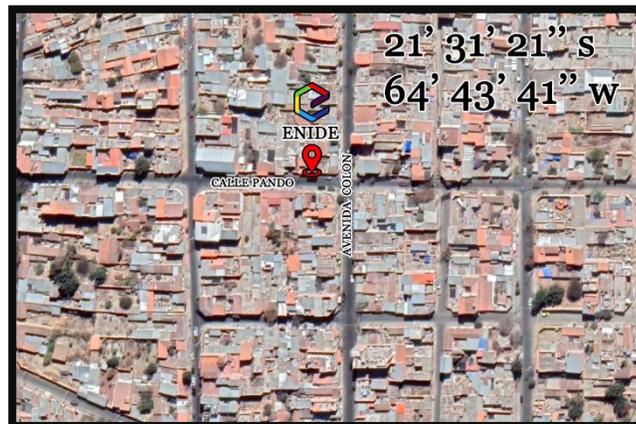
La realización del presente proyecto de investigación tendrá una duración aproximada de 9 meses desde el mes de marzo a diciembre de 2022, dedicando 4 meses de estudio en la definición del perfil de tesis y 5 meses para el desarrollo del marco teórico y desarrollo de la investigación.

1.3.3 Límite geográfico

El alcance geográfico del siguiente proyecto de investigación es regional (interno de la empresa) dado que se levantará datos de las regionales operativas de 4 departamentos, a decir: Tarija, Santa Cruz, La Paz y Cochabamba; en este sentido podemos afirmar que el estudio abarcará un análisis troncal de las operaciones en Bolivia.

Centrándose mayormente el estudio de campo en la oficina central en Tarija en la dirección: Calle Pando Nro, 116 casi Esq. Av. Colon, barrio San Marcos.

FIGURA N°1 UBICACIÓN GEOGRAFICA ENIDE



Límite Geográfico

Fuente: Elaboración Propia

1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El diseño organizacional es un elemento administrativo que se encarga de estructurar ordenada y sinérgicamente las diversas unidades orgánicas de una organización. Asimismo, busca brindar las condiciones racionales óptimas para que pueda operar en el día a día. En nuestra actualidad se ha convertido en un factor de ventaja competitiva para las empresas, motivo por el cual requiere que sean elaborados de manera profesional con fundamentos teóricos y metodologías prácticas, que generen valor a las empresas.

Gracias a una investigación exploratoria se pudo identificar las siguientes realidades donde se presenta el problema, con la finalidad de darle importancia de análisis y estudio a la misma:

Gracias a una entrevista informal no estructurada al director ejecutivo CEO M. Sc. Alexander Humner Cadena Isnado (**ANEXO N°1**) se pudo identificar la siguiente falencia:

“Actualmente no contamos con un diseño organizacional, a consecuencia de ello tenemos falencias en la medición del valor de nuestros recursos humanos y un improvisado proceso de planificación estratégica, dificultando llegar a nuestros objetivos a corto y mediano plazo”

Agregando también al planteamiento del problema la siguiente información que se obtuvo de una encuesta piloto (**ANEXO N°2**) informal dirigida a cinco trabajadores al azar de los 35 que

conforman la empresa ENIDE: dos trabajadores (administrativos) y tres freelancer (trabajadores de ventas con contrato de tres meses):

Administrativos:

“La empresa como tal no cuenta con un manual de funciones en el cual especifique las labores de cada integrante de la organización, en consecuencia, se confunden las funciones y tareas; dificultando la calidad y eficiencia del servicio”.

Freelancer:

“Los trabajadores Freelancer preocupados al no conocer de forma clara sus funciones y tareas, se enfrentan a una situación de duplicidad de labores y desmotivación”

Por último, en este apartado se presentan a continuación las falencias de tipo organizativo que atraviesa la empresa ENIDE, de acuerdo al director ejecutivo de la empresa, encuestas informales a los trabajadores y visitas a la empresa; se procede a detallar la problemática de la empresa:

- **No cuenta con un manual de funciones y procedimientos en la empresa;** Como consecuencia genera falta de comprensión, errores en la ejecución de servicios, los trabajadores realizan la misma tarea, cada uno a su manera, lo que ocasiona demoras, y rechazos; esto ocurre por el desconocimiento de funciones específicas de cada puesto.
- **No existen reglamentos internos de trabajo establecido;** la falta de un reglamento interno de trabajo conlleva a no tener una buena relación laboral organizada, disciplinaria y cordial entre los colaboradores y el director, ocasionando limitación en el poder subordinante y sancionatorio con el que cuenta el empleador para regular las relaciones laborales al interior de su empresa.
- **La empresa no cuenta con una misión, visión y objetivos;** la empresa ENIDE no cuenta una clara definición del sitio que quiere llegar a pensionarse, por no contar una misión, visión y sus objetivos de la empresa de manera escrita.
- **No cuenta con una estructura organizacional;** la estructura organizacional interna de la empresa ENIDE es informal, cada uno de los empleados conoce sus funciones de manera verbal, sin existir ninguna definición escrita.

Por lo tanto, esta situación genera múltiples falencias como duplicidad de funciones, falta de delimitación de responsabilidades de los recursos humanos, incumplimiento de objetivos a corto y mediano plazo.

1.5 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

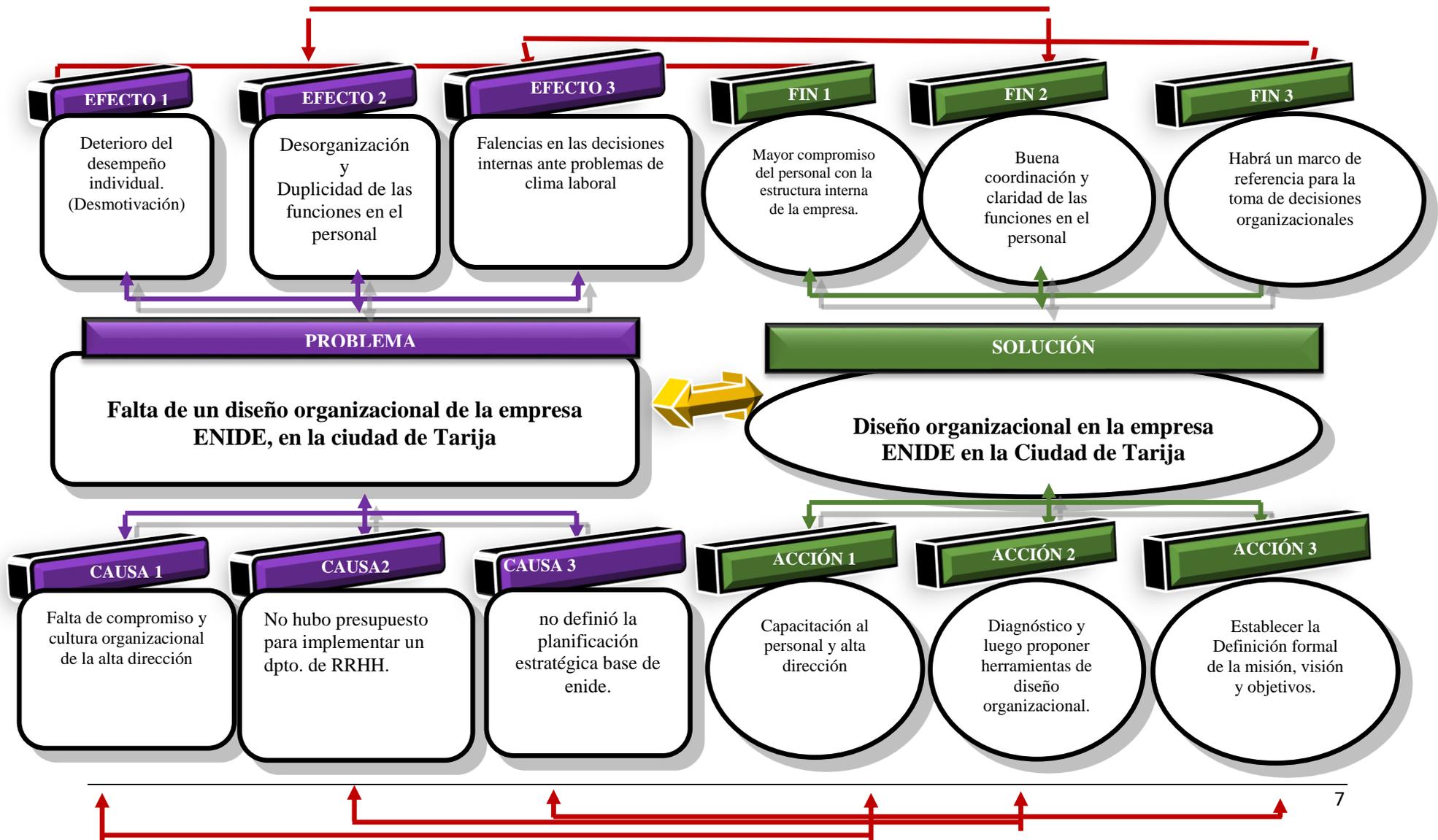
Por tanto, de manera específica; el problema que se tomara en cuenta como base para el presente proyecto de investigación:

¿La falta de un diseño organizacional en la empresa ENIDE en la Ciudad de Tarija; afecta en gran medida en la eficacia organizacional?

1.6 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA Y ABORDAJE DE LA SOLUCIÓN

FIGURA N°2

Árbol de Problemas - Situación ENIDE



1.7 OBJETIVOS

Conforme a los antecedentes, problema planteado y la justificación, los objetivos que se espera alcanzar con la realización del presente proyecto de investigación son:

1.7.1 Objetivo general

“Proponer un diseño organizacional, para la empresa ENIDE en la Ciudad de Tarija, con la finalidad de mejorar la eficacia organizativa para la gestión 2023”

1.7.2 Objetivos específicos

- ✓ Revisar los fundamentos teórico - metodológico que sustente el diseño organizacional de la empresa ENIDE en la ciudad de Tarija.
- ✓ Efectuar un diagnóstico interno de forma clara y precisa de la empresa ENIDE, mediante una cadena de valor de Porter que permita analizar las fortalezas y debilidades.
- ✓ Realizar una investigación interna mediante un censo, analizando la información de primera mano por parte de los trabajadores.
- ✓ Formular una propuesta de diseño organizacional para la empresa ENIDE, ajustándolo a la situación actual de la misma.
- ✓ Validar y justificar el diseño organizacional mediante el método Delphi.

1.8 JUSTIFICACIÓN

1.8.1 Justificación científica

Dado que el estudio demanda la aplicación de metodologías, técnicas, procedimientos y postulados teóricos respecto al diseño organizacional sumado a esta la intervención de la realización de diagnóstico, con este estudio se busca ahondar y ampliar los conceptos, así como prospectar nuevos conceptos u formas de trabajo, resultado del contraste mencionado.

1.8.2 Justificación social

El estudio aporta a la mejora en la ejecución de tareas académicas de los servicios educativos, repercutiendo en una mayor calidad de la instrucción y preparación de los profesionales; mismo que desde su posición en la sociedad ejecutaran los nuevos conocimientos adquiridos.

1.8.3 Justificación económica

La realización del presente trabajo tiene justificación económica dada su repercusión en la mejora de las funciones de los trabajadores académicos, ayudando a que la empresa pueda mejorar sus resultados económicos y en esa línea, pueda crecer y contratar más personal en sus regionales y principalmente en la sede central Tarija; es decir coadyuvara en disminuir la tasa de desempleo en el departamento de Tarija.

1.9 METODOLOGIA

A continuación, se detallará la forma como se desarrollará la investigación; métodos, técnicas que se utilizaran, que tipo de investigación se realizará, como así también, la forma como se recolectará y se procederá al análisis de dicha información, en fin, demostrar la factibilidad de lograr los resultados esperados con una metodología coherente.

1.9.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para lograr los objetivos de investigación del presente proyecto de investigación se requerirán utilizar métodos, técnicas, herramientas entre otros se detalla de la siguiente manera:

Inicialmente, al identificar la problemática a investigar, se hará uso de la investigación exploratoria de tipo descriptivo haciendo uso de entrevistas informales a expertos y trabajadores que integran la organización, identificando y describiendo la problemática de estudio elegida.

1.9.2 Investigación exploratoria

El enfoque de esta investigación será de tipo exploratorio, ya que se requiere explorar la situación interna de la empresa Enide Escuela de Negocios e Ingeniería para el Desarrollo de la ciudad de Tarija, para poder identificar una problemática en cuestión.

1.9.3 Investigación descriptiva

También se aplicará la investigación descriptiva, ya que se pretende recoger una serie de hechos y situaciones para convertirlo en información básica y fundamental para la investigación. Además, se busca principalmente en un primer momento, describir e identificar los cargos que presenta la estructura organizacional de la Escuela de Negocios e Ingeniería para el Desarrollo - Enide e identificar los procesos y posteriormente serán sometidos a un análisis correspondiente.

1.9.4 Población

La población objeto de estudio alcanza a 35 trabajadores vinculados directamente a la nómina, los cuales se estructuran en las siguientes áreas:

CUADRO N°1. TRABAJADORES QUE CONFORMAN LA EMPRESA ENIDE: SEDE CENTRAL TARIJA

AREA	CANTIDAD	NOMBRES
Gerente	1	M. Sc. Alexander Humner Cadena Isnado
Académico	2	Ing. Romer Iván Juárez Flores Ing. Miguel Tapia Sahonero
marketing	1	Ing. Einar López Tumpanillo
Diseño grafico	1	Ing. Bladimir Elvis Cadena Isnado
Sistemas	2	Ing. Bryan Juárez Flores Ing. Ricardo Estenssoro
Administrativo financiero	1	M. Sc. Diego Arnold Zenteno
Freelancer	4	
CANTIDAD DE TRABAJADORES	12	

Fuente: Elaboración propia

**CUADRO N°I 2 TRABAJADORES QUE CONFORMAN LA EMPRESA ENIDE:
REGIONAL COCHABAMBA**

AREA	CANTIDAD	NOMBRES
Académico	1	Ing. Madelen García
marketing	1	Ing. Marianela choque
Diseño grafico	1	Ing. Alberto Ugarte
sistemas	1	Ing. Richard Duran
Freelancer	3	
CANTIDAD TRABAJADORES	7	

Fuente: Elaboración propia

**CUADRO N°I. 3 TRABAJADORES QUE CONFORMAN LA EMPRESA ENIDE:
REGIONAL SANTA CRUZ**

AREA	CANTIDAD	NOMBRES
Académico	1	Ing. Paul Tapia
marketing	1	Lic. Howard Chávez
Diseño grafico	1	Ing. Ivar Ortiz
sistemas	1	Ing. Zulma López
Freelancer	4	
CANTIDAD DE TRABAJADORES	8	

Fuente: Elaboración propia

**CUADRO N°1 4 TRABAJADORES QUE CONFORMAN LA EMPRESA ENIDE:
REGIONAL LA PAZ**

AREA	CANTIDAD	NOMBRES
Académico	1	Lic. Eliana Segovia Pilinco
marketing	1	Ing. Victoria Farell
Diseño grafico	1	Ing. Mary Benavides
sistemas	1	Ing. Georgina Andrade
Freelancer	4	
CANTIDAD DE TRABAJADORES	8	

Fuente: Elaboración propia

1.9.5 Marco Muestral y tamaño de muestra

Los instrumentos de trabajo indicados se aplicarán a los (35) integrantes de la organización, constituye el 100% de la población objeto de estudio.

La justificación para esta decisión es que dado que aplicar un diseño de muestreo nos indicaría realizar el trabajo de campo sobre una cantidad trabajadores mínima; información que “**no resultaría representativa**” para el objeto de nuestro análisis, dado que cada área tiene funciones y tareas muy distintas entre sí.

1.9.6 Fuente de información.

Fuentes Primarias. - La información primaria se recolectará por medio de una entrevista y encuesta preliminar piloto informal dirigida a los trabajadores y director de la empresa, quienes brindaran información de primera mano. Luego se realizará un diagnóstico más estructurado.

Fuentes Secundarios. - Para la obtención de información de segunda mano se recurrirá a la siguiente información:

- ✓ Consultas a página web (Internet)

- ✓ Biblioteca de la Universidad Autónoma Juan Misael Saracho
- ✓ Libros
- ✓ Artículos científicos

1.10 Métodos

Para la elaboración del presente proyecto de investigación se aplicarán los siguientes métodos:

1.10.1 Método Inductivo

Se citará este método por la razón que se utilizará para analizar los resultados de la aplicación de encuestas a los 35 trabajadores.

1.10.2 Método Analítico

Se empleará este método para analizar diferentes variables detectadas en el diagnóstico aplicado a los 35 trabajadores de la empresa de manera independiente, con la finalidad de tener una idea clara y precisa de cada uno de los elementos sujetos de estudio.

1.10.3 Observación

En el presente proyecto de investigación se procederá a la observación directa para evidenciar y visualizar la relación de las diferentes variables que ayudará a determinar e identificar los elementos de estudio.

1.10.4 Método de Delphi

Gracias a este método se podrá cumplir con el objetivo de validar y justificar el diseño organizacional; ya que nos permitirá acceder a las apreciaciones de un grupo de expertos sobre nuestro problema de investigación y que podemos alcanzar una conclusión basada en las diferentes opciones de los participantes.

1.10.5 Técnicas

El proyecto de investigación para su realización partió inicialmente de la técnica de la observación, porque esta nos permitió tener un acercamiento directo al problema, y a las causas que lo originaron, identificando factores individuales en los trabajadores y aspectos innatos como rasgos

de personalidad y actitudes empíricas que utilizan cotidianamente para el desarrollo de sus actividades laborales. De esta manera se aplicará las siguientes técnicas de estudio:

- ✓ **Observación Directa**
- ✓ **Encuestas**
- ✓ **Entrevistas**

1.11 Instrumentos

Los instrumentos que se utilizarán para la investigación serán:

- Formulario de preguntas
- Programas de tabulación (SPSS)
- Software (Word, Excel)

1.12 Medios

Los medios a utilizar para el desarrollo de la investigación se pueden citar: Equipo de computación, teléfono celular, cámara fotográfica y de filmación, cuaderno de apuntes material de escritorio, necesarios para recabar información pertinente.

MARCO TEÓRICO

2.1 ASPECTOS GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN

2.1.1 DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN

Según (Ortiz, 2014) La administración de las organizaciones es el proceso de llevar a cabo eficientemente las actividades de planificación, organización, dirección y control, mediante las personas, para conseguir unos objetivos determinados (pág. 30) .

2.1.2 FINALIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN (Asturias)

La administración por no ser una ciencia exacta, se basa en leyes totalmente flexibles, que le permite acceder a principios generales rectores que se pueden aplicar a situaciones diferentes para cada organización. Los principios son condiciones o normas, dentro de las cuales el proceso administrativo se debe desarrollar. El fondo de los principios son lineamientos, recetas o comportamientos que el administrador debe adoptar en cada situación que enfrenta en la organización, en la cual se desempeña (Asturias, pág. 3).

2.1.3 OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN

2.1.4 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN

La (UCB, 1994) no dice en su libro que la importancia de la administración se ve en que está imparte efectividad a los esfuerzos humanos. Ayuda a obtener mejor personal, equipo, materiales, dinero y relaciones humanas. Se mantiene al frente de las condiciones cambiantes y proporciona previsión y creatividad. El mejoramiento es su consigna constante (pág. 50).

2.1.5 PROCESO ADMINISTRATIVO

Se trata de un conjunto de funciones administrativas que se realizan de forma secuencial. Su propósito principal es ayudar a la empresa a hacer un mejor uso de sus recursos y alcanzar sus objetivos de forma más eficiente.

El proceso administrativo está conformado de cuatro fases principales: planificación, organización, dirección y control. En conjunto, todas siguen un proceso cíclico, por lo que se reiniciarán al completar su última fase (CERTUS, 2021).

Según (BPD, 2021) un proceso administrativo es un conjunto de pasos que se siguen para darle solución a un problema de administración. Para llevar a cabo un proceso correctamente, se deben respetar las metas, estrategias y políticas de la empresa; y además establecer objetivos claros para que el proceso sea fluido.

El proceso administrativo tiene cuatro componentes:

-Planeación: en este punto se investiga el entorno, se planean las estrategias, las políticas, los propósitos y las acciones a ejecutar a corto, mediano y largo plazo.

-Organización: en este paso se definen los cargos, las reglas y los comportamientos que deben tener todas las personas que se encuentran dentro de la organización. Aquí se dispone y se coordinan los recursos disponibles como los humanos, los materiales y los financieros.

-Dirección: en este nivel se ejecutan los planes, se motiva a los integrantes, se incentiva a la comunicación y se supervisa para alcanzar las metas establecidas.

-Control: en esta fase se evalúa el desarrollo general de la empresa.

En el proceso administrativo todos los componentes son importantes, cada parte tiene una función específica y si falla cualquiera de estos pasos sería difícil lograr un procedimiento limpio y eficiente.

2.1.6 RECURSOS HUMANOS

Para (Ortiz, 2014) los recursos humanos son la actividad de la empresa que depende, principalmente, de las personas que trabajan en ella, desde las que la dirigen hasta los empleados. De ahí la importancia de la correcta gestión de este subsistema y de las interconexiones que se establecen con el resto.

La función de recursos humanos es la responsable de la captación, motivación y desarrollo de las personas que trabajan en la organización, para que aporten su máximo desempeño a la misma.

Algunas de las tareas que lleva a cabo el subsistema de recursos humanos son: planificación, reclutamiento y selección, formación, estudio e implantación de planes de carrera y desarrollo profesional, remuneración, etc (pág. 37).

2.1.6.1 IMPORTANCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS

Resulta importante que la empresa desarrolle una política adecuada de recursos humanos, ya que la presencia de personal competente será una fuente constante de ventajas competitivas, lo que influirá positivamente en el resultado de la misma (pág. 37).

2.1.6.2 ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

El sitio web (CONCEPTO, 2019) nos dice lo siguiente sobre la administración de recursos humanos es la disciplina encargada de gestionar ese recurso empresarial. Específicamente, se ocupa de la planeación, organización, desarrollo y coordinación eficiente del personal de una organización cualquiera.

La administración de recursos humanos se encarga no sólo la gestión macro de la empresa, sino también sus mecanismos de selección, formación y estímulo al empleado, y todo aquello que sea objetivo del departamento de recursos humanos de la misma.

Dicha disciplina, al menos en los términos en que existe hoy, nace con la organización misma del capitalismo y de la clase trabajadora, en el momento en que el derecho laboral hace su entrada y surge la necesidad de reglamentar el trabajo. En ese sentido, puede considerársela en contacto con otros campos del saber social como la psicología, la sociología y el derecho.

2.1.6.3 OBJETIVOS DE LOS RECURSOS HUMANOS

Para (Dolcan, 2003) el principal objetivo es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de forma que sean responsables desde el punto de vista estratégico, ético y social.

Recursos Humanos es contratar y trasladar personal, mantener informes y administrar salarios y beneficios.

Los objetivos pueden clasificarse en cuatro áreas fundamentales (pág. 7):

Objetivos Corporativos:

Es necesario reconocer el hecho fundamental de que la administración de Recursos Humanos tiene como objetivo básico contribuir al éxito de la empresa o corporación. Incluso en las empresas en que se organiza un departamento formal de Recursos Humanos para apoyar la labor de la gerencia, cada uno de los supervisores y gerentes continúa siendo responsable del desempeño de los integrantes de sus equipos de trabajo respectivos.

Objetivos Funcionales:

Mantener la contribución del departamento de recursos humanos a un nivel apropiado a las necesidades de la organización es una prioridad absoluta. Cuando la administración de personal no se adecua a las necesidades de la organización se desperdician recursos de todo tipo. La compañía puede determinar, por ejemplo, el nivel adecuado de equilibrio que debe existir entre el número de integrantes del departamento de Recursos Humanos y el total del personal.

Objetivos Sociales:

El departamento de Recursos Humanos debe responder ética y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad en general y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización. Cuando las organizaciones no utilizan sus recursos para el beneficio de la sociedad dentro de un marco ético, pueden verse afectadas por restricciones.

Objetivos Personales:

El departamento de Recursos Humanos necesita tener presente que cada uno de los integrantes de la organización aspira a lograr ciertas metas personales legítimas. En la medida en que el logro de estas metas contribuye al objetivo común de alcanzar las metas de la organización, el departamento de Recursos Humanos reconoce que una de sus funciones es apoyar las aspiraciones de quienes componen la empresa. 38 De no ser este el caso, la productividad de los empleados puede descender o también es factible que aumente la tasa de rotación. La negativa de la empresa a capacitar al personal podría conducir a una seria frustración de los objetivos personales de sus integrantes.

2.2 FUNCIÓN DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

2.2.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Según (Merton, 2002) por medio del diseño de una estructura organizacional se logra la obtención de los objetivos predeterminados, tomado en cuenta la filosofía organizacional (misión, visión, valores y objetivos estratégicos), así como los recursos materiales, humanos, financieros y tecnológicos.

“Una estructura social formal, racionalmente organizada, implica normas de actividad definidas con claridad en las que, idealmente cada serie de acciones está funcionalmente relacionada con los propósitos de la organización” (pág. 275).

2.2.1.1 TIPOS DE ESTRUCTURAS

De acuerdo a las características de las empresas se pueden clasificar en complejas y simples ya que en la primera la alta gerencia es reducida, se cuenta con un mínimo de trabajadores y en las estructuras complejas se comparten muchas de las tareas consideradas no esenciales para la empresa. De esta forma se jerarquizan funciones con la finalidad de dividir el trabajo y de eficiente las actividades que se desempeñan en cada puesto para poder garantizar los objetivos de la organización.

Según (Chiavenato, 2004) “una estructura organizacional es eficaz cuando facilita a las personas la consecución de los objetivos y es eficiente cuando se consiguen con recursos o costos mínimos” (pág. 369).

2.3. ORGANIGRAMA

La estructura formal de una organización se visualiza a través del organigrama, el cual muestra las distintas unidades de trabajo, los canales de comunicación, los departamentos o divisiones y las líneas formales de autoridad y responsabilidad.

2.3.1 DEFINICIÓN

El organigrama es un diagrama de la estructura formal de la organización. Es una representación visual que muestra las distintas posiciones existentes dentro de una organización, cómo están agrupadas y el flujo de autoridad formal. Tradicionalmente, se construyen con una forma piramidal, en la cual los individuos situados en la parte superior poseen más autoridad y responsabilidad que los de la parte inferior. Las líneas que unen las posiciones superiores con las inferiores representan los canales formales de comunicación y autoridad. El organigrama suele estar acompañado del manual de procedimientos, que es una descripción detallada de cómo deben desarrollarse cada una de las actividades en un determinado puesto de la organización.

2.3.2 OBJETIVO

El organigrama tiene un aspecto práctico, ya que tiene como función principal indicar con quién se debe hablar dentro de la empresa para solucionar algún problema o con quién es posible contar para potenciar algún proyecto. Es decir, los organigramas se caracterizan por especificar todos los recursos de la empresa, desde los aspectos más relevantes a los menos esenciales, hasta su cultura organizacional.

El organigrama se refiere también a la estrategia, si es que los equipos están divididos en funciones de trabajo, en matrices, en zonas geográficas o por proyectos. Además, funciona como una guía para las personas que quieren conocer el potencial desarrollo que pueden tener de su carrera (hcmfront, 2020).

2.3.3 UTILIDAD

Un organigrama permite conocer información esencial del funcionamiento de la empresa para coordinar distintos aspectos del negocio y proyectos que se quieran llevar a cabo. Además, es un buen indicador del crecimiento de un negocio, y este estará mejor dimensionado si cuenta con una herramienta como el organigrama (HR, 2022).

2.3.4 FINALIDAD

Según (MUÑOZ, 2015) el organigrama nos informa de manera gráfica los diferentes departamentos o áreas existentes en la empresa, la cadena de mando, jerarquización, la

comunicación interna existente y el conocimiento pleno de cada departamento en la estructuración misma de la empresa (pág. 9).

2.3.5 TIPOS DE ORGANIGRAMAS

(FINCOWSKY, 2014) nos dice que existen los siguientes tipos de organigramas:

- **POR SU NATURALEZA**

Micro administrativos: “Corresponden a una sola organización, y pueden referirse a ella en forma general o mencionar alguna de las áreas que la conforman.” (un ejemplo puede ser este tipo de organigrama)

Macro administrativos: Contienen información de más de una organización y se especifica por áreas que tiene empresa.

Meso administrativos: “Consideran una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o ramo específico. Cabe señalar que el término meso administrativo corresponde a una convención utilizada normalmente en el sector público, aunque también puede emplearse en el sector privado

- **POR SU FINALIDAD**

Informativo: Estos organigramas están diseñados con el objetivo de ser puestos a disposición de todo el público, facilitando la información accesible a personas no especializadas.

Analítico: “Tiene por finalidad el análisis de determinados aspectos del comportamiento organizacional, como también de cierto tipo de información que presentada en un organigrama permite la visión macro o global de la misma”

Formal: Estos plasman la representación del modelo de funcionamiento planificado o formal de la organización y cuentan con el instrumento escrito de su aprobación.

Informal: Se considera así cuando la representación del modelo de funcionamiento planificado o formal de la organización no cuentan con el instrumento escrito de su aprobación.

- **POR SU ÁMBITO**

Generales: Contienen información general de la empresa hasta determinado nivel jerárquico, según su magnitud y características.

Específicos: Muestran en forma particular la estructura de cada una de las áreas de la empresa.

- **POR SU CONTENIDO**

Integrales: Son representaciones gráficas de todas las unidades administrativas de la empresa y sus relaciones jerárquicas o de dependencia entre las mismas.

Funcionales: Estos contienen el detalle de las principales funciones que tienen asignadas cada área, además de las unidades y sus interrelaciones.

2.4 ELEMENTOS DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL

Según (STEPHEN P. ROBBINS) los elementos del diseño organizacional son los siguientes:

- División de trabajo (especialización)
- Departamentalización
- Cadena de mando,
- Tramo de control
- Centralización y descentralización
- Formalización

2.4.1 DIVISIÓN DE TRABAJO

Proceso de dividir el trabajo en puestos relativamente especializados para lograr las ventajas de la especialización

2.4.2 DEPARTAMENTALIZACIÓN

Subdivide el trabajo en puestos y tareas y los asigna en unidades especializadas en una organización.

