

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
MAESTRÍA EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL**



**Universidad de El Salvador**

*Hacia la libertad por la cultura*

**TEMA:**

**“CONSULTORÍA SOBRE LA ELABORACIÓN DE UN PROGRAMA DE FORMACIÓN CONTINUA PARA LA ESCUELA DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR”**

**PRESENTADO POR**

**JUAN ANTONIO FRANCIA ORELLANA  
NIXON ROGELIO HERNÁNDEZ VÁSQUEZ**

**COORDINADOR**

**MSC. DIMAS RAMÍREZ ALEMÁN**

**PARA OPTAR AL GRADO DE:**

**MAESTRO EN CONSULTORIA EMPRESARIAL**

**OCTUBRE 2015**

**SAN SALVADOR**

**EL SALVADOR**

**CENTROAMÉRICA**

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

Rector: Ing. Mario Roberto Nieto Lovo

Secretaria General: Dra. Ana Leticia Zavaleta de Amaya

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**

Decano: MSc. Roger Armando Arias Alvarado

Secretario: MSc. José Ciriaco Gutiérrez Contreras

Tribunal Examinador: MSc. Dimas Ramírez Alemán

MSc. Guadalupe Hernández

MSc. María Armida Ramírez

Octubre de 2015

San Salvador

El Salvador

Centro América

## **AGRADECIMIENTOS**

Sea mi primer agradecimiento al dador de vida, de la salud, el talento y de toda gracia; el Dios Padre de nuestro Señor Jesucristo, quien nos ha mantenido con un espíritu firme para completar este trabajo de investigación, confiando siempre en que Él nos ha hecho competentes para emprender toda buena obra y vencer en cualquier ámbito de nuestra vida. Sabemos que todo tiene un propósito para Él, y ahora nos toca ser dignos de su favor, servir a la sociedad y continuar desarrollándonos para su honra.

Nixon, te agradezco tu decidido apoyo, con el cual conté casi incondicionalmente para este trabajo. Tuviste el carácter para confrontarme cuando me desenfocaba, la paciencia para esperar a que reaccionara y el compromiso para no dejarme en la mitad del camino. Sin lugar a duda, Dios te puso en mi camino para concluir esta batalla con éxito. Sé que vamos para más.

**Juan**

Agradezco al creador que está en todo lugar, por darme la oportunidad de finalizar una meta más en la vida.

Juan, estoy completamente agradecido con vos, yo solo no hubiese podido hacer este documento, gracias por darme ánimos en los momentos de estrés durante el tiempo que estuvimos elaborando este trabajo de graduación, mis más infinitos agradecimientos mi estimado amigo y colega.

**Nixon**

A nuestras esposas e hijos, quienes nos acompañan pacientemente en cada reto que decidimos asumir, compartiendo los sacrificios, desvelos y adversidades; pero que una vez superados, también son parte del éxito y la alegría de la meta alcanzada. No existe forma de compensar el tiempo que tomamos de ellos, ni de agradecer por tanta entrega y amor.

A nuestro asesor, MSc. Dimas Ramírez Alemán quien desde el principio de nuestro estudio de Maestría nos inspiró, modelando con el ejemplo y enseñándonos que en la vida, nunca se deja de estudiar, de aprender y por supuesto, aportar a los demás. Sin su apoyo, tolerancia, dirección y en algunos casos reprensión, este trabajo no habría sido una experiencia de crecimiento académico tan enriquecedora.

**Juan y Nixon**

# INDICE

RESUMEN EJECUTIVO.....	1
INTRODUCCION.....	5
<b>CAPÍTULO I      MARCO DE REFERENCIA</b>	
<b>I. ANTECEDENTES DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR, FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DEL PROYECTO DE LA ESCUELA DE POSGRADOS DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS</b> .....	6
A. Universidad de El Salvador.....	6
B. Facultad de Ciencias Económicas.....	7
C. Escuela de Posgrados de la Facultad de Ciencias Económicas.....	9
<b>II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	10
A. Antecedentes.....	10
B. Formulación del Problema.....	11
<b>III. JUSTIFICACION</b> .....	11
A. Importancia.....	11
B. Utilidad.....	12
C. Originalidad.....	12
D. Factibilidad.....	12
<b>IV. DELIMITACION DEL TEMA</b> .....	13
A. Teórica.....	13
B. Temporal.....	13
C. Espacial.....	13
<b>V. OBJETIVOS DEL ESTUDIO</b> .....	14
A. General.....	14
B. Específicos.....	14
<b>VI. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN</b> .....	14
A. Método de Investigación.....	14
B. Tipo de Investigación.....	15
C. Tipo de diseño de Investigación.....	15
D. Fuente de Información a Utilizar.....	15
E. Ámbito de la Investigación.....	16
F. Unidades de Análisis.....	16
G. Determinación del Universo y Muestra.....	16
<b>CAPÍTULO II      MARCO TEÓRICO</b>	
<b>I. INTRODUCCION</b> .....	17
<b>II. BREVE RESEÑA DEL SURGIMIENTO DE LA FORMACIÓN CONTINUA</b> .....	17
<b>III. FORMACIÓN CONTINUA</b> .....	20
A. Definiciones.....	20
B. Que se Entiende por Formación.....	21
C. La Formación y su Impacto en la Organización: El Aprendizaje Organizativo.....	22
<b>IV. FORMACIÓN CONTINUA SEGÚN LA OIT</b> .....	23
A. Una Formación Orientada por la Demanda.....	23
B. El Giro de la Formación Continua Hacia la Demanda.....	25
C. Articulación de la Formación Continua.....	32
<b>V. ACTIVIDADES METODOLÓGICAS QUE SE DESARROLLAN EN UN PROGRAMA DE FORMACION CONTINUA</b> .....	35

### **CAPÍTULO III. DIANÓSTICO DE LA FORMACIÓN CONTINUA EN LATINOAMÉRICA**

<b>I. FORMACIÓN CONTINUA EN UNIVERSIDADES PÚBLICAS EN MÉXICO Y CHILE</b> .....	41
A. Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM).....	41
B. Universidad de Chile.....	45
<b>II. FORMACIÓN CONTINUA EN INSTITUCIONES DE EDUCACION SUPERIOR EL SALVADOR</b> .....	50
A. Universidad Francisco Gavidia.....	50
B. Universidad Doctor José Matías Delgado.....	51
<b>III. FORMACIÓN CONTINUA EN INSTITUCIONES NO UNIVERSITARIAS DE EL SALVADOR</b> .....	52
A. ADEN Business School.....	52
B. ISEADE - FEPADE.....	53
<b>IV. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA FORMACIÓN CONTINUA</b> .....	55
A. Universidades Públicas en México y Chile.....	55
B. Instituciones de Educación Superior en El Salvador.....	56
C. Otras Instituciones de Formación No Universitaria en El Salvador.....	57
D. Entrevistas con Profesionales Acerca de la Formación Continua.....	58

### **CAPÍTULO IV. PROPUESTA DE OFERTA DE SERVICIOS EN EL MARCO DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN CONTINUA PARA LA ESCUELA DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

<b>I. ESQUEMA PARA LA ESTRUCTURACIÓN DE LA OFERTA PARA EL PROGRAMA</b> .....	64
<b>II. OFERTA DE SERVICIOS DE FORMACIÓN CONTINUA QUE SE PROPONE</b> .....	68
A. Seminarios.....	69
B. Cursos.....	70
C. Diplomados.....	71
D. Cátedras Abiertas.....	71

### **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

A. Conclusiones.....	74
B. Recomendaciones.....	75
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	76
<b>ANEXOS</b> .....	77

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación ha sido elaborado por estudiantes egresados de la Maestría en Consultoría Empresarial de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador el cual tiene como tema: “CONSULTORIA SOBRE LA ELABORACIÓN DE UN PROGRAMA DE FORMACIÓN CONTINUA PARA LA ESCUELA DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS, UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR”. Teniendo como objetivo Impulsar el desarrollo integral de la Facultad de Ciencias Económicas, formando profesionales con conciencia crítica y competencias científico-técnicas, con una sólida formación en valores; capaces de contribuir al desarrollo económico y social de El Salvador, así como desarrollar un proceso de reforma administrativa para una gestión eficiente y eficaz.

El problema que da origen a la investigación surge a raíz de las exigencias actuales de formación especializada que tienen los profesionales salvadoreños para hacerle frente a las demandas de calificación laboral no solo en el país sino que también a nivel internacional. Para superar esto la Universidad de El Salvador y específicamente la Facultad de Ciencias Económicas ven en la elaboración de un programa de formación continua un aporte importante para la futura Escuela de Posgrados que permita aumentar el nivel profesional de la personas que desean seguir estudiando y les ayude a disminuir la falta de oportunidades laborales por la carencia de una especialización académica.

En la medida de lo posible, se sugiere hacer un estudio técnico a profundidad, que incluya diseños curriculares para elaborar una oferta de educación continua completa que incluya seminarios, cursos, diplomados, posgrados, maestrías adicionales a las actuales, etc. Si bien es cierto el contenido y duración de los cursos y seminarios pueden servir de parámetro de comparación para elaborar el programa de formación continua, se debe establecer una metodología para identificar oportunidades de innovación que respondan a las necesidades del mercado.

La realización del trabajo de investigación ha sido factible dado que se contó con información relevante a la temática de estudio, además de contar con el apoyo de las autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas.

## INTRODUCCION

Para la mayoría de los profesionales que reciben formación continua, adquieren nuevos conocimientos normalmente en seminarios, cursos, diplomados, etc. y a esto se le considera de tipo no formal debido a que la Ley de Educación Superior no les asigna unidades valorativas, diseñados para servir a los adultos que buscan experiencias de aprendizaje particulares ocupando tiempos parciales o a corto plazo, basadas en el desarrollo personal, académico o laboral.

Esta investigación presenta un panorama de la oferta de formación continua que hay actualmente y se pretende sea oficializada en la Facultad de Ciencias Económicas, a través de la Escuela de Posgrados, considerando los paradigmas que esto conlleva. En el capítulo I, se presenta el marco de referencia de la investigación, en donde se describen los antecedentes de la Universidad de El Salvador, de la Facultad de Ciencias Económicas y de la próxima organización y funcionamiento de la Escuela de Posgrados; el planteamiento del problema, justificación, objetivos y metodología de la investigación.

En el capítulo II se establece el marco teórico, haciendo una breve reseña de la formación continua, actividades que se desarrollan en la formación continua y la problemática de la misma, su evaluación y modelos, tomando como base investigaciones ya realizadas por diferentes autores.

El capítulo III contiene el diagnóstico de la investigación, en donde se describe la oferta de formación continua en instituciones de educación superior públicas y privadas, tanto de El Salvador como algunas instituciones de educación superior latinoamericanas.

En el capítulo IV se desarrolla la propuesta de programa de formación continua, con seminarios, cursos, diplomados y cátedras abiertas.

Finalmente en el capítulo V se presentan las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

## **CAPÍTULO I      MARCO DE REFERENCIA**

### **I. ANTECEDENTES DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR (UES), FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DEL PROYECTO DE LA ESCUELA DE POSGRADOS DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.**

#### **A. UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

Antes de erigirse la Universidad de El Salvador se llevaron a cabo intentos de establecer instituciones educativas. Veinte años después de la independencia de El Salvador, en 1841 la asamblea constituyente, en la administración de Juan Lindo emite un decreto de creación, ordenando que se establezca un Colegio Nacional con el nombre de “Colegio la Asunción” y una Universidad, en dicho decreto dice “que todos los doctores, licenciados y bachilleres vecinos del Estado son miembros natos de la universidad y tendrán asiento en el claustro cuando se hallen en la capital”. El Colegio la Asunción era la antesala de la Universidad y ahí se estudiaba lógica, gramática latina, matemática, física, dogma, moral entre otras asignaturas.

La Universidad de El Salvador fue fundada el 16 de febrero de 1841. La vida universitaria creció poco a poco y en 1843 se fundaron las primeras clases de derecho, para 1845 se creó la Matemática y Gramática castellana, en 1846 se estableció por Decreto Presidencial la “Docencia Libre, en 1847 dio inicios la vida universitaria, la Facultad de Medicina fue la segunda en crearse e inician clases en Febrero de 1849. En 1852 el presidente Dueñas inauguró el edificio propio de la Universidad.

El 13 de agosto de 1854 luego de un terremoto, la Universidad de El Salvador y el Colegio la Asunción se instalaron en el edificio del Convento de San Francisco en la ciudad de San Vicente después de casi trece años de existencia, la universidad continuaba unida al colegio, que constituía un estado intermedio entre la fase secundaria de la enseñanza y la superior o académica. El 16 de Septiembre de 1858 se le ordenó al General Barrios trasladar la Universidad

y el Colegio la Asunción a San Salvador. En 1871 el Ministerio de Relaciones Exteriores acordó restablecer cuanto antes la Universidad ya que para este entonces había estado inactiva durante casi un año. En 1872 la escuela normal pasó al control de la Universidad.

En 1879 con el auge del cultivo del café, hubo demanda de técnicos siendo consecuente con la nueva visión de desarrollo resurge la Facultad de Ingeniería. Durante la administración del general Tomás Regalado, fueron establecidas las bases de la Facultad de Odontología y la Facultad de Ciencias Económicas las cuales fueron consideradas las facultades del siglo XX.

Conforme ha transcurrido el tiempo la Universidad se ha desarrollado y paralelamente ha tenido la necesidad de diversificarse en las diferentes áreas del saber; lo que ha conllevado a ofrecer a la población estudiantil, 12 facultades, distribuidas de la siguiente manera: 9 en San Salvador y 3 multidisciplinarias ubicadas en San Miguel, San Vicente, y Santa Ana respectivamente, en donde los aspirantes a ingresar pueden escoger entre las diferentes carreras en los campos de las ciencias, las humanidades, la salud y las ingenierías.

## **B. FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

En sesión memorable del 7 de febrero de 1946, es decir alrededor de 105 años de la fundación de la UES, se acordó la creación de la Facultad de Economía y Finanzas; misma que abrió sus puertas el 15 de mayo de 1946. Antonio Ramos Castillo y Gabriel Piloña Araujo, presidente y secretario respectivamente de la Corporación de Contadores de El Salvador, dirigieron un oficio al Dr. Carlos A. Llerena, exponiéndole que la Corporación consideraba de necesidad establecer en el país, estudios de Economía y Finanzas, por lo cual solicitaba que el Consejo Superior Directivo de la Universidad creara la Facultad del mismo nombre. La Corporación de Contadores de El Salvador, considerando que el presupuesto de la Universidad carecía de fondos, para la creación y sostenimiento de la Facultad en proyecto, ofreció al Consejo Universitario su ayuda económica en forma de donativos mensuales, a fin de financiar, en parte los gastos de

mantenimiento en el año de 1946. La resolución de fundación de la Facultad de Economía y Finanzas fue acordada por unanimidad de votos.

El objetivo primordial era formar profesionales en el campo de las Ciencias Económicas que ofrecieran sus servicios profesionales a las empresas privadas, gubernamentales y mixtas. La Facultad se fundó con la carrera de Economía. En 1959 surge la carrera de Administración de Empresas como una subdivisión de la carrera de Economía, en 1968 se incorpora la Escuela de Contaduría Pública y en 2006 la carrera de Mercadeo Internacional. La oferta académica se aumentó, desde 1993 se brinda educación de posgrado.

## **B.1. MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS<sup>1</sup>**

### **a) MISIÓN**

La Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador, es una institución pública, formadora de profesionales en las ciencias económicas, dotados de conocimientos, habilidades, destrezas, y capacidades científicas y técnicas; con una sólida formación humana, actitudes creativas, innovadoras y solidarias; capaces de contribuir al desarrollo económico-social equitativo y sustentable de El Salvador.

### **b) VISIÓN**

Ser líder en la formación de profesionales en Ciencias Económicas, capaces y comprometidos con el desarrollo económico-social equitativo y sustentable de El Salvador.

---

<sup>1</sup> Plan Estratégico de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador 2007-2011

## **c) OBJETIVOS**

### **General:**

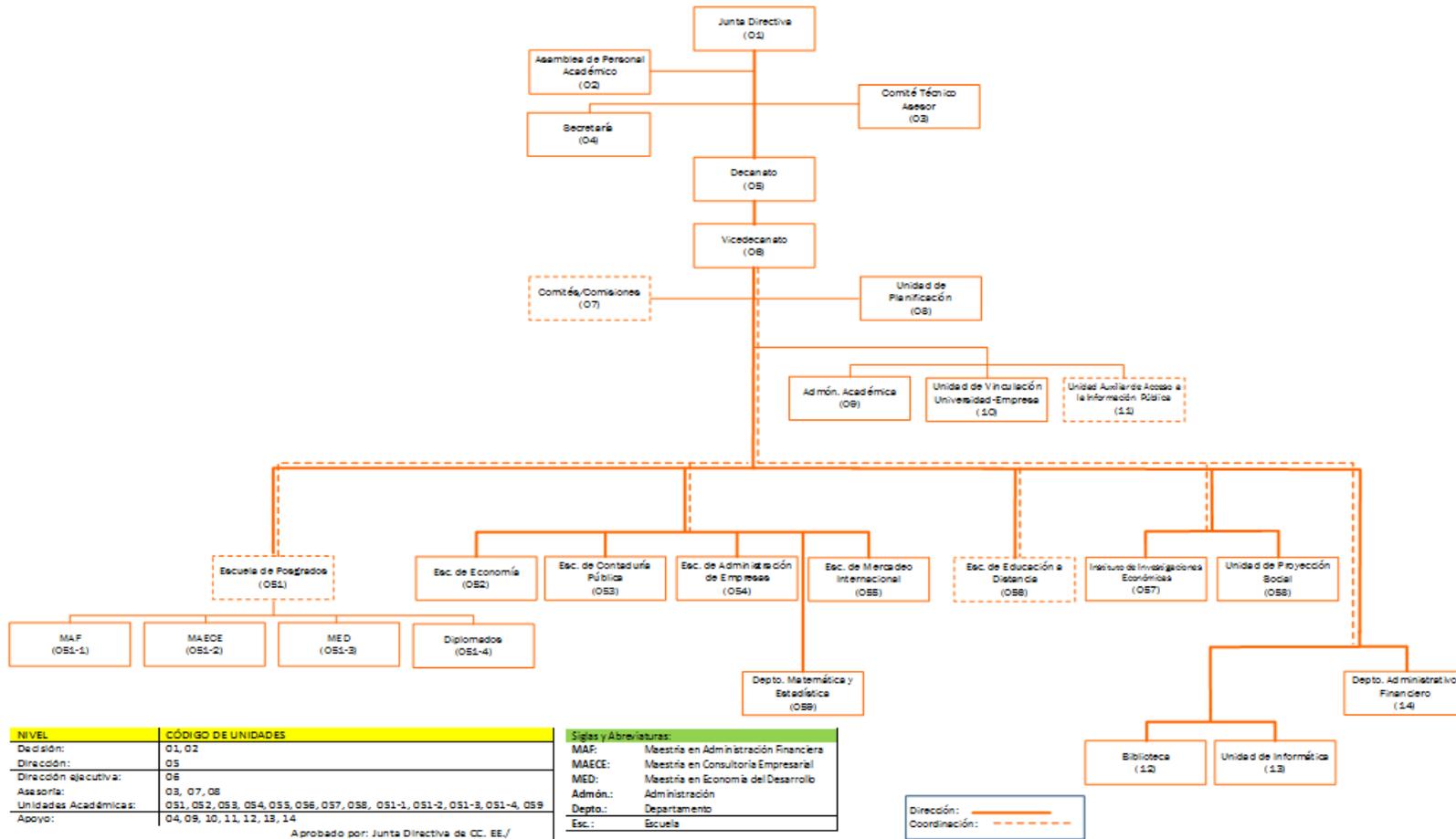
Impulsar el desarrollo integral de la Facultad de Ciencias Económicas, formando profesionales con conciencia crítica y competencias científico-técnicas, con una sólida formación en valores; capaces de contribuir al desarrollo económico y social de El Salvador, así como desarrollar un proceso de reforma administrativa para una gestión eficiente y eficaz.

### **Específicos:**

- a) Promover un proceso de desarrollo curricular que permita elevar la calidad de la formación profesional brindada por la Facultad.
- b) Desarrollar y mantener presencia activa de la Facultad en la vida nacional.
- c) Generar procesos sistemáticos orientados a fortalecer la carrera docente.
- d) Implementar proyectos de investigación que respondan efectivamente a la problemática económico-social nacional e internacional.
- e) Promover el desarrollo de competencias profesionales en los estudiantes, mediante experiencias que los acerquen al campo laboral y al uso de tecnologías de la información y la comunicación.
- f) Optimizar los recursos humanos (poseedores de conocimientos y experiencias) con el fin de incrementar la calidad de los servicios ofrecidos.
- g) Lograr una adecuada asignación de recursos financieros para subsanar el déficit actual relativo a equipos de apoyo a la docencia y de infraestructura.

La Facultad de Ciencias Económicas se regirá por las Leyes y Reglamentos que establecen los estatutos de la Universidad de El Salvador, así como acuerdos tomados por la Junta Directiva.

## ORGANIGRAMA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



Actualmente la Facultad de Ciencias Económicas no cuenta con un organigrama legalmente autorizado por Junta Directiva; sin embargo el Jefe en función de la Unidad de Planificación de la Facultad, tiene como propuesta el organigrama que se presenta anteriormente, el cual a la fecha se encuentra sujeto a actualización, verificación y aprobación.

### **C. ESCUELA DE POSGRADOS DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

Los estudios de Postgrado en la Universidad de El Salvador, datan de 1993; el desarrollo de dicha oferta académica fue frenada por el conflicto armado que vivió el país entre 1980 y 1992 lo que impidió la relación con instituciones de mayor desarrollo científico para poder apoyar, a través de profesores de alto nivel, la creación de los estudios de Postgrado. Durante 1993 se comenzó con el esfuerzo de la formación continua y se desarrolló el diplomado de Administración de Empresas durante el segundo semestre de ese año. Dicho diplomado se llevó a cabo en el marco de un convenio suscrito entre la UES y la Asociación Salvadoreña de Ingenieros Mecánicos, Electricistas e Industriales (ASIMEI).

Años después en agosto de 2010, La Universidad de El Salvador aprobó “El Reglamento General del Sistema de Estudios de Posgrado de la Universidad de El Salvador”. Este reglamento fue publicado en el Diario Oficial N° 38, Tomo N° 390 de fecha 23 de febrero de 2011. En este reglamento se establece que existirá una Escuela de Posgrado en cada facultad para la administración y coordinación de los programas que ésta ofrezca, bajo la dependencia jerárquica de la Junta Directiva. La Facultad de Ciencias Económicas aún no posee una estructura definida para su Escuela de Posgrados, pero si cuenta actualmente con la siguiente oferta académica:

Maestría en Consultoría Empresarial (MAECE).

El programa consta de cuatro módulos: Administración, Mercadeo, Finanzas, Formulación y Evaluación de Proyectos. La Consultoría Empresarial debe definirse para estos fines, como el servicio profesional proporcionado a las empresas o instituciones, lo cual permite identificar problemas en las áreas funcionales de la empresa, analizarlos, recomendar soluciones a los mismos y apoyar en la ejecución. Título que se otorga: Maestro en Consultoría Empresarial. El

plan de estudios se aprobó en 1995 e inició actividades académicas el ciclo I 1996, bajo el convenio señalado entre la Universidad de El Salvador y ASIMEI, el cual quedó sin vigencia a partir del enero de 2007.

Maestría en Administración Financiera (MAF).

Este programa está orientado a profesionales de cualquier disciplina en posesión de un respectivo grado universitario. Título que se otorga: Maestro en Administración Financiera. Fecha de apertura del programa: 4 de Septiembre de 1995.

Maestría en Economía para el Desarrollo (MED).

Tiene como propósito contribuir a la sociedad salvadoreña con profesionales de alto nivel, que cuenten con los conocimientos y habilidades necesarias para contribuir a impulsar el desarrollo nacional. En ese sentido, busca la formación de profesionales que tengan, a nivel de posgrado, los conocimientos teóricos y metodológicos necesarios para tomar decisiones concertadas, ágiles y oportunas, que faciliten la modernización y el desarrollo de los diversos ámbitos económicos del país, reconociendo la existencia de un entorno cada vez más competitivo para las empresas. El programa se abrió en el 2013.

## **II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **A. ANTECEDENTES**

El problema que da origen a la investigación surge a raíz de las exigencias actuales de formación especializada que tienen los profesionales salvadoreños para hacerle frente a las demandas de calificación laboral no solo en el país sino que también a nivel internacional. Para superar esto la Universidad de El Salvador y específicamente la Facultad de Ciencias Económicas ven en la elaboración de un programa de formación continua un aporte importante para la futura Escuela de Posgrados que permita aumentar el nivel profesional de la personas que desean seguir estudiando y les ayude a disminuir la falta de oportunidades laborales por la carencia de una especialización académica.

## B. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Preguntas:

**“¿Cuál es la oferta académica complementaria que la Escuela de Posgrados de la Facultad de Ciencias Económicas debería brindarle a los profesionales salvadoreños para responder de manera eficiente a las exigencias del mercado laboral en el que se desenvuelven?”.**

1. ¿En qué áreas del conocimiento de las ciencias económicas necesitan los profesionales una formación continua?
2. ¿Qué tipo de formación continua se debe ofertar? ¿Diplomados? ¿Seminarios? ¿Cursos?
3. ¿La oferta de formación continua debe ser sólo para profesionales de las ciencias económicas o también para técnicos y profesionales de otras áreas del conocimiento?

Variables:

1. Oferta de formación continua en el mercado
2. Formación continua demandada
3. Áreas de formación en Ciencias económicas

## III. JUSTIFICACIÓN

La Facultad Ciencias Económicas puede dar un alto aporte social brindando una formación continua a técnicos y profesionales, que además de ser una acción estratégica, es una oportunidad de desarrollo para los habitantes de el país.

Por otra parte, el mercado empresarial, institucional y profesional ha tenido cambios en los diferentes ámbitos: político, económico, social, originados por la globalización económica. Debido a esto, se requiere de contar con personal calificado que pueda hacer frente a las necesidades actuales del país y del mundo de los negocios. Un programa de formación continua es una respuesta importante para que las personas puedan actualizar sus conocimientos de manera permanente.

## **A. IMPORTANCIA**

Como parte de la justificación, la importancia del presente trabajo de investigación se centra en la necesidad de ofrecer a la sociedad salvadoreña las herramientas para enfrentar el mundo actual que demanda cada vez más un recurso humano preparado en las diferentes áreas de formación y específicamente en ciencias económicas; identificando en primer lugar los conocimientos actuales que se tienen, además de las exigencias que el mercado laboral demanda y posteriormente elaborar una propuesta que dé solución a la carencia de oferta de formación continua que tiene la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador.

## **B. UTILIDAD**

Debido a las condiciones que actualmente enfrentan las empresas, éstas exigen la preparación de personas especializadas, por lo que un programa de formación continua debe proporcionar nuevos conocimientos que proporcionen una respuesta eficiente y oportuna a las exigencias de la sociedad en el ámbito empresarial o institucional, creando oportunidades de competitividad a los técnicos y profesionales de las diferentes áreas.

## **C. ORIGINALIDAD**

El tema de investigación cuenta con la particularidad de ser innovador y original, dado que se carece de un trabajo de graduación similar, de esta manera se investiga las actuales necesidades de conocimiento complementario que requieren las personas en su formación continua.

## **D. FACTIBILIDAD**

Realizar el trabajo de investigación ha sido factible dado que se contó con información relevante a la temática de estudio, además de contar con el apoyo de las autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas.

## **IV. DELIMITACIÓN DEL TEMA**

Formulada la situación problemática en forma de interrogante, se procede a definir las dimensiones dentro de los cuales se sustentará la investigación; para lo cual se delimitó el problema de investigación en los parámetros siguientes:

¿Cuál sería la situación de la Facultad de Ciencias Económicas frente a otras unidades de la UES que ya cuentan con una Escuela de Posgrados?; Si es legal ¿Por qué no se ha organizado?; ¿Habrá siempre dispersión en la capacitación de recursos humanos?.

### **A. TEÓRICA**

La fundamentación teórica para realizar el proyecto de investigación, adquiere una importancia relevante ya que establece los lineamientos a seguir en el transcurso del trabajo, lo que hace necesario abordar temas relacionados que aporten elementos claves y que contribuyan a una mejor interpretación de resultados de la misma; por tanto se definieron los elementos teóricos tales como: Escuela de posgrados de la facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador, Programas de Educación Continua, Cursos y Seminarios y otros en Ciencias Económicas.

### **B. TEMPORAL**

La investigación se llevó a cabo en un período estimado de cuatro meses, comprendidos entre Julio y Octubre de 2014; tiempo dentro del cual se procedió a indagar, recopilar y sintetizar información de los últimos 3 años.

### **C. ESPACIAL**

El límite espacial del trabajo de Investigación se sitúa geográficamente en la Universidad de El Salvador, sede central, ubicada en Autopista norte y final 25 avenida norte, Ciudad Universitaria, San Salvador, puesto que en dicho campus se encuentran localizadas las personas que se tomaron como fuentes de información. También Diferentes empresas e instituciones ubicadas en el área metropolitana de San Salvador.

## **V. OBJETIVOS DEL ESTUDIO**

### **A. GENERAL**

Presentar a las autoridades de la Facultad un Programa de Formación Continua para la Escuela de Posgrados de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador, que ofrezca opciones de especialización a los técnicos y profesionales con deseos de superación.

### **B. ESPECÍFICOS**

- 1). Indagar cuales son las áreas de conocimiento de las ciencias económicas en las que necesitan formación continua los técnicos y profesionales dentro del mercado laboral.
- 2). Identificar qué diplomados, seminarios, cursos y cátedras abiertas se deben impartir para darle respuesta a la demanda de preparación académica complementaria del mercado laboral.
- 3). Elaborar diferentes opciones de formación continua en ciencias económicas tanto para técnicos como para profesionales de las diversas áreas del conocimiento.

## **VI. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN**

El estudio consiste en presentar la información necesaria para realizar de la mejor manera posible la investigación, mostrando los lineamientos para su ejecución, definiendo el tipo de investigación, así como también las herramientas o instrumentos que se utilizaron para la conclusión de ésta<sup>2</sup>. Todos estos pasos se detallan a continuación.

### **A. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

La metodología de la investigación fue en base al método científico, empleando un conjunto de procedimientos lógicos e instrumentos confiables, permitiendo así la obtención de conocimientos

---

<sup>2</sup> <http://www.cienciaytecnologia.gob.bo/convocatorias/publicaciones/Metodologia.pdf>

válidos que den solución al problema de investigación planteado, simultáneamente se hizo uso del siguiente método para el desarrollo de la investigación:

- **MÉTODO DEDUCTIVO**

Este método parte de la investigación general de fenómenos para llegar a elementos más particulares, desglosando temas universales hasta llegar a conclusiones específicas. Por lo tanto este método fue la base del análisis, de la cual con la información que se obtuvo se puedan brindar diplomados, cursos, seminarios etc. para la elaboración del programa de formación continua.

## **B. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

El tipo de investigación que se utilizó en el estudio fue el descriptivo, con el fin de recabar información precisa de los conocimientos de los técnicos y profesionales, que permitió describir de forma objetiva la situación actual de sus habilidades y conocimientos.

## **C. TIPO DE DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

Para la investigación se utilizó el diseño no experimental, ya que, las variables involucradas fueron analizadas naturalmente sin ser modificadas o manipuladas. Este tipo de diseño no experimental se divide de acuerdo con el número de momentos o puntos en el tiempo en los cuales se recolectan los datos. Por ser una investigación que se basa en describir y analizar los conocimientos en ciencias económicas el diseño apropiado (bajo un enfoque no experimental) es el transversal o transeccional descriptivo pues los datos recolectados de la investigación fueron en un punto en el tiempo único (año 2014).

## **D. FUENTES DE INFORMACIÓN A UTILIZAR**

Las fuentes de recolección de información utilizadas en la investigación fueron:

- ✓ **Primarias.**

Para el caso se utilizó como fuente primaria la información proporcionada por profesionales de las ciencias económicas por medio de entrevistas.

✓ **Secundarias.**

Se utilizaron libros, tesis, revistas, periódicos, diccionarios, folletos, publicaciones en internet y además se consultó información de instituciones relacionadas con programas de formación continua.

## **E. ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN**

El ámbito de investigación del estudio fue las ciencias económicas específicamente el área de desarrollo profesional a nivel directivo. Todas las instituciones, empresas y asociaciones que están relacionadas con el área y con el desarrollo de formación continua de los profesionales salvadoreños.

## **F. UNIDADES DE ANÁLISIS**

Para la investigación se determinaron como unidades de análisis, es decir, los individuos o sujetos de quienes se obtuvo información, a los profesionales a nivel de pregrado de cualquiera de las áreas que requieren un complemento gerencial y de formación directiva en ciencias económicas; Universidades e instituciones que ofrecen formación continua.

## **G. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA**

### **1. UNIVERSO**

Para el desarrollo de la investigación se determinó como universo de estudio a la población profesional económicamente activa del área metropolitana de San Salvador (AMSS) y algunas universidades nacionales e internacionales.

### **2. MUESTRA**

La determinación de la muestra, se hizo por medio del Muestreo no Probabilístico "Por Cuotas", ya que la investigación iba dirigida hacia un grupo específico del cual se tiene conocimiento son "representativos" o "adecuados" para los fines de la investigación. Entendiéndose por cuota al número de individuos que reunieron unas determinadas condiciones fijadas por el investigador,

de los cuales se eligieron los primeros que se encontraron que cumplían esas características homogéneas<sup>3</sup>, es decir, que sea un profesional en cualquiera de las carreras de las ciencias económicas, con experiencia en puestos gerenciales en empresa privadas o instituciones públicas. También se tomó como muestra algunas universidades y otras instituciones dedicadas a la formación continua, las cuales se detallan en el capítulo III.

## **CAPITULO II: MARCO TEÓRICO**

### **I. INTRODUCCIÓN**

En este capítulo se describen aspectos básicos sobre formación continua y los factores más relevantes para su desarrollo; esto permitirá identificar una guía de trabajo para abordar de mejor manera un planteamiento de programa de formación continua que pueda ser ofertado por la Escuela de Posgrados, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador como servicios académicos adicionales.

### **II. BREVE RESEÑA DEL SURGIMIENTO DE LA FORMACIÓN CONTINUA<sup>4</sup>.**

La práctica de la formación continua surge en el Siglo XVII, centurias después que los clérigos letrados con suficiencia para preparar a otros, con reconocimiento social instauraron en el Siglo XI las primeras instituciones para formar personal especializado. El advenimiento de la Revolución Industrial, marcó una nueva etapa de cambio para la humanidad y para el desarrollo del conocimiento científico y tecnológico y por lo tanto para su adquisición y su actualización. En esos tiempos, según afirma (Tünnermann, 2003), la idea de continuar la instrucción para evitar el olvido de los conocimientos adquiridos en la escuela fue manifestada en 1792 en el Rapport et projet de décret sur l'Instruction publique de París. Diferente concepción, pero relacionada con la

---

<sup>3</sup> [http://www.angelfire.com/sc/matasc/EyD/bioesta/muest\\_noprob.htm](http://www.angelfire.com/sc/matasc/EyD/bioesta/muest_noprob.htm)

<sup>4</sup> Néstor Fernández Sánchez es Maestro en Psicología por la Universidad Nacional Autónoma de México; Presidente del Instituto de Educación Continua y Capacitación A. C. y Vocal de Cooperación Internacional de la Asociación de Educación Continua y a Distancia.

preparación de los adultos que no contaban con los recursos para acudir a las instituciones educativas, fue la experiencia de la Universidad de Iowa que en 1862, ocupó a parte de su planta docente para atender a amas de casa que requerían de conocimientos actualizados en el manejo del campo de cultivo (IOU,s/f).

A fines del Siglo XIX, la Administración científica propuesta por Frederick Taylor impulsó en muchos países un fuerte interés en el proceso de la capacitación como parte de los elementos que permitieron a las empresas mejorar su productividad.

La insuficiencia de profesionales para atender las temáticas que día a día se incrementaban en diferentes escenarios aumentó después de la primera y segunda guerra mundial, cuando diversas naciones empezaron a requerir de trabajadores especializados para intervenir en las estrategias de defensa, de ataque, así como de la provisión de los insumos necesarios. Una vez terminada la II Guerra, en varios países se presentó la necesidad de aprovechar la fuerza de trabajo de los hombres y mujeres que regresaron de ésta y que no tenían una ocupación laboral (Anderson, 1998). Con la diversificación de los medios de comunicación se promovió la instauración de nuevas opciones tanto para formar personal calificado, así como para la actualización de los que estaban en ejercicio de alguna profesión. Con los avances de la ciencia y la tecnología, no pasó mucho tiempo en que los conocimientos que tenían estos profesionales o el personal capacitado comenzaran a ser obsoletos.

Algunos de los elementos que ayudaron a tomar conciencia de esta crisis fueron la imposibilidad del hombre “con conocimientos formales” y utilizar con eficiencia los productos del desarrollo científico y tecnológico puestos a su servicio; que golpearan la conciencia de los hombres los imperativos del desarrollo económico y social; el desarrollo de las comunicaciones y su notoria influencia en la sociedad; el impacto social y ambiental del acelerado proceso de urbanización; los movimientos políticos y sociales trascendentales que han sacudido a casi todas las sociedades actuales.

En la década de los 40s, la intervención de algunas Universidades de los Estados Unidos de Norteamérica en los programas orientados a la formación de los adultos dio lugar a una diversidad de actos académicos que retomaron la experiencia de la cátedra en las aulas. En la Universidad de Nottingham, Malcon Knowles se percató que los destinatarios de ésta

intervención urgían a los docentes para atender de manera expedita lo que iban aprendiendo, pero no contaban con conocimientos o habilidades similares a los estudiantes formales. Por ello, propuso que se debía atender a los estudiantes de la formación no formal (que él llamó informal) de manera diferente a los jóvenes universitarios (Anderson y Anderson, 1998).

Al igual que en otros países, el establecimiento de acuerdos internacionales como el Tratado de Libre Comercio y la sinergia de actualizar a los profesionales en ejercicio, tuvo una enorme influencia para que las instituciones se concentraran en la formación continua (Marín, 2004), muestras de ello la Universidad Nacional Autónoma de México forma la comisión de formación continua, en 1987, encabezada por el Dr. José Narro Robles, para estudiar y formular lineamientos de trabajo sobre aspectos conceptuales, normativos, técnicos y de gestión (UNAM, 1988).

Una vez que las instituciones que contaban con organización e infraestructura para desarrollar eventos de corte académico en beneficio de las personas que no estaban inscritas como alumnos, La UNESCO (UNESCO, 1997) pidió apertura de parte de las Instituciones de Educación Superior hacia la población no escolarizada, la inclusión de las mujeres, la adaptación de los actos académicos hacia las necesidades específicas de la población, el reconocimiento de los estudios fuera de las Universidades, la flexibilidad para que los estudiantes pudieran tomar los cursos fuera de la institución y proveer la formación continua (UNESCO, 1998).

A partir del interés mostrado por la UNESCO para atender necesidades de la población, sin exigir la preparación formal dentro de las Instituciones de Educación Superior, diversos países iniciaron programas de formación continua dentro o fuera de las aulas. Como respuesta a dicha inquietud, la ANUIES de México presentó su propuesta de Programa de Extensión de la Cultura en la que se incluyó a la formación continua como parte de la función sustantiva de las Universidades (ANUIES, 1999).

En la actualidad los diferentes cambios en las ciencias y las tecnologías están promoviendo la obsolescencia de los conocimientos en periodos cada vez más cortos. Ahora que la sociedad asume que la formación continua no es un hecho temporal sino más bien permanente, viene a ocupar un papel de suma importancia para mantenerse vigente en muchos campos técnicos y profesionales.

### III. FORMACIÓN CONTINUA<sup>5</sup>

#### A. DEFINICIONES

La formación continua: “es aquella que recibe una persona después de haber finalizado su formación inicial en una profesión, con el fin de ampliar o perfeccionar sus capacidades técnicas y profesionales”. Por lo tanto, es la formación dirigida a los técnicos y profesionales que pretenden mejorar sus conocimientos, habilidades y actitudes para el desarrollo de su profesión. Este tipo de formación se da a lo largo de la vida laboral de la persona.

Las profesiones evolucionan y están en constante cambio, al igual que los intereses y necesidades de los trabajadores en relación con sus puestos de trabajo. La formación continua es la estrategia que permite que las exigencias de la profesión converjan con las necesidades del profesional, posibilitando así tanto la adaptación como el desarrollo constante de los entornos laborales.

La formación continua se orienta a capacitar al recurso humano para alcanzar los objetivos profesionales y de una empresa, pero también a su desarrollo como personas, con las grandes potencialidades tanto para el individuo como para la organización y la sociedad en su conjunto.

Por lo que respecta a la formación en las organizaciones se puede definir como: “un proceso sistemático, impulsado y gestionado por una organización y dirigido a sus colaboradores, que pretende desarrollar las capacidades de éstos, sus conocimientos, habilidades y actitudes, para alcanzar los objetivos que la organización tiene planteados, teniendo en cuenta los intereses y motivaciones profesionales y personales de los participantes” (Pineda 2002a:36).

El contexto socioeconómico actual, caracterizado por la globalización de la economía, la creciente competencia y el rápido desarrollo tecnológico, exige nuevos planteamientos para garantizar la competitividad de las organizaciones. En este contexto, las fuentes tradicionales de ventaja competitiva pierden relevancia frente a una fuente nueva: la creación de conocimientos nuevos y su difusión para garantizar la innovación.

---

<sup>5</sup> Carlos Marcelo García, Universidad de Sevilla.

La formación está convirtiéndose poco a poco en un valor, un recurso para el progreso y la mejora de las sociedades y de los individuos. La formación se presenta plural y abierta, como un derecho y un deber, como un proceso y un resultado. Se espera que a mayor formación mejores sociedades, colectivos y ciudadanos. Se habla de la necesidad de invertir en formación poniendo de manifiesto la importancia que tiene como motor de desarrollo de las sociedades y las personas. Tres son los factores que están influyendo y decidiendo la importancia de la formación en la sociedad actual:

1. El impacto de la sociedad de la información
2. El impacto del mundo científico y tecnológico
3. La internacionalización de la economía.

Con respecto a la revolución que se está viviendo actualmente se contemplan las nuevas tecnologías de la información y comunicación, sólo cabe reconocer que ya “han cambiado radicalmente la naturaleza del trabajo y la organización de la producción”. Al cambiar la concepción del trabajo y del puesto de trabajo, se vienen produciendo cambios como el incremento del autoempleo, del trabajo en casa, de mayores y más diversificadas industrias de servicios, de nuevas y más flexibles formas de organización del trabajo, la descentralización de la gestión, etc. Como consecuencia de ello se está requiriendo una apertura y flexibilidad de los trabajadores, para acomodarse y desempeñar de forma eficaz nuevos puestos de trabajo.

## **B. QUE SE ENTIENDE POR FORMACIÓN**

Se habla comúnmente de formación, pero en pocas ocasiones se encuentran reflexiones sobre dicho concepto. Un concepto importante en la teoría de la formación es el de “acción formativa”, actividad formativa o acciones de formación según los diferentes autores. Para Berbaum (1982), una acción de formación corresponde a un conjunto de conductas, que puede perseguir múltiples finalidades explicitadas o no, y a través de las cuales se llega a ciertos cambios. Una peculiaridad de las acciones de formación es que se desarrollan en un contexto específico, con una organización material determinada y con unas reglas de funcionamiento. Dentro de esta estructura, el formador sólo o junto a los formandos eligen los medios, los métodos, los objetivos

específicos, y los modos de evaluación. Para que se produzca una acción de formación es preciso que se produzcan cambios a través de una intervención por la cual hay participación consciente del formando, y una voluntad clara del formando y del formador de conseguir los objetivos explicitados. Como establece Honoré: "Es la interexperiencia del entorno humano lo que constituye el suelo, el centro de gravedad de la formación, cualquiera que sea su forma"(Honoré, 1980:26). La interrelación entre personas promueve contextos de aprendizaje que van facilitando el desarrollo complejo de los individuos que forman y que se forman.

Una vez introducido el concepto formación, habría que centrar qué tipo de formación es la que propician los procesos de innovación. Debesse (1982) diferenciaba entre autoformación, heteroformación e interformación:

- a) La autoformación es una formación en la que el individuo participa de forma independiente y teniendo bajo su propio control los objetivos, los procesos, los instrumentos, y los resultados de la propia formación.
- b) La heteroformación es una formación que se organiza y desarrolla "desde fuera", por especialistas sin que se vea comprometida la personalidad del sujeto que participa.
- c) La interformación se refiere a la formación que se produce en contextos de trabajo en equipo, entre.

### **C. LA FORMACION Y SU IMPACTO EN LA ORGANIZACIÓN: EL APRENDIZAJE ORGANIZATIVO**

Al analizar únicamente la formación y el desarrollo individual se mostraría una visión incompleta si no se revisa otra línea de pensamiento e investigación que ha venido haciendo hincapié en el aprendizaje organizativo, en la organización como organismo que se desarrolla y aprende. Argyris y Schon afirmaban que "de la misma manera que los individuos son agentes de acciones organizativas, también son agentes del aprendizaje organizativo. El aprendizaje organizativo ocurre cuando los individuos, actuando con sus imágenes, detectan una contradicción entre los resultados y expectativas que confirma o rechaza una teoría organizativa en uso" (1978). Así, el

aprendizaje no es un proceso aislado y solitario, sino que “implica la creación de interpretaciones socialmente construidas de los hechos y conocimientos que llegan a la organización a través del ambiente, o que son generados por él” (Louis, 1994:9).

El aprendizaje de la organización es algo más que la suma del aprendizaje de algunos de sus miembros. El aprendizaje en la organización supone procesamiento social de la información, socialización en la cultura y desarrollo de nuevas metas, estructuras, estrategias o ambientes. Como Senge plantea en su sugerente libro titulado La Quinta Disciplina: “Ya no basta con tener una persona que aprenda para la organización... Ya no es posible “otear el panorama” y ordenar a los demás que sigan las órdenes del “gran estratega”. Las organizaciones que cobrarán relevancia en el futuro serán las que descubran cómo aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de la gente en todos los niveles de la organización” (Senge, 1992:11-12).

#### **IV. FORMACIÓN CONTINUA SEGÚN LA OIT**

Las estrategias de formación continua que se plantean a continuación dan cuenta de reflexiones surgidas en investigaciones y en discusiones e intercambios con actores del mundo formativo. y son el resultado de prácticas desarrolladas por el Centro Internacional de Formación de la OIT, en el campo de la formación y empleo y de la metodología de la formación.

##### **A. UNA FORMACION ORIENTADA POR LA DEMANDA**

En América Latina, en particular, este informe señala que la mejora de los indicadores de producción y el crecimiento global del 5% alcanzado en 1997, no han incrementado el empleo. La OIT resalta que el desempleo en la región aumentó entre 1991 y 1996, para alcanzar el 7,4% en 1997. Al analizar los datos correspondientes a cada uno de los países de la región latinoamericana, se observa que entre aquellos que tienen las tasas más altas de desempleo, el porcentaje promedio prácticamente se duplica, alcanzando en 1998 el 15,4% en Panamá, el 15,2% en Colombia, el 13,2% en Argentina y Barbados respectivamente.

El crecimiento alentador, pero desigual tanto en América Latina como en otras regiones del mundo, da cuenta de la faz positiva de la mundialización y el progreso tecnológico: nuevas oportunidades para el desarrollo económico y expansión del empleo. De forma contradictoria,

estas tendencias generalizadas revelan problemas comunes a todos los países porque aun cuando el sistema económico genere muchos puestos de trabajo, éstos difícilmente podrán ser ocupados por trabajadores que no cuentan con la formación adecuada.

El informe de la OIT opina que los cambios económicos que trae consigo la confluencia de la integración económica mundial con los adelantos técnicos pueden engendrar inestabilidad y dificultades en lo referente a mantener la empleabilidad de una gran parte de la población activa de un país. Estos comentarios ponen en evidencia dos cuestiones: el aumento de la vulnerabilidad del empleo y la necesidad de recursos humanos calificados para contrarrestar o disminuir esa vulnerabilidad y problema social. De modo que, en el camino hacia una economía más abierta, el escenario de la formación y desarrollo de recursos humanos adquiere una importancia estratégica.

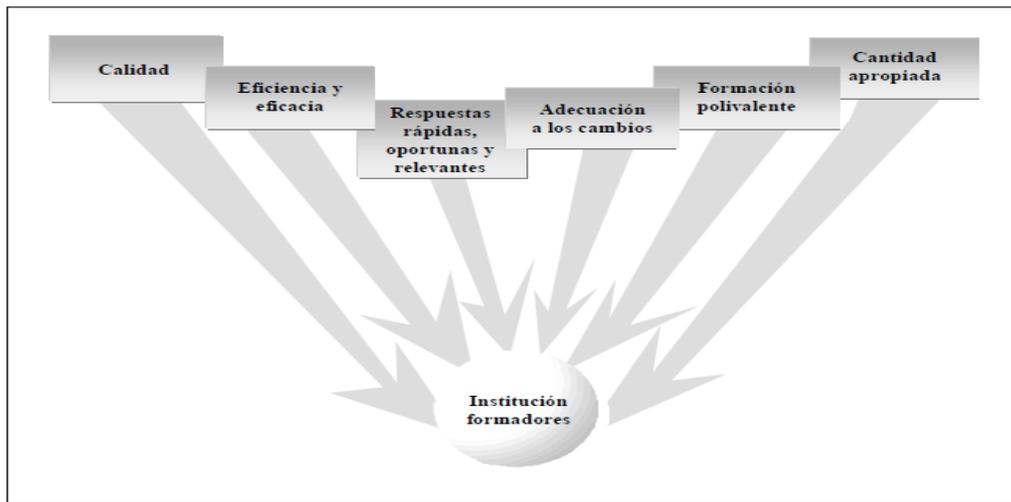
En ese sentido el mundo laboral requiere recurso humano con una permanente adecuación y adaptación a los procesos de innovación organizacional que exige una respuesta a nivel formativo. Se trata de una formación que proporcione no solo los instrumentos para ingresar en el mercado de trabajo, sino también las capacidades para transitar todos los pasajes que sean necesarios entre diferentes empleos y exigencias laborales. En este escenario, la formación continua constituye la vía apropiada para alcanzar los perfiles profesionales requeridos y adecuarse a los estándares del mercado de trabajo.

Es conveniente tener presente que la demanda de este tipo de formación no llega sólo de quienes se mueven en el mercado de trabajo formal sino, también, de quienes están en el mercado informal entre diversos intentos de tener un empleo por cuenta propia. Se demanda, entonces, una formación que contribuya además al desarrollo de capacidades que permitan el desempeño de actividades más rentables y de mayor calidad en vistas de desenvolver en forma autónoma la iniciativa empresarial.

Los procesos de revisión y de reforma de los sistemas de formación consisten en elevar la calidad de la oferta de servicios de formación, vincularlos con mayor eficiencia al desarrollo productivo, científico y tecnológico y encaminarlos a atender de manera más oportuna y relevante la demanda de los distintos sectores. Atender paralelamente todos los requerimientos conlleva a definir las variables que ejercen presión sobre las instituciones y formadores. En el cuadro n°1 se

aprecian las variables principales que pueden estar presentes tanto en la formulación de políticas institucionales como en la gestión global de la formación, en la ejecución de proyectos específicos. Estas variables constituyen una presión constante y exigen a los sistemas de formación la adopción de nuevas modalidades de actuación que indiquen: La forma de inserción de la institución de formación en el tejido del contexto local; los tipos de relaciones que establece con otros servicios y con los diversos sectores sociales y productivos; la autonomía de funcionamiento y/o sus lazos de dependencia; el grado de equilibrio entre las presiones externas e internas de la institución; la calidad de los servicios formativos; el funcionamiento interno.

**Cuadro n° 1: Variables que presionan a las instituciones y los formadores**



El conjunto de estos elementos reflejará los grados de sinergia y de sintonía de la oferta de formación con el contexto y, al mismo tiempo, la dinámica de la estructura interna para responder a las demandas de formación.

## **B. EL GIRO DE LA FORMACION CONTINUA HACIA LA DEMANDA**

Con el objeto de hacer frente a las presiones y a los múltiples desafíos que ello significa, los sistemas de formación han dedicado un importante esfuerzo a la identificación de medidas y mecanismos que les permitan diseñar e implementar una respuesta global, en términos de oferta de formación, que refleje el abanico de demandas. La satisfacción del amplio espectro de necesidades, que nacen continuamente en los sectores formales e informales de la actividad

productiva con diferentes niveles de desarrollo tecnológico es el resultado de un trabajo colectivo caracterizado por una estrecha cooperación entre los interlocutores sociales y por estructuras y modalidades de gestión flexible para responder a las demandas sectoriales.

En primer lugar, es un hecho que la planificación de la formación ha dejado de ser un asunto exclusivo de las instituciones especializadas y que ha pasado a formar parte de un debate multisectorial entre gobiernos, organizaciones de empleadores y de trabajadores y demás actores sociales.

En segundo lugar, urge por lo tanto construir un puente que permita disminuir y/o superar la brecha entre formación y mundo productivo. La construcción de ese puente no es función exclusiva de las instituciones de formación, sino de todos los actores sociales y organizaciones interesadas en establecer vínculos para maximizar los recursos disponibles y lograr una oferta formativa basada en la demanda.

La coordinación de esfuerzos entre sectores y la adecuada asignación de recursos para la consecución de los fines perseguidos constituye una premisa básica para producir el giro que demanda la sociedad en su conjunto. Trabajar en dirección al logro de estos propósitos implica: considerar las dimensiones y las posibles aplicaciones de una planificación de la oferta formativa orientada por la demanda, y adoptar y utilizar instrumentos adecuados que permitan hacer efectivas las aplicaciones en distintas dimensiones.

Es útil considerar las dimensiones política y económica-social como marco de análisis, por un lado, para evaluar la pertinencia de la oferta formativa y por otro, para contribuir a la toma de decisiones sobre la planificación institucional de dicha oferta.

## **B.1 DIMENSIÓN POLÍTICA**

Una premisa básica debe ser considerada en la definición de políticas institucionales: formación para el trabajo productivo y para el desarrollo social. Impulsar políticas en esta línea, implica planificar una formación que consienta una inserción laboral y que al mismo tiempo contribuya al desarrollo general del aparato productivo.

Garantizar en un corto plazo un empleo al cliente de la formación u ofrecer una capacitación permanente a quienes se encuentran trabajando, conlleva a establecer criterios de previsión de las necesidades de formación. Estos criterios se basan en un continuo registro y análisis de las corrientes de los distintos mercados de trabajo, es decir, en el estrecho control del equilibrio entre la demanda y la oferta de trabajo. Si se efectúan observaciones regulares acerca de las tendencias de los mercados de trabajo, se obtendrán señales que indiquen, de manera rápida y confiable, hacia dónde focalizar los esfuerzos de formación, en qué medida la oferta debe ser ampliada o reducida, cuándo y dónde han de establecerse nuevos programas de formación y cuáles son los niveles requeridos.

Este ejercicio de determinación de necesidades de formación no sólo debe ser una tarea continua sino además una tarea compartida y en estrecha colaboración entre los programadores de la formación y los planificadores de mano de obra, las organizaciones de empleadores y trabajadores y el gobierno. Por otra parte, contar con información válida y compartida sobre las necesidades de calificación derivadas de los procesos de producción y organización, facilita la planificación de las empresas, la movilidad de los trabajadores y favorece la adecuación entre oferta formativa y demanda de competencias del mercado de trabajo.