2.4.3 COORDINACIÓN

Comprende los procesos y mecanismos utilizados para integrar las tareas y actividades de los empleados y las unidades organizacionales.

2.4.4 CADENA DE MANDO Y AUTORIDAD

La línea continua de autoridad que se extiende desde la parte superior de la organización hasta la última posición y aclara quién reporta a quién.

2.4.5 TRAMO DE CONTROL

Número de personas que reportan a un administrador específico.

Generalmente el tema trata de la decisión de la cantidad de gente que puede supervisar un administrador.

2.4.6 CENTRALIZACIÓN Y DESCENTRALIZACIÓN

CENTRALIZACIÓN. - Grado en que la toma de decisiones se concentra en un solo punto en la organización.

DESCENTRALIZACIÓN. - La toma de decisiones se delega a los empleados de bajo nivel.

2.4.7 FORMALIZACIÓN

ESTANDARIZACIÓN. - Uniformidad y sistematización de los procedimientos que deben seguir los empleados en el desempeño de sus labores.

2.5 MANUAL ADMINISTRATIVO

2.5.1 TIPOS DE MANUALES

Clasificación de Manuales Administrativos según (MDJesus, 2015):

Se presentan seis tipos de manuales de aplicación en las organizaciones empresarias:

A.- Manual de Organización.

B.- Manual de Políticas.

C.- Manual de procedimientos y normas.

D.- Manual del especialista.

E.- Manual del empleado.

F.- Manual de Propósito múltiple.

1.- Manual de organización:

El Manual de Organización es un documento normativo que contiene, de forma ordenada y sistemática, información sobre el marco jurídico-administrativo, atribuciones, antecedentes históricos, misión, visión, objetivos, organización y funciones de una dependencia o entidad. De este modo se constituye en un instrumento de apoyo para describir las relaciones orgánicas que se presentan entre los diferentes unidades de la estructura organizacional, Este manual define concretamente las funciones encomendadas a cada una de las unidades administrativas que integran la institución, asimismo, explica de forma integral y condensada, todos aquellos aspectos de observancia general en la institución, cuyo fin es lograr que todos sus integrantes logren conocer, familiarizarse e identificarse con la misma.

Los Manuales de Organización por el alcance de su información se pueden clasificar en:

Manual General de Organización: refleja la estructura orgánica de la organización en su totalidad.

Manual Específico de Organización: comprende las funciones y responsabilidades de una unidad administrativa en especial, de acuerdo a la división administrativa que se posea en la Organización.

2.- Manual de políticas:

El Manual de Políticas es el contiene escritas en él las políticas establecidas por una institución, en este documento se indican la forma de proceder y los límites dentro de los cuales deben enmarcarse las actividades tendientes a alcanzar los resultados Institucionales. Toda política debe estar orientada hacia el objetivo primario o razón de ser de la institución. Este Manual puede incluir las políticas generales de la institución, así como de las unidades administrativas de la misma. Un manual de políticas es fundamental para asegurar la uniformidad de acción de una institución.

Los Manuales de Políticas por el alcance de su información se clasifican en:

Manuales Generales de Políticas: abarcan a toda la Institución, incluye como elemento primario todas aquellas disposiciones generales, las cuales las establece cada unidad administrativa a efectos de sus propias responsabilidades y autoridad funcional.

Manuales específicos de Políticas: se ocupan de una función operacional o una unidad administrativa en particular.

3.- Manual de procedimientos y normas:

El Manual de Procedimientos es un documento que describe en forma lógica, sistemática y detallada las actividades de una institución o unidad organizativa de acuerdo con sus atribuciones y tomando en cuenta lo necesario para la ejecución eficiente de las mismas, generalmente señalan quién, cómo, cuándo, dónde y para qué han de realizarse estas actividades. Este tipo de Manual se orienta a especificar detalles de la ejecución de actividades organizacionales, con el fin de unificar criterios a lo interno de la institución sobre la manera correcta en que deben ser realizadas. Al recuperar la información de la forma más adecuada de desempeñar las tareas se logra asegurar su calidad, así como agilizar la circulación de la información para que esta llegue oportunamente a las unidades organizativas que la requieran.

Los manuales de procedimientos contienen un conjunto de definiciones operacionales, señalando la secuencia lógica de las acciones o pasos a seguir para la consecución de bienes o servicios determinados. Además, contienen ilustraciones a base de formularios, flujogramas y diagramas, cuyo objetivo es recurrir a la representación gráfica de la secuencia de actividades para hacerla más fácilmente comprensible.

En el manual de procedimientos se especifica:

- a) Quién debe hacer una actividad;
- b) Qué debe hacerse en esa actividad;
- c) Cómo debe hacerse la actividad;

- d) Dónde debe hacerse; y
- e) Cuando debe hacerse la actividad.

4.- Manual para especialistas:

Contiene normas o indicaciones referidas exclusivamente a determinado tipo de actividades u oficios. Se busca con este manual orientar y uniformar la actuación de los empleados que cumplen iguales funciones.

5.- Manual del empleado:

Contiene aquella información que resulta de interés para los empleados que se incorporan a una empresa sobre temas que hacen a su relación con la misma, y que se les entrega en el momento de la incorporación. Dichos temas se refieren a objetivos de la empresa, actividades que desarrolla, planes de incentivación y programación de carrera de empleados, derechos y obligaciones, entre otros.

6.- Manual de propósitos múltiples:

Reemplaza total o parcialmente a los mencionados anteriormente, en aquellos casos en los que la dimensión de la empresa o el volumen de actividades no justifique su confección y mantenimiento.

2.5.2 MANUAL DE FUNCIONES

El Manual de Funciones según (Ramos Huancani, 2018) es un instrumento de trabajo que emite un conjunto de normas y tareas que deben realizar todos quienes conforman la empresa y que desarrollan actividades específicas, en su elaboración debe estar basado de acuerdo a los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas.

2.5.3 PARTES FUNDAMENTALES DE UN MANUAL DE FUNCIONES

El manual debe contener los siguientes elementos:

- Identificación y ubicación del empleo.
- Contenido funcional: que comprende el propósito principal y la descripción de funciones esenciales del empleo.
- Conocimientos básicos o esenciales.
- Competencias Comportamentales.
- Requisitos de formación académica y experiencia.

2.6 EFICACIA ORGANIZACIONAL

Entienden la eficacia organizacional como «la capacidad de lograr un máximo de utilidades para la organización por medios económicos y técnicos (eficiencia) o por medios políticos, o, como el grado en que aumentan todas las formas de recuperación energética de la organización.

2.6.1 DEFINICIÓN E IMPORTANCIA

Este se refiere a la construcción y el cambio de una estructura organizativa para conseguir los objetivos organizativos (Robbins, 1990: 6). Se centra, por tanto, en orientar el funcionamiento de la organización, en la creación y cambio de la estructura de una organización.

2.6.2 EFICIENCIA ORGANIZACIONAL

La eficiencia consiste cómo se hacen las actividades dentro de la organización, el modo de ejecutarlas, mientras que la eficacia es para que se hacen las actividades, cuáles resultados se persiguen y si los objetivos que se traza la organización se han alcanzado.

2.7 DISEÑO ORGANIZACIONAL

2.7.1 DEFINICIÓN

El diseño de la organización define funciones y procesos claros, lo que permite a las personas hacer su mejor trabajo con más responsabilidad y participación, pero con menos esfuerzo desperdiciado. Crea un lugar de trabajo inclusivo en el que sus equipos trabajan juntos.

2.7.2 MISIÓN ORGANIZACIONAL

La Misión de una empresa es su razón de ser, es decir, la actividad que desarrolla un negocio dentro del mercado. También se define como aquella idea que te impulsó a crearla para cubrir una necesidad en concreto.

Aquí, tienes que determinar el público al que se dirigen tus productos o servicios, y cuáles son sus características diferenciadoras. Gracias a eso, podrás crear estrategias empresariales que te ayuden a alcanzar tus objetivos comerciales.

2.7.3 VISIÓN ORGANIZACIONAL

La Visión de una empresa son los logros que se proyecta alcanzar en el su futuro, es decir, el punto o lugar al que se quiere llegar a largo plazo y el cómo se quiere llegar al mismo.

Este concepto, también está relacionado con la visión del futuro de la organización y fomenta la motivación entre los empleados para dar lo mejor de sí en pro de construir ese futuro que se ha proyectado.

Ten en cuenta que, los objetivos a largo plazo que se determinen aquí deben ser alcanzables para encaminar debidamente el desarrollo de la compañía.

Esta visión también es posible que vaya sufriendo pequeñas modificaciones al ir corriendo el tiempo, siempre y cuando se conserven los valores y la misión que incentivaron a la creación del negocio.

2.7.4 OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

Los objetivos organizacionales son un conjunto de ideas realizables que tiene la alta gerencia en distintas áreas de su interés, las cual son plasmadas en su proyección futura y que se encuentran contenidas en la misión y visión.

2.7.5 VALORES ORGANIZACIONALES

Los Valores de una empresa son las bases éticas y morales por las que se rigen los miembros de una organización. Estos principios establecen la verdadera personalidad del negocio y definen las políticas de comportamiento en sus labores diarias.

Los valores son un pilar fundamental de cualquier empresa en la actualidad y es lo que marca la diferencia entre una marca y otra.

Por lo que podríamos decir que es el ADN del negocio, es decir, estos valores transmiten cómo se comporta tu equipo de trabajo, lo que hace que te sientas parte de él y la manera de conseguir los objetivos comunes que se persiguen.

CAPITULO III

ANÁLISIS DE

MACROENTORNO

3.1 INTRODUCCIÓN

3.2 ENTORNO POLÍTICO

Luis arce ha sido elegido con una contundente 55% de elección con la población, gobierno que a la fecha lucha con una dura oposición estructurada en Bolivia, en este corto periodo de gobierno a continuación identificamos siguientes logros.

La igualdad entre hombres y mujeres: algo está cambiando en Bolivia, dado que tres cuartas partes de la población encuestada en marzo cree que la igualdad entre hombres y mujeres es un tema prioritario a resolver; ya no se trata de un tema reservado a las mujeres y mucho menos a los sectores feministas. Es una idea que ha generado una fuerza hegemónica y, cuando esto sucede en una sociedad, es un buen momento para avanzar y profundizar las conquistas ya conseguidas. Los cambios generados en los últimos quince años en Bolivia, en términos de participación política de las mujeres en espacios de toma de decisión, con la consolidación de la democracia paritaria, son un ejemplo para la región y el mundo. Sin embargo, hay temas –como la violencia machista– que siguen siendo un problema grave a ser resuelto.

Bolivia cambió, y ya la violencia contra mujeres, niñas y jóvenes se ve más claramente como una problemática de carácter público y no de la esfera privada como se percibía durante los Gobiernos neoliberales. El hecho de que el 75 % de la población boliviana priorice esta temática de manera tan clara es definitivamente una oportunidad para avanzar con contundencia en la despatriarcalización de la sociedad.

El escenario político de Bolivia está cambiando, particularmente algunas de las nuevas prioridades de la población, como la mencionada cuestión de la despatriarcalización, y el tablero opositor. A casi dos años de gestión, el gran mérito del Gobierno de Luis Arce es que ha conseguido consolidar avances socioeconómicos y mantener una buena expectativa de futuro.

En el último trimestre de 2022 se suscitaron paros cívicos departamental principalmente en el departamento de Santa cruz, siendo este departamento promotor de cabildos para definir acciones sobre continuidad del paro; el paro en sí, afecta directamente a la logística de las actividades de ENIDE respecto a entregas de certificados físicos, así como baja en las cobranzas dado que los

clientes se encuentran afectados laboralmente o en provincias, teniendo problemas de desplazamiento a instituciones bancarias.

3.3 ENTORNO ECONÓMICO

En la gestión 2021, el Producto Interno Bruto (PIB) registró una variación positiva de 6,11%, como resultado de la recuperación de la actividad económica, dado que el entorno nacional se presentó una relajación de las medidas de aislamiento y también debido a las políticas económicas implementadas enfocadas en impulsar la demanda interna; por lo cual deducimos que se proyecta un crecimiento

Por otro lado, se torna preocupante el alto endeudamiento público que, al cierre de 2021, el ratio de la deuda externa boliviana con relación al PIB llegó al 31,2%¹, versus las modestas reservas internacionales que han disminuido de USD 5.280 millones a finales de 2020 a USD 4.300 millones a finales de julio de 2022; situación que podría limitar los esfuerzos para dinamizar nuestra economía.

Es en este sentido que el Fondo Monetario Internacional (FMI) prevé una tasa de crecimiento de 3,8% en 2022 y de 3,2% en 2023.

Otro dato que nos alienta a un escenario de recuperación es que, Al tercer trimestre de este año, la tasa de ocupación llegó a 70,6%, 1,6 p.p. (puntos porcentuales) mayor al año anterior 2021 (69,0%); en este sentido deducimos al haber fuerza laboral activa, los mismos se suman al mercado de consumo.

En confirmación de esta mejora cabe indicar que la tasa de desempleo abierto urbano en Bolivia disminuyó de 11,6%, en julio de 2020, a 4,2% en mayo de 2022.

Según datos de esa cartera y del, a julio el país registró una inflación acumulada de 1,58%, la tasa más baja de la región. Mientras que, a junio, Argentina presentó una inflación de 29,3% y Venezuela 23,9%, entre los indicadores más altos².

Un dato relevante a la actividad de ENIDE es que el eCommerce Total Retail durante el 2020 representó de la facturación total un 17% y se proyecta el 2024 crezca un 21%, es decir que hoy la población confía más en las compras por internet o en línea, misma tendencia que forma un buen escenario para las ventas de ENIDE.

Entrando a un ámbito regional la economía de Tarija se recupera con el incremento de las recaudaciones tributarias y las exportaciones, un dato que apoya esta posición es que la recaudación tributaria en Tarija llegó a Bs 326 millones, mayor en 49% respecto al mismo período de 2021, cuando se percibió Bs 218, lo que es el reflejo de la reactivación de las actividades económicas.

3.5 ENTORNO SOCIAL

De acuerdo a las proyecciones del Instituto Nacional de Estadística (INE) para el 2021, Bolivia tendría una población de 11,8 millones de habitantes, en tanto que para el 2022 el país sobrepasaría los 12 millones de personas.

Entre 2014 y 2016, se registra un incremento en el porcentaje de la población con educación superior y, a la vez, una disminución en los niveles de instrucción primaria, secundaria y ninguno. Para primaria, esta disminución es de 1,8 puntos porcentuales y para la población que no tiene ningún tipo de instrucción, de 0,2 puntos porcentuales.

En 2018 el porcentaje de acceso a la educación superior en Bolivia es de 27%, es decir que 27 de cada 100 personas

El consumo del hogar se sufrido cambios, dado que el hecho de pasar en casa más tiempo que antes, incrementa el consumo “in home”, entre ellos el digital, productos de higiene del hogar,

refacciones del hogar, limpieza, desinfección higiene personal, nutrición (foco de la alimentación para prevenir enfermedades)

El uso del servicio de internet se ha incrementado llegando al 60 % de penetración en nuestro país. Esto hace que se incremente el streaming, zoom, e-learning, también el uso de Smart tv, la tv on demand y vídeo conferencias también creció.

En este sentido los cambios socio culturales se ajustan a configurar un escenario atractivo para ENIDE, dado que su objetivo es la capacitación virtual.

3.6. TECNOLÓGICO

El crecimiento del ecommerce, la compra a través de este canal se incrementó durante la temporada de cuarentena rígida, no podemos decir que esto se mantiene ahora a los mismos niveles, sin embargo, comparado con el 2019, hoy hay más gente comprando por este canal. Las personas hemos comprado licencias, aplicaciones, productos físicos e incluso productos que normalmente no se consumen o no se compran por el canal digital, tales con alimentos y bebidas que son de la canasta básica. Esto ha hecho que el Delivery se incremente desmesuradamente.

En cuanto a los medios tradicionales, podemos decir que se han revalorizado y los canales digitales continuarán tomando más importancia, el 2020 crecieron y pues este 2021 seguirán haciéndolo. El uso de Google ha crecido y ha tomado protagonismo respecto a otros medios al momento de ser consultados en el hogar.

Este cambio se pone de manifiesto al observar que 70 % de las pymes consideran que la tecnología será importante sin importar el modelo de trabajo que apliquen, ya sea presencial, remoto o híbrido. Además, vemos un cambio cultural, donde la tecnología se convierte en una ventaja competitiva con excelentes oportunidades como la reducción de costos o el desarrollo de aplicaciones in-house para agilizar procesos”, señaló Paola Vergara, gerente general de Microsoft Bolivia.

Según el 86 % de las pymes implementaron procesos de transformación digital en sus empresas debido a la pandemia.

En este sentido, más del 84 % de las pymes invirtió en tecnologías en el último año. Entre las tecnologías que consideran prioritarias son equipos de cómputo portátiles (77 % software para videollamadas (32 %), así como almacenamiento/computación en la nube (29 %) y software para trabajo colaborativo (29 %).

Asimismo, aceleró el uso de datos. En consecuencia, 90 % indicó que su empresa toma decisiones basadas en datos. Mientras que 7 de cada 10 pymes planea implementar tecnología de inteligencia de datos y más del 50 % de empresas contrataron personal especializado en manejo de datos.

Es por eso que el reto inmediato para Enide es contar con una estructura eficiente de varias plataformas para la prestación del servicio de programas educativos (página web, plataforma educativa, herramientas para trabajo corporativo, plataforma SEO, CRM, ZOOM, etc.), mismas que inicialmente deben ser eficientes y amigables; el siguiente paso es desarrollar nuestra propia plataforma o contratarla, misma que debe de integrar a la mayoría de soluciones en una sola plataforma, esto para trabajar con un solo entendimiento y sobre todo para que las soluciones generen una muy buena experiencia de usuario en los clientes, en este sentido se expone los siguientes acontecimientos a nivel Bolivia de la tecnología en base a la situación sanitaria.

3.6 ENTORNO AMBIENTAL

De alguna manera los principales problemas reflejan una continuidad de lo ocurrido en gestiones anteriores, como es el caso de la deforestación, los incendios forestales, la ampliación de la frontera agrícola, como dato durante 2022 los incendios en Bolivia han consumido cerca de 300.000 hectáreas de reservas forestales, predios agropecuarios y pastizales.

Otro problema ambiental se vincula a la explotación minera indiscriminada, principalmente la minería aurífera además del desvío de ríos, contaminación por mercurio, deslaves entre otros, ha generado impactos sociales. Y es en los territorios indígenas, donde los efectos dejan de ser abstractos y cobran complejidad.

Es importante acentuar que existe ausencia de políticas públicas de compromiso con el cuidado del medio ambiente y de planes de mitigación ante la crisis climática, lo cual no es muy alentador en relación a los problemas socioambientales actuales en Bolivia.

Por otro lado, las actividades económicas de ENIDE no tienen ningún impacto ambiental directo, dado que sus actividades son 95% virtuales. No obstante, el costo de ser ambientalmente correctos respecto al uso de papel boom, así como otros materiales reciclados es bajo.

3.2 ENTORNO LEGAL

Dado los cambios socioculturales en la educación debido a las medidas de aislamiento, el gobierno de Añez promulgo el decreto Nro. 4260 marzo de 2020, siendo el artículo nro. 5 el que estipula las directrices para implementar la educación virtual en todo el sistema educativo boliviano.

Las actividades que apunta a desarrollar ENIDE es ofertar programas de posgrado a nivel nacional, siendo el Comité Ejecutivo de la Universidad Bolivia CEUB el ente regulador de estas actividades, siendo necesario la conformación de un convenio con una universidad que este afiliado al CEUB; dado que ENIDE ya cuenta con un convenio marco firmado con la Universidad Autónoma Juan Misael Saracho de Tarija, esto resguarda legalmente la actividad de ENIDE.

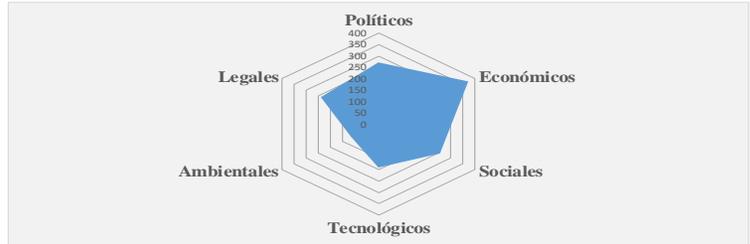
Otro aspecto legal es que la actividad de educación continua idealmente requiere contar con resolución ministerial emitida por el Ministerio de Educación.

CUADRO N°III. 1 PONDERACIÓN DE IMPORTANCIA DE TEMAS IDENTIFICADOS EN LOS FACTORES PESTEL

ANÁLISIS DE FACTORES PESTEL

Políticos	19%	272
Económicos	26%	375
Sociales	18%	256
Tecnológicos	13%	192
Ambientales	8%	113
Legales	17%	240

GRÁFICO RADAR DE ANÁLISIS PESTEL



FACTORES POLITICOS

Inestabilidad Política cívica (paros cívicos)	64
Nuevos liderazgos nacionales	64
Incertidumbre del futuro político	48
Mayor participación de la mujer en el mercado laboral	40
Avances en la equidad de género	27

FACTORES ECONOMICOS

Crecimiento del PIB	100
Alto endeudamiento público	64
Crecimiento de las compras por internet	50
Decrecimiento de la Tasa de desempleo	40
Bajas reservas internacionales	36

FACTORES SOCIALES

Acceso a la educación superior	60
Aumento del consumo digital en el hogar	36
Tasa de crecimiento de la población	30
Opinión favorable sobre el servicio ENIDE	24
Mayor acceso al servicio de internet	24

FACTORES TECNOLOGICOS

Enide requiere mayor inversión en sistemas informáticos	48
Implementación de procesos de transformación digital	32
Crecimiento sostenido del Ecommerce	12
Oportunidad de innovación tecnológica en su empresa	10
Necesidad de implementar decisión basadas en datos	8

FACTORES AMBIENTALES

Altos índices de Deforestación	48
Incendios forestales recurrentes cada año	32
Explotación minera indiscriminada	12
Cambios climáticos	10
Bajo costo para ser ambientalmente correcto	8

FACTORES LEGALES

Toda actividad de Educación requiere Res. Ministerial	75
Decreto Nro. 4260 directrices para la educación virtual Bolivia	50
Enide tiene convenio con la UAJMS, misma que esta afiliada al CEUB	50
Barreras de entrada de nuevos competidores	24
Leyes laborales	24

Fuente: Elaboración propia

CUADRO N°III. 2 MATRIZ DE EVALUACIÓN Y PONDERACIÓN DE LOS ASPECTOS PESTEL

FACTOR	ASPECTO	Tiempo de Impacto			Tipo de Impacto			O YA URGENTES			
		Corto (1-2 años)	Mediano (3-5 años)	Largo(> 5 años)	Alto	Medio	Bajo	O	A		
								O	A		
P	Inestabilidad Política cívica (paros cívicos)	✓					✓		1		
	Nuevos liderazgos nacionales		✓			✓			1		
	Incertidumbre del futuro político			✓			✓				
E	Crecimiento del PIB		✓		✓						
	Alto endeudamiento público			✓			✓		1		
	Crecimiento de las compras por internet	✓			✓			1			
S	Mayor Acceso a la educación superior	✓			✓			1			
	Aumento del consumo digital en el hogar	✓			✓			1			
	Tasa de crecimiento de la población		✓			✓		1			
T	Rapidez de soluciones tecnológicas	✓			✓			1			
	Procesos de transformación digital en la industria	✓				✓			1		
	Crecimiento sostenido del Ecommerce	✓			✓			1			
E	Altos índices de Deforestación		✓				✓		1		
	Incendios forestales recurrentes cada año	✓					✓		1		
	Explotación minera indiscriminada		✓				✓		1		
L	Toda actividad de Educación requiere Res. Ministerial	✓			✓				1		
	Decreto Nro. 4260 directrices para la educación virtual Bolivia	✓				✓		1			
	Enide tiene convenio con la UAJMS, misma que esta afiliada al CEUB							1			
TOTAL								8	8	5	1

Fuente: Elaboración propia

3.7 CONCLUSIÓN DEL MACROENTORNO

Conforme el análisis grafico radar, al cual se asignó un valor relativo a los factores cualitativos de las variables PESTEL, podemos indicar que el factor económico es el que alberga más temas relevantes para analizar respecto a la actividad de ENIDE, seguidos de los factores sociales, políticos y tecnológicos.

Podemos concluir que el escenario económico es alentador, dada la evidente recuperación de la economía en la gestión 2021, así como la proyección para las gestiones 2023 y 2024 mismas que son alentadores en cuanto a la estabilidad, siendo la única preocupación el endeudamiento público; sumado a este el alto incremento de las compras por internet avizoran que ENIDE tiene un escenario óptimo para presupuestar inversiones en la inmediata gestión 2023.

Como atenuante a este escenario es necesario hacer análisis de los posibles conflictos cívicos a nivel nacional, mismos que para planes de ENIDE en tener presencia aperturando más regionales, se vería una figura complicada por los paros cívicos.

De cada a los aspectos tecnológicos y sociales afirmamos que los cambios en la sociedad debido al aislamiento provocaron un aumento del uso de la tecnología y de internet, sumado a esto el aumento en el acceso a la educación superior a nivel Bolivia, es sin duda un elemento positivo de cara a ofertar servicios de educación continua virtual.

En adición de cara al incremento del uso de la tecnología, representa que ENIDE tendrá como reto el generar mayores herramientas tecnológicas para con sus clientes.

Para culminar otro elemento muy importante gestionar la obtención de la Resolución Ministerial para formalizar a ENIDE como centro de capacitación.

CAPITULO IV
MICROENTORNO

4. ANÁLISIS DEL SECTOR

4.1 RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES

Prácticamente al sector que apunta ENIDE en ofertar programas de posgrado, existirá una rivalidad directa con competidores cuando se cuente con los avales del CEUB.

No obstante, dado el tamaño del mercado y la cantidad de competidores directos podemos afirmar que no se puede satisfacer el mercado.

ENIDE tiene una competencia directa explícita en el mercado, esta empresa se llama ESAM dado el tamaño financiero y operativo de la misma, mas no hay diferenciador con el resto de competidores.

Otro punto importante es que hay una guerra de precios en el sector deseado por ENIDE, mas no de calidad, por lo cual ENIDE se prepara para imponerse con este diferenciador.

4.2. PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS CLIENTES

En coherencia a lo expuesto en puntos anteriores en este negocio los clientes son sensibles a cambios en los precios del servicio ofertado por ENIDE, más aún en clientes recurrente en la toma de los servicios.

Ahora bien, en relación al sector, no hay escasez de clientes en el mercado para este negocio, por lo cual el costo de pérdida de un cliente es momentánea y asumible. No obstante, ENIDE implementa acciones para la retención de clientes a través de descuentos del 25% para clientes antiguos, así como para nuevos clientes que pagan al contado.

Otro aspecto importante es que si bien los programas o cursos de capacitación de oferta ENIDE son modulares con duración total de 4 meses, hay un 55% de clientes cancelan al contado los programas, por lo cual podemos afirmar que su volumen de compra es alto.

4.3. PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS PROVEEDORES

Respecto a los proveedores, ENIDE considerable su proveedor más importante a los Docentes que contrata, evaluando la calidad de los mismos se puede afirmar que hay pocos proveedores en el negocio con los niveles de calidad adecuada.

Respecto a los costos de suministros para la operación son en sus mayores fijos, siendo el único costo variable fuerte, el de comisiones para el personal freelancer de ventas.

Es difícil encontrar proveedores con el perfil profesional apropiado para contratar servicios como hosting y plataformas educativas; actualmente ENIDE contrata los servidores de VALENO, una empresa colombiana.

De igual manera en cuanto a los profesionales en ventas que dispone el mercado, se ha evidenciado una baja formación académica y sobre todo en experiencia de cierres de ventas.

De lo anterior expuesto el aspecto alentador es que hay muchos cursos, capacitaciones y nuevas tecnologías que pueden mejorar la calidad de nuestros proveedores; es decir docentes pueden mejorar sus habilidades en el uso de gestión de Moodle, zoom, Kahoot, Camillo u otras herramientas TIC, TAC, TEP.

4.4. AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES

Procedente del análisis del sector podemos deducir que existen varias barreras de entrada por parte de la competencia, específicamente por que ENIDE posee una alta curva de experiencia; es decir los altos hábitos y compromiso con la calidad.

Esto se traduce en que la actividad demanda implementar requisitos de calidad, llevados a cabo por un líder de gestión de calidad en servicios educativos; la razón de que esta sea una barrera de entrada es que el participante evalúa muy críticamente el servicio para volver o no a tomar el servicio.

El establecer una marca educativa dado que se requiere de un equipo gráfico y de TI cuyo trabajo soporte el desarrollo académico de los cursos de capacitación; mientras mejor realizado el trabajo la calidad y experiencia de los participantes logra una alta satisfacción, en suma, la barrera es lograr y mantener el prestigio de la marca educativa.

Otra barrera importante es el respaldo legal de la oferta del servicio, indicando que para acceder a ofertar servicios de educación superior o se cuenta con la resolución ministerial correspondiente ó se logra contar con un convenio con alguna universidad afiliada al CEUB.

Analizando los costos de inversión de ENIDE podemos afirmar que el capital en sí, no es una barrera de entrada para nuevos competidores, dado es relativamente mediana.

Conociendo que estamos en una década en que la demanda de servicios digitales aumenta de manera notable cada año, es correcto decir que hay y grabara espacio para mayores competidores en el negocio, siendo este sector actualmente de mediana escala.

Es importe hacer notar que, si bien crece el uso de servicios digitales, el sector está en un momento de transición en el sentido que los clientes también buscan oficinas físicas al inicio de la toma del servicio, esto para consolidar su confianza en la institución. En este sentido se evidencia que hay escasez de regionales o puntos de venta en este tipo de negocio a nivel nacional.