La concertación con los sectores económicos y sociales a nivel local junto a una oportuna identificación de necesidades de formación contribuyen a otorgar a la oferta formativa un carácter de flexibilidad, pertinencia y relevancia.

La faceta política de la generación de la oferta formativa comporta, por lo tanto, la participación activa de las instituciones proveedoras en distintos ámbitos, ya sea como miembros de observatorios de mercado de trabajo o como actores en la concertación entre los distintos sectores, por ejemplo, en comités consultivos entre empleadores y trabajadores. Esta participación permite a las instituciones perfilar una visión acerca de su posicionamiento y su función en el contexto que presta servicios.

Entre las aplicaciones que se derivan de la participación activa de las instituciones se mencionan aquellas que, a un nivel macro, tienen que ver con la generación de la oferta formativa y las que se refieren a las posibles o necesarias modificaciones en la estructura organizativa y de funcionamiento institucional para ofrecer programas ajustados a los requerimientos locales.

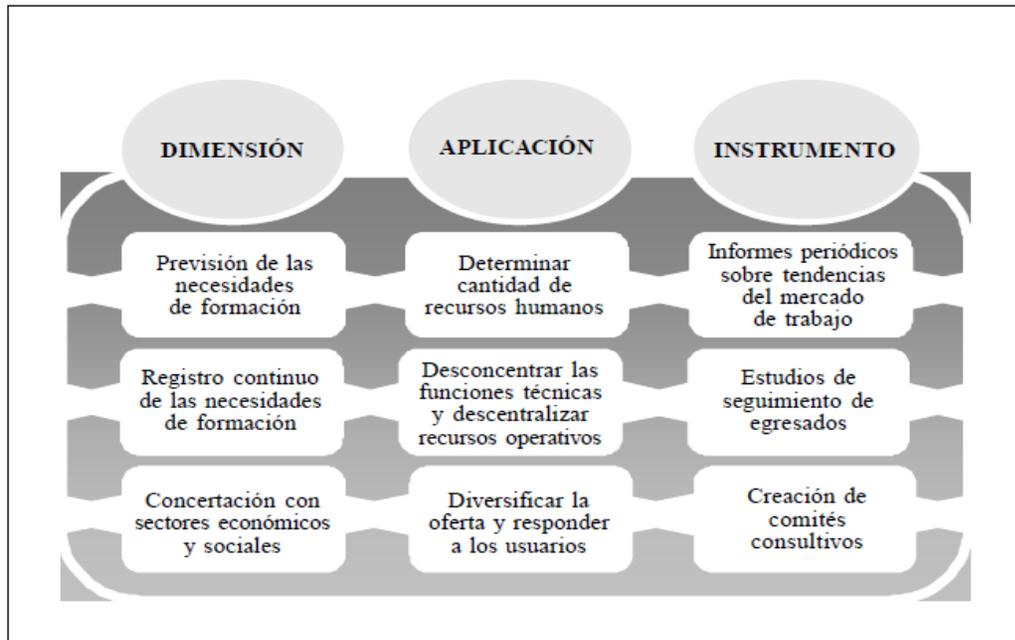
1. La determinación de las órdenes de magnitud de las distintas categorías de recursos humanos que es necesario formar en los sectores público y privado, en las áreas urbana y rural.
2. La diversificación de la oferta formativa en función del diferente grado de desarrollo tecnológico de los sectores productivos.
3. La determinación y cuantificación de los insumos en términos de estructuras de formación, personal, equipos y financiamiento necesarios para emprender las actividades de formación que deben satisfacer las necesidades identificadas.
4. La desconcentración de funciones técnicas y la descentralización de recursos operativos para responder a las señales del mercado en plazos breves y de acuerdo con las necesidades que manifiestan las diferentes ocupaciones y actividades económicas a nivel local.
5. Entre los posibles instrumentos que contribuyen a que los distintos sectores trabajen de manera mancomunada, se encuentran los siguientes: Informes periódicos sobre situación y tendencias del mercado de trabajo, informes especiales sobre problemas y temas específicos, informes de los servicios de colocación y oficinas de reclutamiento de personal, estudios basados en informantes clave, encuestas selectivas de rotación de empleo, análisis de los avisos de vacantes, estudio de seguimiento de egresados, organización de grupos de trabajo. (autodiagnóstico de necesidades específicas, ej. microempresarios).

Los siguientes ejemplos (cuadro n°2) muestran las relaciones entre algunas de las dimensiones, sus posibles aplicaciones e instrumentos.

En síntesis, la institución de formación forma parte del tejido productivo y social en el que se sitúa, por tanto, la interrelación y la concertación entre sus distintas partes es un aspecto central para la circulación de información, la coordinación de esfuerzos, el monitoreo, la retroalimentación de los distintos sectores y la aplicación efectiva de la formación.

La información del mercado de trabajo es uno de los puntos de partida y un insumo primario para la formulación e implementación de políticas y estrategias operativas, la asignación de recursos, la programación de cursos y la evaluación del sistema de formación.

**Cuadro n° 2: Dimensión política de la oferta de formación: ejemplos**



## B.2 DIMENSIÓN ECONÓMICO-SOCIAL

Flexibilizar la oferta de formación y responder a la demanda de los distintos sectores significa tener capacidad para captar y analizar la información del mercado de trabajo y generar una oferta de formación oportuna, pertinente y coherente con las necesidades de formación detectadas a nivel local. Captar, procesar y analizar la información del mercado de trabajo implica facetas de orden financiero y social. Disminuir los costos elevados de la formación es un propósito tanto de las instituciones que entregan el servicio como de quienes lo requieren.

Los costos del proceso de recolección de datos, su procesamiento y análisis son, por cierto, elevados. Por tanto, se hace necesario el aprovechamiento de la información disponible. Para

ello, las instituciones de formación deben trabajar con los diferentes organismos y agencias especializadas productoras de información del mercado de trabajo a los efectos de utilizar los datos en la planificación de sus servicios formativos.

La faceta social de la generación de la oferta se vincula con la integración de diversos ámbitos de concertación e interrelación con el sector productivo. El trabajo en estos ámbitos contribuye a la circulación del flujo de información y a la construcción de un marco de referencia en el que convergen las imágenes, expectativas y demandas concretas que cada sector tiene en torno a la formación.

En el diseño e implementación de la oferta, las instituciones se ven frenadas por su propia capacidad instalada, en términos de recursos humanos, materiales y financieros. En relación con este punto, orientar la oferta hacia la demanda, implica entre otras cosas, una apertura de la institución hacia el entorno y acordar con otras instituciones y empresas la utilización de recursos para el logro de objetivos compartidos. Se trata con ello de superar las limitaciones de la capacidad instalada y ofrecer una variedad de alternativas para implementar los programas, proporcionando al mismo tiempo más oportunidades de acceder a la formación.

Por otra parte, la apertura hacia el entorno conlleva a buscar la optimización de los recursos, lo cual redundará en la eficiencia que puede lograrse en los procesos de aprendizaje. Así en la planificación operativa de la oferta de servicios se reflejan la demanda y la distribución presupuestaria.

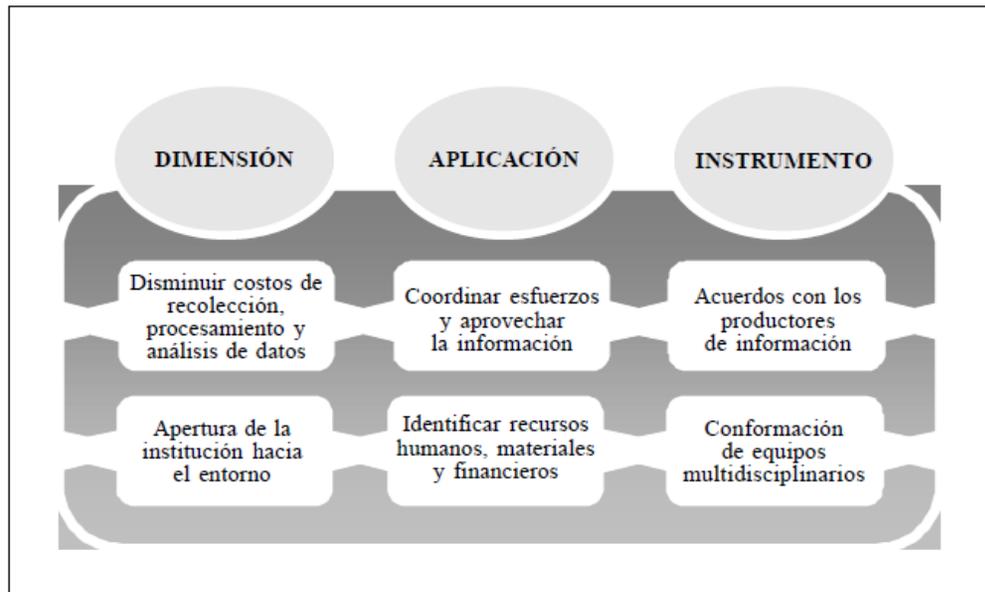
Algunas de las aplicaciones que conlleva el trabajo conjunto con los distintos sectores según la OIT, son las siguientes:

1. La apertura a un diálogo continuo en la búsqueda de un conocimiento más directo de las necesidades específicas del espectro de usuarios.
2. La coordinación de esfuerzos para difundir y aprovechar la información del mercado de trabajo (oferta y demanda de mano de obra) y los programas de formación existente en el mercado de la formación.

3. El reflejar con rapidez en la planificación operativa de la formación los cambios que ocurren en los procesos productivos y sociales.
4. La definición de estrategias metodológicas para aumentar la eficacia de la formación.
5. La elaboración de planes de pasantías en la empresa para docentes y participantes de la formación.
6. La evaluación de la capacidad y eficiencia del sistema para responder a la demanda de recursos humanos competentes.
7. El monitoreo conjunto de los programas y cursos de formación.
8. La identificación de recursos humanos, materiales y financieros en la institución y otras organizaciones y empresas.
9. La apertura, reducción, sustitución o cancelación de cursos, especialidades o carreras.
10. La reducción de matrículas de ingreso por cursos o especialidades.
11. El ajuste de la planta de personal y en la infraestructura.
12. La reasignación de recursos.

En el cuadro n°3, se presentan ejemplos de las relaciones entre dimensiones, aplicaciones e instrumentos.

**Cuadro n° 3: Dimensión económico-social de la oferta de formación: ejemplos**



### C. ARTICULACIÓN DE LA FORMACIÓN CONTINUA

Mientras que algunos reducen la formación continua a cursos, seminarios que responden a necesidades laborales, otros tienden a referirse a aquella en un sentido más amplio. Quienes hablan de formación continua en un sentido estricto, consideran que ésta tiene lugar a través de una serie de acciones de enseñanza-aprendizaje intencional dentro y fuera de una empresa. Desde esta óptica, quedan excluidas las acciones de aprendizaje informal que las personas realizan para responder a necesidades de orden personal/profesional y que tienen que ver con un mejor y más satisfactorio uso del tiempo libre.

En un sentido amplio, la formación continua integra procesos de aprendizaje que están vinculados al trabajo y a la vida personal. Por lo tanto, abarca acciones intencionales e informales, y ambos tipos de formación merecen reconocimiento, sobre todo cuando son certificados.

A pesar de la valoración positiva y de las múltiples ventajas de la formación intencional integrada en el trabajo, no se deja de considerar que entre algunas de sus limitaciones, las personas no ocupadas son excluidas de este tipo de formación. De allí que, el reconocimiento de capacidades adquiridas por otras vías abren la posibilidad a las personas de balancear las oportunidades para lograr una mejor inserción y de incluirse en otras modalidades formativas formales e informales.

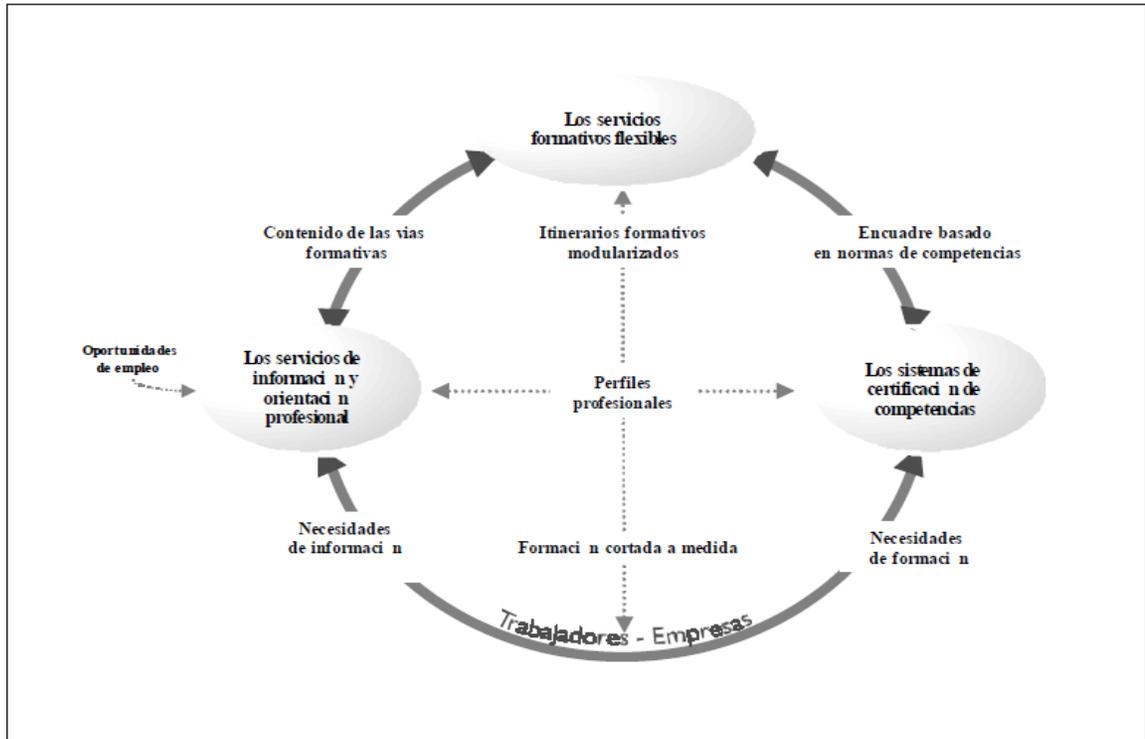
Entre el sentido estricto y amplio de la formación continua se han originado una gama de definiciones y especificación de sus finalidades que asumen particularidades de acuerdo al enfoque y contexto en el que fueron formuladas. En este caso, el énfasis en el carácter individual, está dado porque son las personas quienes toman decisiones y es con base en sus motivaciones que se interesan y realizan acciones de aprendizaje. Como se puede apreciar en esta definición, el énfasis en lo individual no excluye lo social, desde la perspectiva del papel proveedor de las instituciones de formación.

Sin duda, la coordinación entre organizaciones y servicios privados y públicos aporta a crear condiciones propicias y a efectivizar una articulación entre las necesidades individuales y colectivas, la demanda y la oferta del mercado de la formación, para promover, estimular y facilitar la práctica de la formación continua.

La coordinación a que se hace referencia es a la articulación entre los siguientes servicios: servicios formativos con características de flexibilidad y disponibilidad constante en ambientes de trabajo y fuera de ellos; servicios de información y orientación profesional; servicios de certificación de capacidades.

El cuadro n° 5 muestra las relaciones que pueden establecerse entre los distintos servicios que a continuación se detallan. En virtud de la necesidad de sintonizar y armonizar los procesos de formación con los procesos y condiciones de producción, los sistemas y servicios de formación destinan esfuerzos y generan instrumentos para corresponder a lo requerido por los trabajadores y las empresas.

## Cuadro n° 5: Articulación entre servicios



Ante estos requerimientos, en la actualidad, existen una multiplicidad de mecanismos y combinaciones para transmitir conocimientos y para aprender dentro y fuera del trabajo con distintas modalidades formativas. Junto a la oferta convencional (cursos diseñados a partir de objetivos relacionados con una rama particular, con métodos y secuencias preestablecidas, horarios y duración predeterminada, etc.) coexiste una oferta flexible de formación diseñada a la medida de las aspiraciones individuales y de los colectivos empresariales. En relación con este último tipo de oferta de servicios, se observa una fuerte tendencia a optar por servicios formativos flexibles, aun cuando la formación convencional continúe demostrando ser exitosa.

Si bien las características de estos servicios se presentan en detalle en el siguiente punto, basta señalar aquí que su flexibilidad se concreta en la respuesta, justo a tiempo, ajustada a demandas específicas a través de distintas modalidades e itinerarios formativos. La flexibilidad de los servicios formativos se expresa también en el grado de articulación con todas las organizaciones del contexto tanto para responder a lo que se solicita para negociar, convenir las acciones conjuntas y el apoyo de otros servicios.

La flexibilización, en términos de “formación cortada a la medida”, es factible gracias a la organización de una programación que aparece como la manera más apropiada de permitir distintas combinaciones y variaciones en los procesos formativos. Esto posibilita la formulación de una oferta de servicios oportuna, que llega a tiempo para atender las necesidades de formación continua que plantea la demanda.

Finalmente, en relación con las necesidades de formación y la respuesta que se formula, es preciso destacar las diferentes actividades que se pueden desarrollar en una programa de formación continua, tales como diplomados, cursos, seminarios, cátedras avientas, entre otras.

El continuo proceso de adaptación a los requerimientos del mercado de trabajo reclama flexibilidad de todos los involucrados en el desarrollo de acciones de formación continua. Este proceso de adaptación es sostenible siempre que se concrete en la elaboración de oportunidades formativas.

## **V. ACTIVIDADES METODOLÓGICAS QUE SE DESARROLLAN EN UN PROGRAMA DE FORMACIÓN CONTINUA**

1. **Conferencias:** exposiciones orales, en ocasiones apoyadas con recursos audiovisuales, desarrollados por expertos en el tema. Su propósito, introducir un tema, compartir contenidos teóricos y narrar experiencias.

Una conferencia es una disertación en público sobre algún tema concreto. Cuando el disertante es una personalidad famosa o reconocida, se habla de una conferencia magistral. Esto implica que la persona tiene amplios conocimientos y experiencia sobre los temas a tratar.

También se tiene la teleconferencia es que es una conferencia que se mantiene a distancia, ya sea a través de un sistema de video o de audio. Una teleconferencia por video suele presentar al disertante en una pantalla, mientras que los asistentes pueden

estar reunidos en un mismo lugar físico o dispersos en distintos lugares pero con acceso a la misma transmisión. Duración aproximada 2 horas.

2. **Coloquio:** reunión en que se convoca a un número limitado de personas para que debatan un problema sin que necesariamente haya de recaer en un acuerdo. El concepto hace referencia a la conversación entre dos o más personas. Otro uso de la noción de coloquio está vinculado a la reunión que permite debatir un asunto, con la participación de un número limitado de personas. En este sentido, coloquio puede asociarse a mesa redonda, conferencia, panel o debate. Quienes participan del coloquio intercambian opiniones y experiencias, a la vista de un auditorio

Es importante tener en cuenta que el coloquio en un ámbito empresarial o académico acarrea una serie de preparativos que lo diferencian claramente de una conversación espontánea. Para la organización de cualquier debate o coloquio se debe respetar una estructura básica, que consta de tres partes bien definidas, esenciales para no pasar por alto los puntos principales y para que se mantenga el orden pertinente durante su desarrollo, preparación: el primer paso a la hora de planificar un coloquio es escoger un tema a tratar y realizar una profunda investigación al respecto, con el objetivo de conseguir tanta información como sea posible. Seguidamente, una persona debe ser nombrada moderadora para asegurar que la comunicación se lleve a cabo de forma ordenada y respetuosa y que las conversaciones no se desvíen de la materia principal; desarrollo: se da comienzo al coloquio con una introducción del tema a cargo del moderador, quien debe establecer claramente los límites del mismo para evitar que se pierda el foco de la conversación; conclusión: por último, el moderador debe resumir brevemente los principales puntos de la exposición y en el caso de haber sido exitosa, señalar la conclusión a la cual han llegado los participantes.

Los participantes de un coloquio no son meros invitados a una reunión, sino que realizan aportes imprescindibles, dado que: contribuyen con nuevos datos y explicaciones a la información expuesta en un principio; ofrecen su punto de vista, lo cual da lugar a nuevas conclusiones; pueden oponerse con total libertad a las ideas de los demás, exponiendo

las razones de su desacuerdo y alimentando el intercambio de opiniones. Puede tener una duración de 2-8 horas.

3. **Curso:** se refiere al estudio de un tema o materia en un tiempo determinado. Su propósito es la adquisición de nuevos conocimientos o la actualización de los ya existentes en un tema específico, impartidos de preferencia por medio de técnicas innovadoras. Es el estudio sobre una materia, estructurada como una unidad, también se identifica con el nombre de curso. Duración promedio de 20-40 horas.
  
4. **Taller:** acción educativa cuyo propósito fundamental es el desarrollo de habilidades a partir de la realización de tareas específicas que dan lugar a un acercamiento vivencial de los conocimientos. Las tareas son propuestas por un especialista que acompaña a los participantes asesorándolos durante el proceso. En el campo de la formación continua se habla de talleres para referirse a una cierta metodología que combina la teoría y la práctica. Los talleres permiten el desarrollo de investigaciones y el trabajo en equipo. Algunos son permanentes dentro de un cierto nivel formativo mientras que otros pueden durar uno o varios días y no estar vinculados a un sistema específico. Duración entre 20-40 horas.
  
5. **Congresos:** reunión en la que se establece el contacto e intercambio de experiencias y opiniones en acuerdo con personas calificadas, en determinadas áreas del conocimiento, donde se analiza basándose en la información proporcionada por conductores competentes.

En un congreso se destaca la exposición y debate de múltiples ponencias, asistencia de personas con un alto nivel profesional, intereses comunes, presentaciones de nuevos avances o descubrimientos en determinadas materias, etc. Su finalidad pueden ser múltiples y diversas. Desde dar a conocer nuevos avances en cualquier campo de la

ciencia, la tecnología, hasta tener un carácter cultural, social o político. Todo depende de la finalidad que los organizadores del mismo deseen tener como objetivo. Ningún congreso tiene un estándar definido, aunque basado en ideas generales globales, cada uno tiene sus características y particularidades que se deben analizar de forma individual.

Los Congresos, tanto los nacionales como los internacionales, son un medio para intercambiar los conocimientos en un mundo caracterizado por el gran desarrollo técnico, científico y cultural. La necesidad de diálogo se ve cristalizada en estas reuniones cuyo objetivo es actualizar, seleccionar y difundir el progreso humano. Duración promedio de 16-24 horas.

6. **Simposio:** evento de comunicación deliberada que permite la intervención secuencial de varios instructores quienes imparten a nivel especializado diversos enfoques sobre un solo tema. El término hace referencia a un encuentro donde se analiza un cierto asunto.

En el simposio, diversos especialistas se reúnen para debatir y analizar un tema. El objetivo es que cada experto intervenga en el debate con su punto de vista: un coordinador, finalmente, se encarga de resumir los principales conceptos para que los asistentes puedan sacar sus propias conclusiones y salgan enriquecidos del evento. El público que asiste al simposio tiene la posibilidad de realizar preguntas a los disertantes. De esta manera, el simposio resulta interactivo y sus conclusiones son construidas de manera participativa. Es habitual que, en un simposio, los participantes apelen a investigaciones y estudios para respaldar sus posturas. Esto diferencia a esta clase de eventos de otros que se orientan más a la subjetividad para el tratamiento de los temas. De todos modos, no hay que minimizar la cuestión de que los estudios mencionados y la forma en que se analizan los datos también están atados a la subjetividad de los participantes.

Los simposios pueden centrarse en cualquier área del saber o asunto de interés social, desde la política hasta la medicina, pasando por el deporte, la economía, el arte y la historia, por citar apenas algunas posibilidades. Duración de 8-24 horas.

7. **Seminario:** acción educativa enfocada a propiciar el aprendizaje de un grupo a partir de su propia interacción. Los participantes aportan al seminario sus conocimientos y/o experiencias en distintos temas, la mecánica consiste en el estudio previo e individual del material selecto para su posterior discusión en sesiones grupales periódicas, coordinadas por un moderador. Algunos seminarios tienen como producto final un documento resultado de las reflexiones del grupo de participantes.

El seminario es una reunión especializada, de naturaleza técnica o académica, que intenta desarrollar un estudio profundo sobre una determinada materia. Se puede establecer que el sentido de la puesta en marcha de cualquier seminario es que los asistentes entren de lleno y a fondo en una materia concreta. Pero no sólo eso sino que además se formen desde un punto de vista mucho más práctico que será el que se convierta en una herramienta de gran ayuda profesional para los participantes.

El aprendizaje en un seminario es activo, ya que los participantes deben buscar y elaborar la información en el marco de una colaboración recíproca entre sí y a partir de la interacción con el especialista. Puede tener una duración entre 2-8 horas.

8. **Diplomado:** se considera diplomado al conjunto de cursos de actualización que se ofrecen de forma integrada con la finalidad de proporcionar formación continua y actualización en las habilidades del desempeño profesional o técnico. Éstos no confieren grado académico, diplomados de actualización profesional, diplomados de actualización académica o de extensión. Entonces se podría decir que los diplomados son programas de formación no formal o cursos de estudio no conducente a la obtención de títulos ni grados académicos, que tienen como objetivo profundizar y/o actualizar en temas específicos del área de conocimiento. Son estructurados en módulos sobre temas determinados. Son dinámicos, flexibles y lo suficientemente largos para que el participante adquiera los conocimientos impartidos. Se presentan para satisfacer necesidades específicas de contextos tales como: social, nacional e internacional, pero no constituyen estudio de posgrado.

En resumen, los diplomados son cursos largos preparados con la finalidad de afianzar conocimientos en áreas donde las necesidades de la sociedad lo ameritan. Deben cubrir por lo general un total de 120 a 240 horas teórico-prácticas.

9. **Cátedra Abierta:** es un espacio académico coordinado por las instituciones como universidades, en el que pueden participar diferentes Facultades y dependencias académicas junto con sus estudiantes, y que posibilita la exposición, profundización y debate de múltiples temáticas y enfoques acerca del pensamiento humanista, buscando incentivar el diálogo y el enlace con el entorno y la realidad desde un abordaje multidisciplinario. Este espacio tipo conferencia, foro u otra modalidad de intervención, permite al estudiante y/o asistente tener una visión más holística de su entorno, a partir de las ponencias realizadas por expertos en temas de actualidad e interés general.

En la Cátedra abierta pueden participar, tanto como ponente o asistente, personas internas y externas de la Universidad. Los ponentes reciben por su participación un reconocimiento por su participación y los estudiantes reciben un diploma o formato que corrobora su asistencia a la cátedra.

Realizar cátedra abierta es importante porque es un medio eficiente para socializar la producción académica e investigativa en una universidad. Acerca las disciplinas human-sociales con las ciencias exactas, cuantitativas y experimentales. Permite al estudiante complementar su conocimiento desde elementos multidisciplinarios, e indagar en otros temas de interés general. Se constituye en un espacio mediante el cual la comunidad interna y externa a la universidad, puede acercarse al conocimiento de manera libre y gratuita.

## **CAPÍTULO III. DIANÓSTICO DE LA FORMACIÓN CONTINUA EN LATINOAMÉRICA**

En los siguientes apartados se realizará una descripción de la oferta de servicios en formación continua existente en diferentes instituciones de educación superior, públicas y privadas, así como otras instituciones consideradas escuelas de negocios, que también brindan estos servicios en Latinoamérica. De igual forma se han considerado dentro de la oferta de formación continua los servicios que se consideran homogéneos, lo cuales son: Seminarios, Cursos y Diplomados.

### **I. FORMACIÓN CONTINUA EN UNIVERSIDADES PÚBLICAS EN MÉXICO Y CHILE**

Dentro de la investigación se eligieron dos de las universidades públicas de mayor prestigio en Latinoamérica, una en la parte norte, la Universidad Nacional Autónoma de México y la otra al sur del continente, la Universidad de Chile, las cuales se ubican en las posiciones 2 y 6 del Ranking Web de Universidades de Latinoamérica<sup>6</sup>, superadas únicamente por otras instituciones de origen brasileño. Ambas se consideran entonces, útiles para establecer un parámetro de comparación, en este apartado.

#### **A. UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO (UNAM)**

La Universidad Nacional Autónoma de México fue fundada el 21 de septiembre de 1551 con el nombre de la Real y Pontificia Universidad de México. Es la más grande e importante universidad de México e Iberoamérica. Tiene como propósito primordial estar al servicio del país y de la humanidad, formar profesionistas útiles a la sociedad, organizar y realizar investigaciones, principalmente acerca de las condiciones y problemas nacionales, y extender con la mayor amplitud posible, los beneficios de la cultura.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> [http://www.webometrics.info/es/americas/latin\\_america](http://www.webometrics.info/es/americas/latin_america)

<sup>7</sup> <http://www.unam.mx/acercaunam/es/>

## **Facultad de Economía: Visión y Misión**

La Facultad de Economía de la Universidad Nacional Autónoma de México es la dependencia de la UNAM encargada de realizar investigación y docencia en economía.

Misión: Formar economistas disciplinaria y profesionalmente sólidos, técnicamente calificados, con capacidades analíticas y propositivas, genuino compromiso social y conocimientos y destrezas que los hagan útiles a la sociedad en la que se desenvuelven.

Visión: Que la Facultad de Economía sea reconocida como la escuela líder en la formación de economistas entre las universidades nacionales y de América Latina, debido a la calidad de sus egresados, profesores, publicaciones, críticas, aportaciones e influencia en la toma de decisiones de política económica y políticas públicas en favor del desarrollo económico y social sustentable.

### **Formación Continua<sup>8</sup>**

Tiene por objetivo Promover y ampliar el conocimiento de la ciencia económica actual a través de la actualización profesional permanente de sus egresados y de la sociedad en su conjunto que requieran actualizar y aplicar los conocimientos adquiridos. Las actividades de formación continua han tenido un desarrollo constante en la Facultad de Economía.

Los diplomados que se desarrollaron a lo largo del año 2013 fueron 20. El total de alumnos atendidos fue de 307 y se impartieron 1184 horas de clase. Durante ese mismo año se puso un particular énfasis en la evaluación por cada módulo y el avance del programa, para asegurar su cumplimiento satisfactorio y garantizar el prestigio de los eventos.

Se realizaron 9 seminarios de titulación con un total de 98 alumnos, de los cuales tres se iniciaron en 2012 (dos de Economía Pública y uno de Economía Internacional, con un total de 34 alumnos) y seis se abrieron en 2013 con 64 alumnos. El total de horas clase impartidas fue de 532.

En cuanto a cursos de actualización docente se impartieron ocho, en los cuales el número de profesores inscritos fue de 184 y el número de horas utilizadas en el año fue de 250.

---

<sup>8</sup> Memoria UNAM 2013, Facultad de Economía

También en 2013 se llevaron a cabo un curso especial y un curso de regularización, participando un total de 16 alumnos en ambos, que recibieron en conjunto un total de 60 horas de clase.

## **Oferta de Formación Continua**

### **Seminarios de Titulación**

Los seminarios de titulación están dirigidos a pasantes de la Facultad que por algún motivo no han obtenido el grado. Las áreas en las que se imparten estos cursos son:

1. Economía pública
2. Economía internacional

Estos Seminarios son presenciales y tienen una duración de 80 horas y están divididos en 4 módulos de 20 horas cada uno.

### **Diplomados**

La Universidad Nacional Autónoma de México, por medio de la Facultad de Economía, consciente de los requerimientos de profesionales eficientes, capaces de participar competitivamente en el permanente proceso de construcción de instituciones y de la economía mexicana en su conjunto, ofrece formación de diplomados a egresados de instituciones públicas y privadas, como una oportunidad de actualización y calificación de alto nivel. Los profesores que los imparten, con grados académicos de maestría y doctorado, son especialistas de reconocido prestigio en el ámbito académico y el rigor profesional de los programas garantizan la excelencia de los cursos.

La Coordinación prepara profesionistas con los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para generar y realizar aportaciones que coadyuven a generar valor agregado en la empresa o en el campo laboral en el que se desarrollen.

Estos programas se caracterizan por reunir flexibilidad y articulación entre teoría y práctica con un carácter interdisciplinario y prospectivo.

## **Características generales**

Los diplomados acreditan los conocimientos en un campo de la economía, por lo que es necesario cursar y aprobar todos y cada uno de los módulos del programa para obtener el Diploma. Cada diplomado está elaborado con una secuencia adecuada del primero al último módulo para ofrecer una formación integral. Se recomienda la incorporación a módulos específicos para aquellos profesionales que tengan conocimientos sobre el tema; la inscripción está sujeta al cupo mínimo determinado por el centro.

## **Cursos de Actualización Docente**

Los Cursos de Actualización Docente son organizados en conjunto con la Dirección General del Personal Académico de la UNAM y están dirigidos principalmente para los académicos de la Facultad y de la Universidad así como de otras instituciones de educación superior; su objetivo es la actualización de conocimientos y su aplicación en las cátedras que se imparten. Las áreas académicas de estos cursos son diversas y cubren las distintas ramas de la ciencias económicas.

## **Cursos Especiales**

Los cursos tienen como finalidad fortalecer el incremento de la productividad en la empresa, además de generar árboles de decisiones acordes con la situación real de las organizaciones.

## **Lista de Oferta Detallada**

1. Curso especial de contabilidad para economistas
2. Curso especial en aduanas y transporte internacional
3. Curso especial en análisis de series de tiempo con STATA
4. Curso especial en matemáticas financieras aplicadas
5. Curso especial en planeación estratégica
6. Diplomado en análisis y evaluación financiera de proyectos de inversión
7. Diplomado en comercio exterior
8. Diplomado en econometría
9. Diplomado en estadística aplicada
10. Diplomado en matemáticas aplicadas a la economía
11. Diplomado en mercados financieros y análisis de riesgos
12. Diplomado en mercadotecnia
13. Seminario en economía internacional
14. Seminario en economía pública

## **B. UNIVERSIDAD DE CHILE**

La Universidad de Chile es una institución de educación superior de carácter nacional y pública, que asume con compromiso y vocación de excelencia la formación de personas y la contribución al desarrollo espiritual y material de la Nación, construyendo liderazgo en el desarrollo innovador de las ciencias y las tecnologías, las humanidades y las artes, a través de sus funciones de docencia, creación y extensión, con especial énfasis en la investigación y el postgrado. En el ejercicio de dichas funciones promueve el ejercicio de una ciudadanía preparada, crítica, con conciencia social y responsabilidad ética, de acuerdo a los valores de tolerancia, pluralismo y equidad, independencia intelectual y libertad de pensamiento, así como también del respeto, promoción y preservación de la diversidad en todos los ámbitos de su quehacer.

Es la institución de educación superior más antigua del Chile y una de las de mayor prestigio y tradición de América Latina, como lo prueban diferentes reconocimientos nacionales e internacionales. En el plano nacional, la Universidad de Chile recibe en términos relativos el mayor número de estudiantes con los mejores puntajes de ingreso, cuenta con un cuerpo académico de excelencia, con una alta productividad en el campo científico y en la creación artística y cultural, y está permanentemente vinculada a la reflexión y acción respecto de los problemas nacionales.

Los orígenes de la Universidad de Chile se encuentran en las primeras universidades conventuales que se fundaron en el país durante el siglo XVII, en el período colonial. Más tarde, en 1738, se creó una universidad real, docente y de claustro, a la que se llama de San Felipe, en honor del rey Felipe V, con facultades de leyes, teología, medicina y matemáticas. Con motivo de la independencia del imperio español, esta institución se adaptó progresivamente a las nuevas circunstancias de la vida republicana y pasó a llamarse Universidad del Estado de Chile, luego de la República de Chile, y finalmente, Universidad de Chile.

En 1842 se dictó una ley orgánica de acuerdo a la cual la Universidad de Chile recibió la función de superintendencia de todos los niveles de la enseñanza del país; asimismo, se le encargó propagar la afición por los estudios superiores, promover la investigación y la divulgación

científica y literaria y servir de auxiliar a los trabajos de las diversas dependencias de la administración del Estado.

En 1931 se dictó una nueva ley orgánica que consagra la doble función científica y docente de la Universidad. A partir de entonces, y durante treinta años, se mantuvo un crecimiento sostenido de la Corporación. Creció el número de sus facultades e institutos, de sus centros de investigación y de sus carreras y programas académicos. Las actividades de extensión recibieron también un fuerte impulso, creándose la Orquesta Sinfónica de Chile y el Teatro Experimental de la Universidad, el Museo de Arte Popular Americano, el Coro Universitario y el Ballet Nacional y el Museo de Arte Contemporáneo.

Actualmente, la Universidad se rige por un nuevo estatuto que modifica el DFL N° 153 de 1981, dando lugar a una nueva institucionalidad: el Rector es la máxima autoridad unipersonal y representante legal, el Senado Universitario, órgano colegiado con funciones normativas y de lineamientos estratégicos, el Consejo Universitario, órgano colegiado de carácter ejecutivo; el Consejo de Evaluación, a cargo de la superintendencia de los procesos de evaluación, calificación y autoevaluación a nivel institucional e individual; y el Prorector, quien asesora al Rector en materias de orden académico, económico-administrativo, jurídico y estudiantil.

### **Facultad de Economía**

Fundada en 1934 es la Facultad de Economía y Negocios más antigua de Chile. Durante los 80 años de vida hasta el 2014 ha sobresalido la generación de los profesionales más destacados al servicio del desarrollo, el debate de los temas-país más importantes para el progreso y los aportes para hacer de éste, un país con mejores oportunidades para todos sus ciudadanos.

Misión: Desarrollar y entrenar a líderes competentes con sólidos conocimientos y habilidades en Economía y Negocios a través de sus programas de pregrado, postgrado y desarrollo ejecutivo. Capaces de sobresalir en Chile y el extranjero, crear y generar nuevo conocimiento que contribuya al perfeccionamiento y competitividad del país dentro de un ambiente de rigor, excelencia académica y diversidad intelectual.

## **Formación Continua**

La Universidad de Chile ofrece a nivel general, para todas sus facultades, diplomados, congresos, cursos, talleres y workshops que son parte de las alternativas de perfeccionamiento y actualización profesional. No obstante, para en el caso de las ciencias económicas y administrativas, la oferta se enfoca en los diplomados y cursos que se ofrecen a través del Centro de Desarrollo Gerencial y la Unidad de Educación Ejecutiva.

La Facultad de Economía y Negocios mantiene una amplia gama de Diplomas capaces de satisfacer los requerimientos de especialización de un número cada vez más importante de profesionales, que esperan actualizar o complementar sus conocimientos en las áreas de la economía, los negocios, el Control de Gestión, entre muchas otras.

Los diplomas son dictados por las unidades "Desarrollo Gerencial" del Departamento de Administración, de la Unidad de "Educación Ejecutiva" del Departamento de Control de Gestión, y en el Departamento de Economía, se encuentran los diplomados en Políticas Públicas.

## **Diplomados**

### **1. Dirección General De Empresas**

Los Diplomados en Dirección General de Empresas, proporcionan las herramientas fundamentales para desempeñarse en ambientes gerenciales de manera efectiva con una formación multidisciplinaria en áreas que son cruciales para la creación de valor en las organizaciones. Desde una perspectiva estratégica y moderna, los diplomados en Dirección General otorgan habilidades directivas para agregar valor a productos y servicios.

### **2. Dirección de Personas y Equipos**

Los Diplomados en Dirección de Personas y Equipos de la Universidad de Chile entregan herramientas de análisis que ayudan a entender mejor el funcionamiento interno de las organizaciones y la gestión de los equipos de trabajo, proporcionando metodologías que permiten efectuar diagnósticos, inducir cambios y generar valor a partir de las personas.

### 3. Marketing y Ventas

Los Diplomados en Marketing y Ventas de la Universidad de Chile se concibieron para dotar a los alumnos de avanzado material teórico y práctico sobre las diferentes disciplinas del mercadeo, generando nuevos conocimientos en el branding, inculcando tendencias innovadoras y animando el trabajo en equipo para una buena toma de decisiones.

### 4. Finanzas e Inversiones

Los Diplomados en Finanzas e Inversiones de la Universidad de Chile entregan una variada gama de conocimientos en gestión financiera, herramientas de análisis y control, y elementos prácticos que permiten desempeñarse con eficacia en los mercados, para maximizar el valor del capital y de las organizaciones.

#### **Cursos (Cursos Complementarios)**

Los cursos ofrecidos por el Centro de Desarrollo Gerencial de la Universidad de Chile se concibieron para entregar a sus alumnos material de apoyo complementario para sus carreras profesionales. Son cursos de corta duración y están diseñados para abordar temáticas relevantes que demanda el mercado laboral actual.

#### **Lista de Oferta Detallada**

##### **Dirección General de Empresas**

5. Administración de empresas
6. Gestión de negocios, versión Weekend
7. Gestión de procesos
8. Evaluación y gestión de proyectos
9. Dirección estratégica de operaciones y logística
10. Gestión de la Innovación, versión Weekend
11. Gestión de Negocios Vitivinícolas, versión Weekend
12. Gestión de Servicios
13. Retail Management

##### **Finanzas e Inversiones**

1. Inversiones y mercados financieros
2. Planificación y control financiero

3. Dirección financiera, versión Weekend
4. Administración de riesgos
5. Finanzas

### **Marketing y Ventas**

1. Dirección de marketing, versión Weekend
2. Customer intelligence
3. Marketing relacional y redes sociales
4. Dirección comercial y ventas
5. Marketing y ventas
6. Marketing Digital y Comercio Electrónico

### **Dirección de personas y equipos**

1. Gestión de personas
2. Dinámica organizacional
3. Administración de personal y relaciones laborales
4. Gestión de la capacitación
5. Gestión de compensaciones
6. Liderazgo y gestión de equipos

### **Auditoría y Contabilidad**

1. Diplomado en Prevención, Detección e Investigación de Fraude
2. Diplomado en Contabilidad Internacional IFRS
3. Diplomado en Contabilidad y Análisis Financiero
4. Diplomado en Gestión de Auditoría Interna
5. Diplomado en Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público NIC SP
6. Diplomado en IFRS para PYMES
7. Diplomado en Auditoría de Sistemas y TIC's

### **Control de Gestión**

1. Diplomado en Control de Gestión para Profesionales
2. Diplomado en Control de Gestión Gerencial
3. Diplomado en Control de Gestión Financiera
4. Diplomado en Control de Gestión en Recursos Humanos

### **Tributación**

1. Diplomado en Tributación
2. Diplomado en Planificación Tributaria

## **Procesos y operaciones**

1. Diplomado en Gestión Integrada de Calidad, Seguridad, Medio Ambiente
2. Diplomado en Gestión de Procesos de Negocios
3. Diplomado en Gestión de Operaciones y Logística
4. Diplomado en Gestión Integral de Riesgo de Negocios
5. Diplomado en Comercio Internacional
6. Diplomado en Gestión Six Sigma

## **II. FORMACIÓN CONTINUA EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN EL SALVADOR**

Para esta investigación se seleccionaron dos de las Instituciones de Educación Superior, que se encuentran dentro de las 10 primeras posiciones dentro del Ranking Web de Universidades de El Salvador. Estas dos universidades, ubicadas en el Área Metropolitana de San Salvador, muestran una amplia oferta de formación continua, en cuanto a ciencias económicas se refiere.

### **A. UNIVERSIDAD FRANCISCO GAVIDIA**

La oferta de esta universidad se enfoca principalmente en proveer Diplomados, Cursos y Seminarios.

#### **Lista de Oferta Detallada**

##### **Diplomados**

1. Cadena de abastecimiento y logística
2. Alta gerencia empresarial
3. Finanzas
4. Mercadeo internacional y exportación

##### **Cursos**

1. Administración del cambio
2. Formación de auditores internos
3. Herramientas organizacionales
4. Implementación de sistema de gestión
5. Inteligencia gerencial
6. Lecciones gerenciales

7. Liderazgo y gerencia
8. Administración de recursos humanos

### **Seminarios**

1. Planificación estratégica
2. Técnicas de ventas efectivas

## **B. UNIVERSIDAD DOCTOR JOSÉ MATÍAS DELGADO**

De forma similar la Universidad Doctor José Matías Delgado, presenta una oferta basada en tres tipos de productos de servicios para formación continua, los cuales son: Diplomados, Cursos Especializados y Seminarios Gerenciales.

### **Diplomados**

1. Administración Aduanera
2. Dirección Estratégica de Recursos Humanos
3. Adaptación Productiva al Cambio Climático
4. Bienes Raíces y Avalúos
5. Dirección Financiera y de Tesorería en la Empresa
6. Gerencia de Proyectos
7. Formulación y Evaluación de Proyectos
8. Gestión de Empresas Familiares
9. Gestión de la Innovación Empresarial
10. Innovación del Mercadeo de Servicios
11. Marketing Estratégico
12. Logística y Redes de Abastecimiento
13. Operaciones Técnico Aduaneras

### **Cursos Especializados**

1. Herramientas para la toma de decisiones acertadas en la vida personal, profesional, laboral o de negocios
2. Responsabilidad Social Empresarial

## **Seminarios**

### Finanzas

1. Utilidades de Impacto: Evaluación Financiera de Proyectos
2. Gestión de Presupuestos: Planificación Financiera de Corto Plazo
3. Gerencia de Créditos y Cobros

### Mercadeo y Ventas

1. Liderando Talentos del Servicio con Inteligencia Emocional
2. Mapeo Estratégico para las Ventas Sostenibles
3. Innovación para el Capital Humano de Ventas

### Recursos Humanos

1. Estrategias de Desarrollo del Talento Humano
2. Gestión del Clima Organizacional

## **III. FORMACIÓN CONTINUA EN INSTITUCIONES NO UNIVERSITARIAS DE EL SALVADOR**

Finalmente se determinó que como parte de la investigación se examinaría la oferta de las instituciones de formación no universitaria, para lo cual se seleccionaron dos de las Escuelas de Negocios más reconocidas en El Salvador, ADEN Business School y ISEADE-FEPADE.

### **A. ADEN BUSINESS SCHOOL**

ADEN es una red educativa internacional, cuya actividad principal es su Escuela de Negocios, fundada en 1992. Está focalizada en el desarrollo profesional de directivos y gerentes de empresas; y actualmente cuenta con 25 sedes distribuidas en 15 países de América Latina y Europa. Se apoya en la investigación aplicada que se realiza en el seno de la Universidad Alta Dirección de Panamá y en su brazo online constituido por la Université de Management de Suiza, que forman parte de su red. También, en el marco institucional de ADEN funcionan el Instituto de la Empresa Familiar, el Instituto de Competitividad, el Instituto de Mejora Continua y la Escuela de Liderazgo de Barcelona.

Asimismo, goza del aval de prestigiosas universidades americanas y europeas que certifican su formación. Se caracteriza por la innovación de sus modelos de aprendizaje orientados a la aplicación práctica y la utilización de metodologías de clases interactivas, experienciales y lúdicas, a cargo de profesores que transmiten su vasta experiencia gerencial y transfieren mejores prácticas entre empresas de toda América Latina y España.

**MISIÓN:** Formar líderes empresariales a través de una red educativa internacional para el estudio y aplicación de los más avanzados conocimientos y herramientas de management, sustentada en una comunidad de ejecutivos que fomente el crecimiento profesional de sus miembros y coopere con la mejora de la competitividad de las empresas y el desarrollo de los países en los que ADEN se encuentra.

### **Lista de Oferta Detallada**

#### **Programas**

1. PDG · Programa De Desarrollo Gerencial
2. PHD· Programa De Habilidades Directivas
3. Programa De Mujer & Management
4. Programa De Mejora Continua
5. Programa De Supply Chain Management

#### **Especializaciones**

1. Specialization: Dirección De Proyectos
2. Specialization: Dirección Estratégica
3. Specialization: Dirección Comercial
4. Specialization: Dirección De Marketing Digital
5. Specialization: Dirección De Marketing
6. Specialization: Propietarios De Empresas
7. Specialization: Supply Chain Management

#### **Otras Formaciones**

1. CAD · Círculo De Alta Dirección
2. Círculo De Capital Humano
3. Gestión Estratégica Y Táctica De La Logística Empresarial
4. Gestión De Compras Y Abastecimiento
5. Empresas Familiares

## **B. ISEADE-FEPADE**

Tiene como objetivo contribuir a la formación integral de los actuales y futuros líderes ejecutivos de El Salvador mediante la aplicación de una metodología de enseñanza vivencial, participativa y multidisciplinaria desarrollada por catedráticos nacionales e internacionales que tienen sólida experiencia gerencial. De tal manera, ISEADE - FEPADE contribuye al desarrollo sostenible del país en lo económico, social y humano.

ISEADE - FEPADE, además de brindar servicios de formación a través de su Programa de Maestría, también ha incursionado en otras áreas como las de Servicios Empresariales, investigación, cursos de innovación y competitividad a través del Centro de Productividad y Competitividad (CPC).

### **Lista de Oferta Detallada**

#### **Postgrados**

1. Postgrado en Logística Internacional
2. Postgrado en Mercadeo
3. Postgrado Int. en Design Thinking para la Empresa
4. Postgrado Internacional en Dirección Estratégica de Recursos Humanos
5. Postgrado Internacional en Management Focused on Execution
6. Postgrado Internacional en Marketing Management

#### **Cursos (FEPADE)**

#### **Programa De Excelencia Para Mandos Medios**

1. Servicio al Cliente
2. Comunicación Efectiva
3. Finanzas para no Financieros
4. Técnicas de Negociación en Ventas
5. Administración de Proyectos
6. Administración Efectiva del Tiempo
7. Diplomado en Finanzas Empresariales
8. Programa Desarrollo de Líderes
9. Diplomado Calidad Total en Servicio al Cliente
10. Diplomado en Redacción y Documentos de Negocio
11. Diplomado en Tácticas Comerciales
12. Diplomado en Excel Aplicado

## **Calidad**

1. Administración de Normas ISO
2. Implementación de la Mejora Continua
3. Gestión de la Medición de Indicadores de Calidad
4. Mapeo de Procesos del Sistema de Gestión de Calidad
5. Formación de Auditores Internos del Sistema de Gestión de Calidad

## **Finanzas**

1. Contabilidad Gerencial
2. Manejo Eficiente del Flujo de Efectivo
3. Inteligencia Financiera para Organizaciones sin Fines de Lucro

## **Mercadeo y Ventas**

1. Administración de la Fuerza de Ventas
2. Plan Estratégico de Marketing

## **Producción**

1. Producción más Limpia
2. Lean Manufacturing
3. Incremento de la Eficiencia de los Procesos Productivos
4. Buenas Prácticas de Manufactura
5. Gestión de Almacenaje

## **IV. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA FORMACION CONTINUA**

### **A. UNIVERSIDADES PÚBLICAS EN MÉXICO Y CHILE**

Las universidades públicas investigadas cuentan con una oferta de diplomados, cursos y seminarios, que cubre la formación de personas que se desempeñan en las principales áreas funcionales (Finanzas, Mercadeo, Operaciones, Producción y Recursos Humanos) de una empresa privada, y que también se extienden, en algunos casos, a la formación en empresas públicas.

En el caso de la Universidad Nacional Autónoma de México, la duración de la oferta formativa se encuentra estandarizada, de tal forma que un Diplomado tiene una duración de 128 horas, un seminario 80 horas y un curso 32 horas. Los diplomados están estructurados por módulos, cuatro en general, mientras que los cursos tienen un contenido temático que va de 5 a 11 temas, sin que esto sea algo uniforme para todos.

En el caso de la Universidad de Chile, los Diplomados de Extensión, políticas públicas, se estructuran de forma estándar por cursos, tres en total, con una duración de 10 semanas por curso y 2.5 horas de clase semanales. Los diplomados del Centro de Desarrollo Gerencial están estructurados por temas, sin que exista un estándar, pudiendo ser de por lo general de 4 a 12 temas en su contenido y con duraciones que van de 102 a 339 horas.

## **B. INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN EL SALVADOR**

La Universidad Francisco Gavidia ofrece un mayor número de cursos en ciencias económicas, más que diplomados o seminarios. Los diplomados están estructurados por módulos, los cuales varían en número dependiendo del área temática, al igual que su duración. Los módulos van de 4 a 9 y las duraciones pueden ser desde 76 a 150 horas, sin que exista una relación directa entre módulos y duración.

La oferta de cursos es un poco más amplia, están enfocados al área de gerencia. Se encuentran estructurados por temas, variando de 4 a 17, y con una duración que está por lo general en 24 horas, salvo un curso de 25 horas.

La Universidad Doctor José Matías Delgado tiene por el contrario una mayor oferta de diplomados, en comparación con los cursos y seminarios que brinda. Estos se estructuran por módulos, en número y duración estándar. El número de módulos es por lo general de 5 y la duración es 5 meses.

En todos los casos la oferta de servicios de formación continua cuenta con el apoyo de INSAFORP, lo cual podría considerarse una ventaja competitiva, sobre todo cuando los participantes trabajan para una empresa que cuenta con programas de desarrollo ejecutivo.

## **C. OTRAS INSTITUCIONES DE FORMACIÓN NO UNIVERSITARIA EN EL SALVADOR**

ADEN Business School presenta una oferta de servicios de las más completas, similar a las que se ofrecen en la Universidad de Chile, formaciones del tipo “Executive Program”, que son programas, especializaciones y otro tipo de formación. En general los tres tipos de formación están estructurados por módulos, cada uno con diferentes números de temas, lo cual depende del área funcional a la que va dirigida. Las duraciones no están del todo estandarizadas, pero se encuentran entre las 40 a las 140 horas.

Un factor de diferenciación es el hecho que la inversión hecha en estos programas, una vez aprobados, son reconocidos como créditos académicos para obtener los títulos de posgrado de MBA y de Master of Science in Management (Msc). Sin embargo, estos títulos podrían solo ser válidos en ciertos países de Europa (España y Suiza) y Centroamérica (Panamá), pero no reconocidos oficialmente en otros países, en donde se cursen.

La formación continua de ISEADE-FEPADE se orienta a diferentes áreas de negocio, y se divide básicamente en Postgrados y Cursos, siendo este último el portafolio más amplio de la institución, el cual se subdivide en el Programa de Excelencia para Mandos Medios, Calidad, Finanzas, Ventas y Mercadeo, y Producción. Los postgrados están estructurados por módulos, de cuatro a cinco de éstos y tiene una duración de 5 a 7 meses. Algunos de estos postgrados, tiene como valor agregado un doble diploma, uno con la Institución y otro en alianza con Universidades Internacionales.

Finalmente los cursos que brinda esta institución tiene de forma estándar una duración de 16 horas y se ofrecen en horarios diurno, nocturno y sabatino. Todos cuentan con apoyo de INSAFORP, lo cual es similar a la oferta de la Universidad Doctor José Matías Delgado, y un valor agregado para los ejecutivos que gozan de apoyo para desarrollo profesional por parte de sus empresas.