Otro aspecto real es que el avance tecnológico como e-learning (aprendizaje electrónico) es cada vez mayor, aumentando el riesgo de derribar barreras de entrada al negocio.

4.5. AMENAZAS DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

Haciendo un análisis crítico sobre todo cualitativo de la calidad del servicio podemos afirmar que hay muchas empresas que pueden ofertar servicios similares, pero no existe una empresa que oferte un servicio sustituto directo, con el mismo nivel de calidad a nivel Bolivia; haciendo notar que la diferencia radica en que ENIDE implementa procesos de calidad.

Cabe añadir que los servicios sustitutos no tienen un alto grado de innovación, remarcando aún más el diferencial con el servicio de ENIDE, dado que ENIDE trabaja su propia plataforma educativa.

Por otro lado, identificamos que hay mediana probabilidad de que los clientes de ENIDE estén propensos a cambiar la toma del servicio por otros servicios sustitutos, esto debido a una diferencia de precios no compensando la calidad del servicio que ofrece ENIDE. En este mismo sentido el costo de un cliente perdido es bajo y momentáneo dado que se cuenta un equipo comercial que viene implementando estrategias de referenciación del servicio que nos permite conseguir otros clientes.

Otro punto importe es que el precio de los servicios sustitutos cercanos es relativamente menor a los programas que oferta ENIDE; sin embargo, la calidad del servicio de los mismos es también inferiores.

4.6 EVALUACIÓN DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

TABLA N°IV. 1 EVALUACIÓN DE PORTER

				RELEVANTES				
1. RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES			SUMA FUERZA 1	36.5	F	O	D	A
1	¿Desea introducir servicios ya están establecidos por los competidores en el sector?	Concuero totalmente	Sin importancia	5				
2	¿Los competidores ya establecidos pueden satisfacer a todo el mercado actualmente?	Desacuerdo totalmente	Muy importante	2				
3	¿Ya existe una competencia explícita entre los competidores?	Concuero totalmente	Importante	7.5			1	
4	¿Va a entrar en el mismo mercado que su competencia principal?	Concuero en parte	Importante	6				
5	¿La diversidad de calidad y precios de sus competidores es alto?	Concuero en parte	Muy importante	8				1
6	¿Hay una guerra de precios o de calidad en el sector deseado?	Concuero en parte	Muy importante	8		1		
				RELEVANTES				
2. PODER DE NEGOCIACION CON LOS CLIENTES			SUMA FUERZA 1	31	F	O	D	A
1	¿Sus clientes son sensibles a los cambios de precios?	Concuero en parte	Muy importante	8				1
2	¿Hay una escasez de clientes para su negocio en relación al tamaño del sector?	Desacuerdo en parte	Importante	3				
3	¿Tiene dificultad para retener a sus clientes?	Desacuerdo en parte	Muy importante	4				
4	¿El volumen de compra de sus clientes es alto?	Concuero en parte	Importante	6		1		
5	¿El costo para ceder antes peticiones y reclamos del cliente es baja?	Concuero en parte	Importante	6	1			
6	¿La posibilidad de que su cliente rechaze su servicio por cuestión de la calidad es alto?	Desacuerdo en parte	Muy importante	4				
				RELEVANTES				
3. PODER DE NEGOCIACION CON LOS PROVEEDORES			SUMA FUERZA 1	41.5	F	O	D	A
1	¿Hay pocos proveedores de calidad para su negocio?	Concuero totalmente	Muy importante	10				1
2	¿El precio de los suministros necesarios para su negocio es muy variable?	Concuero en parte	Importante	6				
3	¿El perfil profesional requerido para su negocio es fácil de encontrar?	Ni de acuerdo ni de desacuerdo	Importante	4.5				
4	¿Hay una falta de formación profesional de los vendedores que se obtiene del mercado?	Concuero en parte	Muy importante	8			1	
5	¿Tiene dificultad para sustituir sus proveedores por otros por cuestión de (calidad, precio, etc.)?	Desacuerdo en parte	Importante	3				
6	¿Hay suficientes herramientas tecnologicas en el mercado para la mejora del servicio de sus proveedores principales?	Concuero totalmente	Muy importante	10		1		
				RELEVANTES				
4. AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES			SUMA FUERZA 1	39.5	F	O	D	A
1	¿El costo para que un nuevo competidor inicie en su sector es accesible?	Concuero en parte	Importante	6				1
2	¿Hay espacio para más competidores en su sector?	Concuero totalmente	Muy importante	10				1
3	¿Su sector es de pequeña escala?	Desacuerdo en parte	Importante	3				
4	¿Los costo de que el cliente cambie su servicio por otro nuevo es bajo?	Ni de acuerdo ni de desacuerdo	Importante	4.5				
5	¿Hay una escasez de puntos de venta fisica en este tipo de negocio?	Concuero en parte	Importante	6				
6	¿Existe un riesgo de que nuevas tecnologías derriben las barreras de entrada?	Concuero totalmente	Muy importante	10				1
				RELEVANTES				
5. AMENAZAS DE PRODUCTOS SUSTITUTOS			SUMA FUERZA 1	25.5	F	O	D	A
1	¿Hay reemplazos directos para su servicio?	Concuero en parte	Muy importante	8			1	
2	¿Los servicios sustitutos o cercanos de su negocio tienen un alto grado de innovación?	Desacuerdo en parte	Importante	3				
3	¿El cliente es propenso a cambiar los servicios ENIDE por otros sustitutos?	Ni de acuerdo ni de desacuerdo	Muy importante	6			1	
4	¿El cambio en el costo de los clientes a sustituir es baja?	Desacuerdo en parte	Sin importancia	2				
5	¿El precio de los servicios sustitutos es menor que su producto o servicio?	Ni de acuerdo ni de desacuerdo	Importante	4.5				
6	¿La calidad de los servicios sustitutos es mayor que la calidad de servicio ENIDE?	Desacuerdo totalmente	Muy importante	2				
				RELEVANTES				
				TOTALES	1	3	4	6

Fuente Elaboración propia

4.7 INTERPRETACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Se asigno un valor de importancia a la ponderación cualitativa de cada aspecto respecto a nuestra posición en el negocio en cuanto a la situación real y su relevancia; obteniendo un puntaje final de cada aspecto, resultado multiplicar ambos puntajes.

SITUACION REAL	PUNTAJE
Concuerso totalmente	5
Concuerso en parte	4
Ni de acuerdo ni desacuerdo	3
Desacuerdo en parte	2
Desacuerdo totalmente	1

RELEVANCIA	PUNTAJE
Muy importante	2
Importante	1,5
Sin importancia	1

Fuente Elaboración propia

GRÀFICO N°IV. 1 DISTRIBUCIÓN DE ASPECTO RELEVANTES DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER



Fuente Elaboración propia

Dado los resultados de evaluación cualitativa por puntos, deducimos que hay mayores aspectos relevantes a considerar en el FODA en las fuerzas de proveedores con un peso de **(41,5)** puntos, amenaza de nuevos participantes **(39,5)** puntos y sobre la rivalidad con los competidores **(36,5)** puntos.

En este sentido es correcto considerar incluir en la matriz FODA los aspectos detectados en las fuerzas de mayor peso en puntaje, detectándose en la categorización de variables, **1** fortaleza, **3** oportunidades, **4** debilidades y **6** amenazas.

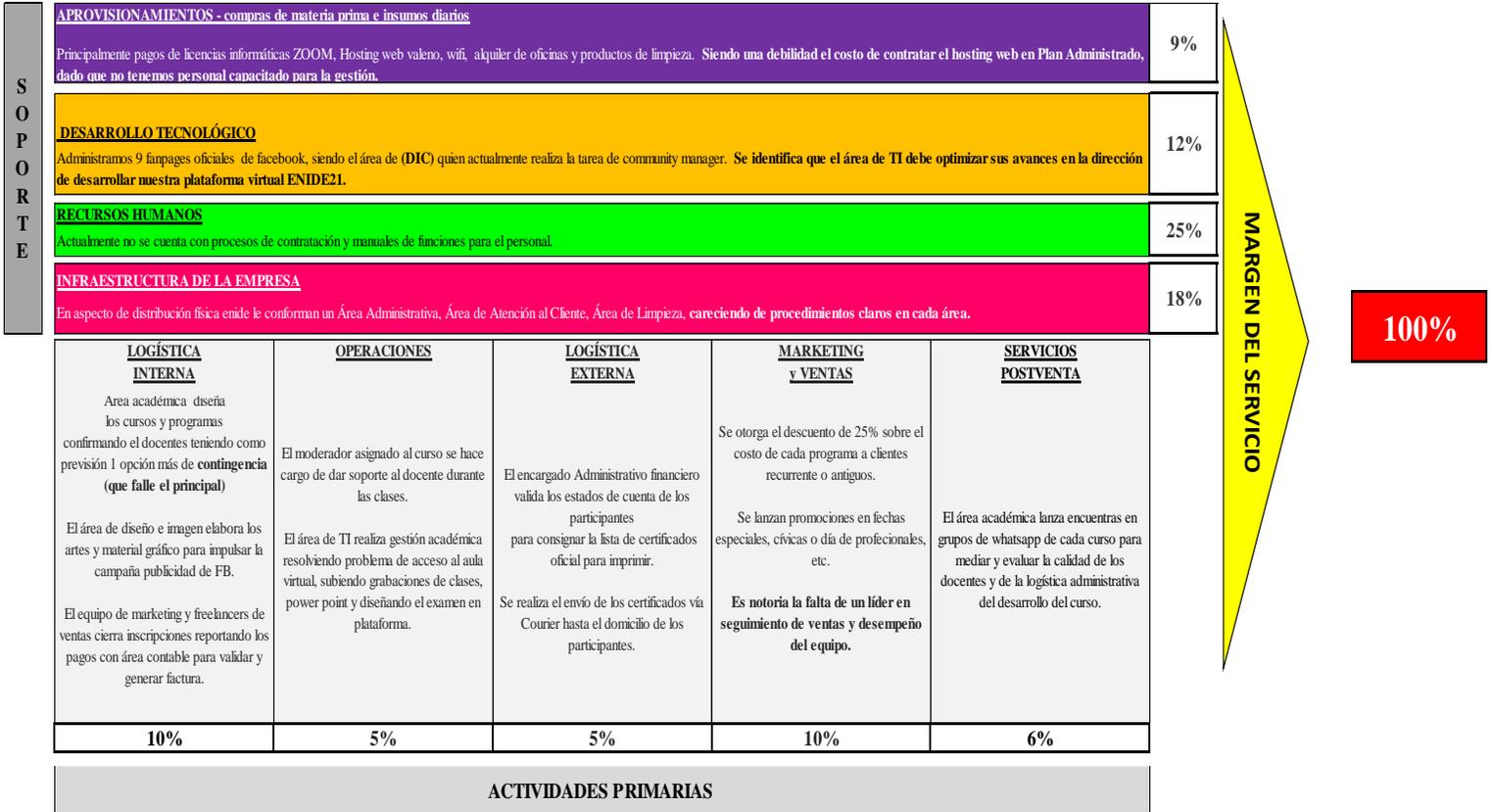
4.8 CONCLUSIONES DEL MICROENTORNO

Podemos concluir que el escenario del microentorno es favorable dado que más del 60% de los aspectos de las 5 fuerzas de Porter son positivos en favor del negocio en el corto y mediano plazo.

Cabe hacer notar que la categorización fue direccionada a tomar en cuenta los aspectos de mayor puntuación y que no sean tan favorables a la actividad de ENIDE, esto con la finalidad de ser críticos y atender con estrategias para mitigar los efectos negativos; no obstante, como se aprecia en el cuadro el hay muchos aspectos positivos descritos en cada fuerza.

CAPITULO V
DIAGNOSTICO
INTERNO

GRÁFICO N°V. 1 DIAGNOSTICO INTERNO



Fuente: Elaboración propia

5.1 INTRODUCCIÓN

Para efectuar la valoración interna de la empresa ENIDE se empleó la metodología de la cadena de valor de Porter, herramienta estratégica que nos permitió describir y medir la importancia de las actividades de la empresa, tanto las de soporte como las primarias, con la finalidad de identificar aspectos diferenciadores de ENIDE.

En adición se diseñó y realizó una entrevista individual estructurada y encuesta a todos los trabajadores internos de la empresa incluyendo al gerente general.

La Escuela de Negocios e Ingeniería para el Desarrollo “ENIDE” es una institución académica moderna al servicio y desarrollo de la formación y educación a nivel nacional, creadora del Modelo Educativo enide21. Dedicar sus esfuerzos a la formación posgradual, la capacitación continua y la actualización del conocimiento, mediante la implementación y desarrollo de programas de: Formación Posgradual de Diplomado, Especialidad, Maestría y cursos de capacitación continua y de Actualización (Seminarios, Talleres, Jornadas, Congresos Conversatorios y otros), en el área Legal, Ingeniería, Empresarial, tecnológica, en virtud de la normativa sustentada por el Sistema Nacional de Educación Superior y el Sistema Nacional de Posgrado. Creada por su CEO “director ejecutivo” el M. Sc. Alexander Humner Cadena Isnado como institución unipersonal, contando con una oferta amplia de programas académicos, con participación de docentes nacionales y extranjeros, con procesos académicos que se alinean con la implementación de la norma ISO 21001:2018 para el Sistema de Gestión para Organizaciones Educativas.

5.2 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

La Escuela de Negocios e Ingeniería para el Desarrollo, es una empresa unipersonal constituida en junio de 2021 a cargo del M. Sc. Alexander Humner Cadena Isnado, consta actualmente con 35 trabajadores; 8 en la sede Central Tarija y 4 por cada regional, Santa Cruz, Cochabamba y La Paz respectivamente; así como cuentan con 15 freelancers en el área de marketing y ventas.

Dedicar sus esfuerzos a la formación posgradual, la capacitación continua y la actualización del conocimiento, mediante la implementación y desarrollo de programas de: Formación Posgradual de Diplomado, Especialidad, Maestría y cursos de capacitación continua y de Actualización (Seminarios, Talleres, Jornadas, Congresos Conversatorios y otros), en el área Legal, Ingeniería,

Empresarial, tecnológica, en virtud de la normativa sustentada por el Sistema Nacional de Educación Superior y el Sistema Nacional de Posgrado.

Entre sus áreas operativas de la organización está el área académica, financiera, comercial, marketing, tecnologías de información y diseño gráfico.

Cuenta con alianzas estratégicas con universidades que forman parte del Comité Ejecutivo de la Universidad Boliviana (CEUB); por lo cual su operación tiene altas posibilidades de escalar en el corto plazo por los avales académicos con que cuenta, como ser Colegio médico departamental, colegio de administradores de Tarija CADET, cursos cortos en alianza con la Universidad Autónoma Juan Misael Saracho. ENIDE tiene actividades mayormente virtuales, tiene como objetivo para la gestión 2023 implementar una oficina regional en cada departamento; pretendiendo iniciar un proceso de planificación estratégica para la siguiente gestión.

GRÁFICO N°V. 2 FOTOGRAFÍA DOCUMENTO NIT



Fuente: Elaboración propia

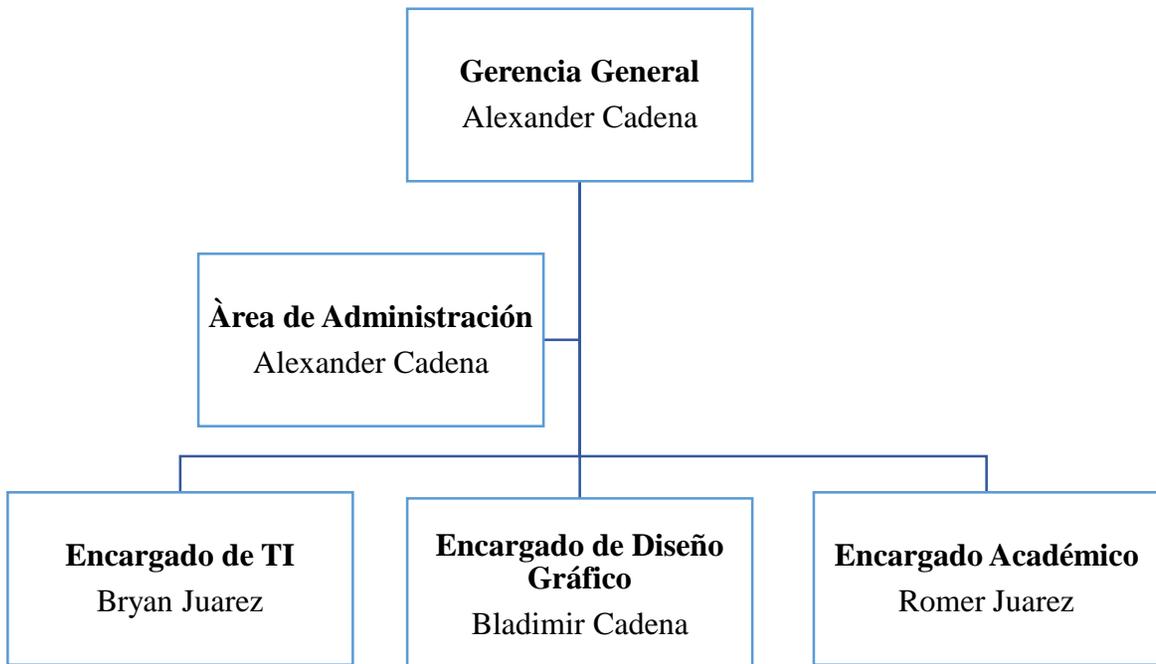
TABLA N°V. 1 DATOS DE LA EMPRESA

CONTRIBUYENTE	ALEXANDER HUMNER CADENA ISNADO
DOMICILIO FISCAL	Calle Pando, 116 Barrio San Marcos, casi esquina Avenida Colon
ACTIVIDAD	Servicios
ACTIVIDAD PRINCIPAL	Enseñanza Superior
TIPO DE CONTRIBUYENTE	Empresa Unipersonal

Fuente elaboración propia

5.3 ESTRUCTURA ACTUAL DE LA EMPRESA

GRÀFICO N°V . 3 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA



Fuente: Elaboración Propia

Como es evidente actualmente la empresa no cuenta con un documento plasmado de su estructura organizacional, misma que no está acorde a los retos actuales y futuros. Ya que la presenta no la han comentado verbalmente justificando erróneamente la alta dirección que esto le permitiría ser mas flexibles ante problemas de operación.

De la descripción de la cadena de valor, se puede analizar que los retos que ENIDE tiene de cara a la gestión 2023 es el consolidar su equipo de TI para impulsar proyectos de desarrollo para lograr implementar la plataforma educativa ENIDE21, así como capacitar a su personal de ventas.

La debilidad más fuerte es el no contar con una estructura organizativa ni manuales de funciones que otorguen los lineamientos para medir los avances de la organización, un gran reto que el presente trabajo buscar dar solución estructurada para el largo plazo.

Funciones actuales del personal:

- **Gerente general**

Es el encargado de la toma de las decisiones para complejas que determinan el rumbo de la empresa con un liderazgo colaborativo, siendo sus funciones:

Sus funciones son las siguientes:

- ✓ Seguimiento a tareas de cada área
- ✓ Asigna las tareas mensuales a cada área
- ✓ Debido al tamaño de la empresa se encarga de ejercer de administrador financiero
- ✓ Realiza las declaraciones de Form IVA e IT mensualmente
- ✓ Generación de facturas ante ventas
- ✓ Envío de RCV mensualmente
- ✓ Diseño de programas académicos de manera eventual
- ✓ Genera firmas de convenios interinstitucionales
- ✓ Registro diario, control de efectivo y arqueos de caja
- ✓ Moderador eventual de clases zoom.

- **Encargado de TI**

El encargado de TI debe asegurar el desarrollo y soporte normal de las clases virtuales y dar solución a desperfectos técnicos de acceso por parte de los estudiantes a la plataforma Moodle.

Sus funciones son las siguientes:

- ✓ Moderador eventual en clases vía zoom
- ✓ Crear accesos usuario y contraseña a la plataforma Moodle
- ✓ Sube material docente a los módulos de la plataforma Moodle
- ✓ Sube las grabaciones de las clases a la plataforma
- ✓ Crear exámenes y cuestionarios de cada curso en plataforma
- ✓ Moderador eventual de clases zoom.

- **Encargado de Académico**

El encargado de Académico debe asegurar el desarrollo del servicio precautelando la calidad de las clases, docentes, atención a reclamos.

Actualmente funge también funciones comerciales y de seguimiento a freelancer:

Sus funciones son las siguientes:

- ✓ Diseño de programas y cursos potenciales
- ✓ Gestión y segmentación de campañas publicidad en Facebook ADS
- ✓ Confirmación de docentes y coordinación permanente
- ✓ Atiene clientes en oficina
- ✓ Vender el servicio y seguimiento a potenciales clientes.
- ✓ Moderador eventual de clases zoom.

- **Encargado de Diseño Gráfico**

El encargado de diseño gráfico cuida de la imagen de la empresa y la marca ante el mercado

Actualmente funge también funciones de desarrollador informático:

Sus funciones son las siguientes:

- ✓ Diseño artes gráficos, brochures.
- ✓ Desarrollo y mantenimiento de la página web www.enideposgrados.com
- ✓ Crea videos institucionales y tutoriales para el estudiante
- ✓ Diseña programas potenciales para vender
- ✓ Impresión de certificados de los cursos
- ✓ Moderador eventual de clases zoom.

5.4 COMPONENTES ESTRATEGICOS

VISION Y MISION

La empresa no cuenta con una misión y visión formal establecida dado que la alta dirección no tenía compromiso con la definición de objetivos estratégicos.

VALORES

- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Trato justo
- ✓ Equidad laboral
- ✓ Compromiso

5.6 ANÁLISIS FODA

En base al análisis externo e interno y de haber ponderado cualitativamente por puntos cada aspecto identificado, respetando los puntajes de importancia se ha estructurado la siguiente matriz FODA.

TABLA N°V. 2 ANÁLISIS FODA

DIAGNÓSTICO DE SITUACIÓN INTERNA ENIDE					
FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO		POSICIÓN	% Importancia para ÉXITO		VALORACIÓN
F	F 1	Servicios alta calidad	F	10%	
	F 2	Alianzas Estratégicas	MF	15%	
	F 3	Equipo talentoso de Diseño gráfico	F	7%	
	F 4	Alto compromiso del personal interno	MF	7%	
	F 5	Ubicación Estratégica Sucursales	M	5%	
D	D 1	No implementación de CRM	MD	10%	
	D 2	Personal de venta no calificado	D	7%	
	D 3	No hay Plataforma educativa propia	MD	10%	
	D 4	Falta estructura organizacional formal	MD	19%	
	D 5	Seguimiento a tareas del personal	D	10%	

Análisis de la SITUACIÓN EXTERNA

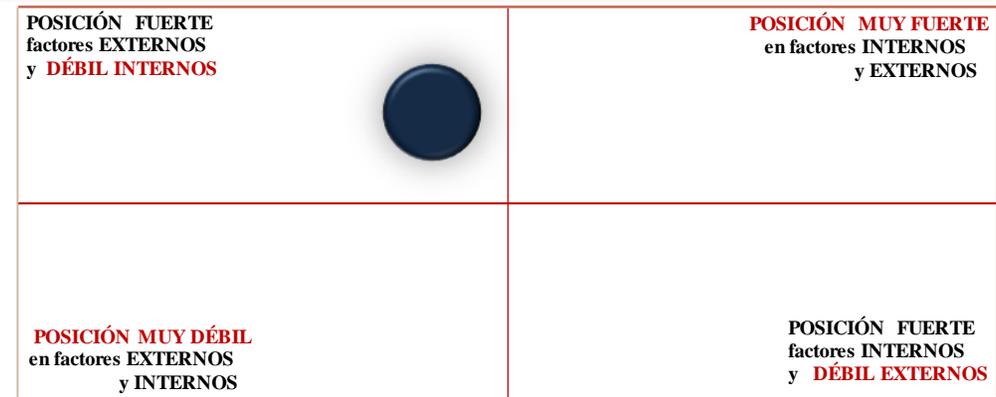
FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO		VALOR	% Importancia para ÉXITO		VALORACIÓN
O	O 1	Crecimiento del Ecommerce en Bolivia	F	10%	
	O 2	Soluciones tecnológicas en el mercado	F	10%	
	O 3	Referenciación de clientes	MF	15%	
	O 4	Guerra de precios en el mercado	F	8%	
	O 5	Crecimiento del Mercado	M	10%	
A	A 1	Trámite de Resolución Ministerial	MF	15%	
	A 2	Mercado sensible a cambio precios	F	9%	
	A 3	Calidad de servicios de proveedores	F	9%	
	A 4	Ingreso de competidores al mercado	F	7%	
	A 5	Baja ventas contingencia sanitaria COVID	F	7%	

Fuente: Elaboración propia

Aclarar que el porcentaje de asignado a cada aspecto se realizó con el criterio de asumir la importancia del aspecto para enfrentar los problemas actuales de la empresa en lo inmediato; hacer notar que los porcentajes no deben sobrepasar el 100% tanto para la situación externa como interna.

Respecto a la valoración de los aspectos se obtuvo por la multiplicación del porcentaje de importancia con el valor de intensidad de cada aspecto

GRÁFICO N°V . 4 VALORACIÓN DE ANALISIS FODA



Fuente: Elaboración propia

Es en este sentido que dados los cálculos totales de las ponderaciones se deduce que la situación interna de la empresa es una posición fuerte con el escenario excelente de la situación externa, pero es débil por los problemas internos detectados.

A continuación, se procede con realice la confrontación de todas las variables identificadas en cada etapa de análisis (5 fuerzas de Porter, PESTEL y cadena de valor de Porter); la finalidad de cruce de variables es el identificar a que fortalezas y debilidades se deben ajustar direccionado a que oportunidad y amenazar dar solución, a consecuencia de esta matriz determinaremos las estrategias para la empresa.

CUADRO N° V.1 MATRIZ DE CONFRONTACIÓN DE VARIABLES FODA

ESCALA DE VALORACIÓN		FACTORES EXTERNOS											PRO MEDIO	TOTAL			
		OPORTUNIDADES					AMENAZAS										
		O1	O2	O3	O4	O5	A1	A2	A3	A4	A5						
Relación Alta	10	Crecimiento del Ecommerce en Bolivia	Soluciones tecnológicas en el mercado	Referenciación de clientes	Guerra de precios en el mercado	Crecimiento del Mercado	Trámite de Resolución Ministerial	Mercado sensible a cambio precios	Calidad baja de servicios de proveedores	Ingreso de competidores al mercado	Baja ventas contingencia sanitaria COVID						
Relación Media	5																
Relación Baja	1																
Sin Relación	0																
FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS	F1	Servicio de alta calidad	10	10	10	10	10	10.0	0	5	0	1	0	1.2	11.2	
		F2	Alianzas Estratégicas	10	5	10	10	10	9.0	5	5	10	0	0	0	4.0	13.0
		F3	Equipo talentoso de Diseño gráfico	10	10	10	10	10	10.0	0	1	0	0	0	0	0.2	10.2
		F4	Alto compromiso del personal interno	5	5	10	10	10	8.0	0	1	0	0	0	0	0.2	8.2
		F5	Ubicación Estratégica Sucursales	1	0	0	0	5	1.2	0	1	0	0	0	0	0.2	1.4
			PROMEDIO	7.2	6.0	8.0	8.0	9.0		1.0	2.6	2.0	0.2	0.0			
	DEBILIDADES	D1	No implementación de CRM	5	10	10	5	10	8.0	0	1	0	0	0	0.2	8.2	
		D2	Personal de venta no calificado	10	5	10	10	10	9.0	0	5	0	0	0	1.0	10.0	
		D3	No hay Plataforma educativa propia	10	10	10	10	10	10.0	1	5	0	0	0	1.2	11.2	
		D4	Falta estructura organizacional formal	10	10	10	10	10	10.0	1	1	0	0	0	0.4	10.4	
		D5	Seguimiento a tareas del personal	5	10	10	10	10	9.0	0	0	0	0	0	0.0	9.0	
			PROMEDIO	8.0	9.0	10.0	9.0	10.0		0.4	2.4	0.0	0.0	0.0			
	TOTAL	15.2	15.0	18.0	17.0	19.0		0.48	2.68	0	0	0					

Fuente: Elaboración propia

TABLA N°V 4 DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS OFENSIVAS Y DEFENSIVAS

		FACTORES EXTERNOS					
		O 1	Crecimiento del Ecommerce en Bolivia	A 1	Trámite de Resolución Ministerial		
		O 2	Soluciones tecnológicas en el mercado	A 2	Mercado sensible a cambio precios		
		O 3	Referenciación de clientes	A 3	Calidad de servicios de proveedores		
		O 4	Guerra de precios en el mercado	A 4	Ingreso de competidores al mercado		
		O 5	Crecimiento del Mercado	A 5	Baja ventas contingencia sanitaria COVID		
FACTORES INTERNOS	F 1	Servicios alta calidad		ESTRATEGIAS MAXI - MAXI 1. Implementar la norma ISO 21001:2018 Sistema de Gestión para Organización Educativas en la gestión 2023 (F1, F2, F4, O5, O4, O3) 2. Formación posgradual en imagen corporativa para el equipo gráfico (F3, O1, O3)		ESTRATEGIAS MAXI - MINI 1. Ejecutar una campaña estructurada para posicionar la marca e imagen corporativa respaldada por nuestro aliados (F2, F3, A2, A3)	
	F 2	Alianzas Estratégicas					
	F 3	Equipo talentoso de Diseño gráfico					
	F 4	Alto compromiso del personal interno					
	F 5	Ubicación Estratégica Sucursales					
	D 1	No implementación de CRM		ESTRATEGIAS MINI - MAXI 1. Gestionar un cronograma de capacitaciones a equipo TI en desarrollo de sistemas para 2023 (D1, D3, O5, O3) 2. Ejecutar un diseño organizacional alineado a estrategias (D4, D3, O1, O2, O4, O5)		ESTRATEGIAS MINI - MINI 1. Implementar plan de capacitaciones en negociación y ventas (D2, A2)	
	D 2	Personal de venta no calificado					
	D 3	No hay Plataforma educativa propia					
	D 4	Falta estructura organizacional formal					
	D 5	Seguimiento a tareas del personal					

Fuente: Elaboración propia

En base a la matriz de confrontación se determinó 4 paquetes de estrategias direccionadas en base al puntaje que obtuvieron las oportunidades y amenazas en la matriz.