## D. ENTREVISTAS CON PROFESIONALES ACERCA DE LA FORMACIÓN CONTINUA

Personas entrevistadas con las que se sostuvo una conversación sobre necesidades de formación:

1	Aarón Alonso Carmona	Lic. Administración de Empresas	Socio Director Seidor Centroamérica
2	Beatriz de Puerta	Licda. en Economía	Directora Ejecutiva CGC Consultores
3	Rigoberto Alvarenga	Ing. en Sistemas	Gerente General Grupo Satélite
4	Mario Tarrago	Ing. En Sistemas	Director de Tecnología CMI
5	Lorena Rugamas de Francia	Licda. en Administración de Empresas	Gerente de RRHH LACTOSA
6	Sergio Mollinedo	Lic. en Mercadeo	Director Ejecutivo América Interactiva
7	Mauricio Araujo	Lic. en Diseño	Gerente Mini Agencia GEA
8	Elvira Olmedo	Licda. en Mercadeo	Corredora Independiente de Seguros y Consultora en Formación
9	Roberto Tobar	Lic. en Administración de Empresas	Gerente de Proyectos PNUD.
10	Katya María Francia	Licda. en Mercadeo	Coordinadora de Marketing Digital.
11	Daniel Mauricio Villacorta	Lic. Administración de Empresas	Docente de la Facultad de Ciencias Económicas UES
12	Gilberto Figueroa	Ing. Industrial	Docente de la Facultad de Ciencias Económicas UES
13	Roberto Ernesto Rodríguez	Ing. Mecánico	Docente de la Facultad de Ciencias Económicas UES
14	Mauricio Rivas	Ing. Industrial	Docente de la Facultad de Ciencias Económicas UES
15	Oscar Díaz	Lic. en Comunicaciones	Editor de Internacionales de la Prensa Gráfica
16	René Renderos	Lic. en Contaduría Pública	Contralor de Salnet de El Salvador
17	Rodrigo Chávez	Lic. en Mercadeo	Gerente de Sucursal Banco Citi

## Guía de entrevista / Resultados

1. ¿Describir por favor la manera en que percibe las necesidades de formación continua de su organización?

Los profesionales con las que se tuvo la oportunidad de conversar manifestaron que las necesidades de formación de la empresa se dan a todo nivel; sin embargo existen áreas del negocio en donde es más estratégico invertir. El área comercial es una de las principales y donde se han realizado diferentes acciones de formación, se han contratado consultorías e incluso adquirido herramientas de e-learning a la medida.

Se han estado realizando eventos de capacitación para los colaboradores en diferentes temas, algunos generales como técnicas de ventas, atención al cliente, entre otros. Adicionalmente hay temas que son muy específicos del giro industria que no son fáciles de conseguir en el mercado y que se contratan con un especialista o se buscan en las universidades.

Existe una directriz de las organizaciones por fortalecer las capacidades del equipo gerencial, así como de aquellos colaboradores con alto potencial y que en determinado momento podrían convertirse en ejecutivos. Se tiene un proceso de reclutamiento y selección que asegura la integración del mejor talento, gente con formación académica en la mayoría de los casos. Sin embargo, se requiere siempre de una formación más práctica que le enseñe a la gente a desempeñarse mejor en su puesto. Se trata en algunos casos de reducir la curva de aprendizaje y en otra potenciar un nivel de desempeño más elevado.

Todos los entrevistados manifestaron que es necesaria la formación adicional siempre y que han logrado superar los problemas de falta de poder hacer las cosas con capacitaciones en temas específicos que tienen que ver con su trabajo día a día.

## 2. ¿Hacia quiénes deberían los proveedores de servicios de formación dirigir sus esfuerzos?

Se consideran en primer lugar a las empresas, porque es donde los gerentes o jefes ejercen su trabajo; en segundo lugar están muchos profesionales que constantemente están buscando a título personal la manera de mantenerse actualizados, sobretodo en estos tiempos que los cambios son más rápidos que hace unos años. Los entrevistados afirman que si los temas ofrecidos son atractivos y que si responden a las exigencias del mercado empresarial, la gente los evaluará con seriedad y probablemente los tome.

Desde su punto de vista, los profesionales dicen que los servicios de formación se deberían de dirigir a los colaboradores de las empresas y a los gerentes, pero que también a los empresarios, debido que según ellos, algunos empresarios que no pudieron finalizar sus estudios de bachillerato o educación superior, desean complementar los conocimientos aprendidos de manera empírica con cursos formales o talleres de formación, que aunque no obtendrían un título académico, les daría la oportunidad de recibir un certificado o un diploma.

También manifestaron que se debería de dirigir en forma abierta para cualquier persona que requiera mejorar sus conocimientos y desarrollar habilidades prácticas para el trabajo. Habría que tomar en cuenta que los eventos de formación cerrada son más adecuados para abordar temas estratégicos en las empresas y en los cuales se requiere que las discusiones de problemas reales se lleven a cabo únicamente en presencia de los miembros de una misma empresa.

Finalmente piensan que se tiene que considerar a los estudiantes de los últimos años de estudios universitarios que están buscando tomar cursos en temáticas que les ayuden a fortalecer su curriculum y mejorar sus posibilidades de inserción en el mundo laboral.

### 3. ¿Qué tipo de formación continua han contratado en el pasado o visualizaría contratar?

Muchos de los entrevistados dijeron que se han enviado grupos completos de su empresa a recibir seminarios que duran toda una mañana. Ese tipo de capacitaciones les ha funcionado porque la gente no tienen que dejar por tanto tiempo sus actividades productivas. No todos las necesidades de formación pueden abordarse de esa manera, por lo que para ciertas posiciones y dependiendo del tema se contratan cursos que pueden durar varias semanas.

En su mayoría la formación que han recibido ha sido bajo la modalidad de cursos abiertos cuando se ha tratado de una o dos personas y dependiendo de los fondos disponibles de INSAFORP. Algunas formaciones se asumen con presupuesto de la empresa por completo, pero son cursos para los que se contratan específicamente a un consultor o una empresa de capacitación.

Afirman que dentro de sus organizaciones se han tomado seminarios, cursos y diplomados. La empresa ha financiado para posiciones clave dentro de su empresa (gerentes), diplomados en universidades o escuelas de negocios. En ciertas ocasiones se han manejado canjes o se han realizado alianzas con estas instituciones.

Los profesionales expresaron que sus empresas ya tienen seleccionados proveedores de servicios de formación, pero que a pesar de ello, constantemente se están evaluando ofertas de cursos, talleres, seminarios, diplomados, de todos los proveedores. Señalaron que los costos y la duración pueden variar dependiendo del tema, pero lo más importante para ellos es el contenido temático y que los facilitadores tengan experiencia comprobada, eso es lo que da valor a estos eventos formativos.

4. ¿Específicamente que modalidades de formación contrataría en forma independiente o como empresa?

A juicio de los entrevistados las modalidades de formación que demandarán en el futuro serán cursos abiertos, cursos cerrados, diplomados, herramientas de e-learning. Además creen que aunque lo consideran hacer a título personal, también procurarán influir para que de manera constante se esté enviando al personal según el plan de Recursos Humanos, a seminarios, talleres, diplomados, post grados que vayan acorde a las especificidades del puesto de trabajo que estén desempeñando las personas dentro de la empresa.

Precisan en algo que consideran muy importante, y es el hecho que tanto los seminarios, cursos y diplomados que se estén ofreciendo en el mercado tienen permitir la entrega de contenidos prácticos, en el menor tiempo posible y con un impacto más que de información que sea de formación especializada.

A su criterio los seminarios no deberían tener una duración mayor de 8 horas y éstos deberían tener un contenido bien específico para que tenga el impacto de formación que se espera; es decir que, deben ser puntuales, al grano y sin mucha teoría.

En el caso de los cursos, piensan que serían más efectivos si se proporcionaran “in Company”, es decir, que se impartieran de manera privada y a la medida de cada empresa, cuando la forma de oferta sea para empresas, o en su defecto que se impartieran por área de especialización en cada profesión si fueran cursos libres. Cuando se trate de una oferta de cursos libres para profesionales, sugieren que éstos no sean cargados de tanta charla magistral, sino que se conviertan en verdaderos talleres de aprendizaje “haciendo”, para que la formación sea efectiva y cumpla con el objetivo que ellos como profesionales esperarían de un curso.

Sobre los diplomados, recomiendan que se brinde una formación que será complementaria en su profesión y que venga a reforzar aspectos académicos que no poseen de manera teórica aunque de alguna manera tiene una base empírica. Esperan que éstos no sean de extensa duración, es decir, que no sean de más de 6 meses.

5. ¿Qué cursos, seminarios o diplomados ha recibido o estaría requiriendo contratar usted o su empresa?

Los entrevistados manifestaron que han recibido temas en gestión gerencial en general y que les interesa de manera específica lo que tiene que ver con técnicas de ventas, servicio al cliente, atención al cliente, técnicas de liderazgo, gestión del tiempo, trabajo en equipo, seguridad ocupacional, gestión de inventarios, técnicas de negociación, gestión de ventas, buenas prácticas de manufactura, seguridad e higiene ocupacional, habilidades gerenciales, administración de recursos humanos, planeación de marketing, merchandising, marketing digital, mejora continua, entre otros.

Afirmaron que es necesario contar con una formación continua que nivele el conocimiento de los profesionales que no son graduados en el área de las ciencias económicas y que desempeñan funciones gerenciales donde tienen que trabajar mucho con números, razón por la solicitan que se ofrezcan cursos de finanzas para profesionales que no saben de finanzas.

También expresaron que se debería ofrecer una formación en Excel avanzado, porque los ejecutivos trabajan con números y que muchas veces no pueden elaborar cuadros y bases de datos que requieren cierto grado de conocimiento adicional, porque sólo pueden utilizar esta herramienta informática de manera básica.

Los profesionales coincidieron que a pesar de requerir estas modalidades de formación, éstas deben tener plazos cortos de ejecución y para el caso de los que duran más de 8 horas que no sean impartidos todos los días sino más bien dos o máximo tres veces por semana.

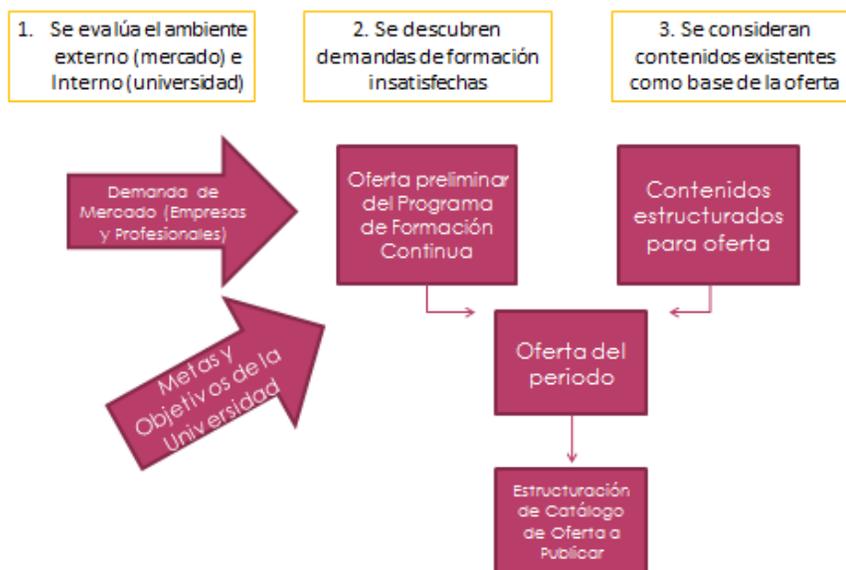
## CAPÍTULO IV. PROPUESTA DE OFERTA DE SERVICIOS EN EL MARCO DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN CONTINUA PARA LA ESCUELA DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.

Teniendo en cuenta que este trabajo de investigación está orientado a la estructuración de una oferta de servicios de formación continua, se ha tomado en consideración el resultado del “benchmark” o parámetro de comparación con los proveedores actuales de este tipo de programas, citados en el capítulo III, los cuales poseen mejores prácticas de servicio, dirigidas a satisfacer las necesidades de las empresas, profesionales independientes y diversos tipos de colaboradores que desean mantenerse competitivos en el mercado. Para la propuesta de formación continua, se ha tomado en cuenta las necesidades de los profesionales y técnicos que desean mantenerse actualizados en el mercado.

### I. ESQUEMA PARA LA ESTRUCTURACIÓN DE LA OFERTA PARA EL PROGRAMA DE FORMACIÓN CONTINUA

#### 1. Oferta del Programa de Formación Continua

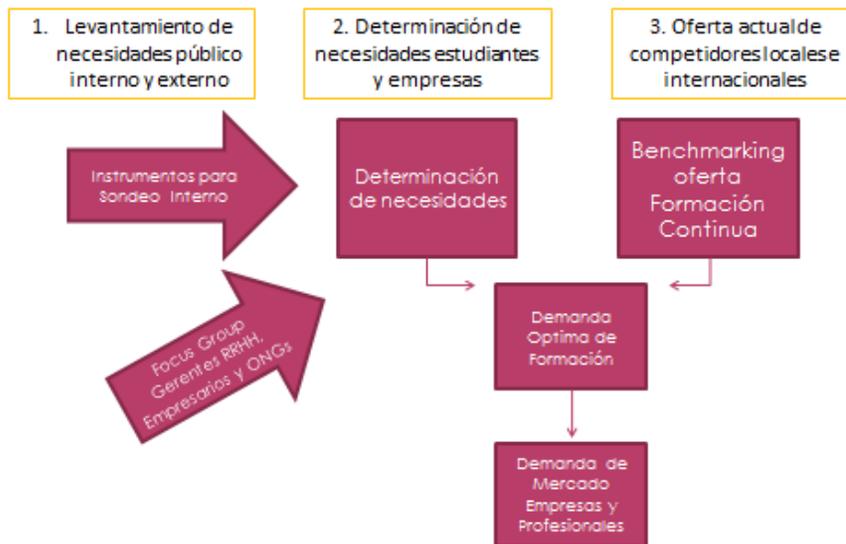
##### Esquema General a Alto Nivel para la Estructuración de Catálogo de Oferta



Similar al modelo que se utiliza para la determinación de la demanda de otro tipo de servicio, se definió una mecánica para la elaboración de la oferta para el programa de formación continua de cada periodo, a partir de la cual se ha estructurado el catálogo a publicar para promover los cursos, seminarios, diplomados y cátedras abiertas que forman parte del programa.

En este esquema se consideran como principales insumos las necesidades del mercado, que están integrados por los profesionales que ejercen de forma independiente su práctica profesional o que forman parte de alguna organización, así como las necesidades de las empresas privadas, públicas y sin fines de lucro, que requieren profesionales con cierta formación, según corresponda a una gestión del talento. A estas necesidades del mercado se suman las meta y objetivos que persigue la Universidad de El Salvador, responde no solo a las demandas del mercado laboral, sino a la sociedad en su conjunto. Como resultado de lo anterior, se determina en forma una oferta preliminar de formación continua, que se combina de cierta forma con ofertas de períodos anteriores, que fueron demandadas por el mercado y que estratégicamente conviene mantener vigente para el siguiente periodo.

### Esquema para el Establecimiento de la Demanda de Mercado



Para establecer la demanda óptima que responda a las necesidades del mercado, se propone la utilización de instrumentos de sondeo tales como encuestas para el levantamiento de necesidades formativas, que en forma cuantitativa permita obtener información sobre las necesidades de los actuales estudiantes de postgrados, egresados y aquellos estudiantes que estén cursando su último año de carrera de la Universidad de El Salvador, sin que esto se limite a la Facultad de Ciencias Económicas. En el caso del resto de los actores del mercado que demanda estos servicios de formación continua, se propone la utilización de instrumentos que sirvan para capturar información de forma cualitativa sobre las necesidades de las organizaciones. Para esto se recomienda organizar de forma semestral sesiones de focus group o grupos de enfoque, con diferentes públicos de interés, tales como gerentes de recursos humanos, responsables por el reclutamiento y selección de personal y empresarios. El Focus Group es una mecánica de investigación ampliamente utilizada y para lo cual existen guías estandarizadas respecto de su uso y organización. Una vez determinada las necesidades del mercado, se sugiere considerar la oferta de formación continua de otras organizaciones de educación superior y otras de educación no universitaria, que sirva como parámetro de comparación a fin de optimizar la propuesta de oferta y generar valores diferencial en la satisfacción de necesidades del mercado.

### Esquema para la Determinación de Contenidos en la Oferta



Se propone estructurar los contenidos de la oferta de formación continua, tomando como base los contenidos de materias o cursos de pregrado, con temas sobre los cuales se requiera un mayor nivel de profundidad, así como otros contenidos que facilitadores contratados por la universidad puedan desarrollar para responder a necesidades específicas del mercado.

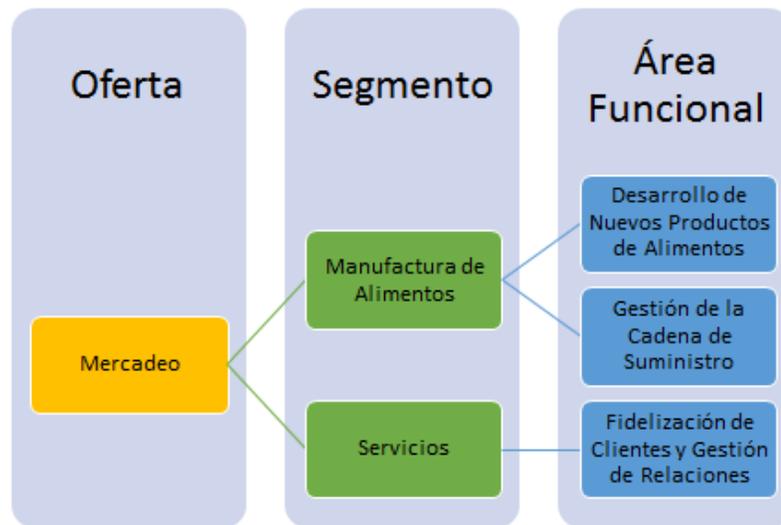
Estos contenidos propuestos, podrían combinarse con otros utilizados en periodos anteriores o en otras ofertas de servicios de formación continua, para conformar los nuevos y generar una innovación de tipo incremental, es decir pequeñas mejoras que se logren sin afectar el modelo de negocios, ni la incorporación de nueva tecnología.

Se sugiere que los contenidos sean ad-hoc a las necesidades de las organizaciones y de los profesionales que participan en un determinado segmento de industria. Lo cual se aborda con más detalle en el siguiente apartado.

### Esquema para la Estructuración del Catálogo de Oferta de Servicios



Con el propósito de facilitar a los prospectos, profesionales y empresas, la selección de una determinada oferta del programa de formación continua, se propone estructurarlo por segmento de industria y por área funcional, de tal forma que una determinada oferta, en una misma área funcional, pueda responder plenamente a las necesidades del segmento de industria o que la oferta de servicios varíe dependiendo del público meta.



## II. OFERTA DE SERVICIOS DE FORMACIÓN CONTINUA QUE SE PROPONE

Como propuesta para la Escuela de Posgrados de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador, a continuación se presenta un listado de los seminarios, cursos, diplomados y cátedras abiertas, los cuales han sido elaborados por el equipo de investigación de este trabajo de graduación.

Entre las áreas de las ciencias económicas para las que se ha elaborado esta propuesta están las finanzas, marketing, ventas, gestión empresarial, proyectos. Se han elegido éstas áreas y temas de formación continua sobre la base de los resultados obtenidos tanto en el “benchmarking” (Parámetros comparativos de mercado) realizado como en las opiniones en las conversaciones sostenidas con los profesionales que fueron entrevistados. En el caso de las cátedras abiertas a pesar que no fueron mencionadas por los sujetos de estudio, forman parte complementaria en una formación profesional dentro de una universidad.

## **A. SEMINARIOS**

Los seminarios se han considerado para que tengan una duración entre 4 y 16 horas. A continuación se presenta la propuesta de temas para seminarios y el detalle del contenido para cada uno se encuentra en los anexos.

1. Finanzas Personales
2. Prevención de Fraudes Punto de Venta
3. Fundamentos para la Prevención de Fraudes
4. Prevención de Fraudes. Control de Inventarios
5. Etiqueta y Protocolo
6. Plan de Marketing
7. Dirección de Ventas
8. Merchandising
9. Liderazgo y Gestión Empresarial
10. Trabajo en Equipo
11. Técnicas de Liderazgo
12. Técnicas de Negociación
13. Administración efectiva del Tiempo
14. Habilidades Gerenciales
15. Técnicas Financieras
16. Cuadro de Mando Integral
17. Marketing de Servicios y el modelo de las 4 brechas
18. Mystery Shopper
19. Lealtad y Fidelización de Clientes
20. Gerencia Estratégica
21. Dirección de Personas
22. Líder Coach
23. Liderazgo para la Gestión del Cambio
24. Mejora Operativa
25. Dirección de Reuniones Eficaces/Productivas
26. Gestión de Conflictos
27. La Gestión Emocional para la Motivación
28. Comunicación Interpersonal
29. Presentaciones Eficaces
30. Fidelización de Clientes y Gestión de Reclamaciones

## **B. CURSOS**

El punto de partida que esta formación complementaria es el tiempo de duración. Los cursos deberán ser mayores de 16 horas y hasta 32 para ser considerados como tal. Los cursos con una duración de 16 horas o menos serán considerados como seminarios. A continuación se presenta la propuesta de temas y el detalle del contenido para cada uno se encuentra en los anexos.

1. Técnicas Efectivas de Negociación
2. Comunicaciones Empresariales
3. Técnicas Eficaces para la Realización de Presupuestos
4. Programación Neurolingüística e Inteligencia Emocional en el Servicio al Cliente.
5. Excel Básico
6. Excel Avanzado
7. Contabilidad Básica para No Contadores
8. Coaching y Desarrollo Integral
9. Administración Financiera
10. Administración Estratégica
11. Administración de Recursos Humanos
12. Administración de Proyectos
13. Administración de la Mercadotecnia
14. Administración de Inventarios
15. Mejora Continua
16. Finanzas para No Financieros

## C. DIPLOMADOS

La formación de más de 32 horas de duración será considerada como diplomado. A continuación se presenta la propuesta de temas y el detalle del contenido para cada uno se encuentra en los anexos.

1. Creación de Empresas
2. Formulación y Evaluación de Proyectos
3. Logística y Cadena de Suministros
4. Crédito Comercial y Gestión de cobros
5. Dirección de Marketing
6. Marketing Digital
7. Dirección Comercial y Ventas
8. Retail Management
9. Comercio Internacional
10. Finanzas Empresariales Básicas
11. Administración de Recursos Humanos
12. Habilidades Gerenciales
13. Gestión de Equipos de Trabajo de Alto Rendimiento

## D. CÁTEDRAS ABIERTAS

Para las cátedras abiertas se propone lo siguiente:

### 1. Cátedra Abierta sobre Productividad y Empleo Digno (Enero-Junio)

a. **Primer Encuentro:** Programas de Fortalecimiento Grande Empresa – PYME una forma de contribuir al crecimiento y sostenibilidad.

i. **Objetivo:** Reflexionar sobre las experiencias de fortalecimiento de negocios PYMES ejecutados por la gran empresa y la forma en que estos programas contribuyen al crecimiento de los negocios y su sostenibilidad en el largo plazo.

ii. Propuesta de ponentes: Representante de Relaciones Corporativas Industrias La Constancia y Consultor Empresarial especialista en PDDs.

b. **Segundo Encuentro:** La Responsabilidad Social Empresarial con Énfasis en el Público Interno (micro entorno).

i. Objetivo: Analizar la aplicabilidad de los Programas de RSE en las Pequeñas y Medianas Empresas, y como estos pueden servir como base para promover el desarrollo del público interno.

ii. Propuestas de ponentes: Representante de FUNDEMAS y empresario PYME con prácticas de RSE.

c. **Tercer Encuentro:** Empleo Joven un esfuerzo colaborativo entre Empresa – Academia

i. Objetivo: Abrir un debate sobre el papel que las empresas y la academia juegan en la búsqueda de opciones para generar oportunidades de empleo digno a los jóvenes en El Salvador.

ii. Propuesta Ponentes: Representante de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y JOVEN 360.

## **2. Cátedra Abierta sobre Competitividad Empresarial (Julio – Diciembre)**

a. **Primer Encuentro:** Balance sobre los Tratados de Libre Comercio en El Salvador.

i. Objetivo: Evaluar como los diferentes Tratados de Libre Comercio suscritos por El Salvador han servido para estimular la competitividad de las empresas ó por el contrario la han afectado.

ii. Propuesta de Ponentes: Delegado del Ministerio de Economía, Representante de Coexport y Dr. Ovidio Cabrera, presidente del BCR.

b. **Segundo Encuentro:** Programas de Desarrollo del Talento Humano. Inversión ó Gasto?

i. Objetivo: Conocer diferentes puntos de vista sobre la forma en la que los programas de desarrollo del personal son vistos por los empresarios como una inversión ó un gasto, dependiendo de sus creencias, si contribuyen ó no a mejorar la competitividad de los negocios.

ii. Propuesta de ponentes: SEACH JOBS y Empresario.

c. **Tercer Encuentro:** Liderazgo Directivo y su influencia en el desempeño de las organizaciones.

i. Objetivo: Determinar en que medida el desarrollo del liderazgo directivo incide en los resultados del negocio y permite tener empresas más competitivas..

ii. Propuesta de Ponentes: Diferentes docentes de la Maestría en Consultoría Empresarial, los cuales serán elegidos por el director de maestría. Por ejemplo el Ing. Guillermo Matta y Lic. Alfaro Luna.

## **CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **A. CONCLUSIONES**

1. La oferta de formación continua en las Universidades Públicas Internacionales es amplia, y se orienta a las principales áreas funcionales de una organización, tanto al sector privado como público.
2. Existe una variedad de actividades para formación continua. Sin embargo los que resultan comunes para la mayoría de las Instituciones dentro de la investigación realizada son los seminarios, cursos y diplomados.
3. Los cursos y seminarios tienen un contenido temático enfocado a las áreas funcionales dentro de la empresa pública o privada y pueden ser cortos de 8 horas de duración o extensos hasta de 48 horas en promedio.
4. En cuanto a los Diplomados se determinó que en todas las instituciones sujetas del estudio, están estructurados por módulos y que en promedio pueden durar 5 meses, o un equivalente de 100 horas.
5. La mayoría de las instituciones universitarias realizan adicionalmente a sus programas de formación continua, eventos académicos vinculados a la realidad nacional con temas económicos y sociales conocidos como cátedras abiertas o libres, simposios, foros, congresos, entre otros.
6. En las instituciones educativas de países como México, Chile y El Salvador hay ofertas formativas que son comunes y que sirven como parámetro de comparación para elaborar un programa propio de formación continua.
7. Dentro de las ventajas que muestran algunas instituciones dedicadas a la formación continua en El Salvador se encuentran apoyos de financiación propios y estatales, acreditaciones y dobles diplomas con Universidades Internacionales.

## **B. RECOMENDACIONES**

1. Es importante seleccionar un conjunto de productos de formación continua que se adapten mejor a las necesidades del mercado salvadoreño, tanto en el sector público como privado.
2. En la medida de lo posible, se sugiere hacer un estudio técnico a profundidad, que incluya diseños curriculares para elaborar una oferta de educación continua completa que incluya seminarios, cursos, diplomados, posgrados, maestrías adicionales a las actuales, etc.
3. Si bien es cierto el contenido y duración de los cursos y seminarios pueden servir de parámetro de comparación para elaborar el programa de formación continua, se debe establecer una metodología para identificar oportunidades de innovación que respondan a las necesidades del mercado.
4. Para los diplomados se debe definir un parámetro estándar mínimo de duración que sea flexible de acuerdo a la temática que se trate, por lo que se sugiere que sea superior a las 40 horas y recomendable hasta un máximo 120 horas.
5. Siendo las cátedras abiertas un espacio de análisis y reflexión relevante para la UES, la Escuela de posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, debe contemplar dentro de la oferta de formación continua este tipo de eventos académicos.
6. Se debe valorar las coincidencias en los temas de formación que existen entre las instituciones investigadas, así como aquellas formaciones que las hacen únicas y las separan del resto; pero también la mezcla que existe en la oferta de formaciones de corto plazo y aquellos que pueden durar meses.
7. Es necesario considerar los valores agregados que ofrecen algunas instituciones de formación continua. No obstante la Escuela de Posgrados de la FCE de la UES, debe hacer convenios económicos con instituciones como INSAFORP y los convenios académicos suscritos con universidades extranjeras para generar un beneficio adicional, que la diferencien del resto de instituciones de formación continua en El Salvador.

## BIBLIOGRAFIA

- Documento de Plan Estratégico de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador 2007-2011
- Evaluación y Modelos para la Formación Continua, Carlos Marcelo García, Universidad de Sevilla.
- Memoria UNAM 2013, Facultad de Economía.
- [http://www.webometrics.info/es/americas/latin\\_america](http://www.webometrics.info/es/americas/latin_america)
- <http://www.unam.mx/acercaunam/es/>
- <http://www.cienciaytecnologia.gob.bo/convocatorias/publicaciones/Metodologia.pdf>
- [http://www.angelfire.com/sc/matasc/EyD/bioesta/muest\\_noprob.htm](http://www.angelfire.com/sc/matasc/EyD/bioesta/muest_noprob.htm)
- <http://www.unam.mx/index/es>
- <http://educacioncontinua.unam.mx/oferta.php>
- <http://www.uchile.cl/>
- <http://www.uchile.cl/educacioncontinua>
- <http://www.ufg.edu.sv/>
- <http://www.ufg.edu.sv/ini.curdip.html?l=20&a=0&a=7&t=0#.VNv1jVOG-CI>
- <http://www.ufg.edu.sv/ini.curdip.html?l=2&a=7&a=0&t=1#.VNv12IOG-CI>
- <http://www.ujmd.edu.sv/index.php/oferta-acad%C3%A9mica/programas-de-posgrado>
- <http://www.aden.org/sede/san-salvador>
- <http://aden.org/executiveeducation>
- <http://www.fepade.org.sv/>
- <http://www.iseade.edu.sv/especializaciones-es.php?especializacion=1>
- [http://www.fepade.org.sv/index.php?option=com\\_content&view=article&id=40&Itemid=206#top](http://www.fepade.org.sv/index.php?option=com_content&view=article&id=40&Itemid=206#top)

## ANEXOS

### DETALLE DE CONTENIDO PARA LOS SEMINARIOS

#### 1- Seminario: Finanzas Personales

**Descripción:** En este taller se revisarán los diversos aspectos que conforman las finanzas personales, tales como las ventajas y desventajas de los créditos, la conveniencia de contratar seguros de acuerdo a las posibilidades económicas y al riesgo al que se está expuesto, las operaciones de inversión para acrecentar los excedentes económicos y, por último, los regímenes de pensiones a partir de la planeación del futuro. Actualmente, la mala administración de los recursos monetarios, ha llevado a las personas a vivir bajo condiciones de inestabilidad, incertidumbre y endeudamiento. Esto trae como consecuencia problemas en el patrimonio familiar e insatisfacción con la remuneración económica percibida, pues se piensa que una mayor cantidad de dinero es capaz de solucionar dichas situaciones. Sin embargo, la realidad demuestra que esto no es necesario, pues la clave para superar estas dificultades estriba en la administración financiera personal, con base en los ingresos, es decir, evitando gastar más de lo que se gana.

**Objetivo:** Desarrollar una administración financiera personal que le permita generar una estabilidad económica mediante la utilización correcta de créditos, compra de seguros, inversión adecuada de los excedentes económicos y planeación de su etapa de retiro.

**Dirigido a:** Público en general con actividad económica, personas con interés en la administración de sus finanzas personales y familiares.

#### Contenido:

##### 1. Administración financiera personal

- 1.1 Conocimiento de las finanzas personales
- 1.2 Relación ingreso-egreso
- 1.3 Planeación: principio de toda meta financiera
- 1.4 El reto del ahorro: fundamento para generar riqueza
- 1.5 Medidas prácticas para ahorrar
- 1.6 Distribución ideal del gasto
- 1.7 Manejo de la agenda financiera

##### 2. Crédito

- 2.1 Tipos de crédito
- 2.2 Ventajas y desventajas
- 2.3 Conceptos de tasas de interés, rendimiento e inflación
- 2.4 Crédito hipotecario y automotriz

- 2.5 Tarjeta de crédito
- 2.5.1 Revisión y cálculo de la información contenida en el estado de cuenta
- 2.6 Situación personal de endeudamiento

### **3. Inversiones**

- 3.1 Diferencia entre ahorrar e invertir
- 3.2 Reglas básicas para las inversiones (excedentes, diversificación y plazos)
- 3.3 Conceptos básicos de las inversiones:
  - 3.3.1 ¿Qué es la bolsa de valores?
  - 3.3.2 Instrumentos de deuda
  - 3.3.3 Renta variable
  - 3.3.4 Fondos de inversión
- 3.4 Opciones de inversión: la ruta a seguir

### **4. Los seguros personales y familiares**

- 4.1 Riesgos que pueden ser protegidos con un seguro
- 4.2 Los seguros como inversión
- 4.3 Seguros que deben contratarse:
  - 4.3.1 Vida
  - 4.3.2 Gastos médicos mayores
  - 4.3.3 Vivienda
  - 4.3.4 Retiro
  - 4.3.5 Automóvil
- 4.4 Alcance de los seguros como prestación laboral

### **5. La planeación del retiro**

- 5.1 Regímenes de pensión en El Salvador
- 5.2 Esperanza de vida de los salvadoreños y la planeación para el retiro
- 5.3 Análisis de los conceptos relativos a las pensiones de seguridad social, personal y corporativa
- 5.4 Revisión del estado de cuenta de la afore
- 5.5 Aportaciones voluntarias, complementarias y sus ventajas fiscales

**Duración: 16 horas**

## **2- Seminario: Prevención de Fraudes Punto de Venta**

**Descripción:** Este curso ayudará a clarificar la administración de los puntos de venta para evitar riesgos que vulneren la estabilidad del negocio. Los puntos de venta representan una de las etapas trascendentales en el logro de objetivos de la empresa. Es ahí donde se agrupan todos los esfuerzos y se materializa la oferta y comercialización de productos o servicios diferenciados a los clientes.

**Objetivo:** Identificar, evaluar y establecer controles de riesgo en los puntos de venta de la empresa para evitar acciones deshonestas, pérdidas y fraudes que vulneren la estabilidad del negocio.

**Dirigido a:** Personal relacionado a la auditoría interna, administración, finanzas, tesorería, contraloría y operación de punto de venta.

### **Contenido:**

#### **1. Control de caja**

- 1.1. Arqueos físicos rutinarios al fondo fijo
- 1.2. Caja de Seguridad (uso, accesos, depósitos y retiros de efectivo)
- 1.3. Recolección y entrega de efectivo (traslado de valores)
- 1.4. Faltantes y sobrantes (diferencias menores)
- 1.5. Integración y cuadro de venta
- 1.6. Conciliación de otros ingresos (vales, tarjetas de crédito, débito y demás formas de pago)
- 1.7. Descuentos vía nómina a empleados en faltantes reales por importes mayores
- 1.8. Integración y cuadro de devoluciones
- 1.9. Interacción POS (punto de venta) con sistema de gestión de inventarios

#### **2. Inventarios**

- 2.1. Recepción de producto
- 2.2. Captura en el sistema
- 2.3. Discrepancias en el recibo
- 2.4. Conteos cíclicos
- 2.5. Recibo de mercancía a través de radio frecuencia (hand held)
- 2.6. Salida de mercancía (transferencias entre sucursales, cambios y devoluciones a proveedor)

#### **3. Merma y Discrepancias**

- 3.1. Identificación de mermas
- 3.2. Captura en el sistema
- 3.3. Documentación y autorización de la merma
- 3.4. KPI's de monitoreo de merma
- 3.5. Tipos de merma

- 3.5.1. Robo (interno o externo)
- 3.5.2. Administrativa
- 3.5.3. Deteriorado, obsoleto, dañado
- 3.5.4. Caducidad

#### **4. Seguridad y Vigilancia**

- 4.1. Cámaras y monitoreo
- 4.2. Personal de seguridad en sitio (guardia de seguridad)
- 4.3. Registro de personal externo a la unidad de negocio
- 4.4. Circuito cerrado
- 4.4. Uso de antenas de radiofrecuencia
- 4.5. Sensores adheribles
- 4.6. Desactivadores de radiofrecuencia

#### **5. Control de Personal (RH)**

- 5.1. Altas y bajas
- 5.2. Registro manual y electrónico de entrada y salida del personal (horarios, retardos)
- 5.3. Pago de honorarios adicionales (prima dominical, tiempo extra, días festivos, etc.)
- 5.4. Uniformes
- 5.5. Revisión periódica de lockers
- 5.6. Descuentos, deducciones por cortes de caja

#### **6. Regulación y cumplimiento de normatividad**

- 6.1. Licencia de apertura
- 6.2. Seguridad e higiene
- 6.3. Protección civil
- 6.4. Uso de suelo
- 6.5. Ley de protección de datos

#### **7. Control y Administración de gastos menores**

- 7.1 Documentación y comprobación de gastos menores generados en la unidad de negocio
- 7.2 Razonabilidad del gasto generado
- 7.3 Facturación del gasto para su deducibilidad
- 7.4 Registro contable y documentación del gasto
- 7.5 Integración y conciliación de los gastos

#### **8. Estado Financiero del Punto de Venta**

- 8.1. Ingresos y descuentos
- 8.2. Costo de producto, merma
- 8.3. Gastos, utilidad (pérdidas) y capital de trabajo

**Duración: 8 horas.**

### **3- Seminario: Fundamentos para la Prevención de Fraudes**

**Descripción:** Este curso te ofrece las herramientas necesarias para identificar prácticas deshonestas y evitarlo a tiempo, antes de que se afecten los recursos de tu empresa. Toda organización se encuentra en riesgo de sufrir fraudes, a continuación, podrás diseñar y activar procesos para monitorear e identificar comportamientos inusuales o sospechoso también reconocerás fácilmente los principales indicadores de fraude y a controlar las áreas de mayor riesgo o impacto.

**Objetivos:** Desarrollar herramientas que reduzcan de forma significativa los riesgos de fraudes corporativos y las prácticas deshonestas mediante el estudio de casos reales y ejercicios prácticos.

**Dirigido a:** Personas que laboran en las áreas contables, de auditoría o de procesos; personal de las áreas de Administración, Finanzas, Tesorería, Contabilidad, Contraloría que deseen ampliar sus conocimientos en el área de prevención de fraudes; gerentes o jefes de cualquier nivel; público en general con experiencia y/o conocimientos del tema.

#### **Contenido:**

##### **1. Conceptos del fraude**

- 1.1. Definición de fraude
- 1.2. Elementos
- 1.3. Categorías

##### **2. Clasificación del fraude**

- 2.1. Clasificación del fraude ocupacional
- 2.2. Caso práctico
- 2.3. Análisis del fraude
- 2.4. Diagrama de Cassey en el fraude

##### **3. ¿Por qué existe el fraude?**

- 3.1. Elementos críticos del fraude
- 3.2. Cómo aplicar los elementos de fraude a su organización
- 3.3. Estadísticas a considerar del fraude
- 3.4. Causas por las que existe el fraude
- 3.5. Perfil de quién lo comete

##### **4. Fraudes en las PyMES Vs Grandes Empresas**

- 4.1. Por qué se tienen más fraudes en las PyMES Vs grandes empresas
- 4.2. Particularidades del fraude en las PyMES
- 4.3. Caso práctico

## **5. Indicadores de Fraude**

- 5.1. Principales indicadores de fraude
- 5.2. Anomalías contables
- 5.3. Síntomas del control interno, analítico, estilos de vida, conducta y líneas de denuncia

## **6. Fraudes por área y/o departamento**

- 6.1. Punto de venta
  - 6.1.1. Línea de cajas y caja general (monitorear y supervisar en horas de mayor flujo de cliente)
  - 6.1.2. Entrada y salida de mercancía (recibo)
- 6.2. Compras
  - 6.2.1. Proveedores acostumbrados a “negociar”
  - 6.2.2. Dependencia y tendencias de compras con un solo proveedor
  - 6.2.3. Candados en los sistemas de control
- 6.3. Control en almacenes de inventario
  - 6.3.1. Perfil del recurso humano
  - 6.3.2. Mercancías fuera de control
  - 6.3.3. El robo “hormiga”
- 6.4. Entorno del vendedor
  - 6.4.1. El cliente como fuente de fraudes
  - 6.4.2. La Cobranza y los depósitos
- 6.5. Riesgo en las transacciones electrónicas
  - 6.5.1. Principales métodos de fraude
  - 6.5.2. Internet y los “hackers”
  - 6.5.3. Condiciones mínimas de seguridad para operar
- 6.6. Cobranzas, cajas chicas y viáticos
  - 6.6.1. Cheques robados, facturas duplicadas
  - 6.6.2. Auditoría de caja (facturas, vales, gastos, propinas, entre otros)
- 6.7. Unidad de prevención y lavado de dinero
  - 6.7.1. Operaciones y/o transaccionales inusuales
  - 6.7.2. Origen y procedencia de los recursos

## **7. ¿Cómo reducir el fraude?**

- 7.1. Elementos del control interno
- 7.2. Método de prevención de fraudes y control interno
- 7.3. Diagrama de Cassey – Control
- 7.4. Estructura de un plan de prevención de fraudes
- 7.5. Proceso de evaluación
- 7.6. Técnicas de detección y prevención de fraudes
  - 7.6.1. Controles preventivos y correctivos
- 7.7. Gobierno corporativo
- 7.8. Líneas de denuncia
- 7.9. Mejores prácticas
- 7.10. Caso práctico

## **8. Métodos de detección de fraude**

- 8.1. Características del fraude en las organizaciones
- 8.2. Características del defraudador
- 8.3. Métodos de detección de fraudes

## **9. Conclusiones estadísticas**

- 9.1. Conclusiones

**Duración: 8 horas.**

## **4- Seminario: Prevención de Fraudes. Control de Inventarios**

**Descripción:** Este curso se ha enfocado al área de implementación de metodología de control y mitigación de riesgos aplicado a inventarios. Los inventarios son parte esencial de un negocio debido a que gran parte del capital que se invierte, no importa la naturaleza de sus operaciones, todos ellos llevarán un inventario de sus productos, para poder satisfacer las demandas de sus clientes.

**Objetivo:** Ayudar a las empresas a aumentar su rentabilidad en la reducción y prevención de fraudes a través de métodos de control.

**Dirigido a:** Auditores internos, personal relacionado con el manejo de sistemas de administración de inventarios, jefes de almacén, operaciones.

### **Contenido:**

#### **1. Principios básicos de control de inventarios**

- 1.1. ¿Qué son los inventarios?
- 1.2. Tipos de inventario
- 1.3. Afectación contable
- 1.4. Niveles de inventario

#### **2. Conceptos del fraude**

- 2.1. Definición de fraude
- 2.2. Elementos
- 2.3. Categorías

### **3. Clasificación del fraude**

- 3.1. Clasificación del fraude ocupacional
- 3.2. Caso práctico
- 3.3. Análisis del fraude
- 3.4. Diagrama de Cassey en el fraude

### **4. Inventarios físicos**

- 4.1. Causa raíz de los problemas de inventario
- 4.2. Conteos cíclicos

### **5. Regulación y cumplimiento a las normas**

- 5.1. Accesos, señalización y tolerancias
- 5.2. Permisos
- 5.3. Seguridad y protección
- 5.4. Plan de contingencia

### **6. Orden y limpieza**

- 6.1. Normas de orden para manejo de materiales
- 6.2. Capacidad de almacenamiento. (Bodegas, rack, estantes.)
- 6.3. Equipo de manejo de materiales

### **7. La normalización y codificación de los materiales**

- 7.1. Normalización de codificación, EAN, SKU o número de parte
- 7.2. El código de barras y/o número de material (control de origen o interno)
- 7.3. Política de Etiquetado

### **8. Merma**

- 8.1. Diferencias de inventarios
- 8.2. Influencia en el costo (Costos de evaluación y de fallas o no conformidades)
- 8.3. Tipos de mermas (Registros inadecuados, física, identificada, no identificada)

### **9 Control de merma – Herramientas**

- 9.1. Diseño de políticas y procedimientos
- 9.2. Procesos Internos
- 9.3. Factor Humano
- 9.4. Cultura de la Prevención
- 9.5. Control de Inventarios perpetuos
- 9.6. Monitoreo a artículos críticos
- 9.7. Verificación de caducidad de productos o alimentos

- 9.8. Tecnología (Seguridad electrónica)
- 9.9. Accesorios de protección de artículos

## **10. CDIS**

- 10.1. La organización y las políticas
- 10.2. Acomodo, resguardo y estiba de mercancía
- 10.3. Procedimientos del Almacén
- 10.4. Distribución
- 10.5. Manejo de almacenes (Capacidad instalada)

## **11. Sucursales (Centros de negocio)**

- 11.1. Recibo de mercancía por transportista de CDIS
- 11.2. Cintillos y medidas de seguridad básicas del camión
- 11.3. Manejo y distribución del inventario en piso de venta y bodegas
- 11.4. Salida de mercancía (devoluciones y cambios físicos con proveedor)

**Duración: 8 horas**

## **5- Seminario: Etiqueta y Protocolo**

**Descripción:** En este curso se profundizará la importancia de la etiqueta y protocolo. Tanto en el ámbito social como empresarial, es importante saber comportarse y dejar la mejor imagen.

**Objetivo:** Aprender las reglas básicas de la etiqueta y el protocolo social y de trabajo para conducirse con mayor seguridad.

**Dirigido a:** Hombres y Mujeres interesados en mejorar su desenvolvimiento en el entorno social y laboral.

### **Contenido:**

#### **1. Definiciones de protocolo y etiqueta**

#### **2. Normas básicas de la etiqueta social y de trabajo**

- 2.1 Protocolo multimedia
  - 2.1.1 Teléfono
  - 2.1.2 Teléfono celular
  - 2.1.3 Smartphone
  - 2.1.4 Internet e intranet: correo electrónico, redes sociales
- 2.2 Puntualidad
- 2.3 Una cita de negocios

- 2.4 Presentaciones personales
- 2.5 Protocolo en el trabajo

### **3. El arte de la convivencia en reuniones sociales y de trabajo**

- 3.1 Etiqueta en la mesa, uso de platos, cubiertos y copas
  - 3.2 Algo sobre vinos
  - 3.3 En la mesa
  - 3.4 Al servir
  - 3.5 Algunas reglas generales
  - 3.6 Lo que se debe evitar
4. Invitaciones de negocios

**Duración:** 4 horas

## **6- Seminario: Plan de Marketing**

**Descripción:** En este curso se mostrará lo esencial que es el funcionamiento en cualquier empresa un plan de marketing y como vuelve la comercialización eficaz y rentable de cualquier producto o servicio.

**Objetivo:** Implementar procesos comerciales siguiendo los lineamientos definidos en la elaboración de un Plan de Marketing.

**Dirigido a:** Empresarios y colaboradores involucrados en la toma de decisiones comerciales que participarán en la creación, o guiarán sus esfuerzos por un plan de marketing. Es recomendable que el participante tenga nociones básicas de mercadeo o experiencias en el área.

### **Contenidos:**

1. Estructura de un Plan de Marketing y su contribución a la gestión comercial.
2. El contexto que afecta el desarrollo de un plan de marketing.
3. Segmentación, criterios y técnicas.
4. Análisis de capacidades competitivas.
5. Objetivos y metas comerciales.
6. Estrategias competitivas pertinentes para empresa de menor tamaño.
7. Tácticas de venta y mecanismos de realimentación.
8. Plan de ventas.

**Duración:** 16 horas.

## 7- Seminario: Dirección de Ventas

**Descripción:** En este curso se desarrollará la importancia de una fuerza de ventas correcta que se forme por un equipo de ventas efectivo y pueda demostrar un éxito real en el incremento de las ventas.

**Objetivo:** Aplicar técnicas y herramientas básicas de planeación, organización, reclutamiento, motivación, evaluación y control de la fuerza de ventas.

**Dirigido a:** Empresarios y colaboradores que tienen a su cargo vendedores. Poseen al menos educación básica completa y experiencia en el área de ventas.

### **Contenido:**

1. Ámbito y roles de la Dirección y Supervisión de la fuerza de ventas.
2. Fijación de objetivos y metas de la fuerza de ventas.
3. Organización de la fuerza de ventas.
4. Reclutamiento, Selección e Incorporación de la fuerza de ventas.
5. Procesos y pasos de la venta profesional.
6. Motivación de la fuerza de ventas.
7. Evaluación y control de la fuerza de ventas.

**Duración:** 16 horas

## 8- Seminario: Merchandising

**Descripción:** En este curso se conseguirá aumentar la rentabilidad de una empresa a través de la motivación de la compra que es el fin del merchandising. Por medio de la implementación de esta técnica se incentivará el acto de la compra hacia el consumidor final.

**Objetivo:** Aplicar técnicas básicas de merchandising que le permitan mejorar las ventas de su empresa.

**Dirigido a:** Propietarios de Pymes, colaboradores y empleados de empresas de comercios detallistas, que desean aprender técnicas de promoción, organización y uso óptimo del espacio.

**Contenido:**

1. Segmentación y hábitos de compra.
2. Tipo de productos.
3. Productividad y amplitud de línea.
4. Criterios para diseñar y distribuir señaléticas.
5. Diseño ambiental.
6. Negociación de espacios.
7. Calidad e higiene.
8. Ley de defensa al consumidor.

**Duración:** 16 horas.

## **9- Seminario: Liderazgo y Gestión Empresarial**

**Descripción:** En este curso se reconocerá la importancia de una figura del liderazgo que toma el mando del grupo y toma decisiones de acuerdo a las necesidades o requerimientos de cada circunstancia. La idea de líder genera un gran beneficio cuando se utiliza la fuerza y el trabajo de todos en la empresa.

**Objetivo:** Mostrar a los participantes aspectos que le servirán para que asuma el liderazgo de su empresa como una dimensión central de la gestión de la misma.

**Dirigido a:** Empresarios y colaboradores inmediatos con responsabilidad en el manejo de equipos de trabajo.

**Contenidos:**

1. Conductas y habilidades comunes entre los roles del Empresario y Líder.
2. Rol del Líder.
3. Problemas de la relación Líder- Colaboradores.
4. Teorías X y teoría Y (Mc Gregor).
5. Paradigmas y Profecías Auto cumplida.
6. La comunicación como fenómeno inevitable y posible de manejar.
7. Un mundo cambiante, competitivo y lleno de desafíos.

**Duración:** 16 horas

## 10-Seminario: Trabajo en Equipo

**Descripción:** En este curso se destaca la importancia del trabajo en equipo como el hecho que se considera que entre más personas aboquen una actividad u objetivo en común de manera comprometida se obtienen resultados más efectivos.

**Objetivo:** Conocer conceptos básicos del trabajo en equipo y aplique herramientas para fomentar y/o dirigir equipos de trabajo.

**Dirigido a:** Personas que tengan a su cargo personal o interactúen en forma cotidiana con personas y grupos de trabajo.

### Contenido:

1. Trabajo en equipo.
2. Factores críticos del trabajo en equipo.
3. Entorno para el trabajo en equipo
4. Conversaciones en el equipo de trabajo.
5. El compromiso de equipo.
6. Redes de compromisos.
7. El flujo de compromisos.

**Duración:** 16 horas.

## 11-Seminario: Técnicas de Liderazgo

**Descripción:** En este curso se iniciará demostrando que el liderazgo deberá gestionar conflictos y saber gestionar su tiempo para la optimización de recursos de la empresa y el logro de metas para el incremento de la rentabilidad.

**Objetivo:** Aplicar las herramientas y habilidades de la teoría de liderazgo situacional.

**Dirigido a:** Empresarios y colaboradores inmediatos con responsabilidades en el manejo de equipos de trabajo.

### Contenido:

1. Estilos de Liderazgo y posibilidades de flexibilización.

2. Cómo enseñar, problemas, limitaciones, procedimientos
3. Cómo apoyar, situación, establecimiento de metas, procedimientos.
4. Cómo delegar, problema, importancia, pasos

**Duración:** 16 horas.

## **12-Seminario: Técnicas de Negociación**

**Descripción:** En este curso se buscará resolver situaciones en base a las ventajas individuales o colectivas para obtener resultados que sirvan a favor de la empresa o por intereses mutuos.

**Objetivo:** Aplicar tácticas y estrategias eficientes de negociación personal en las relaciones comerciales.

**Dirigido a:** Empresarios o colaboradores involucrados personalmente en las negociaciones comerciales de las empresas.

### **Contenido:**

1. Estilos de negociación.
2. Tipos de negociadores.
3. Los resultados de una negociación y las claves para crear resultados del tipo ganar- ganar.
4. Tácticas personales de negociación.
5. El cuerpo como agente comunicador, la comunicación no verbal y la asertividad.
6. La negociación como proceso, Tiempo, información y poder.
7. Relación entre negociación y valores.
8. Estrategia global de negociación.

**Duración:** 16 horas.

## **13-Seminario: Administración Efectiva del Tiempo**

**Descripción:** En este curso se desarrollará la importancia de tener las actividades u objetivo claramente, para lograrlos con eficiencia. Entre más claros se presenta se vuelve optimo el tiempo para alcanzarlos.

**Objetivo:** Asuma la gestión de sus actividades laborales administrando eficientemente el recurso tiempo.

**Dirigido a:** Empresarios y colaboradores inmediatos con responsabilidad en el manejo de equipos de trabajo.

**Contenido:**

1. Test de autodiagnóstico "Como manejar mi tiempo".
2. Urgencia e importancia.
3. A mayor planificación mejor uso del tiempo.
4. La importancia del tiempo para el cliente.
5. Reuniones, entrevistas, instrumentos de planificación personal.

**Duración:** 16 horas

## **14-Seminario: Habilidades Gerenciales**

**Descripción:** En este curso se demostrarán las capacidades y conocimientos que una persona posee para realizar un liderazgo efectivo y manejar una coordinación desde el rol de líder en la empresa.

**Objetivo:** Reconocer las características e importancia de la función gerencial, los conocimientos, habilidades y acciones que deben aplicarse y la responsabilidad que implica dirigir o gerenciar una organización.

**Dirigido a:** Personas con experiencia y/o conocimientos técnicos-profesionales en dirección de empresas o que van a asumir labores de ese tipo.

**Contenido:**

1. Rutina de un gerente.
2. Dimensiones y características de las decisiones y/o acciones gerenciales.
3. Cualidades y habilidades de un gerente.
4. Variables del entorno.
5. Paradigmas.
6. Liderazgo y cambio.
7. Inercia organizacional.

**Duración:** 16 horas.

## 15-Seminario: Técnicas Financieras

**Descripción:** En este curso se presentarán las herramientas de análisis financiero como una técnica del comportamiento operativo de una empresa y la orientación hacia la obtención de objetivos previamente definidos.

**Objetivo:** Utilizar Técnicas que permitan diagnosticar, planificar y controlar financieramente a la empresa.

**Dirigido a:** Empresarios y colaboradores que tengan a su cargo la contabilidad de una empresa y personas con conocimientos contables, no especialistas en finanzas.

### Contenido:

1. Técnicas Financieras.
2. Balance General.
3. Estado de Resultados y Punto de Equilibrio.
4. Análisis Financiero: Liquidez.
5. Análisis Financiero: Endeudamiento y Rentabilidad.
6. Presupuesto Maestro.
7. Flujo de Caja.

**Duración:** 16 horas

## 16-Seminario: Cuadro de Mando Integral

**Descripción:** En este curso nos dirigiremos a una herramienta muy útil para la medición de la evolución de la empresa y sus resultados. Donde su valor contribuye de forma eficaz en la visión empresarial a medio y largo plazo.

**Objetivo:** Reconocer la estructura y conceptos básicos de un Cuadro de Mando Integral, a fin de estar en condiciones de participar activamente en el proceso de elaboración de un instrumento de gestión propio.