En el siguiente cuadro se presupuestan la ejecución de las 4 estrategias principales, así como 7 estrategias más que se consideran también necesarias de cara a la gestión 2023. Cada estrategia tiene un responsable de la ejecución, así como un lapso de tiempo para completa cada tarea.

Cabe aclarar que los documentos organizacionales están diseñados a las siguientes estrategias, este alineamiento permitirá a la empresa trabajar con un rumbo determinado base para la medición del desempeño laboral del personal.

CUADRO N° V. 2 PLAN DE ACCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

Nro.	ESTRATEGIAS	RESPONSABLE	AREA	INICIO	FIN	ESTADO	OBSERVACION
1	Implementar la norma ISO 21001:2018 Sistema de Gestión para Organización Educativas en la gestión 2023	PHD. ALEXANDER CADENA	(DAF) DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA	03/12/2022	01/12/2023	Não iniciado	Aguardando
2	Formación posgradual en imagen corporativa para el equipo gráfico	ING. ROMER JUAREZ	(DCA) DIRECCION CALIDAD ACADEMICA	08/01/2023	30/11/2023	Não iniciado	Aguardando
3	Ejecutar una campaña estructurada para posicionar la marca e imagen corporativa respaldada por nuestros aliados	MSC. BLADIMIR CADENA	(DIC) DIRECCION DE IMAGEN CORPORATIVA	25/01/2023	25/11/2023	Não iniciado	Aguardando
4	Gestionar un cronograma de capacitaciones a equipo TI en desarrollo de sistemas para 2023	LILIAN GUTIERREZ ALVAREZ	(DTH) DIRECCION DE TALENTO HUMANO	08/01/2023	15/10/2023	Não iniciado	Aguardando
5	Ejecutar un diseño organizacional alineado a estrategias	LILIAN GUTIERREZ ALVAREZ	(DTH) DIRECCION DE TALENTO HUMANO	11/03/2023	15/11/2023	Não iniciado	Aguardando
6	Implementar plan de capacitaciones en negociación y ventas	LILIAN GUTIERREZ ALVAREZ	(DTH) DIRECCION DE TALENTO HUMANO	03/03/2023	25/08/2023	Não iniciado	Aguardando
7	Búsqueda leyes de incentivos que favorecen los negocios	PHD. ALEXANDER CADENA	(DAF) DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA	15/02/2023	07/07/2023	Não iniciado	Aguardando
8	Desarrollo de portal interno y plataforma ENIDE21	ING. BRYAN JUAREZ	(DTI) DIRECCION DE TECNOLOGIA DE INFORMACION	08/01/2023	15/06/2023	Não iniciado	Aguardando
9	Reducir los costos operacionales	PHD. ALEXANDER CADENA	(DAF) DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA	15/01/2023	25/08/2023	Não iniciado	Aguardando
10	Trabajar la lealtad de los clientes actuales (retención)	ING. EINAR LOPEZ TUMPANILLO	(DEMAR) DIRECCION MARKETING Y VENTAS	20/01/2023	15/07/2023	Não iniciado	Aguardando
11	Reuniones diaria a horario	PHD. ALEXANDER CADENA	(DAF) DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA	05/01/2023	15/12/2023	Não iniciado	Aguardando

Fuente: Elaboración propia

5.15 SITUACIÓN ECONOMICA

GRÁFICO N°V. 5 BALANCE GENERAL DE ENIDE

ESCUELA DE NEGOCIOS E INGENIERIA
 PARA EL DESARROLLO - ENIDE
 De: Alexander Humner Cadena Isnado
 NIT: 7787347010
 Tarija-Bolivia

BALANCE GENERAL
 Practicado del 25 de Noviembre al 31 de Diciembre del 2021
 (Expresado en Bolivianos)

		31/12/2021	25/11/2021
ACTIVO			
ACTIVO CORRIENTE			
DISPONIBLE			
Caja			
EXIGIBLE		58,000.00	58,000.00
REALIZABLE			
Total Activo Corriente		<u>58,000.00</u>	<u>58,000.00</u>
ACTIVO NO CORRIENTE			
ACTIVO FIJO			
Muebles y Enseres	7,045.26		7,000.00
(-)Dep. Acum. Muebles y Enseres	-117.42	6,927.84	-
Equipo de Computacion	5,032.33		5,000.00
(-)Dep. Acum. Equipo de Computacion	-167.74	4,864.59	-
Total Activo No Corriente		<u>11,792.43</u>	<u>12,000.00</u>
TOTAL ACTIVO		<u><u>69,792.43</u></u>	<u><u>70,000.00</u></u>
PASIVO			
PASIVO CORRIENTE			
PASIVO EXIGIBLE			
Total Pasivo Corriente		-	-
PASIVO NO CORRIENTE			
Total Pasivo No Corriente		-	-
TOTAL PASIVO		-	-
PATRIMONIO			
CAPITAL			
Capital Contable		70,000.00	70,000.00
SUPERAVIT			
Ajuste de Capital	50.46		-
Resultados Acumulados	-		-
Resultado de la Gestion	-258.03	-207.57	-
Patrimonio Neto		<u>69,792.43</u>	<u>70,000.00</u>
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		<u><u>69,792.43</u></u>	<u><u>70,000.00</u></u>

Tarija, Abril de 2022



Lic. Sheila Andrea Aguilar Conde
 CONTADORA PUBLICA AUTORIZADA
 M.P. CAT 1240 CAUB 19693.

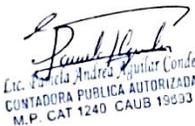


Alexander Humner Cadena Isnado
 Propietario

**ESCUELA DE NEGOCIOS E INGENIERIA
PARA EL DESARROLLO - ENIDE**
De: Alexander Humner Cadena Isnado
NIT: 7787347010
Tarija-Bolivia

ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO
Practicado del 25 de Noviembre al 31 de Diciembre del 2021
(Expresado en Bolivianos)

ACTIVIDADES DE OPERACIÓN		
Resultado de la Gestión		-258.03
Ajustes para conciliar los resultados de la gestión con el flujo de efectivo de las operaciones:		
Ajuste de Capital		50.46
Cambios en activos y pasivos operativos		
Aumentos/Disminuciones		
Muebles y Enseres	-45.26	
(-)Dep. Acum. Muebles y Enseres	117.42	
Equipo de Computacion	-32.33	
(-)Dep. Acum. Equipo de Computacion	167.74	207.57
Flujos Netos Provistos por las Actividades de Operación		<u>0.00</u>
ACTIVIDADES DE INVERSION		
Aumentos/Disminuciones		
Flujos Netos de Efectivo Usados en las Actividades de Inversión		<u>0.00</u>
ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO		
Aumentos/Disminuciones		
Flujos Netos de Efectivo Provistos en las Actividades de Financiamiento		<u>0.00</u>
INCREMENTO Y/O DISMINUCION NETO EN EFECTIVO		
Efectivo y Equivalentes al Inicio de la Gestión		58,000.00
Efectivo y Equivalentes al Final de la Gestión		<u>58,000.00</u>



Daniela Andrea Aguilar Conde
Ene. Daniela Andrea Aguilar Conde
CONTADORA PUBLICA AUTORIZADA
M.P. CAT 1240 CAUB 19833



Alexander Humner Cadena Isnado
Propietario

Fuente elaboración propia

BALANCE SCORD CARD: ENIDE

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	KPI	METAS			
				mínimo	medio	óptimo	
1	FINANCIERA	Aumentar la rentabilidad operacionales en 25%	Aumentar número de ventas	% Incremento Ingresos	10%	15%	25 %
			Aumentar precio medio				
			Disminuir coste de las ventas	% Disminución costes	-3%	-5%	-10%
			Mejorar la tasa de cobros en 40%				
2	CLIENTES	Aumentar satisfacción del cliente al 80% (nueva compra)	Lograr una buena evaluación del servicio	% De Reclamos	< 10	<5	0
			Minimizar el Nro. De clientes sin dar solución técnica				
			Mejorar compromiso de atención al cliente	# Nuevas ideas del equipo al mes	3	5	10
			Trabajar la lealtad de los clientes actuales (retención)				
3	PROCESOS	Certificar ISO 21001:2018 el 2024	Diseñar manual de funciones, procedimientos y reglamento interno	Solicitar Auditoría de gestión a TUV Reiland en tiempo óptimo	< Junio 2023	< Agosto 2023	< Diciembre 2023
			Implementar la norma ISO 21001:2018 Sistema de Gestión para Organización Educativas en la gestión 2023				
			Ejecutar un diseño organizacional alineado a estrategias	Documento Tesis Lilian			
			Desarrollo de portal interno y plataforma ENIDE21	Presentación mensual avance sistemas.	< Febrero 2023	< Abril 2023	< Junio 2023
4	APRENDIZAJE	Mejorar y monitorear el desempeño de los trabajadores	Formación posgradual en imagen corporativa para el equipo gráfico	# capacitaciones / mes	1	4	5
			Gestionar un cronograma de capacitaciones a equipo TI en desarrollo de sistemas para 2023				

Implementar plan de capacitaciones en negociación y ventas

profesionales responsables; capaces de responder a las exigencias de un entorno globalizado a través de una formación de calidad basada en retos.

Objetivo Principal: Aumentar la rentabilidad operacional 2023 en 25%

KPI: ROI

Finanzas

Objetivo Disminuir los costos operacionales
KPI: % Reducción de Costos Anuales

Mejorar niveles de cobranza y ventas
KPI: % Incremento de Ingresos Anuales

Clientes

Trabajar la Lealtad de los clientes
KPI: # Ideas al mes

Mejorar compromiso de atención al cliente
Minimizar el Nro. De clientes sin dar solución técnica
KPI: % de reclamos

Lograr una buena evaluación del servicio
KPI: Evaluaciones mensuales

Procesos Internos

Ejecutar un diseño organizacional alineado a estrategias
KPI: Documento Formal Pasante Lilian

Ejecutar manual de funciones, procedimientos y reglamento interno
KPI: Documento Formal Pasante Lilian

Desarrollo de portal interno y plataforma ENIDE21
KPI: Presentación mensual avance sistemas.

Implementar la norma ISO 21001:2018 en la gestión 2023
KPI: Solicitar Auditoria Certificadora

Aprendizajes

Gestionar un cronograma de capacitaciones a equipo TI, Diseño y Ventas para 2023
KPI: # Capacitaciones / Mes

MISION:

“Ser la escuela de negocios referente a nivel nacional por su excelencia en la formación posgradual, su responsabilidad social y el perfeccionamiento de profesionales innovadores, emprendedores, generadores de valor económico y social para el desarrollo de Bolivia”.

Fuente elaboración propia

CAPÍTULO VI

RESULTADOS

6.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS A LA ENTREVISTA REALIZADA A PERSONAL DE LA EMPRESA.

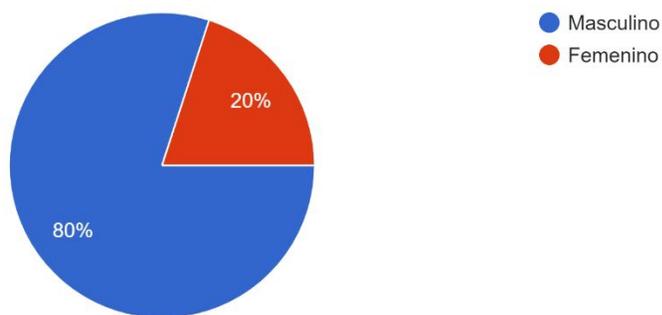
Respecto al desarrollo del cuestionario a utilizar en la entrevista, la misma fue entrevista directa (persona a persona), se procuró direccionar el mismo a establecer el nivel de claridad y conocimiento de las funciones que tiene el trabajador sobre su cargo.

Si bien cada pregunta tenía opciones de respuestas, las mismas debían ser justificadas o comentadas, en ese sentido la presente evaluación de los resultados será con criterios cualitativos de lo que el entrevistador logro captar de los entrevistados;

En este sentido en las siguientes graficas el entrevistador incluirá comentarios sobre su percepción general ante las respuestas.

GRÁFICO N VI. 1 PREGUNTA N 1

1. Cual es su genero?
5 respuestas

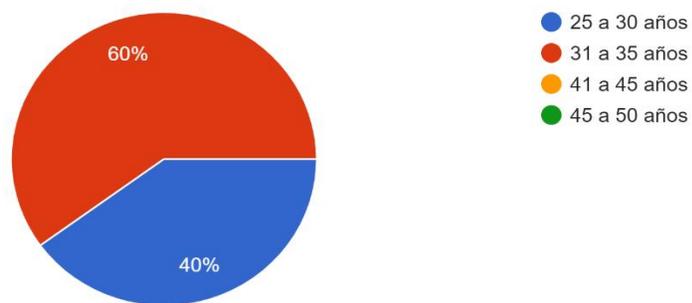


FUENTE. Elaboración propia

GRÀFICO N VI . 2 PREGUNTA N 2

2. Cuál es su edad?

5 respuestas



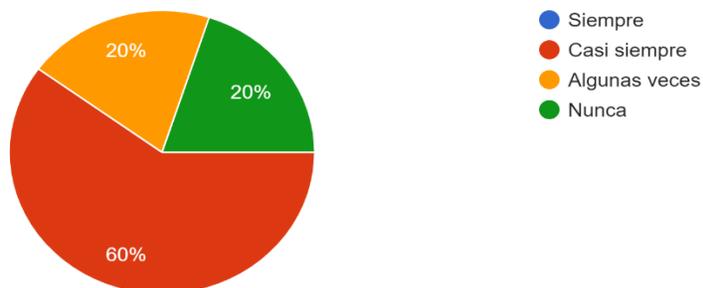
Fuente: Elaboración propia

Comentario: *A efectos de cuidar la fidelidad de la información proporcionada, el entrevistador constato las edades armando para ENIDE el file de documentos de personal (Carnet de identidad, Certificado de nacimiento, examen preocupacional, etc)*

GRÁFICO N VI . 3 TIENE CONOCIMIENTO DE LA ACTIVIDAD Y OBJETIVOS DE LA EMPRESA

3. La empresa ENIDE le brinda un completo conocimiento de la actividad y los objetivos de la empresa?

5 respuestas



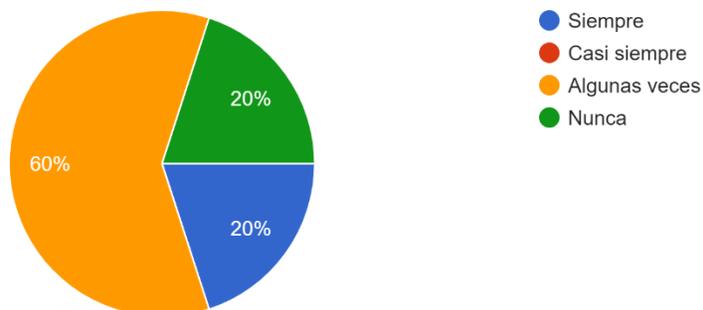
Fuente Elaboración propia

Comentario: Si bien el 60% tiene conocimiento de la actividad en la empresa, es preocupante ver que casi la mitad No. Dado que al ser el mando ejecutivo lo correcto es que tengan claro los objetivo; ahora bien, durante la entrevista ninguno de los entrevistados pudo mencionar en consenso los objetivos de ENIDE.

GRÀFICO N VI . 4 LE BRINDA CAPACITACIONES PARA SU TRABAJO

4. La empresa ENIDE le brinda capacitaciones que le ayuden a desempeñar mejor su trabajo?

5 respuestas



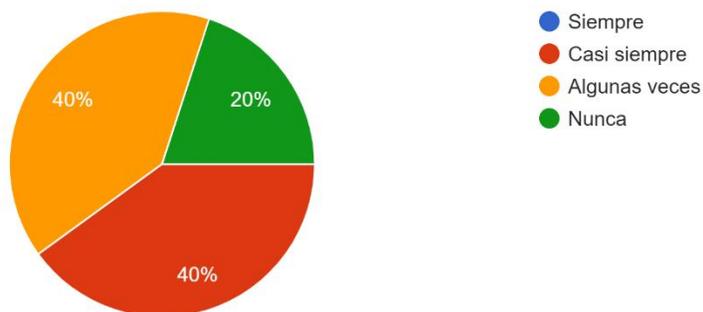
Fuente Elaboración propia

Comentario: Algo importante a comentar es que el personal en si pudo mencionar ciertas capacitaciones que cursaron, pero en general las capacitaciones no tenían relación directa con las funciones de su cargo, lo cual no es un avance para que el trabajador pueda desarrollar el cargo.

GRÀFICO N VI . 5 FRECUENCIA DE SUPERVISIÒN

5. Con que frecuencia recibe la supervisión de su jefe inmediato?

5 respuestas



Fuente Elaboración propia

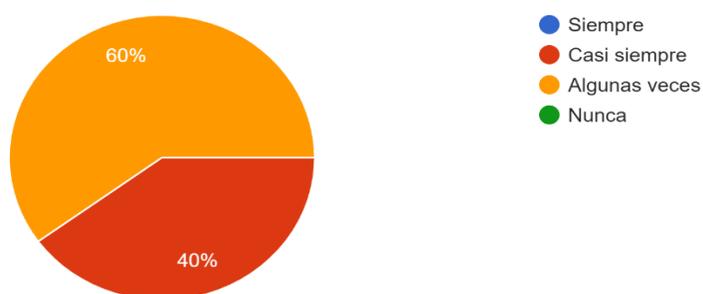
Comentario: los únicos que respondieron que tienen eventual seguimiento de su superior, son justamente el personal de confianza del jefe, lo cual denota una situación en la dirección no aplica su mando a toda la línea ejecutiva.

Por otro lado, los entrevistados mencionaron formas de supervisión no documentadas, es decir verbales, mismas que no permiten retomar el seguimiento en cada reunión. Hacer notar que las reuniones son muy irregulares.

GRÁFICO N VI. 6 SU SUPERIOR SOLUCIONA LOS CONFLICTOS

6. Cuando existe un conflicto su superior interviene positivamente para solucionarlo?

5 respuestas

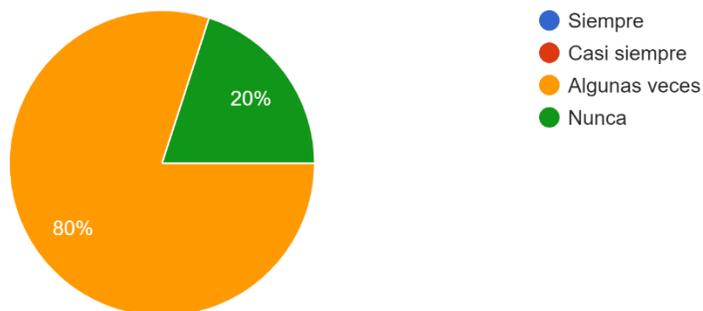


Fuente elaboración propia

Comentario: los entrevistados proporcionaron varios ejemplos de intervención de su jefe superior, destacando que en todas las situaciones se logró buenos resultados de conciliación.

GRÁFICO N VI .7 DECISIONES RELATIVAS A SU TRABAJO

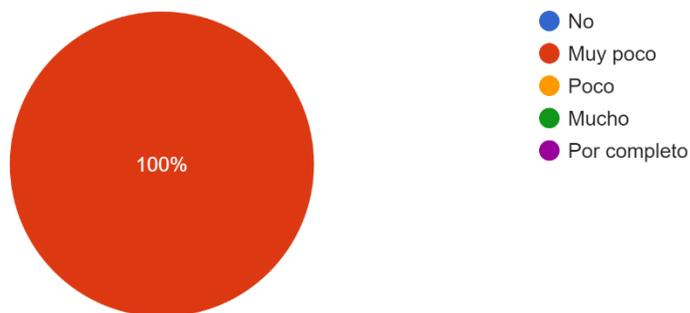
7. Cuando se toma decisiones relativas a su trabajo se consulta su opinión al respecto?
5 respuestas



Fuente Elaboración propia

GRÁFICO N VI . 8 FUNCIONES QUE REALIZAN LOS OTROS MIEMBROS

8. Conoce usted las funciones que realizan los otros miembros?
5 respuestas



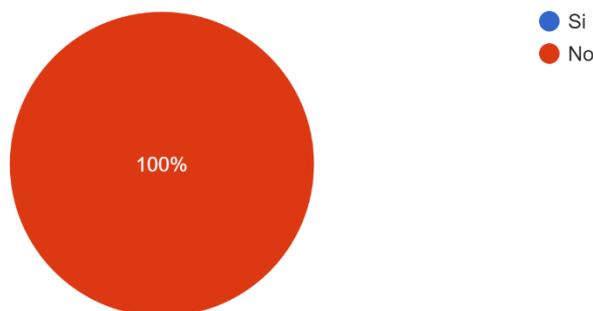
Fuente Elaboración propia

Comentario: la reacción ante esta consulta fue lo más honesta posible, donde por supuestos ninguna entrevista pudo mencionar datos de las funciones específicas y en detalle de sus colegas.

GRÁFICO N VI. 9 CONOCE LAS FUNCIONES DE SU CARGO

9. Conoce algún documento de la empresa donde detalla las funciones que debe cumplir en su cargo?

5 respuestas



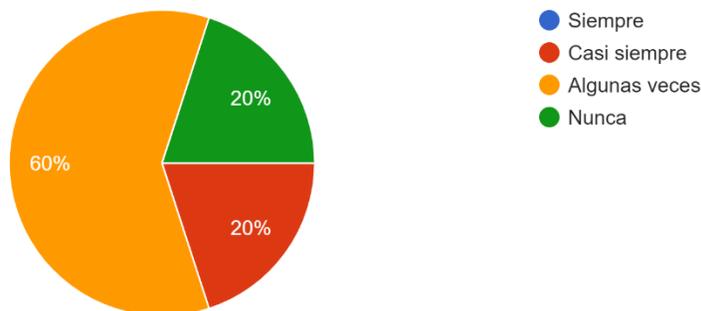
Fuente Elaboración propia

Comentario: Los entrevistados indicaron que nunca tuvieron una inducción formal, pero si verbal de lo que tienen que hacer e indicaron que efectivamente es urgente tener por escrito el documento dado que sienten estrés por la carga laboral debido a la duplicidad de funciones.

GRÁFICO N VI. 10 TIENE INFORMACIÓN ADECUADA PARA REALIZAR SU TRABAJO

10. Recibe la información o instrucción adecuada para realizar bien su trabajo?

5 respuestas



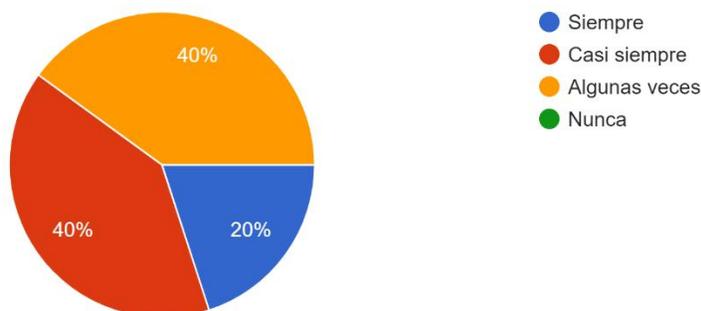
Fuente Elaboración propia

Comentario: Los entrevistados indicaron toda instrucción de trabajo la reciben de manera verbal y que no tienen uso regular de los correos corporativos, por otro lado, destacaron el uso de WhatsApp business en tareas de coordinación; no obstante, la data e historiales no está centralizado por lo cual sigue siendo un mal hábito para la empresa.

GRÁFICO N VI . 11 TIENE ORGULLO DE PERTENECER A LA EMPRESA ENIDE

11. Siente orgullo de pertenecer a la empresa?

5 respuestas



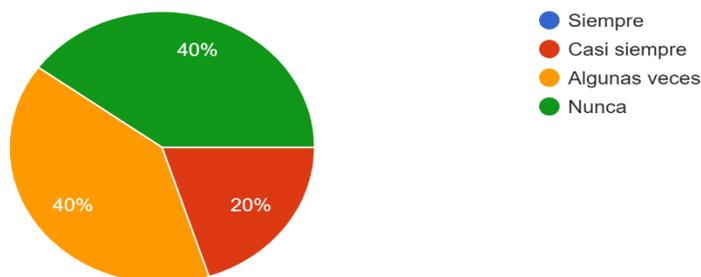
Fuente Elaboración propia

Comentario: Los entrevistados indicaron que quieren lograr el sentir orgullo por la empresa lo cual denota su sentido de compromiso para la mejora de la empresa.

GRÁFICO N VI . 12 HAY ESTRUCTURA ORGANIZATIVA AL TRABAJAR

12. Encuentra que las actividades de ENIDE tiene objetivos y siente que hay estructura organizativa al trabajar?

5 respuestas



Fuente Elaboración propia

***Comentario:** los entrevistados indicaron múltiples situaciones de problemas de coordinación y discusiones por la falta de estructura, más aún con la intención de abrir más regionales.*

6.3 CONCLUSIONES DE ENTREVISTAS

Con el propósito de seleccionar información más detallada de las técnicas y conducta del personal al desempeñar sus movimientos, se empleó el uso de la observación directa.

- ❖ No todos los empleados tienen bien concretos los cargos que deben cumplir dentro de la empresa.
- ❖ Algunos trabajadores identifican a supervisor, mientras que otros identifican a supervisor de una manera incorrecta.
- ❖ Se puede observar que el personal no conoce las funciones que realiza los otros miembros a tener dudas sobre algunas tareas que debe realizar y algunas veces consultan a la persona adecuada y otras no.
- ❖ De igual forma la mayoría del personal no conoce las funciones de la empresa que deben cumplir.

Todos los aspectos citados muestran que existe una distribución deficiente, la cual se debe consolidar mediante un diseño organizacional que excluyera todas las equivocaciones identificadas en la investigación.

CAPITULO VII

PROPUESTA

6.1 PROPUESTA

VISIÓN

“Ser la escuela de negocios referente a nivel nacional por su excelencia en la formación posgradual, su responsabilidad social y el perfeccionamiento de profesionales innovadores, emprendedores, generadores de valor económico y social para el desarrollo de Bolivia”.

MISIÓN:

“Brindar una educación superior que contribuya al desarrollo integral de la persona, al bienestar de la sociedad y a la formación de líderes y profesionales responsables; capaces de responder a las exigencias de un entorno globalizado a través de una formación de calidad basada en retos”

VALORES:

Los valores que se propone y que se considera coadyuvaran en la consecución de los objetivos estratégicos de ENIDE para el 2023, a detallar los sgtes:

a) Pasión por el trabajo

Queremos que todos nuestros colaboradores se sientan involucrados e identificados con su trabajo y se apropien de sus acciones para el logro de los resultados, sintiéndose dueños de las empresas en las que trabajan.

b) Mejora continua

Promovemos la iniciativa, el trabajo hecho con calidad, la eficiencia y la utilización de tecnología de vanguardia en todos nuestros procesos

c) Relaciones de confianza

Nos relacionamos con nuestros clientes internos y externos con transparencia e Integridad, valorando y premiando la lealtad.

d) Actitud de servicio

Tenemos la convicción de apoyar, ayudar y asistir a nuestros clientes internos y externos para generar en ellos el mayor nivel de satisfacción en relación a sus necesidades y expectativas, adecuando nuestros procesos, políticas y procedimientos para lograr este fin.

e) Trabajo en equipo

Promovemos la visión del todo más allá de sus partes, fomentamos la colaboración, la comunicación y la coordinación buscando el logro de un objetivo común.

POLITICAS

POLITICA DE CALIDAD ACADEMICA

En Comisión de Aseguramiento de la Calidad del 15 de noviembre del 2022 se propone establecer la política y los objetivos de calidad de la Escuela de Negocios e Ingeniería para el Desarrollo.

La Dirección de Calidad Académica consciente de la importancia que tiene consolidar una cultura de calidad en el ámbito universitario, considera como factor estratégico conseguir que las competencias, habilidades y aptitudes de sus estudiantes y todo su personal, sean conocidas por los empleadores y la sociedad en general.

Por todo lo indicado anteriormente, la Escuela de Negocios e Ingeniería para el Desarrollo adquiere el compromiso de garantizar la calidad en base a los siguientes objetivos:

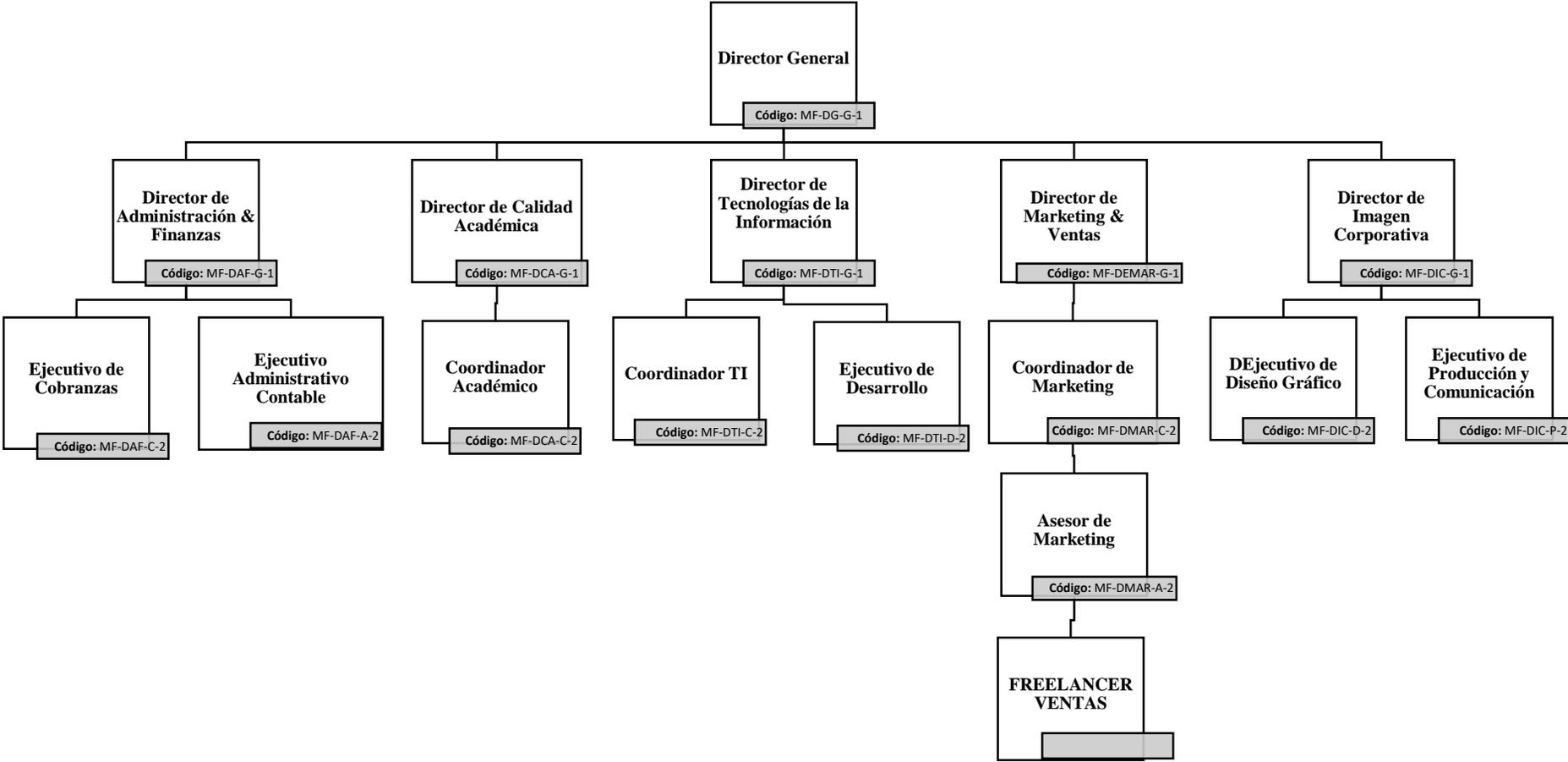
- a) Promover y proporcionar una formación dirigida hacia la excelencia, garantizando una oferta académica acorde con las necesidades y expectativas de nuestros usuarios y la sociedad en general.
- b) Conseguir un compromiso de mejora continua.
- c) Orientar la dirección y la gestión de ENIDE Centro Universitario a los objetivos de docencia e investigación.
- d) Asegurar que la política de calidad es entendida y aceptada por todos los grupos de interés y que se encuentra a disposición de todos ellos.
- e) Garantizar que el Sistema de Gestión de Calidad se mantiene efectivo y que es controlado y revisado de forma periódica.

- f) Promover la internacionalización en los ámbitos de la docencia, la investigación y la gestión de ENIDE.
- g) Fomentar convenios de cooperación regional, nacional e internacional que permitan el intercambio y enriquecimiento mutuo entre ENIDE y otras instituciones.

La política de calidad se vertebrará sobre cinco "ejes" que representan las áreas sobre las que deben centrarse las correspondientes acciones para la mejora de la calidad. Estos ejes son los siguientes:

1. Atención a los estudiantes
2. Programas formativos
3. Recursos humanos y materiales
4. Resultados y valoración
5. Internacionalización e interculturalidad

GRAFICO N VII 1 ORGANIGRAMA PROPUESTO ENIDE



Fuente Elaboración propia

2.1 NIVELES JERARQUICOS

El organigrama funcional propuesto contempla 3 niveles jerárquicos: Directivo, ejecutivo y operativo en 5 departamentos, para los cuales a continuación se presente los manuales de función y descripción de los cargos.

 <p>enide ESCUELA DE NEGOCIOS e INGENIERÍA PARA EL DESARROLLO</p>	<p>MANUAL DE FUNCIONES</p> <p><u>DIRECTOR GENERAL</u></p>	<p>Versión: 1</p> <p>Código: MF-DG-G-1</p> <p>Fecha Revisión 15/11/2022</p>
<p>UNIDAD FUNCIONAL: ENIDE</p>		
<p>Denominación del Cargo: Director General</p> <p>Dependencia: Gerente propietario</p> <p>Dependiente (s): DAF, DIC, DTI, DTH, DEMAR</p> <p>OBJETIVO DEL CARGO</p> <p>Planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar, analizar, calcular y conducir el trabajo de la unidad empresarial, rigiéndose en la misión, visión, valores, normas y principios de la empresa.</p> <p>FUNCIONES DEL CARGO</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Trabajar profesionalmente en la Dirección, Administración, Gestión y Evaluación de la Política empresarial, en el marco de nuestros convenios vigentes. ● Planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar las políticas académicas, investigación, interacción dentro del postgrado. ● Administrar, coordinar y gestionar las operaciones de las áreas de la organización en el marco del proceso administrativo de planificación, organización, dirección e integración, control y seguimiento empresarial. ● Planificar, organizar, ejecutar y evaluar planes y programas de corto y/o largo plazo. ● Controlar las actividades planificadas comparándolas con lo realizado y detectar las desviaciones o diferencias. ● Coordinar el cumplimiento y ejecución del POA con las diferentes direcciones de la Unidad Empresarial. 		

- Analizar los problemas en el aspecto financiero, administrativo, personal, contable y otros.
- Resolver conflictos internos, externos y procesos de negociación.
- Establecer los objetivos, políticas y estrategias de mediano y largo plazo de la entidad en base a los planes de desarrollo nacional, departamental e interdepartamental de la Empresa.
- Dirigir y controlar la gestión de calidad, transparencia, recursos humanos, infraestructura, desarrollar la fiscalización, apoyo y coordinación.
- Orientar a los líderes de cada área sobre cómo determinar objetivos e iniciativas que fortalezcan el logro de metas.
- Mantener la alineación entre la organización y la estrategia hallando las sinergias existentes.
- Coordinación oportuna con los integrantes de los diferentes Departamentos.
- Gestionar la elaboración participativa del plan estratégico institucional.
- Dirigir la elaboración del Programa Operativo Anual de la ENIDE dirigido al cliente y el desarrollo de procesos, acorde con el Plan estratégico institucional realizando el acompañamiento y seguimiento a su ejecución.
- Definir las acciones en el ámbito académico, comercial y financiero, de acuerdo al plan estratégico institucional y el programa operativo anual.
- Gestionar alianzas estratégicas y convenios interinstitucionales con entidades públicas y privadas relacionadas con el desarrollo de programas de posgrado y formación continua.
- Definir las políticas y procesos para el desarrollo de una adecuada cultura y clima organizacional de la ENIDE.
- Recepción de informes periódicos del personal de sus actividades en todas sus áreas.
- Conducir y supervisar las actividades académicas con la finalidad de garantizar la calidad y mejora continua.
- Atender las necesidades de capacitación permanente del personal docente.
- Mantener las mejores relaciones laborales con todo el personal bajo su cargo velando por el

cumplimiento de procesos y procedimientos.

- Definir los planes, métodos, políticas y objetivos de la Gerencia, revisar los resultados de indicadores, cumplimiento de metas y evaluar la eficacia y oportunidad de las acciones determinadas.

REQUISITOS PARA EL CARGO

Maestría en Dirección o Gerencia Empresarial.

Formación:

Licenciatura en Administración de Empresas, Administración Financiera, Contaduría Pública, Auditoría, Ingeniería Comercial, Ingeniería de Sistemas, Pedagogía, Informática, Marketing, Mercadotecnia, Diseño, Comunicación o ramas afines.

Experiencia laboral/profesional según el cargo:

- 5 años de experiencia laboral.
- 3 años de experiencia específica afín al cargo.
- 1 año de experiencia en mando o supervisión.

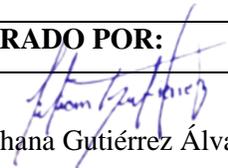
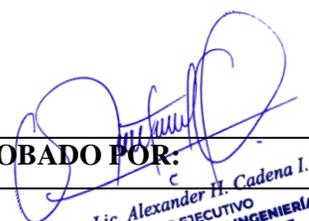
Habilidades:

- Liderazgo.
- Manejo de la inteligencia emocional.
- Innovación.
- Creatividad.
- Manejo de resolución de conflictos
- Buenas relaciones humanas e interpersonales.
- Trabajo bajo presión y Trabajo en equipo
- Manejo de paquetes de Microsoft y aplicaciones que la sustituyan como ser CRM

- Conocimiento avanzado de Google suite.

Cualidades personales:

- Automotivado
- Auto disciplinado
- Autogestión
- Proactivo
- Comprometido
- Organizado
- Honesto y respeto

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
 Lilian Johana Gutiérrez Álvarez	 Ing. Romer Ivan Juárez Flores DIRECCIÓN DE CALIDAD ACADÉMICA (DCA) ESCUELA DE NEGOCIOS E INGENIERÍA PARA EL DESARROLLO - ENIDE	 M. Sc. Lic. Alexander H. Cadena I. DIRECTOR EJECUTIVO ESCUELA DE NEGOCIOS E INGENIERÍA PARA EL DESARROLLO - ENIDE Ph. D. Alexander H. Cadena I. Isnado
Fecha: 24/10/2022	Fecha: 01/11/2022	Fecha: 15/11/2022

Fuente Elaboración propia

 <p>enide ESCUELA DE NEGOCIOS e INGENIERÍA PARA EL DESARROLLO</p>	<p>MANUAL DE FUNCIONES</p> <p><u>DIRECTOR DE</u> <u>ADMINISTRACION & FINANZAS</u></p>	<p>Versión: 1 Código: MF-DAF-G-1 Fecha Revisión 10/11/2022</p>
<p>UNIDAD FUNCIONAL: DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION & FINANZAS</p>		
<p>Denominación del Cargo: Director de Administración & Finanzas</p> <p>Dependencia: Director General</p> <p>Dependiente (s): Ejecutivo Administrativo contable y Ejecutivo de Cobranzas</p> <p>OBJETIVO DEL CARGO</p> <p>Ejecutar y supervisar las actividades relativas a la gestión administrativa - contable y financiera de la sucursal y/o unidad empresarial.</p> <p>FUNCIONES DEL CARGO</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Coordinar y supervisar y/o efectuar el adecuado registro de las operaciones administrativas – contables y financieras. ● Capacitar sobre uso y manejo del sistema contable. ● Capacitar sobre el uso del Portal ENIDE. ● Revisar y/o efectuar las planillas de sueldos y salarios para el envío Dirección Nacional. ● Revisar y/o efectuar las planillas de seguro social a corto plazo y de la administración de fondo de pensiones Afp. ● Revisar y/o elaborar planillas para el pago de honorarios a docentes. ● Revisar y/o elaborar planillas de retenciones impositivas. ● Revisar las facturas o nota fiscal equivalente para el pago de las obligaciones tributarias ante el Servicio de Impuestos Nacionales. ● Registro y control de la información generada en las herramientas digitales Portal ENIDE. ● Designar programas para la cobranza al personal contable y ejecutivo de cobranza ● Supervisar la cartera en mora. 		

- Generar estrategias de cobranzas
- Efectuar Conciliaciones Bancarias.
- Manejar y solucionar conflictos con los clientes.
- Supervisar los pagos, depósitos y transferencias Bancarias de la Unidad Empresarial y/o sede.
- Archivar, organizar, guardar y revisar todo tipo de documentos.
- Atención y seguimiento personalizado de la cartera del cliente hasta la conclusión del programa.
- Realizar trámites administrativos y otras actividades.
- Otras actividades relacionadas al área.

REQUISITOS PARA EL CARGO:

Formación:

Licenciatura en: Contaduría Pública, Administración de financiera o ramas afines.

Experiencia laboral:

- 2 años de experiencia laboral.
- 1 año de experiencia específica afín al cargo.
- 6 meses de experiencia en cargos de Supervisión o Mando

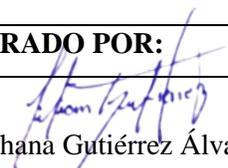
Habilidades:

- Conocimiento las NIC, NIFF y P.C.G.A
- Supervisar la preparación de la información financiera.
- Conocimiento de Normativa Fiscal.
- Manejo de Sistemas Contables y Administrativos.
- Trabajo en Equipo.
- Comodidad trabajando con objetivos.
- Gestionar el estrés.
- Excelentes capacidades comunicativas (escritas y orales).

- Capacidades de solución de conflictos.

Cualidades personales

- Negociación.
- Responsabilidad.
- Compromiso.
- Puntualidad
- Liderazgo.
- Comunicación.
- Respeto y honestidad.
- Ordenado.
- Creatividad.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
 Lilian Johana Gutiérrez Álvarez	 Ing. Romer Ivan Juárez Flores DIRECCIÓN DE CALIDAD ACADÉMICA (DCA) ESCUELA DE NEGOCIOS E INGENIERÍA PARA EL DESARROLLO - ENIDE	 M. Sc. Lic. Alexander H. Cadena I. DIRECTOR EJECUTIVO ESCUELA DE NEGOCIOS E INGENIERÍA PARA EL DESARROLLO - ENIDE
Fecha: 24/10/2022	Fecha: 01/11/2022	Fecha: 10/11/2022

Fuente Elaboración propia

--

 <p>enide <small>ESCUELA DE NEGOCIOS e INGENIERÍA PARA EL DESARROLLO</small></p>	<p>MANUAL DE FUNCIONES</p> <p><u>DIRECTOR DE CALIDAD</u></p> <p><u>ACADEMICA</u></p>	<p>Versión: 1 Código: MF-DCA-G-1 Fecha Revisión 10/11/2022</p>
<p>UNIDAD FUNCIONAL: DEPARTAMENTO ACADEMICO</p>		
<p>Denominación del Cargo: Director de Calidad Académica</p> <p>Dependencia: Director General</p> <p>Dependiente (s): Coordinador Académico</p> <p>OBJETIVO DEL CARGO</p> <p>Planificar, dirigir, coordinar, supervisar todos los programas, favoreciendo la mejora continua y excelencia académica. En el marco de la normativa legal y académica establecida.</p> <p>FUNCIONES DEL CARGO</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Cumplir y hacer cumplir el Reglamento y normativas legales vigentes. ● Supervisar la marcha académica y administrativa de las Secciones de Posgrado ● Gestionar Convenios para obtener apoyo académico y financiero externos en coordinación con la Comisión Permanente de Planificación y Desarrollo de la Escuela de posgrado. ● Coordinar con las instancias correspondientes, la selección, evaluación y promoción del personal a su cargo. ● Evaluar al supervisor y coordinadores en base a los programas el apoyo logístico que se les ha brindado para el logro de sus objetivos. ● Velar porque se cumplan todos los servicios de asistencia a los estudiantes. 		

- Facilitar la comunicación para la solución de problemas.
- Planear, dirigir y evaluar otras actividades de las unidades a su cargo.
- Otras que sean asignadas por su Superior jerárquico.

REQUISITOS PARA EL CARGO

Formación:

Licenciatura en Pedagogía o ramas afines.

Experiencia laboral/profesional según el cargo:

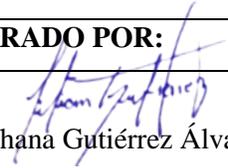
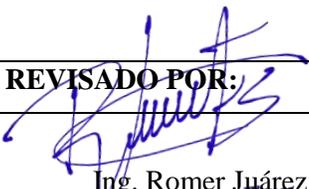
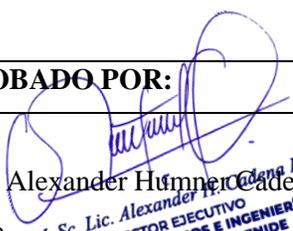
- 3 años de experiencia laboral.
- 2 años de experiencia específica afín al cargo.
- 1 año de experiencia en funciones de mando o supervisión.

Habilidades:

- Manejo de normativas educativas.
- Manejo de plataformas educativas
- Conocimiento en mejora de modelos y/o sistemas de evaluación y autoevaluación académica.
- Análisis y mejora de proyectos educativos centrados en la pertinencia social.
- Simplificación de procesos académicos centrados en el cliente.
- Innovación en plataformas virtuales (simuladores y laboratorios 3D...)
- Manejo de bases de datos en Excel avanzado.
- Manejo de metodologías ágiles.
- Trabajo en equipo.

Cualidades personales:

- Automotivado
- Auto disciplinado
- Autogestión
- Autodidacta
- Proactivo
- Comprometido
- Trabajo en equipo
- Organizado

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
 Lilian Johana Gutiérrez Álvarez	 Ing. Romer Iván Juárez Flores DIRECCIÓN DE CALIDAD ACADÉMICA (DCA) ESCUELA DE NEGOCIOS E INGENIERÍA PARA EL DESARROLLO - ENIDE	 Ph. D. Alexander Humner Cadena I. Isnado M. Sc. Lic. Alexander Humner Cadena I. DIRECTOR EJECUTIVO ESCUELA DE NEGOCIOS E INGENIERÍA PARA EL DESARROLLO - ENIDE
Fecha: 24/10/2022	Fecha: 01/11/2022	Fecha: 10/11/2022

Fuente Elaboración propia

	MANUAL DE FUNCIONES <u>DIRECTOR DE TECNOLOGIAS DE LA INFORMACION</u>	Versión: 1 Código: MF-DTI-G-1 Fecha Revisión 05/11/2022
UNIDAD FUNCIONAL: DEPARTAMENTO TI		
<p>Denominación del Cargo: Director de Tecnologías de la Información</p> <p>Dependencia: Director General</p> <p>Dependiente (s): Coordinador TI y Ejecutivo de Desarrollo.</p> <p>OBJETIVO DEL CARGO</p> <p>Planificar, desarrollar y poner en funcionamiento sistemas informáticos de acuerdo a los requerimientos de la Unidad Empresarial.</p> <p>FUNCIONES DEL CARGO</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Coordinar con las diferentes unidades la implementación de sistemas informáticos y Tecnología. ● Coordinar con los equipos de desarrollo, los proyectos. ● Coordinar con los coordinadores TI, la implementación de sistemas. ● Generar el plan estratégico informático acorde al plan estratégico de la corporación. ● Elaborar el Plan Operativo Anual de la unidad en coordinación con los Coordinadores y desarrolladores. ● Evaluar las herramientas tecnológicas que se quieren incorporar en la corporación. ● Realizar un seguimiento a las actividades informáticas del personal dependiente de TI de la Unidad Empresarial. 		

- Participar de los procesos de capacitación de los diferentes sistemas.
- Planificar la incorporación de herramientas digitales a la Unidad Empresarial.

REQUISITOS PARA EL CARGO:

Formación:

Licenciatura en: Ingeniería de sistemas, Informática o ramas afines al área TI.

Experiencia laboral:

- 2 años de experiencia laboral.
- 1 año de experiencia específica afín al cargo.
- 8 meses de experiencia en cargos de supervisión o mando.

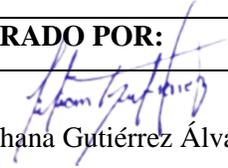
Habilidades:

- Trabajo en equipo utilizando metodologías ágiles.
- Coordinación con el equipo y actualización y capacitación en nuevas herramientas.
- Dominio de herramientas colaborativas para el teletrabajo.
- Administración de base de datos
- Soporte técnico para clientes, rápido y de manera remota.

Cualidades personales

- Responsabilidad.
- Detallista.
- Creativo.
- Organizado.
- Apasionado por su trabajo.
- Honesto y Respetuoso

- Compromiso
- Trabajo bajo Presión
- Liderazgo.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
 Lilian Johana Gutiérrez Álvarez	 Ing. Rómber Ivan Juárez Flores DIRECCIÓN DE CALIDAD ACADÉMICA (DCA) ESCUELA DE NEGOCIOS E INGENIERÍA PARA EL DESARROLLO - ENIDE	 M. Sc. Lic. Alexander H. Cadena I. DIRECTOR EJECUTIVO ESCUELA DE NEGOCIOS E INGENIERÍA PARA EL DESARROLLO - ENIDE Ph. D. Alexander Humner Cadena Isnado
Fecha: 24/10/2022	Fecha: 01/11/2022	Fecha: 05/11/2022
	Fuente Elaboración propia	

	MANUAL DE FUNCIONES <u>DIRECTOR DE MARKETING & VENTAS</u>	Versión: 1 Código: MF-DEMAR-G-1 Fecha Revisión 08/11/2022
UNIDAD FUNCIONAL: DEPARTAMENTO DE MARKETING		
<p>Denominación del Cargo: Director de Marketing & Ventas</p> <p>Dependencia: Gerente Regional</p> <p>Dependiente (s): Supervisor de Marketing</p> <p>OBJETIVO DEL CARGO</p> <p>Gestionar e impulsar la formación de equipos de ventas de alto rendimiento que sean capaces de posicionar la marca en la mente de consumidor, incrementen la rentabilidad y lealtad hacia la corporación. Participar y supervisar la implementación de estrategias continuas que se adecuen al mercado según las necesidades que se vayan observando.</p> <p>FUNCIONES DEL CARGO</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Supervisar las campañas de publicidad elaboradas por los equipos de marketing. ● Preparar estimaciones de ventas, informes y planificaciones mensuales. ● Elaboración y presentación de informes mensuales del presupuesto y resultados obtenidos en las campañas en redes sociales. ● Supervisar el rendimiento de ventas de los equipos de manera mensual. ● Generar y desarrollar estrategias que posicionen y mantenga la presencia de la empresa a nivel nacional e internacional. ● Organizar sondeos de mercado para evaluar las tendencias del mercado 		

- Análisis de la competencia, identificando a los principales competidores, nuevos competidores y mercados potenciales.
- Investigar determinar y evaluar la demanda de los servicios que ofertamos a fin de desarrollar campañas y estrategias de publicidad.
- Supervisar distintas fases como diseño de artes, videos promocionales, estrategias de fijación de precios, campañas publicitarias desarrollando el monitoreo de cada actividad.
- Determinar el público objetivo al que se ofertarán los servicios de la corporación
- Hacer seguimiento a las estrategias de marketing de la competencia para medir su impacto.
- Hacer seguimiento de los resultados de la estrategia de marketing que están siendo usadas
- Investigar y evaluar la viabilidad de los servicios nuevos y existentes
- Estar actualizado con las tendencias de mercado para la aplicación de estrategias acordes a las circunstancias.
- Un Gerente de Marketing debe realizar 140 inscripciones y como mínimo 80 como equipo por mes y un incremento en productividad medible en redes sociales del 2% mensual.

REQUISITOS PARA EL CARGO

- Cumplir las metas de ascenso fijadas por la empresa para asumir el cargo.
- Diplomado en Marketing Digital
- Diplomado en Gestión del Talento Humano
- Maestría en Marketing

Formación:

Licenciatura en Administración de Empresas, Ingeniería Comercial, Mercadotecnia o ramas afines

Experiencia laboral/profesional según el cargo:

- 2 años de experiencia laboral

- 1 año de experiencia afín al cargo
- 8 meses de experiencia en cargos de mando o supervisión

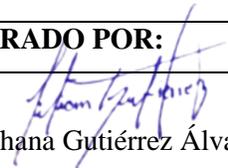
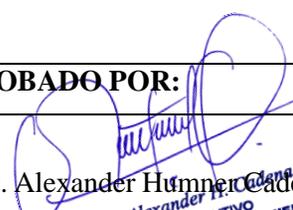
Habilidades:

- Excelente trato al cliente y gusto por la atención telefónica.
- Excel (intermedio- avanzado).
- Manejo de base de datos.
- CallCenter (inbound- outbound).
- Investigación de mercados.
- Organización de eventos.
- Impecable ortografía y redacción.
- Saber programas de edición.
- Dominio de manejo de redes sociales.
- Dominio de marketing digital.
- Dominio de estrategias de negociación y resolución de conflictos.
- Dominio de Herramientas y Plataformas digitales.

Cualidades personales:

- Automotivado.
- Auto disciplinado.
- Autogestión.
- Autodidacta.
- Proactivo.
- Comprometido.

- Trabajo en equipo.
- Organizado.
- Creativo.
- Alto sentido de responsabilidad.
- Honesto y respetuoso.
- Orientación a logro de objetivos.
- Trabajo bajo presión.
- Liderazgo.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
 Lilian Johana Gutiérrez Álvarez	 Ing. Romer Juárez Flores Ing. Romer Ivan Juárez Flores DIRECCIÓN DE CALIDAD ACADÉMICA (DCA) ESCUELA DE NEGOCIOS E INGENIERÍA PARA EL DESARROLLO - ENIDE	 Ph. D. Alexander Hummer Cadena I. Isnado M. Sc. Lic. Alexander Hummer Cadena I. DIRECTOR EJECUTIVO ESCUELA DE NEGOCIOS E INGENIERÍA PARA EL DESARROLLO - ENIDE
Fecha: 24/10/2022	Fecha: 01/11/2022	Fecha: 08/11/2022
	Fuente Elaboración propia	

	MANUAL DE FUNCIONES <u>DIRECTOR DE IMAGEN CORPORATIVA</u>	Versión: 1 Código: MF-DIC-G-1 Fecha Revisión 04/11/2022
UNIDAD FUNCIONAL: DEPARTAMENTO DE IMAGEN CORPORATIVA		
<p>Denominación del Cargo: Director de Imagen Corporativa</p> <p>Dependencia: Dirección General</p> <p>Dependiente (s): Ejecutivo de Diseño Gráfico y Ejecutivo de Producción Audiovisual</p> <p>OBJETIVO DEL CARGO</p> <p>Diseñar y supervisar la implementación de estrategias continuas de posicionamiento de la marca e imagen corporativa en el mercado.</p> <p>FUNCIONES DEL CARGO</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Supervisar las campañas de publicidad elaboradas por los equipos de marketing este alineada con el manual de imagen corporativa. ● Elaboración y presentación de informes mensuales del presupuesto y resultados para actividades de posicionamiento de marca. ● Implementar estrategias SEO en la página web. ● Generar y desarrollar estrategias que posicionen y mantenga la presencia de la empresa a nivel nacional e internacional. ● Organizar sondeos de mercado para evaluar la imagen de ENIDE ante el mercado. ● Investigar determinar y evaluar la demanda de los servicios que ofertamos a fin de desarrollar campañas y estrategias de publicidad. 		

- Supervisar distintas fases como diseño de artes, videos promocionales, estrategias de fijación de precios, campañas publicitarias desarrollando el monitoreo de cada actividad.
- Determinar el público objetivo al que se ofertarán los servicios de la corporación
- Hacer seguimiento a las estrategias de marketing de la competencia para medir el impacto de los productos audiovisuales.
- Hacer seguimiento de los resultados de la estrategia de imagen que están siendo usadas

REQUISITOS PARA EL CARGO

- Cumplir las metas de ascenso fijadas por la empresa para asumir el cargo.
- Diplomado en Imagen Corporativa & Marketing Digital
- Diplomado en Storytelling
- Maestría en Comunicación Corporativa.

Formación:

Licenciatura en Administración de Empresas, Ingeniería Comercial, Mercadotecnia o ramas afines

Experiencia laboral/profesional según el cargo:

- 2 años de experiencia laboral
- 1 año de experiencia afín al cargo
- 8 meses de experiencia en cargos de mando o supervisión

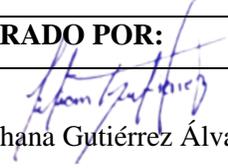
Habilidades:

- Excelente trato al cliente y gusto por la atención telefónica.
- Manejo de base de datos.
- Investigación de mercados.
- Impecable ortografía y redacción.
- Saber programas de edición.

- Dominio de manejo de redes sociales.
- Dominio de marketing digital.
- Dominio de estrategias de negociación y resolución de conflictos.
- Dominio de Herramientas y Plataformas digitales.

Cualidades personales:

- Automotivado.
- Auto disciplinado.
- Autogestión.
- Autodidacta.
- Organizado.
- Creativo.
- Alto sentido de responsabilidad.
- Honesto y respetuoso.
- Orientación a logro de objetivos.
- Trabajo bajo presión.
- Liderazgo.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
 Lilian Johana Gutiérrez Álvarez	 Ing. Romer Iván Suárez DIRECCIÓN DE CALIDAD ACADÉMICA (DCA) ESCUELA DE NEGOCIOS E INGENIERÍA PARA EL DESARROLLO - ENIDE	 Ph. D. Alexander H. Cadena I. M. Sc. Alexander Linder Cadena DIRECTOR EJECUTIVO ESCUELA DE NEGOCIOS E INGENIERÍA PARA EL DESARROLLO - ENIDE
Fecha: 20/10/2022	Fecha: 02/11/2022	Fecha: 04/11/2022

Fuente Elaboración propia

 <p>enide ESCUELA DE NEGOCIOS e INGENIERÍA PARA EL DESARROLLO</p>	<p align="center">MANUAL DE FUNCIONES</p> <p align="center"><u>Ejecutivo Administrativo Contable</u></p>	<p>Versión: 1 Código: MF-DAF-A-2 Fecha Revisión 06/11/2022</p>
<p>UNIDAD FUNCIONAL: DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO - CONTABLE Y FINANCIERO</p>		
<p>Denominación del Cargo: Ejecutivo Administrativo Contable</p> <p>Dependencia: Director de Administración & Finanzas</p> <p>Dependiente (s): Ninguno</p> <p>OBJETIVO DEL CARGO</p> <p>Gestionar el proceso administrativo, contable, brindando información oportuna y confiable para la toma de decisiones, en el marco de la planificación, coordinación correspondiente a la Empresa.</p> <p>FUNCIONES DEL CARGO</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Recepción y revisión de documentación. ● Preparación de contratos. ● Administración de talento humano. ● Depósitos bancarios. ● Realizar informes mensuales administrativo – contable en el marco de la normativa legal vigente. ● Elaboración de presupuestos. ● Coordinación con otras áreas de la empresa. ● Generar la información y asegurar el correcto cálculo de la planilla. Asegurando la elaboración de informes obligatorios exigidos por la Ley relacionados al pago de la misma. ● Preparar y efectuar pagos de impuestos de acuerdo a las regulaciones establecidas en la ley. ● Registrar las planillas de seguro social a corto plazo y de la administración de fondo de pensiones Afp. ● Realizar trámites administrativos. 		