**Dirigido a:** Empresarios o colaboradores que quieren conocer y aplicar herramientas básicas de gestión, y que desean hacer un seguimiento integral del negocio.

**Contenido:**

1. Bases del Cuadro de Mando Integral.
2. La Visión: Plataforma del Cuadro de Mando Integral.
3. La Misión Organizacional.
4. Ventaja Competitiva.
5. Objetivos Estratégicos.
6. Indicadores Estratégicos.

**Duración:** 16 horas

## **17- Seminario: Marketing de Servicios y el modelo de las 4 brechas**

**Descripción:** Este curso centra su atención en las estrategias y los procesos que las empresas pueden emplear para alcanzar un servicio de excelencia. El modelo de las brechas posiciona los conceptos clave, las estrategias, decisiones del servicio y atención en el punto de venta, en una forma que inicia con el cliente y diseña las tareas de la empresa alrededor de lo que se necesita para cerrar la distancia que existe entre lo que el cliente espera recibir en el servicio y lo que realmente recibe.

**Objetivo:** Incrementar las ventas mediante una mejora en el servicio que se les brinda a los clientes en el punto de venta, acortando la distancia entre el servicio que se quiere dar y lo que realmente se proporciona.

**Dirigido a:** Propietarios de negocio en centro comercial, encargados de tienda o sucursal, encargados de marketing, jefes de ventas y personal que toma decisiones en el área administrativa.

**Contenido:**

### **1. El Triángulo del servicio en el punto de venta**

- 1.1 Rol de la administración del negocio en el servicio
- 1.2 Participación del cliente en la atención del servicio
- 1.3 Importancia de los proveedores en el servicio a los clientes.
- 1.4 Promesas a los clientes en el punto de venta.
- 1.5 Lo que se le ofrece a los clientes debe cumplirse.
- 1.6 Papel del personal en el servicio.

### **2. La Brecha del cliente**

- 2.1 Expectativas del servicio

- 2.1.1 Servicio Deseado
- 2.1.2 Servicio Adecuado
- 2.2 Percepción del servicio
  - 2.2.1 Satisfacción versus calidad en el servicio
  - 2.2.2 Percepciones del cliente interno y el cliente externo

### **3. Percepciones de la empresa respecto de las expectativas del cliente (brecha 1)**

- 3.1 Información inadecuada de los clientes
  - 3.1.1 Ausencia de investigación de mercados
  - 3.1.2 La investigación no está enfocada a la calidad en el servicio
- 3.2 Comunicación ascendente
  - 3.2.1 ¿Conocen los jefes a los clientes, conversan con ellos?
  - 3.2.2 Comunicación entre los empleados y los jefes
- 3.3 Enfoque en la relación con los clientes
  - 3.3.1 Enfoque más en las ventas que en las relaciones
  - 3.3.2 Enfoque en los nuevos clientes en vez de los que ya tiene

### **4. Diseño y estándares de servicio y la percepción del negocio (brecha 2)**

- 4.1 Desarrollo y diseño del servicio del punto de venta
- 4.2 Estándares de servicio definidos por el cliente
- 4.3 Evidencia física y ambiente del servicio

### **5. Estándares de servicio al cliente y la entrega real del servicio que se le da (brecha 3)**

- 5.1 Papel del personal que brinda el servicio a los clientes
- 5.2 Papel del cliente en el servicio que se le brinda
- 5.3 El servicio a través de internet y las redes sociales
- 5.4 Administración de la cantidad de clientes y la capacidad del negocio

### **6. Servicio real al cliente versus la publicidad que se dice al cliente (brecha 4)**

- 6.1 Publicidad y promociones divorciadas de lo que se hace en el punto de venta
- 6.2 Lo que se dice en la publicidad y lo que saben los empleados de las promociones

**Duración:** 16 horas

## 18-Seminario: Mystery Shopper

**Descripción:** Se enfoca en proporcionar las herramientas para medir el cumplimiento de las disposiciones de políticas internas de atención al cliente, vestuario de los empleados y de las condiciones del establecimiento en cuanto a iluminación, limpieza, orden y la disposición adecuadas de los productos, de tal manera que proyecte la imagen que capte la atención de los clientes y mejore su propensión a la compra. Así mismo brinda ideas de cómo utilizar el mystery shopper para analizar a la competencia desde el punto de vista de la inteligencia comercial.

**Objetivo:** Desarrollar conocimientos, habilidades, actitudes, así como buenas prácticas relacionadas con la administración y aplicación de la inteligencia comercial a través del mystery shopper en un establecimiento de centro comercial que contribuya a generar un ambiente propicio para el proceso de las ventas dentro del negocio.

**Dirigido a:** Propietarios de negocios, administradores del negocio, encargados de la atención de puntos de venta y encargados o responsables de tienda.

### Contenido:

1. ¿Qué es inteligencia comercial?
2. La inteligencia comercial como herramienta sinérgica del marketing estratégico
3. La inteligencia comercial y el marketing táctico-operativo
4. Estructura de un sistema de inteligencia comercial
5. La inteligencia comercial en el marketing externo
6. La inteligencia comercial en el marketing interno
7. El cliente oculto como parte de la inteligencia comercial en el Punto de Venta
8. Estándares personales
9. Protocolo de atención al cliente
10. Medición del cumplimiento de los estándares del establecimiento
11. Medición del cumplimiento de las normas y políticas de trabajo en el punto de ventas
12. Instrumentos a utilizar en el mystery shopper
13. Que viene después de un informe de resultados del mystery shopper

**Duración:** 8 horas

## **19- Seminario: Lealtad y Fidelización de Clientes**

**Descripción:** Este curso está diseñado en base a la relación que se debe tener con los clientes tanto reales como potenciales para aumentar el número de cuentas con valor agregado. Enfocándose en la optimización del ciclo de vida del cliente en su totalidad. Existen varias formas para incrementar las ventas, una de ellas es utilizando la estrategia que está destinada a lograr identificar y administrar las relaciones con aquellos clientes más valiosos para una empresa, trabajando diferentemente con cada uno de ellos de forma tal de poder mejorar la efectividad sobre los clientes.

**Objetivo:** Comprender y anteponer las necesidades de los clientes existentes y también de los potenciales, que actualmente se apoya en soluciones tecnológicas que facilitan su aplicación, desarrollo, aprovechamiento y que aumente la cartera de clientes.

**Dirigido a:** Todo el personal de la empresa en general, vendedores, propietarios del negocio, y colaboradores de todas las áreas funcionales de la compañía que estén involucrados en el servicio y atención al cliente, en forma directa e indirecta.

### **Contenido:**

#### **1. El valor de la relación con los clientes**

- 1.1 Dinámica de reconocimiento
- 1.2 Evaluación: midiendo el pulso
- 1.3 Captar nuevos clientes es retener a los actuales
- 1.4 ¿Cuánto cuestan los clientes?
- 1.5 ¿Cuánto valen mis clientes?
- 1.6 ¿Qué es sacrificio del cliente?
- 1.7 Rentabilización de clientes, optimizar el valor de compra
- 1.8 Captación de Clientes

#### **2. Los momentos de la verdad**

- 2.1 Gestionando el momento de verdad
- 2.2 Auditando puntos de contacto
- 2.3 Las conclusiones
- 2.4 Cómo se hace un plan de mejora

#### **3. Identificando a los verdaderos clientes**

- 3.1 ¿Cuánto vale la sonrisa de los clientes?
- 3.2 Pilares Básicos
- 3.3 Dinámica de Perfilamiento de Clientes
- 3.4 Estrategias para Generar Demanda
- 3.5 Lealtad

- 3.6 El Seguimiento de los Clientes
- 3.7 Plan de Mejora

**Duración:** 16 horas

## **20-Seminario: Gerencia Estratégica**

**Descripción:** En este curso se demostrará como gerenciar de forma estratégica es de vital importancia para las empresas, ya que en sus propósitos se resume la directriz que debe seguir una empresa, teniendo como objetivo final el alcanzar las metas fijadas que se traducirán en crecimiento económico.

**Objetivo:** Reconocer las características e importancia de la función gerencial, los conocimientos, habilidades y acciones que deben aplicarse y la responsabilidad que implica dirigir o gerenciar una empresa.

**Dirigido a:** Personas con experiencia y/o conocimientos técnicos- profesionales en dirección de empresas o que van a asumir labores de ese tipo.

### **Contenido:**

1. Rutina de un gerente.
2. Dimensiones y características de las decisiones y/o acciones gerenciales.
3. Cualidades y habilidades de un gerente.
4. Variables del entorno.
5. Paradigmas.
6. Liderazgo y cambio.
7. Inercia organizacional.

**Duración:** 16 horas.

## **21-Seminario: Dirección de Personas**

**Descripción:** En este curso se quiere profundizar el factor humano como elemento clave de la dirección, en contexto de la empresa. Se proporcionaran las herramientas necesarias para conseguir una dirección eficaz y un liderazgo directo, que se demuestren mejores resultados para la empresa.

**Objetivo:** Reconocer la importancia de la comunicación, al asignar responsabilidades y transmitir objetivos en gestión de dirección de personas. Junto con la integración de herramientas y métodos para motivar a las personas.

**Dirigido a:** A directores y gerentes de la empresa o profesionales que dirijan personas y equipos.

**Contenido:**

1. Herramientas necesarias para conseguir una dirección eficaz y un líder directivo.
2. Adaptación de dirección en contexto de la empresa.
3. Factor humano como elemento clave de la dirección.
4. Potenciar los resultados analizando las fortalezas y debilidades del equipo.
5. La importancia de la comunicación.
6. Herramientas y métodos para la motivación personal.

**Duración:** 16 horas

## **22-Seminario: Líder Coach**

**Definición:** En este curso se proporcionará la confianza, las habilidades y herramientas para entrenar a sus propios equipos. Para concluir, con el óptimo rendimiento personal y profesional.

**Objetivo:** Avanzar en la mejora de las conexiones personales y profesionales para el óptimo rendimiento de liderazgo en equipos.

**Dirigidos a:** Líderes de Equipo, Dirección, Mandos Intermedios, Directivos, y en general a responsables de personas que apuestan por el desarrollo de las potencialidades de sus equipos.

**Contenido:**

1. El poder del coaching como herramienta de desarrollo.
2. En qué consiste el proceso de "entrenamiento".
3. Herramientas para entrenar a sus propios equipos.
4. El compromiso con las metas personales, profesionales y de la organización.
5. Elaboración de un plan de entrenamiento personalizado.

**Duración:** 16 horas

## **23-Seminario: Liderazgo para la Gestión del Cambio**

**Definición:** En este curso se transmitirá una visión del cambio y los valores que moviliza la mejora del crecimiento empresarial y personal.

**Objetivo:** Conocer e identificar los factores que permiten la correcta gestión del cambio en la empresa. Saber elegir la mejor estrategia adaptada a la situación y definir su desarrollo táctico.

**Dirigido a:** Directivos y mandos superiores que vayan a participar o dirigir proyectos de cambio organizativo y que apuesten por la mejora continua.

### **Contenido:**

1. La necesidad de enfrentar al reto de liderar los procesos de cambio.
2. Reconocer y aceptar el cambio como mecanismo de aprendizaje.
3. Identificar los factores que permiten la correcta gestión del cambio en la empresa.
4. Visión de cambio y valores que movilizan.
5. Cómo hacer balance sobre los recursos humanos con que contamos frente al cambio.
6. Entrenamiento de las habilidades necesarias de liderazgo

**Duración:** 16 horas

## **24-Seminario: Mejora Operativa**

**Descripción:** En este curso se proporcionarán los conocimientos, herramientas y técnicas para ser mejor en la solución de problemas de manera eficaz y eficiente.

**Objetivo:** Conocer y aplicar diversas herramientas para el desarrollo de la creatividad, a fin de generar soluciones nuevas y originales.

**Dirigido a:** Profesionales que requieran descubrir nuevas formas para incentivar la creatividad, la solución de problemas, la generación de soluciones, el planteamiento y desarrollo de nuevas ideas.

**Contenido:**

1. Creatividad aplicada a la solución de problemas.
2. Desarrollar las habilidades para la resolución creativa de problemas.
3. Herramientas para el desarrollo de la creatividad.
4. Técnicas para ser mejor en la solución de problemas.
5. Cómo funciona el proceso de resolución de problemas y cómo utilizarlo para resolver los desafíos diarios en las organizaciones.
6. Aplicación de técnicas de solución de problemas.

**Duración:** 8 horas.

## **25-Seminario: Dirección de Reuniones Eficaces/Productivas**

**Descripción:** En este curso se desarrollará la capacidad de moderar todo tipo de reuniones y trabajar los diferentes aspectos que contribuyen a garantizar la eficacia de las reuniones en el contexto organizacional.

**Objetivo:** Identificar los elementos clave de las reuniones: factores críticos de éxito y factores que producen bloqueo, y lograr la involucración y compromiso de los asistentes a las reuniones.

**Dirigido a:** Responsables de departamento de RRHH y responsables de departamento en general. Mandos intermedios y puestos directivos.

**Contenido:**

1. ¿Por qué las reuniones no resultan productivas?
2. Como preparar las reuniones con eficacia.
3. Moderación en todo tipo de reuniones: informativas, de toma de decisión, etc.
4. Como involucrar y comprometer a los asistentes a la reunión.
5. Creación de un ambiente de reunión que provoque la consecución de resultados.

**Duración:** 8 horas

## **26-Seminario: Gestión de Conflictos**

**Descripción:** En este curso se diagnosticarán los diferentes tipos de conflicto y manejarán técnicas de tratamiento en situaciones de conflictos que nos ayuden a solventar y acabar con ellos.

**Objetivo:** Reconocer las situaciones potenciales de conflictos y diagnosticar a tiempo, incluso adelantarnos al conflicto para solventar exitosamente.

**Dirigido a:** Gerentes y colaboradores en general conflictos.

### **Contenido:**

1. Identificación de situaciones conflictivas y adelantarnos a ellas.
2. Resolución de situaciones conflictivas.
3. Tipos de conflictos y su generación.
4. Técnicas de tratamiento en situaciones de conflicto: empatía y asertividad.
5. Solventar y terminar con los conflictos.

**Duración:** 8 horas

## **27-Seminario: La Gestión Emocional para la Motivación**

**Descripción:** En este curso se aprenderá como utilizar las emociones para influir sobre el nivel de motivación de las personas y propiciar un ambiente que estimule la cooperación.

**Objetivo:** Lograr familiarizarse con las emociones individuales y conocer técnicas para una gestión adecuada, desarrollando la búsqueda de una nueva percepción positiva.

**Dirigido a:** Responsables de departamento de RRHH, mandos intermedios y puestos directivos.

### **Contenido:**

1. Concepto: La Gestión Emocional en las Organizaciones.
2. Profundizar los siguientes pilares: la credibilidad, la confianza, la pertenencia y el objetivo.
3. El trasfondo de una gestión emocional.
4. Nueva percepción: Enfoque hacia el logro.

**Duración:** 8 horas

## **28-Seminario: Comunicación Interpersonal**

**Descripción:** En este curso se desarrollará conciencia de la importancia de la comunicación interpersonal como mejora la colaboración y fortalece la motivación. Junto con el impacto de las emociones a través de las palabras, emociones y conducta.

**Objetivo:** Mejorar las habilidades de comunicación interpersonal.

**Dirigido a:** Profesionales de todos los ámbitos de la empresa, independientemente de su cargo o área de negocio en la compañía.

### **Contenido:**

1. Habilidades de comunicación interpersonal.
2. Impacto de las emociones en la comunicación interpersonal.
3. Mejorar la interacción con los demás.
4. Comunicación verbal y no verbal.
5. Diferencia entre lo que se dice y lo que se quiere decir.

**Duración:** 8 horas

## **29-Seminario: Presentaciones Eficaces**

**Definición:** En este curso se aplicara una metodología de preparación de reuniones y se aprenderá a realizar la presentación enfocando adecuadamente la introducción, desarrollo y conclusión, transmitiendo presentaciones de éxito y una comunicación de forma satisfactoria.

**Objetivo:** Ser capaz de estructurar las ideas y comunicarlas en función de los objetivos deseados.

**Dirigido a:** Profesionales de todos los ámbitos de la empresa, independientemente de su cargo o área de negocio en la compañía

### **Contenido:**

1. ¿Cómo desarrollar confianza a la hora de presentar en público?
2. Técnicas para hablar en público.
3. ¿Cómo prepararse mentalmente y controlar los nervios?
4. Metodología de preparación de reuniones.
5. Distintas formas de comunicación eficaz.

**Duración:** 8 horas

### **30-Seminario: Fidelización de Clientes y Gestión de Reclamaciones**

**Definición:** En este curso se dan a conocer las principales causas de pérdida de un cliente, para el desarrollo de estrategias de fidelización de clientes.

**Objetivo:** Ser capaz de desarrollar estrategias para la fidelización de los clientes y una gestión eficaz ante reclamaciones de clientes.

**Dirigido a:** Profesionales que se relacionan con clientes internos y/o externos, con posibilidad de gestionar reclamaciones.

**Contenido:**

1. Beneficios de la fidelización de clientes.
2. Como trasladar un cliente satisfecho a un cliente fidelizado.
3. Estrategias fidelización de clientes.
4. Conocer las principales causas de pérdida de un cliente.
5. "Las reclamaciones", un instrumento de fidelización de clientes.
6. Aplicar la comunicación, la argumentación y la negociación ante reclamaciones de clientes.
7. Establecer líneas de acción ante las reclamaciones.

**Duración:** 16 horas

## DETALLE DE CONTENIDO PARA LOS CURSOS

### 1- Técnicas Efectivas de Negociación

**Descripción:** En este curso aprenderá las estrategias para fomentar el compromiso y motivación del equipo de colaboradores, haciendo uso de la negociación como elemento clave del quehacer laboral, lo cual le permitirá un alto nivel de eficacia en áreas del negocio como la de ventas, mediante la creación alianzas estratégicas. La capacidad de ajustarse a la situación propia de cada proceso de negociación es crucial el logro de los objetivos.

**Objetivo:** Desarrollar competencias para negociar y la aplicación de contenidos, que permitan al participante negociar de forma asertividad con un pensamiento ganar-ganar y alcanzar los mejores acuerdos.

**Dirigido a:** Gerentes, socios y administrativos que lleven a cabo negociaciones públicas y privadas; compradores y vendedores en cualquier nivel jerárquico; personas que en su ámbito laboral requieran tomar decisiones a través de la negociación.

#### Contenido:

#### 1. Negociaciones efectivas: Conceptos y fundamentos

- 1.1 Definición de Negociación
- 1.2 Características que distinguen al negociador efectivo
- 1.3 Requisitos para negociar
- 1.4 Qué no es una negociación

#### 2. Proceso de la negociación

- 2.1 Identificar la situación
- 2.2 Establecimiento de límites
- 2.3 Iniciar la negociación
- 2.4 Elaboración y aceptación de alternativas
- 2.5 Cierre de la negociación

#### 3. La comunicación

- 3.1 Habilidades de comunicación: Escucha activa
- 3.2 La comunicación verbal
- 3.3 Lenguaje corporal

#### **4. Estrategias y tácticas en la negociación**

- 4.1 Presupuesto limitado
- 4.2 Autoridad limitada
- 4.3 Policía bueno y malo
- 4.4 Salami
- 4.5 Bracketing
- 4.7 Engaño intencionado
- 4.8 Saber retirarse
- 4.9 Guerra psicológica

#### **5. Inteligencia emocional en la negociación**

- 5.1 La inteligencia emocional y su aplicación
- 5.2 El conflicto
- 5.3 Personalidad, poder y como se usan en la negociación
- 5.4 Comportamientos negativos
- 5.5 Errores a la hora de negociar

**Duración: 24 horas**

## **2- Comunicaciones Empresariales**

**Descripción:** Este curso está diseñado precisamente para brindar los conocimientos y habilidades que le permitan desarrollar una comunicación empresarial de gran calidad con la persuasión y el estilo que merece toda organización. Donde los directores deben desarrollar una fuerte de capacidad de comunicación durante su gestión. Los diferentes formatos de comunicación escrita (reportes y documentos importantes), así como su expresión oral, constituyendo el reflejo de la personalidad e imagen del gerente y de la empresa.

**Objetivo:** Proporcionar los conocimientos y habilidades para desarrollar una comunicación empresarial efectiva que los directores y gerentes enfrentan en su desempeño diario. Y que el participante desarrolle ejercicios de comunicación oral, así como preparación de reportes, resúmenes ejecutivos y recomendaciones.

**Dirigido a:** Dueños de empresas, directores generales y gerentes de primera línea, interesados en potencializar sus recursos y habilidades personales de comunicación ejecutiva oral y escrita.

## **Contenido:**

### **1. Análisis y Síntesis**

- 1.1 Descubrimiento de lo primario. Lecturas y ejercicios
- 1.2 Estudio de casos y notas informativas
- 1.3 Identificación de problemas
- 1.4 Análisis y diagnóstico
- 1.5 Desarrollo de recomendaciones y presentación de resultados

### **2. Reportes y resúmenes ejecutivos**

- 2.1 Determinación de hallazgos y recomendaciones
- 2.2 Conceptualización de conclusiones y su expresión escrita
- 2.3 Mensajes clave
- 2.4 Reportes breves de calidad
- 2.5 Recomendaciones para el manejo de detalles

### **3. Hablar en público con eficacia y naturalidad**

- 3.1 Estructura del discurso
- 3.2 Comunicación oral. Ejercicios personalizados
- 3.3 Improvisaciones, errores más comunes
- 3.4 Manejo de emociones
- 3.5 Cierre

### **4. Persuasión y credibilidad**

- 4.1 Energía y entusiasmo
- 4.2 Matices y contacto visual
- 4.3 Preguntas y dramatizaciones
- 4.4 Buen gusto
- 4.5 Firmeza

### **5. Reportes finales y conclusiones**

- 5.1 Creación de reportes individualizados de acuerdo a la actividad directiva de cada participante
- 5.2 Discurso final de cada uno de los participantes
- 5.3 Evaluación y retroalimentación

**Duración:** 32 horas

### **3- Técnicas Eficaces para la Realización de Presupuestos**

**Descripción:** Este curso se enfoca en desarrollar habilidades en la planeación y elaboración del presupuesto, acompañado de que la organización debe de haber una planeación estratégica relacionada que enmarque la importancia de la misión y visión, lo que permitirá un crecimiento gradual y sobre todo se prevén posibles circunstancias que impacten positiva o negativamente la operatividad organizacional. Esto precede a la utilización de herramientas para presupuestar y así lograr un impacto positivo en la empresa para que alcance sus objetivos y metas en un corto, mediano y largo plazo.

**Objetivo:** Elaboración de presupuestos a partir del análisis de la visión estratégica, tomando en cuenta el entorno macroeconómico y las variables operativas y financieras que permitan la rentabilidad de la organización.

**Dirigido a:** Dueños de PYMES, ejecutivos de las áreas financieras, administrativas y contables y en general a toda aquella persona que participa en la elaboración y definición de las metas cuantitativas de la organización.

#### **Contenido:**

##### **1. La planeación estratégica como elemento de la planeación del presupuesto**

- 1.1 Filosofía institucional como parte de la planeación de una organización
- 1.2 Visión estratégica de la organización
- 1.3 Planeación estratégica
- 1.4 Plan estratégico y su impacto en el presupuesto

##### **2. Entorno macroeconómico**

- 2.1 La globalización y su relación con la competitividad
- 2.2 Variables estratégicas en la globalización
- 2.3 Entorno competitivo de la empresa
- 2.4 El entorno macroeconómico como variable en la elaboración de presupuestos

##### **3. Variables operativas y financieras de la empresa**

- 3.1 Ciclo operativo de la empresa
- 3.2 Ciclo financiero de la empresa
- 3.3 Valores contables: El balance
- 3.4 Apalancamiento financiero y rentabilidad
- 3.5 Elasticidad precio-demanda
- 3.6 Apalancamiento operativo
- 3.7 Análisis Dupont
- 3.8 Impacto de las variables operativas y financieras en el presupuesto
  - 3.8.1 El presupuesto y la modelación del uso de recursos

#### **4. Modelado financiero para elaborar presupuestos utilizando excel**

- 4.1 Generación de rentabilidad para la organización (modelo)
- 4.2 Modelado financiero para integrar el presupuesto
- 4.3 Elaboración del presupuesto de efectivo
- 4.4 Determinación de los presupuestos de ingresos y egresos
- 4.5 Significados y alcances del control presupuestal
- 4.6 Control y seguimiento del presupuesto
- 4.7 Excel como herramienta tecnológica en la integración del presupuesto

**Duración:** 24 horas.

#### **4. Programación Neurolingüística e Inteligencia Emocional en el Servicio al Cliente.**

**Definición:** En este curso se desarrolla la Inteligencia emocional (IE) y la Programación Neurolingüística (PNL) como herramientas que permiten identificar los estados emocionales de los clientes y así, la generación de una mayor empatía y un mejor desempeño laboral. Combinando la IE y PNL, se puede enfrentar un problema o circunstancia desde diversas perspectivas, llevando a la flexibilidad de los puntos de vista con respecto a otros, desarrollando la capacidad de adaptarse a entornos cambiantes y competitivos.

**Objetivo:** Emplear la Inteligencia Emocional en el Servicio al Cliente y la Programación Neurolingüística para fortalecer su automotivación, autoconfianza, autorregulación emocional y autoconciencia enfocadas en la atención y servicio al cliente.

**Dirigido a:** Personas que trabajan en áreas de atención al cliente, que tratan con proveedores, clientes, o cualquier área de atención y relaciones públicas; directivos, gerentes o cualquier persona que desea mejorar en sus relaciones interpersonales en sus áreas personales y laborales.

#### **Contenido:**

##### **1. Programación neurolingüística e Inteligencia emocional en el servicio al cliente**

- 1.1 Inteligencia emocional
  - 1.1.1 Características de la persona con inteligencia emocional
  - 1.1.2 Objetivo, beneficios y competencias de la IE en el servicio al cliente
  - 1.1.3 Medición de la inteligencia emocional
- 1.2 Programación neurolingüística

- 1.2.1 ¿Qué es la PNL?
- 1.2.2 Objetivos y recursos para mejorar
- 1.2.3 Calibración (lectura de señales para diferenciar emociones)
- 1.2.4 Escucha activa
- 1.2.5 ¿Cómo lograr empatía con el cliente?

## **2. Autoconocimiento y autoconfianza en la comunicación con el cliente**

- 2.1 ¿Qué son las emociones?
  - 2.1.1 Componentes
  - 2.1.2 Emociones y respuestas fisiológicas
  - 2.1.3 Tipos de emociones.
  - 2.1.4 Emociones y su relación con el temperamento y los estados de ánimo
  - 2.1.5 PNL –Utilidad de las emociones
  - 2.1.6 Presuposiciones de la PNL
  - 2.1.7 Pensamientos automáticos y distorsiones cognitivas
- 2.2 Autoconocimiento
  - 2.2.1 PNL –Canales de representación y dificultades en la comunicación con los clientes
  - 2.2.2 Submodalidades de la PNL (visual, auditivo y kinestésico)
- 2.3 Autoconfianza
  - 2.3.1 Autoestima y estados de ánimo
  - 2.3.2 Programación positiva extraordinaria
  - 2.3.3 Eficiencia en la comunicación corporal, tonal y verbal

## **3. Técnicas de manejo emocional**

- 3.1 PNL y autorregulación emocional
- 3.2 Técnicas de manejo emocional
  - 3.2.1 Manejo de las creencias
  - 3.2.2 Reencuadre y humor
  - 3.2.3 Diálogo interior
  - 3.2.4 Imágenes mentales
  - 3.2.5 Respiración y manejo del estrés
- 3.3 Automotivación y manejo de la frustración en el trato con el cliente

## **4. Calidad en el servicio y relación con el cliente con IE y PNL**

- 4.1 La IE y la PNL en la relación y el trato con los clientes
  - 4.1.1 Tipos de clientes
  - 4.1.2 Manejo de conflictos con el cliente
  - 4.1.3 Límites de una relación y nivel de comunicación adecuado
  - 4.1.4 La asertividad en el trato con el cliente
- 4.2 La IE y la PNL y su relación con la calidad en el servicio al cliente
  - 4.2.1 Qué es el servicio al cliente: productos vs servicios
  - 4.2.2 Ciclo de servicios

- 4.2.3 Estilos de organizaciones/departamentos según la orientación hacia el servicio
- 4.2.4 La IE y la PNL en la actitud de servicio
- 4.2.5 Medir para mejorar la calidad del servicio

**Duración:** 32 horas.

## 5- Excel Básico

**Descripción:** En este curso se desarrollara el manejo una de las más populares herramientas para el manejo de información y calculo en tablas, proporcionando técnicas y procedimientos para la utilización de la herramienta y sus funciones de forma eficaz, con el fin de ayudar a analizar, compartir y administra los datos con mayor facilidad.