- Control de asistencia al personal.
- Cumplir y hacer cumplir el Reglamento Interno, Comunicados Internos, Memorándums y otras normativas vigentes en la Empresa.
- Llevar a cabo las tareas de recepción de llamadas, tomar mensajes, correos electrónicos, Courier y distribuir la correspondencia.
- Mantener agendas, organizar reuniones y citas, y ofrecer recordatorios.
- Procesar y registrar información mediante la actualización de bases de datos o archivos informáticos
- Archivar y organizar documentos, tanto físicos como digitales, incluyendo correos electrónicos, recibos, reportes y otros documentos administrativos.

REQUISITOS PARA EL CARGO:

- Cursos de elaboración de planillas de sueldos y salarios.
- Conocimiento de normativa contable.
- Diplomado en Gestión de Talento Humano.

Formación:

Licenciatura en Contaduría Pública, Administración Financiera o ramas afines.

Experiencia laboral:

- 1 año de experiencia laboral
- 1 año de experiencia específica afín al cargo

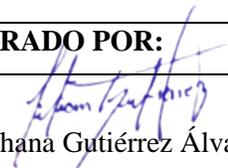
Habilidades:

- Conocimientos en computación (Excel, Word, Power Point, Windows, SAP).
- Conocimiento y experiencia en aplicación de leyes administrativas –contables y/o fiscales.
- Ser capaz de crear y mantener relaciones profesionales duraderas.
- Manejo de administración de personal.
- Capacidades de solución de conflictos.
- Excelentes capacidades comunicativas (escritas y orales).

- Ser organizado y detallista, capaz de priorizar tareas debidamente.
Asegurar que los seguimientos se lleven a cabo de manera profesional y eficaz.

Cualidades personales:

- Negociación.
- Responsabilidad.
- Compromiso.
- Puntualidad
- Liderazgo.
- Comunicación.
- Respeto y honestidad.
- Ordenado.
- Creatividad.

<p>ELABORADO POR:</p> 	<p>REVISADO POR:</p> 	<p>APROBADO POR:</p> 
<p>Lilian Johana Gutiérrez Álvarez</p>	<p>Ing. Romer Ivan Juárez Flores DIRECCIÓN DE CALIDAD ACADÉMICA (DCA) RECTORÍA DE NEGOCIOS E INGENIERÍA ESCUELA DE INGENIERÍA PARA EL DESARROLLO - ENIDE</p>	<p>Ph. D. Alexander H. Cadena I. DIRECTOR EJECUTIVO DE NEGOCIOS E INGENIERÍA ESCUELA DE INGENIERÍA PARA EL DESARROLLO - ENIDE Isnado</p>
<p>Fecha: 25/10/2022</p>	<p>Fecha: 03/11/2022</p>	<p>Fecha: 06/11/2022</p>

Fuente Elaboración propia

 enide <small>ESCUELA DE NEGOCIOS e INGENIERIA PARA EL DESARROLLO</small>	MANUAL DE FUNCIONES <u>Ejecutivo de Cobranzas</u>	Versión: 1 Código: MF-DAF-C-2 Fecha Revisión 15/11/2022
UNIDAD FUNCIONAL: DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO - CONTABLE Y FINANCIERO		
<p>Denominación del Cargo: Ejecutivo de Cobranzas</p> <p>Dependencia: Director de Administración & Finanzas</p> <p>Dependiente (s): NO</p> <p>OBJETIVO DEL CARGO</p> <p>Gestionar la cobranza de manera cordial, efectiva y oportuna.</p> <p>FUNCIONES DEL CARGO</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Atención y seguimiento personalizado al cliente hasta la conclusión del programa. ● Llenado de datos para la emisión de los contratos a posgraduantes o estudiantes. ● Efectuar depósitos bancarios. ● Presentación en inicios de programas para explicar todo lo referente a los pagos. ● Gestión efectiva de cobranzas. ● Emisión de recibos y facturas del Portal ENIDE. ● Efectuar conciliaciones bancarias. ● Envíos de recibos y facturas. ● Gestión de cartera en mora. ● Coordinación con el área académica y otras áreas para una adecuada gestión de cobranzas. ● Bloqueo y habilitación de plataforma a posgraduantes. ● Envío de kardex de pagos a posgraduantes. ● Generar estrategias de cobranza. ● Manejo y solución de conflictos con los clientes. ● Archivar, organizar, guardar y revisar todo tipo de documentos. 		

- Otras actividades relacionadas al área.

REQUISITOS PARA EL CARGO:

Cursos en ofimática.

Formación:

Técnico Superior, Egresado Universitario o Licenciatura en: Contaduría Pública, Administración de Empresas o ramas afines.

Experiencia laboral:

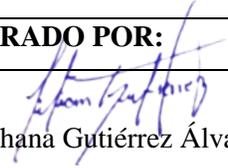
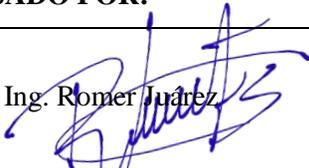
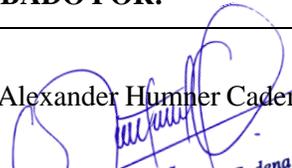
- 2 años de experiencia laboral.
- 1 años de experiencia específica afín al cargo.

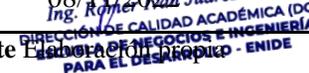
Habilidades:

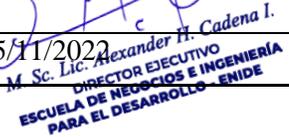
- Conocimiento de los procedimientos de facturación y las técnicas de cobranza (ej., seguimiento de deudores)
- Familiaridad con la legislación en materia de cobro de deudas.
- Trabajo en equipo.
- Capacidades de solución de conflictos.

Cualidades personales

- Comodidad trabajando con objetivos.
- Paciencia.
- Comunicación (escrita y oral).
- Negociación.
- Responsabilidad.
- Compromiso.
- Integridad.
- Creatividad.
- Iniciativa.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
 Lilian Johana Gutiérrez Álvarez	 Ing. Romer Juárez Flores	 Ph. D. Alexander Humner Cadena Isnado
Fecha: 24/10/2022	Fecha: 08/11/2022 <small>Ing. Romer Juárez Flores</small>	Fecha: 15/11/2022 <small>M. Sc. Lic. Alexander H. Cadena I.</small>

Fuente:  DIRECCIÓN DE CALIDAD ACADÉMICA (DCA) ESCUELA DE NEGOCIOS E INGENIERÍA PARA EL DESARROLLO - ENIDE

 DIRECTOR EJECUTIVO ESCUELA DE NEGOCIOS E INGENIERÍA PARA EL DESARROLLO - ENIDE

 enide <small>ESCUELA DE NEGOCIOS e INGENIERIA PARA EL DESARROLLO</small>	MANUAL DE FUNCIONES <u>Coordinador Académico</u>	Versión: 1 Código: MF-DCA-C-2 Fecha Revisión 09/11/2022
UNIDAD FUNCIONAL: DEPARTAMENTO ACADÉMICO		
<p>Denominación del Cargo: Coordinador Académico</p> <p>Dependencia: Dirección de Calidad Académica</p> <p>Dependiente (s): NO</p> <p>OBJETIVO DEL CARGO</p> <p>Planificar, organizar, supervisar, diseñar, evaluar y ejecutar el seguimiento académico, apoyándose en las habilidades de comunicación, orientación de trabajo en equipo y normativas vigentes, con responsabilidad, formulando políticas, programas, proyectos para el cumplimiento de procesos, procedimientos y apoyo a la misión, visión y valores de la Unidad Empresarial.</p> <p>FUNCIONES DEL CARGO</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Coadyuvar en la elaboración de programas académicos en coordinación con las áreas que correspondan. ● Sugerir oportunidades de mejora a instancias jerárquicas superiores, sobre la operatividad académica y administrativa en el marco de sus competencias. ● Enmarcar las actividades laborales dentro la gestión de calidad velando por el adecuado cumplimiento de las normas vigentes. ● Capacitación del personal académico. ● Revisión y seguimiento de las carpetas académicas. ● Conciliación y seguimiento económico. ● Otras que le sean asignadas por su superior jerárquico. <p>Funciones del área de Gestión de Programas y Proyectos</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Planificar la gestión de programas y proyectos. 		

- Coordinar, promover y participar en los estudios e investigaciones de programas y proyectos.
- Proyectar, desarrollar y recomendar las acciones que deban adoptarse para el logro de los objetivos y metas propuestas en los programas y proyectos académicos.
- Identificar las necesidades del mercado.
- Incorporar los avances científicos y tecnológicos en los procesos de formación profesional, investigación e interacción social.
- Generar programas y proyectos de interés nacional y regional.
- Enviar el proyecto elaborado a la DCA para su aprobación.
- Establecer criterios para el punto de equilibrio entre los programas y proyectos académicos y la administración de los recursos.
- Elaborar las especificaciones técnicas de perfil del plantel Docente.
- Gestionar la aprobación del proyecto.
- Obtener el proyecto aprobado.
- Realizar seguimiento al proyecto.
- Realizar las funciones de Coordinación de la Gestión de Programas y Proyectos con los Supervisores del Departamento de Marketing y Dirección Nacional.

Funciones del área de Gestión y Proceso Académico

- Analizar y contratar docentes para la ejecución del programa aprobado.
- Elaboración de files de docentes.
- Ejecutar cronogramas y asignar carga horaria al programa.
- Realizar seguimiento de la plataforma académica.
- Realizar el proceso de admisión de los estudiantes.
- Recepcionar los documentos de admisión de los estudiantes.
- Supervisar y ejecutar control de calidad en el cumplimiento de los requisitos de admisión.
- Coordinar la actividad de inauguración de los programas.
- Seguimiento en el proceso académico, Docente versus Unidad Empresarial y Estudiante versus Unidad Empresarial.
- Ejecutar la división de programas académicos con adecuación a la cantidad y capacidad.
- Crear el programa en el sistema académico ENIDE.
- Generación del Google Calendario (Cronograma de desarrollo de los módulos)

- Envío del cronograma a los estudiantes y docentes.
- Realizar seguimiento de calidad a los indicadores ante un proceso de deserción de los estudiantes, evaluación de sus causas o consecuencias y culminación del programa en el marco de la malla curricular.
- Revisar las listas de estudiantes que culminaron la etapa formativa.
- Conciliación y seguimiento económica de matriculación, inscripción y colegiatura.
- Resolver conflictos en la gestión académica.
- Ejecutar control de calidad al docente hasta la entrega de notas, actas y/o informes.
- Emitir certificados parciales ante solicitudes realizadas y autorizadas.

REQUISITOS PARA EL CARGO

Diplomado en Educación Superior o Investigación, Formulación y Gestión de Proyectos.

Formación:

Licenciatura en Pedagogía o ramas afines.

Experiencia laboral/profesional según el cargo:

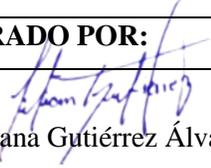
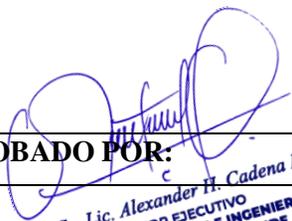
- 2 años de experiencia laboral.
- 1 año de experiencia específica afín al cargo.

Habilidades:

- Manejo de normativas educativas.
- Manejo de plataformas educativas
- Conocimiento en mejora de modelos y/o sistemas de evaluación y autoevaluación académica.
- Análisis y mejora de proyectos educativos centrados en la pertinencia social.
- Simplificación de procesos académicos centrados en el cliente.
- Innovación en plataformas virtuales (simuladores y laboratorios 3D...)
- Manejo de bases de datos en Excel avanzado.
- Manejo de metodologías ágiles.
- Trabajo en equipo.

Cualidades personales:

- Automotivado.
- Auto disciplinado.
- Comprometido.
- Organizado.
- Creativo.
- Responsabilidad.
- Honesto y respeto.
- Organización.
- Empatía.
- Liderazgo.
- Orientación a logro de objetivos.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
 Lilian Johana Gutiérrez Álvarez	 Ing. Romer Ivan Juárez Flores DIRECCIÓN DE CALIDAD ACADÉMICA (DCA) ESCUELA DE NEGOCIOS E INGENIERÍA PARA EL DESARROLLO - ENIDE	 Ph. D. Alexander Blumier Cadena I. Isnado M. Sc. Lic. Alexander H. Cadena I. DIRECTOR EJECUTIVO ESCUELA DE NEGOCIOS E INGENIERÍA PARA EL DESARROLLO - ENIDE
Fecha: 29/10/2022	Fecha: 03/11/2022	Fecha: 09/11/2022

Fuente Elaboración propia

 <p>enide ESCUELA DE NEGOCIOS e INGENIERÍA PARA EL DESARROLLO</p>	<p align="center">MANUAL DE FUNCIONES</p> <p align="center"><u>Coordinador TI</u></p>	<p>Versión: 1 Código: MF-DTI-C-2 Fecha Revisión 14/11/2022</p>
<p>UNIDAD FUNCIONAL: DEPARTAMENTO TI</p>		
<p>Denominación del Cargo: Coordinador TI</p> <p>Dependencia: Director de Tecnologías de Información</p> <p>Dependiente (s): NO</p> <p>OBJETIVO DEL CARGO</p> <p>Administrar y dar soporte a los sistemas, plataformas y recursos TI de la Unidad Empresarial a cargo, gestionando capacitación e implementación de nuevas tecnologías de información, garantizando el correcto y permanente funcionamiento de los sistemas de TI.</p> <p>FUNCIONES DEL CARGO</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Administrar las plataformas académicas. ● Administración y soporte de los sistemas y plataformas implementadas en las diferentes unidades. ● Apoyo, asesoramiento tecnológico a las diferentes unidades. ● Capacitación al personal en diferentes tecnologías informáticas. ● Soporte a estudiantes y docentes en el manejo de las plataformas virtuales ● Implementación de soluciones tecnológicas. ● Resguardo de la información y ética profesional según el acuerdo de confidencialidad. ● Soporte y mantenimiento de equipos. ● Investigación y apoyo técnico de nuevas soluciones tecnológicas. ● Gestión y distribución de información generada en la Unidad Empresarial a cargo. 		

- Gestión de usuarios de la Unidad Empresarial a cargo, en los diferentes sistemas y plataformas.
- Responsable de la seguridad de la información digital que se genera en la Unidad Empresarial a cargo.
- Apoyo en instalación de sistemas y programas.
- Supervisiones e instalaciones de equipos de cómputo e impresoras.
- Soporte técnico en mantenimiento preventivo, correctivo de equipos tecnológicos.
- Instalación y configuración de Seguimiento a las sesiones virtuales para el desarrollo de los módulos de acuerdo a cronogramas establecidos de cada semana.
- Instalación y configuración de sistemas operativos Windows.
- Administrar los programas y cuentas de usuario de la plataforma virtual asignada a la Unidad Empresarial a la que pertenece.
- Apoyo al área académica para la utilización del sistema contable.
- Seguimiento a las sesiones virtuales para el desarrollo de los módulos de acuerdo a cronogramas.
- Almacenamiento de las sesiones grabadas como el material proporcionado por cada docente a cargo de cada módulo.
- Otras funciones asignadas explícitamente por sus superiores.

REQUISITOS PARA EL CARGO:

Formación:

Licenciatura en: Ingeniería de sistemas, Informática o Ingenierías afines al área TI.

Experiencia laboral:

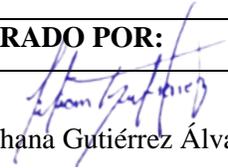
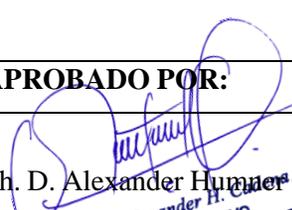
- 2 años de experiencia laboral.
- 1 años de experiencia específica afín al cargo.

Habilidades:

- Trabajo en equipo.
- Manejo de Plataformas virtuales Moodle, Google Drive, Zoom, etc.
- Gestión de manejo de información informática.
- Habilidad para dar capacitaciones.
- Conocimiento de software y hardware.
- Administración y configuraciones de redes.
- Administración y manejo de sistemas operativos (Windows, Linux).
- Administración, configuración de ambientes (Docker).
- Soporte técnico para clientes, rápido y de manera remota.
- Manejo de herramientas de inteligencia de negocios, PowerBI.
- Conocimiento de lenguajes de programación.
- Administración de Base de Datos.

Cualidades personales

- Responsabilidad.
- Ordenado.
- Flexible.
- Ético.

ELABORADO POR: 	REVISADO POR: 	APROBADO POR: 
Lilian Johana Gutiérrez Álvarez	Ing. Romer Juárez <i>Ing. Romer Ivan Juárez Flores</i>	Ph. D. Alexander Hummer Cadena Isnado <i>M. Sc. Lic. Alexander H. Cadena</i>
Fecha: 15/10/2022	Fecha: 02/11/2022 <i>DIRECCIÓN DE CALIDAD ACADÉMICA (DCA)</i> <i>ESCUELA DE NEGOCIOS E INGENIERÍA</i> <i>PARA EL DESARROLLO - ENIDE</i>	Fecha: 14/11/2022 <i>DIRECTOR EJECUTIVO</i> <i>ESCUELA DE NEGOCIOS E INGENIERÍA</i> <i>PARA EL DESARROLLO - ENIDE</i>

Fuente Elaboración propia

 <p>enide ESCUELA DE NEGOCIOS e INGENIERÍA PARA EL DESARROLLO</p>	<p>MANUAL DE FUNCIONES</p> <p><u>Ejecutivo de Desarrollo</u></p>	<p>Versión: 1</p> <p>Código: MF-DTI-D-2</p> <p>Fecha Revisión 07/11/2022</p>
<p>UNIDAD FUNCIONAL: DEPARTAMENTO TI</p>		
<p>Denominación del Cargo: Ejecutivo de Desarrollo</p> <p>Dependencia: Director de Tecnologías de Información</p> <p>Dependiente (s): Ninguno</p> <p>OBJETIVO DEL CARGO</p> <p>Desarrollar e implementar software de calidad y a medida, de acuerdo a los requerimientos y necesidades de la Unidad Empresarial.</p> <p>FUNCIONES DEL CARGO</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Análisis de requerimientos de los proyectos a desarrollar. ● Encargarse de la codificación (programación), de las funcionalidades de software de acuerdo a los estándares establecidos por la corporación. ● Despliegue y pruebas de software en los diferentes ambientes a implementar (test, producción). ● Implementación del software en producción. ● Capacitación al personal involucrado con relación al software desarrollado. ● Mantenimiento del software (defectos, Implementación de nuevas funcionalidades) en desarrollo y producción. ● Maquetación de interfaces por el lado del front-end para el software . ● Desarrollo de servicios por el lado del back-end. ● Análisis, diseño y migración de la base de datos del software. 		

- Coordinación con la encargada de infraestructura de servidores.
- Soporte informático a los sistemas desarrollados.
- Realizar documentación del software (manual de usuario, documentación del desarrollo, manual de instalación).
- Otras funciones asignadas explícitamente por sus superiores.

REQUISITOS PARA EL CARGO:

Conocimientos avanzados en lenguajes de programación, servidores, ingeniería de software, testing.

Formación:

Licenciatura en: Ingeniería de Sistemas, Informática, o ramas afines al área TI y Desarrollo.

Experiencia laboral:

- 2 años de experiencia laboral.
- 1 año de experiencia específica afín al cargo.

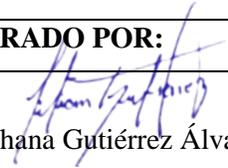
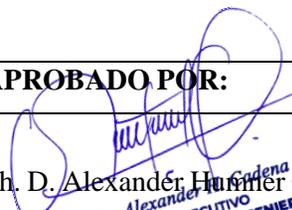
Habilidades:

- Capacidad de análisis.
- Capacidad de adaptación al cambio.
- Desarrollador en JavaScript (JS): Nodejs, Nest JS, Angular, Vue JS
- Desarrollador móvil: Java, Flutter, Kotlin.
- Conocimiento de lenguajes de programación, Java, Python, GO.
- Conocimiento de api Rest y GraphQL.
- Capacidad de aprender nuevas tecnologías de desarrollo.
- Administración y manejo de sistemas operativos (Windows, Linux).
- Administración, configuración de ambientes (Docker).
- Conocimiento de Base de Datos relacionales y no relacionales.

- Conocimientos de despliegue de aplicaciones.
- Manejo de repositorios y versionamiento (git).
- Conocimiento de metodologías ágiles (Scrum, Kanban, Xp, Lean)
- Conocimiento de UI/UX.
- Conocimiento básico de inglés.

Cualidades personales

- Responsabilidad.
- Sensatez.
- Ordenado.
- Flexible.
- Ético.
- Detallista.
- Apasionado por su trabajo.
- Honesto y Respetuoso.
- Trabajo en equipo.

ELABORADO POR: 	REVISADO POR: 	APROBADO POR: 
Lilian Johana Gutiérrez Álvarez	Ing. Romer Iván Juárez Flores DIRECCIÓN DE CALIDAD ACADÉMICA (DCA) ESCUELA DE NEGOCIOS E INGENIERÍA PARA EL DESARROLLO - ENIDE	Ph. D. Alexander Hummer Cadena Sc. Lic. Alexander Hummer Cadena I. DIRECTOR EJECUTIVO ESCUELA DE NEGOCIOS E INGENIERÍA PARA EL DESARROLLO - ENIDE
Fecha: 20/10/2022	Fecha: 29/10/2022	Fecha: 07/11/2022

Fuente Elaboración propia

 <p>enide ESCUELA DE NEGOCIOS e INGENIERIA PARA EL DESARROLLO</p>	<p>MANUAL DE FUNCIONES</p> <p><u>Coordinador de Marketing</u></p>	<p>Versión: 1</p> <p>Código: MF-DMAR-C-2</p> <p>Fecha Revisión 03/11/2022</p>
<p>UNIDAD FUNCIONAL: DEPARTAMENTO DE MARKETING</p>		
<p>Denominación del Cargo: Coordinador de Marketing</p> <p>Dependencia: Director de Marketing & Ventas</p> <p>Dependiente (s): Asesor de Marketing</p> <p>OBJETIVO DEL PUESTO</p> <p>Formar y liderar equipos de manera eficiente y eficaz, orientado al cumplimiento de metas con un buen rendimiento en el marco de los planes y estrategias operativas del área de marketing, permitiendo impulsar las ventas, incrementar la rentabilidad, crear lealtad y promover la satisfacción de los clientes.</p> <p>FUNCIONES DEL CARGO</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Formación de equipos de alto rendimiento. ● Capacitación continua y manejo de objeciones. ● Planificación y desarrollo de estrategias de marketing. ● Testeo de mercado a través de encuestas. ● Verificación y validación de base de datos realizadas por el asesor. ● Preparar los reportes y consultas diarias que permite evaluar el adecuado seguimiento de los prospectos. ● Gestionar, analizar y controlar la elaboración y el seguimiento de campañas publicitarias de marketing. 		

- Elaborar propuestas de proyectos según el estudio de mercado.
- Seguimiento del rendimiento de asesores.
- Coordinación con los diferentes departamentos de cada unidad.
- Elaboración y presentación de informes de resultados obtenidos por equipo.
- Gestión de proyectos y convenios interinstitucionales.
- Capacitación a los nuevos asesores de marketing.
- Generar base de datos de potenciales y nuevos clientes.
- Asesorar mínimamente 10 personas al día y subirlas al sistema ENIDE.
- Un Coordinador de Marketing debe realizar como mínimo 22 inscripciones con su equipo por mes, de la cual 6 deberá ser individual y el resto por los asesores bajo su dependencia, en los programas de diplomados y/o su relación con las especialidades y maestrías.
- Tener bajo su dependencia a dos Asesores o dos freelancer de Marketing mínimamente.

REQUISITOS ISITOS PARA EL CARGO

- Cumplir las metas de ascenso fijadas por la empresa para asumir el cargo.
- Diplomado en Marketing Digital.
- Cursos relacionados al área de Talento Humano.
- Curso en Atención al cliente.

Formación:

Licenciatura en Administración de Empresas, Ingeniería Comercial, Mercadotecnia o ramas afines.

Experiencia laboral/profesional según el cargo:

- 1 año de experiencia laboral

- 6 meses de experiencia específica afín al cargo

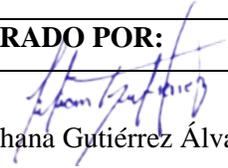
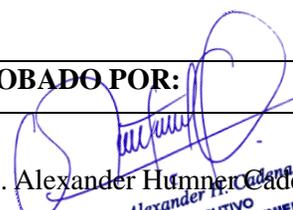
Habilidades:

- Excelente trato al cliente y gusto por la atención telefónica.
- Excel (intermedio- avanzado).
- Manejo de base de datos.
- CallCenter (inbound- outbound)
- Investigación de mercados
- Organización de eventos.
- Impecable ortografía y redacción.
- Conocer programas de edición.
- Manejo de CRM.
- Manejo de objeciones.
- Manejo de plataformas y herramientas digitales.
- Conocimiento y dominio de los procesos internos de la empresa.
- Conocimiento y dominio del sistema ENIDE.

Cualidades personales:

- Automotivado.
- Auto disciplinado.
- Autogestión.
- Autodidacta.
- Proactivo.
- Comprometido.

- Trabajo en equipo.
- Organizado.
- Creativo.
- Alto sentido de responsabilidad.
- Honesto y respetuoso.
- Orientación a logro de objetivos.
- Trabajo bajo Presión
- Liderazgo.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
 Lilian Johana Gutiérrez Álvarez	 Ing. Romer Iván Juárez Flores DIRECCIÓN DE CALIDAD ACADÉMICA (DCA) ESCUELA DE NEGOCIOS E INGENIERÍA PARA EL DESARROLLO - ENIDE	 Ph. D. Alexander Humner Cadena Isnado M. Sc. Lic. Alexander Humner Cadena I. DIRECTOR EJECUTIVO ESCUELA DE NEGOCIOS E INGENIERÍA PARA EL DESARROLLO - ENIDE
Fecha: 24/10/2022	Fecha: 28/10/2022	Fecha: 03/11/2022

Fuente Elaboración propia

 <p>enide ESCUELA DE NEGOCIOS e INGENIERÍA PARA EL DESARROLLO</p>	<p align="center">MANUAL DE FUNCIONES</p> <p align="center"><u>Asesor de Marketing</u></p>	<p>Versión: 1</p> <p>Código: MF-DMAR-A-2</p> <p>Fecha Revisión 05/11/2022</p>
<p>UNIDAD FUNCIONAL: DEPARTAMENTO DE MARKETING</p>		
<p>Denominación del Cargo: Asesor de Marketing</p> <p>Dependencia: Coordinador de Marketing</p> <p>Dependiente (s): Freelancers</p> <p>OBJETIVO DEL CARGO</p> <p>Brindar asesoramiento profesional de manera efectiva a los clientes actuales y potenciales, identificando sus necesidades y satisfaciéndolas para concretar las ventas con éxito, alcanzando las metas propuestas por la corporación.</p> <p>FUNCIONES DEL CARGO</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Conocer acertadamente los productos y servicios básicos de las Unidades Empresariales que compone la Corporación. ● Realizar un prospecto de clientes. ● Identificar mercados potenciales mediante sondeos de marketing. ● Realizar campañas publicitarias para actualizar y ampliar la cartera de clientes. ● Brindar asesoramiento personalizado al cliente. ● Generar base de datos de potenciales y nuevos clientes. ● Manejo de información y documentación de los clientes. ● Cierre de ventas de los programas. ● Informes de trabajos mensuales. ● Realizar un seguimiento continuo de los clientes 		

- Presentación de la planificación estratégica, lugares que visitará y las actividades que ejecutará en medios digitales.
- Apoyo y monitoreo en webinar.
- Asesorar a 15 personas por día o mínimamente 10, así mismo deberá subir al sistema diariamente.
- Un Asesor de Marketing debe realizar como mínimo 8 inscripciones por mes en los programas.

REQUISITOS PARA EL CARGO

- Curso de atención al cliente, redes sociales o marketing digital.

Formación:

Técnico Superior o Licenciatura en Mercadotecnia, Administración de Empresas, Ingeniería Comercial o ramas afines.

Experiencia laboral/profesional según el cargo:

- 1 año de experiencia laboral.
- 3 meses de experiencia específica afín al cargo.

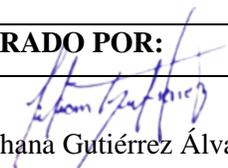
Habilidades:

- Excelente trato al cliente y gusto por la atención telefónica.
- Excel (intermedio- avanzado).
- Manejo de base de datos.
- CallCenter (inbound- outbound).
- Investigación de mercados.
- Organización de eventos.
- Impecable ortografía y redacción.
- Saber programas de edición.
- Manejo y dominio de plataformas y herramientas digitales.

Cualidades personales:

- Automotivado.

- Auto disciplinado.
- Autogestión.
- Autodidacta.
- Proactivo.
- Comprometido.
- Trabajo en equipo.
- Organizado.
- Creativo.
- Alto sentido de responsabilidad.
- Honesto y respetuoso.
- Orientación a logro de objetivos.
- Trabajo bajo Presión.

ELABORADO POR: 	REVISADO POR: 	APROBADO POR: 
Lilian Johana Gutiérrez Álvarez	Ing. Romer Iván Juárez Flores DIRECCIÓN DE CALIDAD ACADÉMICA (DCA) ESCUELA DE NEGOCIOS E INGENIERÍA PARA EL DESARROLLO - ENIDE	Ph. D. Saúl Alexander H. Cadena I. DIRECTOR EJECUTIVO ESCUELA DE NEGOCIOS E INGENIERÍA PARA EL DESARROLLO - ENIDE
Fecha: /10/2022	Fecha: 25/10/2022	Fecha: 05/11/2022

Fuente Elaboración propia

 <p>enide ESCUELA DE NEGOCIOS e INGENIERÍA PARA EL DESARROLLO</p>	<p>MANUAL DE FUNCIONES</p> <p><u>Ejecutivo de Diseño Grafico</u></p>	<p>Versión: 1</p> <p>Código: MF-DIC-D-2</p> <p>Fecha Revisión 05/11/2022</p>
<p>UNIDAD FUNCIONAL: DEPARTAMENTO DE DISEÑO Y COMUNICACIÓN</p>		
<p>Denominación del Cargo: Ejecutivo de Diseño Gráfico.</p> <p>Dependencia: Director de Imagen Corporativa</p> <p>Dependiente (s): Ninguno</p> <p>OBJETIVO DEL CARGO</p> <p>Crear y elaborar elementos gráficos visuales de comunicación para transmitir la identidad visual de su Unidad Empresarial en diferentes medios de comunicación, sean digitales o impresos y producir material publicitario multimedia.</p> <p>FUNCIONES DEL CARGO</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Diseñar conceptos de materiales promocionales y diferentes imágenes para publicaciones externas e internas. ● Desarrollo de material gráfico para redes sociales y medios digitales. ● Desarrollo de material gráfico para impresión. ● Desarrollo de ilustraciones, logotipos y otros diseños realizados con software o a mano. ● Transmitir la identidad visual de manera: Apropiable, Coherente, Efectiva, Unificada y Estética. ● Producción de material audiovisual. ● Preparación de bocetos y preparación de proyectos para su posterior revisión con el 		

Departamento de Marketing.

- Coordinación con las diferentes unidades que requieran diferentes materiales gráficos multimedia.
- Coordinar la producción de material gráfico multimedia.
- Compromiso y alto grado de responsabilidad para trabajar en equipo.
- Tener conocimiento general en las diferentes ramas del diseño: institucional, editorial, corporativo, comercial, web, diseño de campañas, señalética, edición de fotografía, ilustración, diseño multimedia y video.
- Llevar a cabo sus funciones basándose en el Manual de Identidad [Visual] Corporativa de la unidad.

REQUISITOS PARA EL CARGO:

Formación:

Técnico Superior, Egresado Universitario o Licenciatura en: Ciencias de la Comunicación Social, Comunicación Audiovisual, Diseño Gráfico, Artes, Marketing, Publicidad, o ramas afines.

Experiencia laboral:

- 1 año de experiencia laboral.
- Portafolio de trabajos realizados y habilidades.

Habilidades:

Excelente desenvolvimiento en las áreas y manejo de las herramientas:

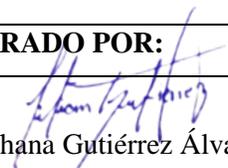
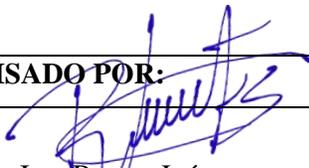
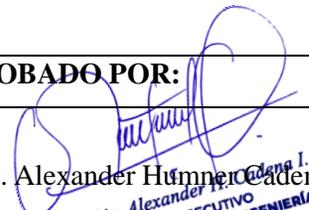
- Nociones básicas del Diseño Gráfico.
- Trabajo con imágenes rasterizadas.
- Trabajo con gráficos vectoriales.

- Adobe Photoshop.
- Adobe Premier.
- Adobe InDesign.
- Adobe Illustrator.
- Retoque de fotografías.
- Composiciones gráficas.
- Maquetación.
- Creación de logos.
- Diseño editorial.
- Packaging.
- Marketing.
- Animación
- Infografías.
- Idioma inglés, nivel intermedio o superior.
- Impresión
- Diseño Web

Cualidades personales

- Comunicación.
- Creatividad.
- Alta capacidad de trabajo en equipo
- Capacidad de organización.
- Aceptar críticas y ser autocrítico.
- Capacidad para solucionar problemas.

- Constancia.
- Adaptabilidad
- Paciencia.
- Sensibilidad artística.
- Responsabilidad.
- Compromiso.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
 Lilian Johana Gutiérrez Álvarez	 Ing. Romer Juárez Flores Ing. Romer Ivan Juárez Flores DIRECCIÓN DE CALIDAD ACADÉMICA (DCA) ESCUELA DE NEGOCIOS E INGENIERÍA PARA EL DESARROLLO - ENIDE	 Ph. D. Alexander Hummer Cadena Isnado M. Sc. Lic. Alexander Hummer Cadena I. DIRECTOR EJECUTIVO ESCUELA DE NEGOCIOS E INGENIERÍA PARA EL DESARROLLO - ENIDE
Fecha: 24/10/2022	Fecha: 01/11/2022	Fecha: 05/11/2022

Fuente Elaboración propia

 <p>enide ESCUELA DE NEGOCIOS e INGENIERÍA PARA EL DESARROLLO</p>	<p>MANUAL DE FUNCIONES</p> <p><u>Ejecutivo de Producción y</u></p> <p><u>Comunicación</u></p>	<p>Versión: 1</p> <p>Código: MF-DIC-P-2</p> <p>Fecha Revisión 15/11/2022</p>
<p>UNIDAD FUNCIONAL: DEPARTAMENTO DE DISEÑO Y COMUNICACIÓN</p>		
<p>Denominación del Cargo: Ejecutivo de Producción y Comunicación</p> <p>Dependencia: Director de Imagen Corporativa</p> <p>Dependiente (s): Ninguno</p> <p>OBJETIVO DEL CARGO</p> <p>Transmitir la identidad de su Unidad Empresarial en diferentes medios o canales de comunicación, sean digitales, impresos, etc.</p> <p>FUNCIONES DEL CARGO</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Actuar como canal de comunicación de su Unidad Empresarial, con el fin de unificar los procesos comunicativos, para que conduzcan a un fin común. ● Plantear y poner en marcha estrategias de comunicación con el propósito de mejorar los flujos de la comunicación interna y externa. ● Ejecutar y controlar políticas de comunicación y los planes anuales de comunicación interna y externa. ● Promover y mantener la cultura de comunicación en su Unidad Empresarial, para generar, desde el que hacer, la proyección de la comunicación y un adecuado clima organizacional. ● Monitorear la información que publican los medios de comunicación, con el fin de procesar y divulgar aquellos contenidos que, de alguna forma, repercutan en el funcionamiento normal de la Empresa. 		

- Recopilar, seleccionar y procesar la información producidas por las diferentes Unidades, a fin de divulgarla por los medios de comunicación empresariales o institucionales, masivos y redes sociales.
- Proyectar la imagen corporativa de forma adecuada, a fin de contribuir el posicionamiento como empresa de alta calidad, con programas y productos accesibles para la sociedad.
- Realizar las labores de divulgación y cubrimiento de los eventos y actividades de la Empresa.
- Diseñar y desarrollar el plan de producción, acorde con el plan estratégico o propuesta de valor por el que se define su Unidad Empresarial y con la capacidad productiva del mismo. Posteriormente supervisar y controlar la viabilidad de los planes y procesos de producción.
- Coordinar e implementar todos los procesos, actividades y funciones necesarias para la Empresa en relación al área de producción y comunicación.
- Otras funciones asignadas explícitamente por sus superiores y actividades relacionadas al área.

REQUISITOS PARA EL CARGO:

Formación:

Licenciatura en: Ciencias de la Comunicación Social, Comunicación Audiovisual o ramas afines.

Experiencia laboral:

- 1 año de experiencia laboral.
- Portafolio de trabajos realizados y habilidades.

Habilidades:

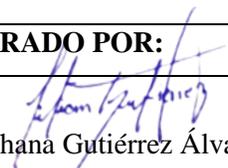
Excelente desenvolvimiento en las áreas y manejo de las herramientas:

- Marketing.

- Animación
- Diseño

Cualidades personales

- Comunicación.
- Creatividad.
- Alta capacidad de trabajo en equipo
- Capacidad de organización.
- Aceptar críticas y ser autocrítico.
- Capacidad para solucionar problemas.
- Constancia.
- Adaptabilidad
- Paciencia.
- Sensibilidad artística

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
 Lilian Johana Gutiérrez Álvarez	 Ing. Romer Ivan Juárez Flores DIRECCIÓN DE CALIDAD ACADÉMICA (DCA) ESCUELA DE NEGOCIOS E INGENIERÍA PARA EL DESARROLLO - ENIDE	 M. Sc. Lic. Alexander H. Cadena I. DIRECTOR EJECUTIVO ESCUELA DE NEGOCIOS E INGENIERÍA PARA EL DESARROLLO - ENIDE Ph. D. Alexander H. Cadena Isnado
Fecha: 24/10/2022	Fecha: 08/11/2022	Fecha: 15/11/2022

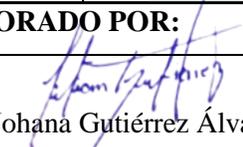
Fuente Elaboración propia

TABLA N VII . 1 PROCEDIMIENTO PROPUESTOS

LISTADO MAESTRO DE PROCEDIMIENTOS ENIDE

RESPONSABLE	-----
FECHA DE ACTUALIZACION	-----

IDENTIFICACION						ALMACENAMIENTO Y RECUPERACION		
NRO	NOMBRE REGISTRO	CODIGO	VERSION	FECHA REV.	REGISTRO / ANEXO	RESPONSABLE (CUSTODIA)	UBICACIÓN ELECTRONICA (DRIVE)	ACCESO
1	DISEÑO Y APROBACIÓN DE PROGRAMAS	DCA-DAP-001	1	10/11/2022	Anexo 1 Ficha Técnica	Dirección Ejecutiva	Carpeta DCA / Procedimientos	Dirección Marketing & Ventas Dirección Calidad Académica
2	SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DOCENTE	DCA-SCD-001	1	12/11/2022	ESD-01-0001 Evaluación Selección Docente	Dirección de Calidad Académica	Carpeta DCA / Procedimientos	Coordinador Académico
3	MODERADOR SALA ZOOM	DCA-MSZ-001	1	03/11/2022	PRA -01-0001 Planilla de registro de Asistencia ANEXO 1 Speech de Presentación de Programa	Dirección de Administración & Finanzas	Carpeta ENIDE TEAM CHAMPION	Todas las Áreas sin restricción
4	ADMISION ESTUDIANTES	DCA/DAF/DEMAR-ADE-001	1	29/10/2022	RDI-01-0001 Recepción Documentos de Inscripción	Dirección de Administración & Finanzas	Carpeta ENIDE TEAM CHAMPION / procedimientos Compartidos	Dirección Marketing & Ventas Dirección Calidad Académica Coordinador Académico Asesores Marketing

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
 Lilian Johana Gutiérrez Álvarez	Ing. Romer Juárez	Ph. D. Alexander Humner Cadena Isnado
Fecha: 16/11/2022	Fecha: 18/11/2022	Fecha: 19/11/2022

Fuente Elaboración propia



enide

ESCUELA DE NEGOCIOS
e INGENIERÍA
PARA EL DESARROLLO

PROCEDIMIENTO

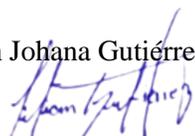
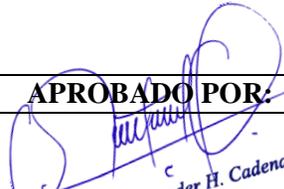
DISEÑO Y APROBACIÓN DE PROGRAMAS

RESPONSABLE:

DIRECCIÓN EJECUTIVA

DIRECCIÓN DE CALIDAD ACADÉMICA

DIRECCIÓN MARKETING Y VENTAS

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
Lilian Johana Gutiérrez Álvarez 	Ing. Romer Juárez  Ing. Romer Ivan Juárez Flores DIRECCIÓN DE CALIDAD ACADÉMICA (DCA) ESCUELA DE NEGOCIOS E INGENIERÍA PARA EL DESARROLLO - ENIDE	Ph. D. Alexander H. Cadena I.  M. Sc. Lic. DIRECTOR EJECUTIVO ESCUELA DE NEGOCIOS E INGENIERÍA PARA EL DESARROLLO - ENIDE
Fecha: 24/10/2022	Fecha: 10/11/2022	Fecha: 10/11/2022

1. Título

	PROCEDIMIENTO	Código: DCA-DAP-001
	<u>DISEÑO Y APROBACIÓN DE PROGRAMAS</u>	Versión: 1.0
		Fecha: 10/11/22
		Página: 1 de 5

Diseño y aprobación de programas

2. Objetivo

Diseñar programas de pertinencia social y económica.

3. Alcance

Todas las ramas del conocimiento organizadas en las escuelas de enide.

4. Indicadores

- Cantidad de programas
- Ficha técnica

5. Responsables

6. Definición

Es la actividad intelectual donde se despliegan los objetivos, contenidos mínimos.

7. Entradas

- Encargo social y/o perfil del cliente suministrado por la Dirección de Marketing y Ventas.

8. Salidas

- Programa a presentar a Dirección Ejecutiva
- Carta de aprobación de programas

9. Documentos y registros creados

1. Proyecto del programa
2. Ficha técnica
3. Modelo de carta de autorización de programa

	PROCEDIMIENTO	Código: DCA-DAP-001
	<u>DISEÑO Y APROBACIÓN DE PROGRAMAS</u>	Versión: 1.0
		Fecha: 10/11/22
		Página: 2 de 5

10. Duración del Proceso

10 días como máximo dependiendo de la cantidad de programas nuevos

11. Requisitos para el diseño de la ficha técnica.

- ✓ Tipo de programa
- ✓ Área del conocimiento
- ✓ Características del segmento de mercado
- ✓ Perfil del interesado
- ✓ Fechas de comienzo y culminación

12. Procedimientos y actividades

1. **Marketing entregará vía correo a académicos la información** recolectada de la investigación o diagnóstico de mercado de 2 programas como mínimo, cada **7 y 20 de cada mes.**
 - a) *Tipo y áreas del conocimiento de los programas con oportunidades en el mercado (encargo social)*
 - b) *Perfil profesional de los clientes potenciales a la que esta dirigido el programa*
 - c) *Objetivos tentativos de los programas*
2. **Académicos verifican** la existencia y coherencia del estudio para justificar la realización del programa.
3. **Diseña el programa** bajo los lineamientos(definir lineamientos)
4. **Académicos convoca a reunión general de las direcciones para** revisión y aprobación de los programas.
5. **Académicos agrega la documentación del programa:** al drive carpeta “programas aprobados” en el mes correspondiente de lanzamiento.

	PROCEDIMIENTO	Código: DCA-DAP-001
	<u>DISEÑO Y APROBACIÓN DE PROGRAMAS</u>	Versión: 1.0
		Fecha: 10/11/22
		Página: 3 de 5

NOTA: Todo programa no aprobado y aprobado se colocan en un archivo de patrimonio del sistema ENIDE.

13. KPI

TABLA N VII. 2 KPI DE PROGRAMAS

KPI DE PROGRAMAS	N o
PROGRAMAS DISEÑADOS	
PROGRAMAS APROBADOS	
PROGRAMAS RECHAZADOS	

Fuente Elaboración propia

14. Políticas de Calidad

1. Los programas deben ser diseñado con máximo un mes antes de su lanzamiento
2. No se presentar Carpetas incompletas en la reunión de revisión y aprobación de programas.
3. Solo se debe comercializar los programas autorizado

	PROCEDIMIENTO	Código: DCA-DAP-001
	<u>DISEÑO Y APROBACIÓN DE PROGRAMAS</u>	Versión: 1.0
		Fecha: 10/11/22
		Página: 4 de 5

ANEXOS

Anexo 1 Ficha Técnica

FICHA TÉCNICA		10/11/2022
ÁREA ACADÉMICA		
1.1	ÁREA:	
1.2	NOMBRE DEL PROGRAMA:	
1.3	PRESENTACIÓN DEL PROGRAMA:	
1.4	QUIEN CERTIFICA:	
1.5	CERTIFICACIÓN ADICIONAL:	
1.6	SOFTWARE O HERRAMIENTA A EMPLEAR:	
1.7	MODALIDAD DEL PROGRAMA:	
1.8	OBJETIVO DEL PROGRAMA:	
1.9	DIRIGIDO A:	
2.0	HORAS ACADÉMICAS:	
2.1	DURACIÓN Y FECHA DE INICIO:	
2.2	FECHAS Y HORARIO:	
2.3	RESPONSABLE DEL PROGRAMA:	
2.4	DOCENTE:	
2.5	REQUISITOS DE INSCRIPCIÓN:	
2.6	TESTIMONIO:	
2.7	CONVENIOS EN EL ÁREA:	

	PROCEDIMIENTO		Código: DCA-DAP-001
	<u>DISEÑO Y APROBACIÓN DE PROGRAMAS</u>		Versión: 1.0
			Fecha: 10/11/22
			Página: 5 de 5
2.8	INVERSIÓN:		

Fuente Elaboración propia

	MÓDULOS / TEMAS	CONTENIDO MÍNIMO
I		
II		
III		
IV		
V		
VI		

Cantidad de estudiantes previstos:	
---	--

Firma de aprobación Dirección Ejecutiva.



enide

ESCUELA DE NEGOCIOS
e INGENIERÍA
PARA EL DESARROLLO

SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DOCENTE

RESPONSABLE

DIRECCION CALIDAD ACADEMICA

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
Lilian Johana Gutiérrez Álvarez	 Ing. Romer Ivan Juárez Flores DIRECCIÓN DE CALIDAD ACADÉMICA (DCA) ESCUELA DE NEGOCIOS E INGENIERÍA PARA EL DESARROLLO - ENIDE	 M. Sc. Lina Alexander H. Cadena I. DIRECCIÓN DE CALIDAD ACADÉMICA ESCUELA DE NEGOCIOS E INGENIERÍA PARA EL DESARROLLO - ENIDE Ph. D. Alexander Humner Cadena Isnado
Fecha: 24/10/2022	Fecha: 05/11/2022	Fecha: 12/11/2022
	PROCEDIMIENTO	
		Código: DCA-SCD-001
		Versión: 1.0

	<u>SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DOCENTE</u>	Fecha: 12/11/22
		Página: 1 de 4

1 OBJETO

Establecer los mecanismos para la correcta selección de docentes idóneos para la enseñanza superior basada en competencia.

2 ALCANCE

Aplicable para todos docentes que cumplan el perfil para impartir el programa requerido.

3 DEFINICIONES

Idónea: Que reúne las condiciones necesarias y óptimas para una función o fin determinados.

Competencia: Capacidad para el desarrollo de algo.

Competencia Transversal: Una competencia transversal es una característica de la persona que entra en juego cuando responde a una petición del entorno organizativo y que se considera esencial en el ámbito laboral para transformar un conocimiento en comportamiento.

Competencia Técnica: aquellas que están referidas a las habilidades específicas implicadas con el correcto desempeño de puestos de un área **técnica** o de una función específica y que describen, por lo general las habilidades de puesta en práctica de conocimientos técnicos y específicos muy ligados al éxito de la

Convocatoria abierta: invitación pública nacional o internacional a postular al cargo de docente en enide.

backup: base de datos de curriculums actualizados de profesionales con experiencia en educación superior.

Invitación directa: en base a recomendación de cliente interno y o externo.

	PROCEDIMIENTO <u>SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DOCENTE</u>	Código: DCA-SCD-001
		Versión: 1.0
		Fecha: 12/11/22
		Página: 2 de 4

1. DESARROLLO

Selección:

1. **Reclutar** mediante convocatoria abierta o invitación directa.
2. Para seleccionar un docente se debe evaluar cualitativamente a mínimo 3 prospectos aplicando el registro de **evaluación selección docente**.

Lineamientos Evaluación Docente:

COMPETENCIAS	DIMENSIÓN	¿QUÉ EVALUAR?
Técnica (saber hacer)	Experiencia profesional	Los años de experiencia deben tener alta relación con el contenido modular del programa, valorando que sea experiencia estable, en cargos directivos o de trascendencia.
Transversal (saber enseñar)	Experiencia docente	Sus años de experiencia deben ser mínimamente a nivel pregrado universitario, valorando como diferenciador que tenga Diplomado o maestría en Educación superior basado en competencias.
Técnica (saber)	Grado académico	El título debe estar a mano del docente y no en trámite.
Técnica (saber científico)	Producción académica	En orden de importancia la producción científica deberá ser (libros, artículos en revistas, asesor de tesis, etc)
Técnica (Saber digital)	Tecnológica	El docente deberá emplear apoyos tecnológicos (zoom, Moodle, Ms. Excel, etc), un elemento diferenciador será que este certificado.
Transversal (saber ser)	Colaborativa	El docente demuestra interés en la institución y colabora enviando sus respaldos CV oportunamente y presenta propuesta de trabajo académico conforme requisitos del modelo educativo E21.

	PROCEDIMIENTO <u>SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DOCENTE</u>	Código: DCA-SCD-001
		Versión: 1.0
		Fecha: 12/11/22
		Página: 3 de 4

3. Para cursos, talleres, programas de especialización y Diplomados los docentes prospectados deben tener grado de maestría o superior en un área de conocimiento vinculado al diplomado.
4. Para maestría los docentes prospectados deben tener un grado académico de doctorado en un área de conocimiento vinculado a la maestría.

Contratación:

5. Contactar con el docente seleccionado y consultar su disponibilidad de tiempo, comunicar las condiciones del servicio y honorarios del módulo conforme instructivo de gerencia para concretar su participación en el programa.
6. Si el docente seleccionado no está disponible, contactar al siguiente prospecto con mayor puntaje.
7. confirmada la participación del docente, enviar al WhatsApp del docente un resumen de las condiciones conversadas.
8. Enviar vía correo electrónico al docente seleccionado el estatuto docente y los **anexos 1, 2, 3, 4 y 5**

2. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

Estatuto Docente

	<p style="text-align: center;">PROCEDIMIENTO</p> <p style="text-align: center;"><u>SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DOCENTE</u></p>	Código: DCA-SCD-001
		Versión: 1.0
		Fecha: 12/11/22
		Página: 4 de 4

3. REGISTROS

Evaluación Selección Docente [ESD-01-0001](#)

4. IDENTIFICACIÓN DE LOS CAMBIOS

Sin cambios

5. ANEXOS

Carta Invitación y condiciones del servicio Docente [Anexo 1](#)

Planilla de Notas [Anexo 2](#)

Plan de clases por competencias [Anexo 3](#)

Plantilla Power Point Institucional Anexo 4

Fondo Virtual ZOOM Anexo 5

 <p>enide ESCUELA DE NEGOCIOS & INGENIERÍA PARA EL DESARROLLO</p>	<p>PROCEDIMIENTO</p> <p><u>SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DOCENTE</u></p>	Código: DCA-SCD-001
		Versión: 1.0
		Fecha: 12/11/22
		Página: 4 de 4

Evaluación Selección Docente [ESD-01-0001](#)

SELECCION DE DOCENTE

...../...../....

PROGRAMA: **MODULO:**

	DIMENSIÓN	VALOR	DOCENTE 1	DOCENTE 2
Grado académico (solo califica 1)	Grado de Doctor	30		
	Grado de Maestro	20		
	Puntaje máximo	30		
Experiencia profesional (solo califica 1)	mayor a 10 años	15		
	de 5 a 10 años	10		
	Puntaje máximo	15		
Experiencia docente (solo califica 1)	de 5 a 10 años ó mayor	10		
	de 1 a 5 años	5		
	Puntaje máximo	10		
Producción académica (puede calificar 2)	Libro o texto universitario	9		
	Artículo científico (en Revista científica)	9		
	Puntaje máximo	18		
Habilidades Tecnológicas - Colaborativas (puede calificar 2)	Colaborativo con el modelo E21	15		
	manejo tecnología	12		
	Puntaje máximo	27		
TOTAL		100		

DOCENTE SELECCIONADO:

Comentario adicional:

**NOMBRE Y CARGO
EVALUADOR**

Fuente Elaboración propia



enide

ESCUELA DE NEGOCIOS
e INGENIERÍA
PARA EL DESARROLLO

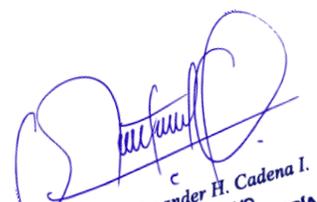
PROCEDIMIENTO

MODERADOR SALA ZOOM

RESPONSABLE

DIRECCION DE ADMINISTRACION Y FINANZAS


Ing. Romer Ivan Juárez Flores
DIRECCIÓN DE CALIDAD ACADÉMICA (DCA)
ESCUELA DE NEGOCIOS E INGENIERÍA
PARA EL DESARROLLO - ENIDE


M. Sc. Lic. Alexander H. Cadena I.
DIRECTOR EJECUTIVO
ESCUELA DE NEGOCIOS E INGENIERÍA
PARA EL DESARROLLO - ENIDE

	PROCEDIMIENTO		Código: DCA-MSZ-001
	<u>MODERADOR SALA ZOOM</u>		Versión: 1.0
			Fecha: 03/11/22
			Página: 1 de 4
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:	
Lilian Johana Gutiérrez Álvarez	Ing. Romer Juárez	Ph. D. Alexander Humner Cadena Isnado	
Fecha: 20/10/2022	Fecha: 29/11/2022	Fecha: 03/11/2022	

1. OBJETO

Establecer los mecanismos para la correcta gestión de una clase siguiendo como moderador de la sesión ZOOM.

2. ALCANCE

Aplicable para todo el personal de enide que tenga designado el rol de moderador de sala ZOOM en el desarrollo de un programa.

3. DEFINICIONES

moderador: se encarga de revisar las actividades del resto de miembros de la sesión de ZOOM.

ZOOM: Es un programa de software de videoconferencias mediante la cual se pueden desarrollar clases virtuales.

Maltrato: Comportamiento violento que causa daño físico o moral.

Competencia: Capacidad para el desarrollo de algo.

Competencia Transversal: Una competencia transversal es una característica de la persona que entra en juego cuando responde a una petición del entorno organizativo y que se considera esencial en el ámbito laboral para transformar un conocimiento en comportamiento.

Competencia Técnica: aquellas que están referidas a las habilidades específicas implicadas con el correcto desempeño de puestos de un área **técnica** o de una función específica y que describen, por lo general las habilidades de puesta en práctica de conocimientos técnicos y específicos muy ligados al éxito de la

Convocatoria abierta: invitación pública nacional o internacional a postular al cargo de docente en enide.

	PROCEDIMIENTO <u>MODERADOR SALA ZOOM</u>	Código: DCA-MSZ-001
		Versión: 1.0
		Fecha: 03/11/22
		Página: 2 de 4

4. DESARROLLO

1. Contactar con el docente vía llamada para presentarse como moderador de las clases (el día de la clase), con la finalidad de recordarle el inicio del curso cerciorarse que su contenido está adaptado a nuestra plantilla ENIDE y comentarle que como moderador se iniciará la sesión presentándolo ante los participantes con una proyección power point.
2. Ingresar al link de la clase (que será enviada al grupo WhatsApp del curso, 2 horas antes del inicio por la DTIC) y quedarse como Anfitrión.
3. **Reproducir video institucional y video testimonial (Que es enide, próximos cursos, etc) hasta el ingreso del docente.**
4. Nombrar coanfitrión al docente u otro colaborador
5. Iniciar la grabación en la nube o **PC**
6. presentarse antes los participantes y comentar las funciones como moderador (PRIMER DIA CLASES)
7. Realizar la presentación del docente en la primera clase del programa. y reproducir el **VIDEO DOCENTE**
8. A horas 20:30 llenar la planilla de asistencia de participantes en el registro Planilla de registro de Asistencia [PRA -01-0001](#)
9. Estar pendiente e informar de cortes o problemas, recibir quejas, observaciones, dar comunicados académicos, etc.
10. Recibir consultas, comunicados e inquietudes de parte de los participantes y o docente respecto temas académicos relacionados al programa en ejecución.
11. Dar soporte al docente (reproducir videos, proyectar su presentación ppt)
12. Realizará un estricto seguimiento al contenido expuesto por el docente con la finalidad de precautelar que se desarrolle el contenido acordado y contratado.

	PROCEDIMIENTO <u>MODERADOR SALA ZOOM</u>	Código: DCA-MSZ-001
		Versión: 1.0
		Fecha: 03/11/22
		Página: 3 de 4

13. Al finalizar la clase debe detener la grabación y cerrar la sala.

MANEJO DE PROBLEMAS EN LA SESIÓN: con el afán de precautelar el respeto mutuo (Enide - Estudiante – Docente) en el desarrollo del módulo.

14. Pasados 20 minutos de no haber ingresado el docente a la clase, la clase se suspende con las disculpas del caso, conforme el artículo 24 del reglamento docente.

15. Inhabilitar el micrófono a los participantes y eventualmente al docente cuando se generen ruidos que afecten la calidad de la sesión.

16. Ante malos tratos, discusiones con falta de respeto de parte del Estudiante para con el Docente, procede retirar al estudiante de la sesión de zoom con las disculpas del caso ante la clase.

17. Ante malos tratos, discusiones con falta de respeto de parte del Docente para con el Estudiante, procede retirar al Docente de la sesión de zoom con las disculpas del caso ante la clase.

18. Si repentinamente el docente por equis razón abandona la clase, pedir disculpas a la clase y **reproducir el video institucional y video testimonial** en espera de tratar la situación; llamar al docente para confirmar si podrá continuar y comunicar la situación a la clase; si el docente no retoma la clase en **15 minutos**, se debe comunicar la suspensión con las disculpas del caso.

5. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

Estatuto Docente

	PROCEDIMIENTO <u>MODERADOR SALA ZOOM</u>	Código: DCA-MSZ-001
		Versión: 1.0
		Fecha: 03/11/22
		Página: 4 de 4

6. REGISTROS

ANEXO 1. SPEECH DE PRESENTACION DE PROGRAMA.

1. **Presentación moderador ZOOM:** muy buenas noches estimados participantes, a nombre de ENIDE Escuela de negocios e ingeniería para el desarrollo, les damos más cordial bienvenida al cursomi nombre es Alexander Asistente de Calidad Académica, soy el moderador asignado para este curso.

Voy a recibir consultas, reclamos, así como dar soporte técnico al docente, de ser necesario; esto en cumplimiento de nuestra política de calidad académica ENIDE.

2. **Presentación docente:**

Planilla de registro de Asistencia [PRA -01-0001](#)

7. IDENTIFICACIÓN DE LOS CAMBIOS

Sin cambios

8. ANEXOS

Speech de Presentación de Programa [ANEXO 1](#)

PLANILLA DE REGISTRO DE ASISTENCIA PRA -01-0001					
NOMBRE DEL PROGRAMA					
HORAS: 20:30 PM DOCENTE: CELULAR:					
N°	NOMBRE Y APELLIDOS	CLASE 1	CLASE 2	CLASE 3	CLASE 4
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
		19:00	20:00	21:00	
REGISTRAR CANTIDAD DE PARTICIPANTES					

<p>NOVEDADES O EVENTUALIDADES: Registrar problemas, fallas técnicas, situaciones que hayan afectado el desarrollo normal de la clase</p>



enide

ESCUELA DE NEGOCIOS
e INGENIERÍA
PARA EL DESARROLLO

PROCEDIMIENTO ADMISION ESTUDIANTES

RESPONSABLE

DIRECCION DE ADMINISTRACION & FINANZAS
DIRECCION DE CALIDAD ACADEMICA
DIRECCION DE MARKETING Y VENTAS

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
Lilian Johana Gutiérrez Álvarez	 Ing. Romer Juárez Ing. Romer Ivan Juárez Flores DIRECCION DE CALIDAD ACADEMICA (DCA) ESCUELA DE NEGOCIOS E INGENIERIA PARA EL DESARROLLO - ENIDE	 Ph. D. Alexander H. Cadená I. M.Sc. Lic. Alexander H. Cadená I. DIRECTOR EJECUTIVO ESCUELA DE NEGOCIOS E INGENIERIA PARA EL DESARROLLO - ENIDE
Fecha: 10/10/2022	Fecha: 20/10/2022	Fecha: 29/10/2022

	PROCEDIMIENTO <u>ADMISION DE ESTUDIANTES</u>	Código: DCA/DAF/DEMAR-ADE-001
		Versión: 1.0
		Fecha: 29/10/22
		Página: 1 de 3

1. OBJETO

Cumplir con la etapa formal de incorporación de estudiantes a un programa formativo

2. ALCANCE

Aplica a todos los interesados que cumplan con los requisitos de admisión de cada programa bajo la normativa del CEUB y la Universidad Autónoma Juan Misael Saracho.

3. DEFINICIONES

Admisión de estudiantes: Es la etapa administrativa que formaliza la incorporación de estudiantes a los programas formativos de ENIDE y del sistema educativo formal de posgrado de la Universidad Autónoma Juan Misael Saracho.

4. DESARROLLO

Coordinador de Marketing gestionara a través de su equipo la entrega al coordinador académico de la Sgte. Documentación (*Requisitos estipulados en el reglamento de posgrado CEUB art. 59.*):

- a. Fotocopia del título profesional
- b. Fotocopia simple del diploma académico
- c. Fotocopia de la cedula de identidad
- d. Certificado de nacimiento

El área de administración y contabilidad comunicará al coordinador académico:

1. El pago de la matricula
2. Pago de 1ra. Cuota, pago al contado y planes.

El Coordinador académico cumplido lo anterior deberá:

1. Remitir a contabilidad ficha de recepción de documentos del estudiante para que se cancele comisión al asesor comercial.
2. Generar y facilitar al estudiante Usuario y contraseña en el sistema ENIDE

	PROCEDIMIENTO <u>ADMISION DE ESTUDIANTES</u>	Código: DCA/DAF/DEMAR-ADE-001
		Versión: 1.0
		Fecha: 29/10/22
		Página: 2 de 3

3. Registrar al estudiante en el sistema ENIDE en el programa correspondiente.

4. Agregar al estudiante al grupo de WhatsApp del programa

5. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

Reglamento para cursos de posgrado CEUB

6. REGISTROS

Recepción Documentos de Inscripción [RDI-01-0001](#)

7. IDENTIFICACIÓN DE LOS CAMBIOS

Sin cambios

8. ANEXOS

NO

 enide <small>ESCUELA DE NEGOCIOS INGENIERIA PARA EL DESARROLLO</small>	PROCEDIMIENTO ADMISION DE ESTUDIANTES	Código: DCA/DAF/DEMAR-ADE-001
		Versión: 1.0
		Fecha: 29/10/22
		Página: 3 de 3

REGISTRO RDI-01-0001**RECEPCIÓN DOCUMENTOS DE INSCRIPCIÓN**Fecha:
Nro. De Orden:
Entrega:
Nombre de Remitente: **Nombre de Inscrito:** **PROGRAMA:** **Documentación presentada:**

1. Título en Provisión Nacional
2. Diploma Académico
3. Carnet de Identidad anverso y Reverso
4. Certificado de Nacimiento

Observación: **NOTA:** Con el llenado correcto de la presente Ficha, usted esta habilitada para el cobro de su comisión correspondiente
 Coordinación Académica
ENIDE Tarija



CAPITULO VIII

VALIDAR EL

DISEÑO

ORGANIZACIONA

L MEDIANTE EL

MÉTODO DELPHI

APLICACIÓN DEL METODO DELPHI

1. Identifica el problema, situación o tema.

El tema es la validación del diseño organizacional propuesto para ENIDE.

2. Selecciona al mediador.

El mediador para la aplicación del método Delphi es el M. Sc. Franklin Ventura Burgos, un profesional independiente que no tiene relación laboral o de dependencia con la empresa ENIDE.

La función del mediador se limita a contactar a los expertos y darles a conocer el tema, objetivo y finalidad de aplicación del cuestionario, así como la coordinación de las rondas del método.

3. Establecimiento del cuestionario.

Las preguntas definidas para determinar el nivel de validación del diseño organizacional esta direccionado para medir 8 dimensiones del trabajo.

TABLA N° VIII. 1 CUESTIONARIO

	DIMENSIONES	PREGUNTAS	PESO RELATIVO
1	Claridad	¿Los objetivos de diseño están formulados de manera clara y con lenguaje apropiado?	12.5%
2	Objetividad	¿Los objetivos están asociados a los aspectos teóricos que fundamentan el área de estudio?	12.5%
3	Actualidad	¿El diseño organizacional propuesto corresponde a las exigencias actuales de la empresa?	12.5%
4	Organización	¿La estructura organizativa propuesta tiene lógica con las dinámicas de comunicación y operación de la empresa?	12.5%
5	Consistencia	¿Las funciones que desarrollan darán una solución acorde a los problemas administrativos de la empresa?	12.5%
6	Coherencia	El diseño organizacional propuesta encaja con las estrategias determinadas del FODA	12.5%
7	Metodología	¿La metodología propuesta responde a las características de un diseño estructural?	12.5%
8	Pertinencia	¿El diseño Organizacional es adecuado en cuanto a su desarrollo?	12.5%

Fuente Elaboración propia

Dado que cada dimensión tiene el mismo peso relativo en la evaluación, el experto evaluador debe asignar una calificación en base a la siguiente escala de valoración

TABLA N.ª VIII. 2 ESCALA DE VALORACION

Deficiente	01 a 70
Regular	21 a 50
Bueno	51 a 70
Muy Bueno	71 a 80
Excelente	81 a 100

Fuente Elaboración propia

4. Forma tu panel de expertos.

Se concreto la participación de 3 expertos en el área: el plantel fue seleccionado con los siguientes criterios para proteger la efectividad del método:

- A) Los expertos no tienen relación de dependencia, amistad o de otra índole con la empresa ENIDE.
- B) Ninguno de los expertos se conoce entre sí.
- C) Si bien la invitación se realizó vía telefónica, durante el desarrollo del método toda comunicación con los expertos se realiza mediante correo.

5. Plantel docente:

M. Sc. Karem Graciela Salazar

M. Sc. María Luisa Ribera Arroyo

M. Sc. Enrique Chávez Céspedes

Primera ronda de preguntas

TABLA N° VIII. 3 MÉTODO DELPHI 1RA. RONDA.

Problema situación o tema	
Validación del diseño organizacional propuesto para ENIDE.	

Panel de expertos	
Colaborador:	M. Sc. Karem Graciela Salazar Parada
Departamento:	Santa Cruz
Puesto que desempeña:	Analista de Personal
Años de experiencia en el puesto:	9 años
Mediador	M. Sc. Franklin Ventura Burgos
Fecha:	03/11/2022

			EXPERTO 1		
	DIMENSIONES	PREGUNTAS	PESO RELATIVO	Eval.	PONDERACION
1	Claridad	¿Los objetivos de diseño están formulados de manera clara y con lenguaje apropiado?	12.5%	75	9.37
2	Objetividad	¿Los objetivos están asociados a los aspectos teóricos que fundamentan el área de estudio?	12.5%	70	8.75
3	Actualidad	¿El diseño organizacional propuesto corresponde a las exigencias actuales de la empresa?	12.5%	85	10.62
4	Organización	¿La estructura organizativa propuesta tiene lógica con las dinámicas de comunicación y operación de la empresa?	12.5%	90	11.25
5	Consistencia	¿Las funciones que desarrollan darán una solución acorde a los problemas administrativos de la empresa?	12.5%	90	11.25
6	Coherencia	El diseño organizacional propuesta encaja con las estrategias determinadas del FODA	12.5%	88	11
7	Metodología	¿La metodología propuesta responde a las características de un diseño estructural?	12.5%	80	10
8	Pertinencia	¿El diseño Organizacional es adecuado en cuanto a su desarrollo?	12.5%	80	10

VALIDACIÓN DEL DISEÑO DE LA PROPUESTA

TOTAL	100.0%	82.25
--------------	---------------	--------------

Referencia de Ponderación

La ponderación de cada dimensión se obtiene de multiplicar la valoración asignada por el experto por el valor de 12,5% de la dimensión.

La valoración total del experto se obtiene del sumatorio total de las ponderaciones de cada dimensión

Conclusiones y Acciones

La sustentación de la base teórica puede mejorarse dado que diseño organizacional tiene amplia fundamentación.

Noto que el diseño organizacional está muy bien cuidado en el sentido que tiene coherencia con las estrategias definidas

Me llamo poderosamente la atención el mapa estratégico, considero que está bien logrado, sin embargo, la definición de KPIs puede mejorarse.

Propuestas de seguimiento e indicadores

Revisar la pertinencia de KPI muy atentamente durante la implementación del diseño.

Problema situación o tema

Validación del diseño organizacional propuesto para ENIDE.

Fuente Elaboración propia

Fuente Elaboración propia

TABLA N° VIII. 4 EXPERTO 2

Experto 2	
Colaborador:	M. Sc. María Luisa Ribera Arroyo
Departamento:	Santa Cruz
Puesto que desempeña:	Jefe de personal
Años de experiencia en el puesto:	8 años.
Mediador	M. Sc. Franklin Ventura Burgos
Fecha:	03/11/2022

			EXPERTO 2		
	DIMENSIONES	PREGUNTAS	PESO RELATIVO	EVAL.	PONDERACION
1	Claridad	¿Los objetivos de diseño están formulados de manera clara y con lenguaje apropiado?	12.5%	88	11
2	Objetividad	¿Los objetivos están asociados a los aspectos teóricos que fundamentan el área de estudio?	12.5%	75	9.37
3	Actualidad	¿El diseño organizacional propuesto corresponde a las exigencias actuales de la empresa?	12.5%	85	10.62
4	Organización	¿La estructura organizativa propuesta tiene lógica con las dinámicas de comunicación y operación de la empresa?	12.5%	95	11.87
5	Consistencia	¿Las funciones que desarrollan darán una solución acorde a los problemas administrativos de la empresa?	12.5%	85	10.62
6	Coherencia	El diseño organizacional propuesta encaja con las estrategias determinadas del FODA	12.5%	85	10.62
7	Metodología	¿La metodología propuesta responde a las características de un diseño estructural?	12.5%	80	10
8	Pertinencia	¿El diseño Organizacional es adecuado en cuanto a su desarrollo?	12.5%	75	9.37
TOTAL			100.0%		83.5

Referencia de Ponderación

La ponderación de cada dimensión se obtiene de multiplicar la valoración asignada por el experto por el valor de 12,5% de la dimensión.

La valoración total del experto se obtiene de la sumatoria total de las ponderaciones de cada dimensión

Conclusiones y Acciones

La fundamentación debe mejorarse, hay bastante literatura para soportar y respaldar el diseño.

Respecto a la organización me parece excelente respecto al análisis foda y estrategias... muy sólido.

Propuestas de seguimiento e indicadores

El trabajo debe avanzar a la planificación estratégica de recursos humanos por competencia.

Fuente Elaboración propia

VALIDACIÓN DEL DISEÑO DE LA PROPUESTA

TABLA N° VIII. 5 EXPERTO 3

Problema situación o tema	
Validación del diseño organizacional propuesto para ENIDE.	

EXPERTO 3	
Colaborador:	M. Sc. Enrique Chávez Céspedes
Departamento:	Santa Cruz
Puesto que desempeña:	Director de Proyectos
Años de experiencia en el puesto:	10 años
Mediador	M. Sc. Franklin Ventura Burgos
Fecha:	03/11/2022

				EXPERTO 1	
	DIMENSIONES	PREGUNTAS	PESO RELATIVO	EVAL.	PONDERACION
1	Claridad	¿Los objetivos de diseño están formulados de manera clara y con lenguaje apropiado?	12.5%	80	10
2	Objetividad	¿Los objetivos están asociados a los aspectos teóricos que fundamentan el área de estudio?	12.5%	88	11
3	Actualidad	¿El diseño organizacional propuesto corresponde a las exigencias actuales de la empresa?	12.5%	80	10
4	Organización	¿La estructura organizativa propuesta tiene lógica con las dinámicas de comunicación y operación de la empresa?	12.5%	88	11
5	Consistencia	¿Las funciones que desarrollan darán una solución acorde a los problemas administrativos de la empresa?	12.5%	96	12
6	Coherencia	El diseño organizacional propuesta encaja con las estrategias determinadas del FODA	12.5%	96	12
7	Metodología	¿La metodología propuesta responde a las características de un diseño estructural?	12.5%	90	11.25
8	Pertinencia	¿El diseño Organizacional es adecuado en cuanto a su desarrollo?	12.5%	80	10
TOTAL			100.0%		87.25

Referencia de Ponderación

La ponderación de cada dimensión se obtiene de multiplicar la valoración asignada por el experto por el valor de 12,5% de la dimensión.

La valoración total del experto se obtiene de la sumatoria total de las ponderaciones de cada dimensión

Conclusiones y Acciones

El diseño organizacional contempla muchas flaquezas identificadas en el diagnostico interno, lo cual es excelente.

El organigrama funcional es adecuado.

Deben revisar el ajuste del manual de funciones con los objetivos estratégicos; esto durante el la implementación del diseño.

Propuestas de seguimiento e indicadores

Se debe considerar más la transformación digital de los procesos internos de cara a desarrollar el plan de recursos humanos.

Fuente Elaboración propia

ANÁLISIS DE RESULTADOS 1RA RONDA

Por la comparación de las ponderaciones individuales de cada dimensión podemos evidenciar que se tienen 3 divergencias en las dimensiones claridad, objetividad y de pertinencia; no obstante, las divergencias son de ajuste teniendo puntajes en categoría de muy bueno.

TABLA N° VIII. 6 RESULTADOS PRIMERA RONDA

	DIMENSIONES	EXPERTO 1		EXPERTO 2		EXPERTO 3		ESTADO CRITERIOS
		EVAL.	PONDERACION	EVAL.	PONDERACION	EVAL.	PONDERACION	
1	CLARIDAD	75	9.375	88	11	80	10	DIVERGENCIA
2	OBJETIVIDAD	70	8.75	75	9.37	88	11	DIVERGENCIA
3	ACTUALIDAD	85	10.62	85	10.62	80	10	CONCENSO
4	ORGANIZACIÓN	90	11.25	95	11.87	88	11	CONCENSO
5	CONSISTENCIA	90	11.25	85	10.62	96	12	CONCENSO
6	COHERENCIA	88	11	85	10.62	96	12	CONCENSO
7	METODOLOGIA	80	10	80	10	90	11.25	CONCENSO
8	PERTINENCIA	80	10	75	9.37	80	10	DIVERGENCIA
TOTAL			82.25		83.5		87.25	

Fuente Elaboración propia

Si bien podríamos dar por validado el diseño en base a que son más los consensos que las divergencias; vemos prudente realizar una segunda ronda de aplicación del cuestionario para constatar si hay una variación notable en las ponderaciones de los 3 expertos.

El mediador comunicara la nueva realización del cuestionario con las preguntas en distinto orden, esta 2da ronda se lleva a cabo 7 días después de la primera para cuidar el método.

VALIDACIÓN DEL DISEÑO DE LA PROPUESTA

2da ronda de preguntas

TABLA N °VIII. 7 MÉTODO DELPHI – 2DA RONDA

Problema situación o tema
Validación del diseño organizacional propuesto para ENIDE.

EXPERTO 1	
Colaborador:	M. Sc. Karem Graciela Salazar Parada
Departamento:	Santa Cruz
Puesto que desempeña:	Analista de Personal
Años de experiencia en el puesto:	9 años
Mediador	M. Sc. Franklin Ventura Burgos
Fecha:	10/11/2022

			EXPERTO 1		
	DIMENSIONES	PREGUNTAS	PESO RELATIVO	EVAL.	PONDERACION
1	Claridad	¿Los objetivos de diseño están formulados de manera clara y con lenguaje apropiado?	12.5%	70	8.75
2	Objetividad	¿Los objetivos están asociados a los aspectos teóricos que fundamentan el área de estudio?	12.5%	80	10
3	Actualidad	¿El diseño organizacional propuesto corresponde a las exigencias actuales de la empresa?	12.5%	86	10.75
4	Organización	¿La estructura organizativa propuesta tiene lógica con las dinámicas de comunicación y operación de la empresa?	12.5%	90	11.25
5	Consistencia	¿Las funciones que desarrollan darán una solución acorde a los problemas administrativos de la empresa?	12.5%	90	11.25
6	Coherencia	El diseño organizacional propuesta encaja con las estrategias determinadas del FODA	12.5%	85	10.62
7	Metodología	¿La metodología propuesta responde a las características de un diseño estructural?	12.5%	83	10.37
8	Pertinencia	¿El diseño Organizacional es adecuado en cuanto a su desarrollo?	12.5%	80	10
TOTAL			100.0%		83

VALIDACIÓN DEL DISEÑO DE LA PROPUESTA

Referencia de Ponderación

La ponderación de cada dimensión se obtiene de multiplicar la valoración asignada por el experto por el valor de 12,5% de la dimensión.

La valoración total del experto se obtiene del sumatorio total de las ponderaciones de cada dimensión

Conclusiones y Acciones

Debo reiterar que el diseño debe ampliar sus bases teóricas.

Los objetivos deben ser ajustados con más claridad.

Propuestas de seguimiento e indicadores

Se debería ajustar los indicadores del cuadro de mando integral, debe tener mayor incidencia vertical los objetivos estratégicos.

Fuente Elaboración propia

TABLA N° VIII. 8 EXPERTO 2

DIMENSIONES	PREGUNTAS	PESO RELATIV O	EXPERTO 2	
			EVAL.	PONDERACIO N

VALIDACIÓN DEL DISEÑO DE LA PROPUESTA

Problema situación o tema
Validación del diseño organizacional propuesto para ENIDE.

EXPERTO 2	
Colaborador:	M. Sc. María Luisa Ribera Arroyo
Departamento:	Santa Cruz
Puesto que desempeña:	Jefe de personal
Años de experiencia en el puesto:	8 años.
Mediador	M. Sc. Franklin Ventura Burgos
Fecha:	03/11/2022

1	Claridad	¿Los objetivos de diseño están formulados de manera clara y con lenguaje apropiado?	12.5%	85	10.62
2	Objetividad	¿Los objetivos están asociados a los aspectos teóricos que fundamentan el área de estudio?	12.5%	80	10
3	Actualidad	¿El diseño organizacional propuesto corresponde a las exigencias actuales de la empresa?	12.5%	88	11
4	Organización	¿La estructura organizativa propuesta tiene lógica con las dinámicas de comunicación y operación de la empresa?	12.5%	90	11.25
5	Consistencia	¿Las funciones que desarrollan darán una solución acorde a los problemas administrativos de la empresa?	12.5%	90	11.25
6	Coherencia	El diseño organizacional propuesta encaja con las estrategias determinadas del FODA	12.5%	85	10.62
7	Metodología	¿La metodología propuesta responde a las características de un diseño estructural?	12.5%	85	10.62
8	Pertinencia	¿El diseño Organizacional es adecuado en cuanto a su desarrollo?	12.5%	80	10
TOTAL			100.0%		85.37

Referencia de Ponderación

VALIDACIÓN DEL DISEÑO DE LA PROPUESTA

La ponderación de cada dimensión se obtiene de multiplicar la valoración asignada por el experto por el valor de 12,5% de la dimensión.

La valoración total del experto se obtiene del sumatorio total de las ponderaciones de cada dimensión

Conclusiones y Acciones

Las estrategias establecidas deben presupuestarse a detalle.

El organigrama propuesto es fuertemente direccionado a los objetivos estratégicos de Enide.

Mejorar los fundamentos teóricos.

Propuestas de seguimiento e indicadores

El documento que revise esta adecuado y requiere mínimos ajuste... deben avanzar a la planificación de RRHH

Fuente elaboración propia

VALIDACIÓN DEL DISEÑO DE LA PROPUESTA

TABLA N° VIII. 9 EXPERTO 3 SEGUNDA RONDA

Problema situación o tema	
Validación del diseño organizacional propuesto para ENIDE.	

EXPERTO 3	
Colaborador:	M. Sc. Enrique Chávez Céspedes
Departamento:	Santa Cruz
Puesto que desempeña:	Director de Proyectos
Años de experiencia en el puesto:	10 años
Mediador	M. Sc. Franklin Ventura Burgos
Fecha:	03/11/2022

			EXPERTO 1		
	DIMENSIONES	PREGUNTAS	PESO RELATIVO	Eval.	PONDERACION
1	Claridad	¿Los objetivos de diseño están formulados de manera clara y con lenguaje apropiado?	12.5%	82	10.25
2	Objetividad	¿Los objetivos están asociados a los aspectos teóricos que fundamentan el área de estudio?	12.5%	88	11
3	Actualidad	¿El diseño organizacional propuesto corresponde a las exigencias actuales de la empresa?	12.5%	87	10.875
4	Organización	¿La estructura organizativa propuesta tiene lógica con las dinámicas de comunicación y operación de la empresa?	12.5%	90	11.25
5	Consistencia	¿Las funciones que desarrollan darán una solución acorde a los problemas administrativos de la empresa?	12.5%	98	12.25
6	Coherencia	El diseño organizacional propuesta encaja con las estrategias determinadas del FODA	12.5%	90	11.25
7	Metodología	¿La metodología propuesta responde a las características de un diseño estructural?	12.5%	85	10.62
8	Pertinencia	¿El diseño Organizacional es adecuado en cuanto a su desarrollo?	12.5%	78	9.75
TOTAL			100.0%		87.25

Referencia de Ponderación

La ponderación de cada dimensión se obtiene de multiplicar la valoración asignada por el experto por el valor de 12,5% de la dimensión.

La valoración total del experto se obtiene de la sumatoria total de las ponderaciones de cada dimensión

Conclusiones y Acciones

EL FODA fue desarrollado de manera correcta, tiene mucha coherencia las estrategias resueltas

El diseño es fuerte en corresponder a la realidad del diagnóstico interno y sus objetivos estratégicos.

El reglamento interno puede mejorarse, hacerlo más rígido.

Propuestas de seguimiento e indicadores

Deben contratar un consultor auditor líder en implementación de sistemas de gestión integrada.

El implementar procesos digitalizados impulsaran la optimización de los manuales de función.

Fuente elaboración propia

TABLA N° VIII. 10 ANALISIS DE RESULTADOS 2DA RONDA

	DIMENSIONES	EXPERTO 1		EXPERTO 2		EXPERTO 3		ESTADO CRITERIOS
		EVAL.	PONDERACION	EVAL.	PONDERACION	EVAL.	PONDERACION	
1	CLARIDAD	70	8.75	85.00	10.63	82.00	10.25	DIVERGENCIA
2	OBJETIVIDAD	80	10.00	80.00	10.00	88.00	11.00	CONCENSO
3	ACTUALIDAD	86	10.75	88.00	11.00	87.00	10.88	CONCENSO
4	ORGANIZACIÓN	90	11.25	90.00	11.25	90.00	11.25	CONCENSO
5	CONSISTENCIA	90	11.25	90.00	11.25	98.00	12.25	CONCENSO
6	COHERENCIA	85	10.63	85.00	10.63	90.00	11.25	CONCENSO
7	METODOLOGIA	83	10.38	85.00	10.63	85.00	10.63	CONCENSO
8	PERTINENCIA	80	10.00	80.00	10.00	78.00	9.75	DIVERGENCIA
TOTAL			83		85.38		87.25	

Fuente elaboración propia

CAPITULO IX

PRESUPUESTO

9 PRESUPUESTO

Para la ejecución del diseño organizacional, se examinó la realización del presupuesto se computo tomando en cuenta la aplicación de estrategias por un tiempo de un año.

TABLA N° IX. 1 PRESUPUESTO

CAPACITACIONES A LOS SOCIOS DE LA EMPRESA ENIDE			
Descripción	Cantidad	Precio	Precio Total Anual
capacitación en el área de administración	3	350	1050
capacitación en el área de recursos humanos	2	600	1200
capacitación al personal	2	400	800
CAPACITACION A LOS FREELANCER DE LA EMPRESA ENIDE			
capacitación de ética profesional	15	100	1500
capacitación en el área de ventas	15	120	1800
MARKETING PARA LA EMPRESA ENDIE			
folletería para la empresa	1	600	600
banners	3	150	450
INCENTIVOS PARA TODOS LOS INTENGRANTES DE LA EMPRESA ENIDE			
gorras	20	15	300
reuniones motivacionales	2	150	300
poleras para el personal	20	35	700
refrigerios para las reuniones	20	12	240
PRECIO TOTAL ANUAL			8940 BS

Fuente elaboración propia

CAPITULO X
CONCLUSIONES
Y
RECOMENDACIONE
S

CONCLUSIONES

Luego de haber desarrollado cada uno de los componentes de la empresa ENIDE se obtuvieron a las siguientes conclusiones:

- La empresa ENIDE no contaba con un diseño organizacional expresado formalmente.
- La empresa no describía con manuales de funciones y procedimientos, que sujete información detallada sobre los oficios existentes y descripciones de cada proceso en la empresa.
- Se elaboro los manuales de funciones y procedimientos en el cual se detallan las diferentes normas que deberá seguir cada puesto de trabajo internamente de la empresa
- Ejecutamos la misión, visión y valores empresariales para que todo el personal conozca la nueva extensión que tiene la empresa ENIDE con sus trabajadores.
- Se realizo el análisis del macroentorno en el cual se identificaron la ponderación de importancia en el factor Pestel podemos indicar que el factor económico es el que alberga más temas relevantes para analizar respecto a la actividad de ENIDE, seguidos de los factores sociales, políticos y tecnológicos.
- El análisis del microentorno es favorable dado que más del 60% de los aspectos de las 5 fuerzas de Porter son positivos en favor del negocio en el corto y mediano plazo en la empresa ENIDE son poder de negociación con los proveedores y la amenaza entrada de nuevos competidores.
- En base al análisis externo e interno y de haber ponderado cualitativamente la matriz FODA se identificó puntos cada aspecto respetando los puntajes de importancia se ha estructurado y asignado a cada aspecto con el criterio de asumir la importancia para enfrentar los problemas actuales de la empresa en lo inmediato; hacer notar que los porcentajes no deben sobrepasar el 100% tanto para la situación externa como interna.
- El diseño organizacional que se utilizo fue a base del método Delphi, gracias a esto se pudo orientar en tener un horizonte mas claro de las labores a seguir para la ejecución del proyecto en el cual se desplegaron las diferentes estrategias para hacer frente a las amenazas que se muestran en la empresa.

- Se valoro el calculo presupuestario para la ejecución a base de la propuesta para la implementación del diseño organizacional para la empresa considerando los costos en un periodo de un año ,8940 Bs que su propietario, es posible ejecutarlo.

RECOMENDACIONES:

Como parte de recomendaciones que se obtiene dar a la empresa ENIDE, se tiene:

- Los socios de la empresa ENIDE tiene que realizar y hacer conocer a todo su personal el diseño organizacional ya que ayudara a ubicar hacia una excelente meta diseñadas en la empresa.
- Implementar y hacer conocer las diferentes funciones a todo su equipo, que deben desempeñar cada integrante y respetar el manual de procedimientos y funciones con la finalidad de mostrar los cargos que conforman y requisitos, las relaciones jerárquicas,
- Hacer conocer a todo el personal el manual de procedimientos para que cada funcionario realice sus funciones de manera correcta y evitar contratiempos.
- Todos los miembros de la empresa ENIDE deberían buscar capacitaciones, tanto en la parte administrativa como la operativa ya que coexisten temas de suma importancia que deberían saber.
- Se encarga a la empresa ENIDE renovar su diseño organizacional conforme la ampliación de la empresa.
- Incentivar y motivar a los empleados de la, empresa para que realicen su trabajo de una forma eficiente y eficaz.
- Se recomienda dar a conocer su misión y visión a los clientes de la empresa ENIDE para que asuman el conocimiento del porque existe la empresa y para que fue creada.