**Objetivo:** Manejar los procedimientos para modificar datos, realizar cálculos, aplicar formato y manejar las diferentes características de Excel 2013, con el fin de emplear este programa en las diferentes áreas de su empresa u organización.

**Dirigido a:** Personas que deseen adquirir conocimientos sobre uso y manejo de hojas de cálculo, tablas, elaboración de cálculos y análisis de datos.

### Contenido:

#### 1. Hoja de cálculo

- 1.1 Características de Excel
  - 1.1.1 Comparación entre diferentes versiones de Excel
- 1.2 Vista Excel
  - 1.2.1 Dividir una hoja
  - 1.2.2 Organizar hojas
  - 1.2.3 Inmovilizar paneles
  - 1.2.4 Ver en paralelo
  - 1.2.5 Desplazamiento sincrónico
  - 1.2.6 Mostrar Títulos, Regla, Barra de fórmulas, Líneas de cuadrícula

#### 2. Elementos de la pantalla de inicio

- 2.1 Interfase de Excel
  - 2.1.1 Barra de menús
  - 2.1.2 Barra de acceso rápido
  - 2.1.3 Cintas de opciones
  - 2.1.4 Grupo de opciones
  - 2.1.5 Fichas y Fichas especiales (imágenes, gráficas y tablas dinámicas)

- 2.1.6 Ocultar opciones
- 2.1.7 Hojas, Filas, Columnas y Celdas
- 2.1.8 Botones de navegación
- 2.1.9 Barra de desplazamiento
- 2.1.10 Barra de mensajes
- 2.1.11 Opciones de presentación
- 2.1.12 Zoom
- 2.1.13 Barra de fórmulas
- 2.2 Desplazamiento por una hoja de cálculo
- 2.3 Selección de Celdas, Rangos, Filas, Columnas, Hojas
- 2.4 Tipos de datos
- 2.4.1 Fecha
- 2.4.2 Número
- 2.4.3 Texto
- 2.4.4 Fórmulas
- 2.5 Modos de edición
- 2.6 Técnicas para copiar, pegar y mover
- 2.7 Pegado especial
- 2.8 Agregar/Eliminar (filas, columnas, celdas, rangos y hojas)
- 2.9 Borrar (filas, columnas, celdas, rangos y hojas)
- 2.10 Ocultar/Mostrar (filas, columnas y hojas)
- 2.11 Modificar alto/ Ancho (filas, columnas y autoajustar)
- 2.12 Deshacer/ Rehacer una acción

### **3. Manejo de libro de trabajo**

- 3.1 Estructura de un archivo Excel
- 3.1.1 Libro de trabajo
- 3.1.2 Área de trabajo
- 3.2 Ficha Archivo
- 3.2.1 Información
- 3.2.2 Nuevo
- 3.2.3 Abrir
- 3.2.4 Guardar
- 3.2.5 Guardar como
- 3.2.6 Imprimir
- 3.2.7 Compartir
- 3.2.8 Exportar
- 3.2.9 Cerrar
- 3.2.10 Opciones

### **4. Manejo de datos**

- 4.1 Ordenar información
- 4.2 Creación de filtros

- 4.3 Quitar duplicados
- 4.4 Relleno
  - 4.4.1 Personalizar listas
  - 4.4.2 Rellenar
  - 4.4.3 Justificar
- 4.5 Trabajar con datos utilizando Relleno rápido
- 4.6 Comentarios en celdas
- 4.7 Ir a.../ Ir a-especial
- 4.8 Buscar y Reemplazar

## **5. Cálculos**

- 5.1 Operadores matemáticos
- 5.2 Operadores de comparación
- 5.3 Prioridad de las operaciones
- 5.4 Tipos de datos
- 5.5 Corregir errores comunes al escribir fórmulas
- 5.6 Tipos de errores

## **6. Funciones**

- 6.1 Estructura de las funciones
- 6.2 Tipos de funciones
  - 6.2.1 Matemáticas
  - 6.2.2 Fecha
  - 6.2.3 Financieras
  - 6.2.4 Estadísticas
- 6.3 Autosuma
- 6.4 Referencias absolutas, relativas y mixtas
- 6.5 Nombres de celdas y rangos para fórmulas y funciones

## **7. Formato al libro de trabajo**

- 7.1 Formato de número
- 7.2 Alineación
- 7.3 Fuente
- 7.4 Bordes
- 7.5 Relleno

## **8. Impresión de una hoja**

- 8.1 Rango de información a imprimir
- 8.2 Opciones de impresión
- 8.3 Vista de salto de página
- 8.4 Insertar / Quitar saltos de página

- 8.5 Encabezado/ Pie de página
- 8.5.1 Hojas pares e impares
- 8.5.2 Primera página diferente
- 8.5.3 Encabezados de filas y columnas
- 8.5.4 Línea de división
- 8.5.5 Fórmulas
- 8.6 Insertar / Eliminar un fondo
- 8.7 Vistas personalizadas

## **9. Formato de estilo y temas**

- 9.1 Estilos
- 9.1.1 Predefinidos
- 9.1.2 Nuevo estilo
- 9.1.3 Combinación de estilos
- 9.2 Temas
- 9.2.1 Usar un tema
- 9.2.2 Colores
- 9.2.3 Fuentes
- 9.2.4 Efectos

## **10. Objetos**

- 10.1 Insertar objetos
- 10.1.1 Editor de ecuaciones
- 10.1.2 Imágenes
- 10.1.3 Edición de imágenes
- 10.1.4 Captura de pantalla
- 10.1.5 Formas
- 10.1.6 Cuadros de texto
- 10.1.7 SmartArt
- 10.1.8 Objetos desde archivos
- 10.1.9 Hipervínculos

**Duración: 32 horas.**

## 6- Excel Avanzado

**Descripción:** En este curso avanzado tiene la finalidad de proporcionar técnicas y procedimientos con la herramienta Excel 2013 que ayuda a recuperar, ordenar y filtrar los datos directamente en tablas dinámicas con mayor rapidez. Enfocado en la protección de información, distribuir libros, mejorar la apariencia de resúmenes y gráficas, así como integrar información de distintas fuentes y automatizar las labores más frecuentes en las hojas de cálculo. Todo esto concluye con una opción útil para obtener resúmenes de datos que son necesarios en la toma de decisiones, al igual que el manejo de gráficos que mejoran la apariencia de los libros de trabajo.

**Objetivo:** Manejar las herramientas y los procedimientos de Excel que automatizan tareas de uso frecuente, también las funciones de protección de datos, y manejo de tablas y gráficos dinámicos.

**Dirigido a:** Toda persona que desee utilizar Excel para la automatización de tareas de uso frecuente, así como validar y proteger datos y elementos de la hoja de cálculo; participantes del curso de Excel Básico.

### Contenido:

#### 1. Personalización de Excel

- 1.1 Personalizar la barra de herramientas de acceso rápido
- 1.2 Personalizar la cinta de opciones
- 1.3 Cambio de idioma
- 1.4 Personalizar opciones avanzadas de Excel

#### 2. Estilo al libro de trabajo

- 2.1 Formato condicional
  - 2.1.1 Predefinidos
  - 2.1.2 Personalizados
  - 2.1.3 Administrar reglas
- 2.2 Tablas de datos
  - 2.2.1 Creación de una tabla de datos
  - 2.2.2 Tabla de datos vs rango de datos
  - 2.2.3 Dar nombre a una tabla
  - 2.2.4 Cambiar el formato de una tabla de datos
  - 2.2.5 Convertir una tabla en rango de datos
  - 2.2.6 Uso de estilos de tablas y creación de nuevos estilos

#### 3. Gráficos y minigráficos

- 3.1 Minigráficos
- 3.2 Creación de gráficas
  - 3.2.1 Tipos de gráficos

- 3.2.2 Selección de datos
- 3.2.3 Diseño de una gráfica
- 3.2.4 Características de cada elemento de una gráfica
- 3.2.5 Agregar títulos, leyendas, tablas de datos
- 3.2.6 Modificar el tipo de una gráfica
- 3.2.7 Gráfica con dos ejes Y
- 3.2.8 Gráficas especiales
- 3.2.9 Líneas de tendencia

#### **4. Herramientas de datos**

- 4.1 Texto en columnas
- 4.2 Validación de datos
- 4.3 Consolidar información
- 4.4 Filtros avanzados
- 4.5 Agrupar/Desagrupar Filas/Columnas
- 4.6 Subtotales
- 4.7 Análisis Y si
  - 4.7.1 Buscar objetivo
  - 4.7.2 Administrador de escenarios

#### **5. Cálculos y funciones**

- 5.1 Nombres de celdas y rangos matriciales
- 5.2 Fecha
- 5.3 Estadísticas
- 5.4 Matemáticas y trigonométricas
- 5.5 Lógicas
  - 5.5.1 Y, No, O, Falso, verdadero, si, error
- 5.6 Funciones de texto
- 5.7 Búsqueda y referencia
  - 5.7.1 Desref, Columna, Columnas, Fila, Filas, Dirección, Índice, Transponer
- 5.8 Financieras
  - 5.8.1 VA, VF, Nper, TIR, Tasa, Pago
- 5.9 Información
- 5.10 Auditoría de Fórmulas
  - 5.10.1 Rastrear precedentes
  - 5.10.2 Rastrear dependientes
  - 5.10.3 Quitar flechas
  - 5.10.4 Comprobación de errores
  - 5.10.5 Evaluar fórmulas
- 5.11 Inspeccionar una celda
- 5.12 Mostrar fórmulas
- 5.13 Opciones de cálculo
  - 5.13.1 Manual

- 5.13.2 Automático
- 5.13.3 Automático excepto en tablas de datos
- 5.13.4 Precisión de pantalla
- 5.14 Fórmulas matriciales
- 5.15 Fórmulas que involucran varias hojas
- 5.16 Análisis de datos
- 5.17 Solver
- 5.18 Obtener información desde Texto
- 5.19 Obtener información desde Web
- 5.20 Obtener información desde otras fuentes

## **6. Tablas dinámicas**

- 6.1 Creación de una tabla dinámica
- 6.2 Segmentación de datos
- 6.3 Filtrar
- 6.4 Datos
- 6.5 Formato de celdas y número
  - 6.5.1 Subtotales y Totales
  - 6.5.2 Mostrar detalles
  - 6.5.3 Creación de una tabla dinámica desde otras fuentes
  - 6.5.4 Opciones avanzadas de tablas dinámicas
  - 6.5.5 Páginas de filtro de informe
  - 6.5.6 Campos calculados
  - 6.5.7 Formato condicional
  - 6.5.8 Gráfico dinámico
  - 6.5.9 Agrupar / Desagrupar

## **7. Presentación profesional a una hoja de trabajo**

- 7.1 Las mejores prácticas
  - 7.1.1 Hojas de consulta
  - 7.1.2 Hojas de captura
  - 7.1.3 Hojas de trabajo
- 7.2 Qué evitar al compartir información

## **8. Introducción a macros y programación**

- 8.1 Grabar una macro
- 8.2 Usar referencias relativas o absolutas
- 8.3 Modificar una macro
- 8.4 Ejecutar una macro
- 8.5 Funciones definidas por el usuario

**Duración: 32 horas.**

## 7- Contabilidad Básica para No Contadores

**Descripción:** Es de suma importancia los conceptos básicos contables, tanto para directivos de la empresa y para los profesionistas independientes o ejecutivos de nivel medio que desean asegurarse del buen manejo de su contabilidad y el cumplimiento con los requerimientos establecidos por las NIF. Además la comprensión de los conceptos básicos de contabilidad que son de muy importantes para la base de una acelerada decisión en la que intervienen los elementos técnicos del registro contable y de la elaboración de estados financieros dado que la información obtenida se analiza para la identificación de las inconsistencias y así llevar a cabo la corrección que contribuye de manera beneficiosa al desempeño de la empresa.

**Objetivo:** Aplicar los conceptos básicos contables que conforman al balance general, estado de resultados y al estado de variaciones en el capital contable que permitan la producción de información financiera útil y de conformidad a las normas de información financiera (NIF) para una adecuada toma de decisiones en las organizaciones.

**Dirigido a:** Dueños de empresas, gerentes generales y sus colaboradores, profesionistas independientes o todos los interesados cuya formación académica no incluyó los aspectos contables y que requieren tener los conocimientos básicos en el tema para el adecuado desempeño de su función. Personas en general que desean adquirir los conocimientos básicos en esta materia.

### Contenido:

#### 1. Fundamentos de la contabilidad

- 1.1 Conceptos y usuarios de la información financiera
- 1.2 Diferencias entre contabilidad administrativa y financiera
- 1.3 Fundamento legal de la obligatoriedad de llevar contabilidad
- 1.4 Postulados básicos de la contabilidad
- 1.5 Los estados financieros básicos

#### 2. El Balance General

- 2.1 Integración del balance general: rubros, cuentas y su significado
- 2.2 Cuentas de orden
- 2.3 Reglas de presentación del balance general
- 2.4 Utilidad en la toma de decisiones para la empresa

#### 3. El Estado de Resultados

- 3.1 Cuentas que conforman el estado de resultados y su significado
- 3.2 Reglas de presentación del estado de resultados
- 3.3 Utilidad en la toma de decisiones para la empresa

#### **4. Mecánica contable**

- 4.1 La partida doble
- 4.2 Movimientos y naturaleza de cada una de las cuentas estudiadas previamente
- 4.3 Catálogo de cuentas
- 4.4 Registros contables con impuestos retenidos y al consumo
- 4.5 Pólizas de ingresos, egresos y diario
- 4.6 Práctica integral desde la documentación hasta los estados financieros

#### **5. Cómo se elabora el estado de variaciones en el capital contable**

- 5.1 Movimientos reales y virtuales en el capital contable
- 5.2 Integración del estado de variaciones en el capital contable
- 5.3 Reglas de presentación del estado de variaciones en el capital contable
- 5.4 Utilidad en la toma de decisiones para la empresa
- 5.5 Relación entre los tres estados financieros

**Duración: 24 horas.**

## **8- Coaching y Desarrollo Integral**

**Descripción:** En este curso desarrollaremos una disciplina inspirada en los grandes coach deportivos que es trasladada al ámbito organizacional para formar las altas competencias y producir grandes avances en el aprendizaje de gerentes y ejecutivos quienes se apoyan a su vez en el desarrollo de personas que producen de manera efectiva a la organización. A las personas que intervienen de manera directa en la productividad se les otorga el empoderamiento y el proceso de coaching actúa directamente en los miembros de la productividad para que sepan auto motivarse y asuman un nivel de responsabilidad consigo mismos y así descubrir o trazar el camino para verificar en donde se encuentran las respuestas a su desarrollo.

**Objetivo:** Desarrollar habilidades de coaching que permitan liderar personas a fin de que sean efectivos y productivos para la organización.

**Dirigido a:** Profesionales y ejecutivos de recursos humanos de nivel medio, gerencial o directivo; Ejecutivos y profesionales de diversas disciplinas en actividades de capacitación y desarrollo; Profesionales en el campo de administración con interés en recursos humanos; Ejecutivos profesionales de cualquier campo que deseen mejorar sus habilidades como coaching.

## **Contenido:**

### **1. ¿Para qué un proceso de coaching?**

- 1.1 ¿Qué es el coaching?
- 1.2 Coaching vs otros roles de acompañamiento
- 1.3 Tipos de coaching (life coaching, coaching ejecutivo, team coaching, coaching grupal).
- 1.4 Contextos de aplicación del coaching
  - 1.4.1 Liderazgo
  - 1.4.2 Trabajo en equipo
  - 1.4.3 Aprendizaje
  - 1.4.4 Desarrollo Humano
  - 1.4.5 Comunicación interpersonal
- 1.5 ¿Qué es un proceso de cocaching?
- 1.6 Bases metodológicas del coaching
- 1.7 Proceso de coaching ejecutivo
  - 1.7.1 Entrevista previa
  - 1.7.2 Capacitación para unificar conceptos
  - 1.7.3 Determinar el número de sesiones
  - 1.7.4 Estructura metodológica del coaching ejecutivo

### **2. Prueba insight**

- 2.1 Beneficios de contar con una herramienta (MBTI, 360, insight)
- 2.2 Identificar el objetivo a lograr (requerimientos de la organización, del jefe y de la persona)
- 2.3 Estado actual y estado deseado
- 2.4 Elección de una habilidad a desarrollar

### **3. Habilidades a desarrollar en un coach**

- 3.1 Estrategias para identificar las habilidades del coach
- 3.2 Habilidades que debe desarrollar el coach
  - 3.2.1 Escucha activa
  - 3.2.2 Elaborar preguntas de calidad
  - 3.2.3 Auténtico y congruente
  - 3.2.4 Aceptación de otros
  - 3.2.5 Empatía
  - 3.2.6 Rapport (igualación verbal, tonal, y corporal)
- 3.3 La rúbrica como instrumento de evaluación personal

### **4. Aprender a retroalimentar**

- 4.1 Malos hábitos en la retroalimentación
- 4.2 Tipos de retroalimentación
  - 4.2.1 Efectiva
  - 4.2.2 Sensorial (fenomelogía)

#### 4.3 Formatos de retroalimentación

### 5. El poder de las conversaciones

#### 5.1 PNL y ontología del lenguaje

#### 5.2 Conversaciones de posibilidad

### 6. Desarrollo de una habilidad elegida

#### 6.1 ¿Cómo medir una competencia?

#### 6.2 Modelación ante el grupo

#### 6.3 Trabajo personal desde el resultado de las rúbricas

**Duración: 32 horas.**

## 9- Administración Financiera

**Descripción:** En este curso se proporcionarán fundamentos y herramientas que buscan que un negocio avance y logre ventajas competitivas en el mercado. Lo ideal en la actualidad sería que los negocios tuvieran una visión global y abarcaran todas las áreas, desde la operativa hasta la directiva; sin embargo, esto en la práctica real es deficiente, ya que cada área actúa sin objetivos comunes que traen como consecuencia poca competitividad e incertidumbre para lograr la permanencia del negocio. Para ello, es necesario que las empresas sean capaces de afrontar las adversidades producidas por los factores externos, sino de organizarse y trabajar para que los factores internos se conviertan en una oportunidad de crecimiento.

**Objetivo:** Aplicar los principios de la administración estratégica, que permitan hacer más eficientes las operaciones de una empresa, por medio de la mercadotecnia, el manejo de las finanzas y la selección adecuada del personal.

**Dirigido a:** Personas que en su ámbito laboral cumplan funciones directivas o administrativas; Personas vinculadas a las finanzas de una empresa; Personas interesadas en la mejora de los procesos de producción de sus compañías; Personas encargadas del área de marketing y promoción de una organización; Cualquier persona interesada en incorporarse a laborar en áreas administrativas, productivas, financieras o de marketing de una organización.

#### **Contenido:**

1. La administración financiera dentro de la empresa: elementos básicos de la teoría contable
2. Conformación de los estados financieros básicos
3. Reconocimiento de los efectos de la inflación en la información financiera
4. Análisis financiero: método horizontal y vertical
5. Administración financiera del capital de trabajo

6. Importancia de la liquidez a corto plazo
7. Administración del efectivo
8. Administración de las cuentas por cobrar
9. Administración de inventarios
10. Estructura de ingresos y costos
11. Composición de costos
12. Clasificación de los costos
- 12.1. Métodos de costeo
- 12.2. Punto de equilibrio
- 12.3. Punto de equilibrio con mezcla de productos
13. Planeación financiera de largo plazo
- 13.1. Proyecciones financieras
- 13.2. Métodos para proyectar
- 13.3. Análisis de los fondos externos necesarios
- 13.4. Elaboración del presupuesto
14. Créditos bancarios como fuente de financiamiento
15. Decisiones en la evaluación de proyectos de inversión
16. Criterios para la evaluación de proyectos de inversión

**Duración:** 32 horas.

## 10-Administración Estratégica

**Descripción:** En este curso se proporcionarán fundamentos y herramientas que buscan que un negocio avance y logre ventajas competitivas en el mercado. Lo ideal en la actualidad sería que los negocios tuvieran una visión global y abarcaran todas las áreas, desde la operativa hasta la directiva; sin embargo, esto en la práctica real es deficiente, ya que cada área actúa sin objetivos comunes que traen como consecuencia poca competitividad e incertidumbre para lograr la permanencia del negocio. Para ello, es necesario que las empresas sean capaces de afrontar las adversidades producidas por los factores externos, sino de organizarse y trabajar para que los factores internos se conviertan en una oportunidad de crecimiento.

**Objetivo:** Aplicar los principios de la administración estratégica, que permitan hacer más eficientes las operaciones de una empresa, por medio de la mercadotecnia, el manejo de las finanzas y la selección adecuada del personal.

**Dirigido a:** Personas que en su ámbito laboral cumplan funciones directivas o administrativas; Personas vinculadas a las finanzas de una empresa; Personas interesadas en la mejora de los procesos de producción de sus compañías; Personas encargadas del área de marketing y promoción de una organización; Cualquier persona interesada en incorporarse a laborar en áreas administrativas, productivas, financieras o de marketing de una organización.

## **Contenido:**

### **1. La administración estratégica en las organizaciones**

- 1.1. Definición
- 1.2. Importancia
- 1.3. Características
- 1.4. Propósitos

### **2. Clasificación de la planeación**

- 2.1. Por su ámbito de alcance
- 2.2. Por su estructura
- 2.3. Por su duración
- 2.4. Relación de la clasificación de la planeación y su objetivo
- 2.5. Planeación estratégica
- 2.6. Planeación táctica
- 2.7. Planeación operativa

### **3. Proceso de planeación**

#### **4. Proceso de administración estratégica**

- 4.1. Misión (elementos, tipos e importancia)
- 4.2. Visión
- 4.3. Valores (características, importancia, cómo definirlos, valores compartidos y su importancia)
- 4.4. Análisis FODA (análisis interno y externo e implantación de estrategias)

#### **5. Tipos de estrategias**

- 5.1. De integración
- 5.2. Intensivas
- 5.3. De diversificación
- 5.4. Defensivas
- 5.5. Práctica de los procesos estratégicos

#### **6. Indicadores**

- 6.1. Definición y conceptos generales
- 6.2. Requisitos técnicos
- 6.3. Cuestionario de validación
- 6.4. Representación
- 6.5. Importancia de los indicadores
- 6.6. Elementos o componentes
- 6.7. Descripción
- 6.8. Algoritmo
- 6.9. Dimensión
- 6.10 Características y clasificación
- 6.11 Tipos de indicadores
- 6.12 Diagrama conceptual para la formulación de indicadores
- 6.13 Creación de números índice

## **7. Balanced Scorecard**

7.1 Evolución

7.2 Perspectivas

7.3 El BSC/CMI como catalizador de la estrategia

7.4 Propósitos

7.5 Pasos para la construcción de un BSC/CMI

7.6 Metodología para implementar el sistema de gestión integral (BSC/CMI)

7.7 Perspectiva financiera

7.8 Perspectiva del cliente

7.9 Perspectiva de procesos internos

7.10 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

7.11 Cómo incorporar el BSC a la medición de la estrategia y la evaluación del desempeño

**Duración:** 32 horas.

## **11- Administración de Recursos Humanos**

**Descripción:** En este curso se proporcionarán fundamentos y herramientas que buscan que un negocio avance y logre ventajas competitivas en el mercado. Lo ideal en la actualidad sería que los negocios tuvieran una visión global y abarcaran todas las áreas, desde la operativa hasta la directiva; sin embargo, esto en la práctica real es deficiente, ya que cada área actúa sin objetivos comunes que traen como consecuencia poca competitividad e incertidumbre para lograr la permanencia del negocio. Para ello, es necesario que las empresas sean capaces de afrontar las adversidades producidas por los factores externos, sino de organizarse y trabajar para que los factores internos se conviertan en una oportunidad de crecimiento.

**Objetivo:** Aplicar los principios de la administración estratégica, que permitan hacer más eficientes las operaciones de una empresa, por medio de la mercadotecnia, el manejo de las finanzas y la selección adecuada del personal.

**Dirigido a:** Personas que en su ámbito laboral cumplan funciones directivas o administrativas; Personas vinculadas a las finanzas de una empresa; Personas interesadas en la mejora de los procesos de producción de sus compañías; Personas encargadas del área de marketing y promoción de una organización; Cualquier persona interesada en incorporarse a laborar en áreas administrativas, productivas, financieras o de marketing de una organización.

**Contenido:**

**1. Las organizaciones enfocadas al capital humano**

## **2. Importancia del capital humano**

- 2.1. Recursos humanos como socio estratégico de negocios
- 2.2. Funciones y organización de recursos humanos
- 2.3. La organización de la empresa y su capital humano
- 2.4. Marco legal de la administración de recursos humanos

## **3. Desarrollo organizacional**

- 3.1. Canales de comunicación interna

## **4. Análisis de puestos y su descripción**

- 4.1. Análisis de puestos como herramienta para la distribución del trabajo
- 4.2. Técnicas para la descripción de puestos

## **5. Planeación de recursos humanos**

## **6. Reclutamiento y selección de personal**

- 6.1. Fuentes y medios de reclutamiento
- 6.2. El proceso de selección

## **7. Contratación e inducción**

- 7.1. Tipos de contrato
- 7.2. El proceso de contratación e inducción

## **8. Capacitación y desarrollo**

- 8.1. Generalidades de la capacitación y su marco legal
- 8.2. Técnicas para determinar las necesidades de capacitación
- 8.3. ¿Cómo se diseña un programa de capacitación?
- 8.4. Aspecto logístico de la capacitación
- 8.5. Planeación de vida y carrera

## **9. Evaluación del desempeño**

- 9.1. El proceso de evaluación del desempeño y sus beneficios
- 9.2. Métodos de evaluación del desempeño

## **10. Administración de la compensación**

- 10.1. Importancia en las organizaciones
- 10.2. El proceso de valuación de puestos, la estructura de salarios y las encuestas de mercado
- 10.3. Prestaciones y beneficios adicionales al salario

## **11. Relaciones laborales**

- 11.1. Terminación de la relación laboral (renuncia, rescisión de contrato, fallecimiento, jubilación)

**Duración:** 28 horas.

## 12-Administración de Proyectos

**Descripción:** En este curso se impartirán herramientas y técnicas que aplicarán en su entorno laboral, a fin de optimizar tiempos y recursos en el inicio, planeación, ejecución, monitoreo, control y cierre de proyectos. Actualmente, las empresas e instituciones han debido implementar sistemas de planeación enfocados al desarrollo y cumplimiento de sus metas por medio de proyectos que buscan el crecimiento y fortalecimiento de las organizaciones. Este conocimiento aumentara la capacidad de integrar equipos colaborativos en proyectos productivos para las organizaciones.

**Objetivo:** Identificar las técnicas y herramientas necesarias para el inicio, planeación, ejecución, monitoreo, control y cierre de un proyecto.

**Dirigido a:** Ejecutivos, promotores, gerentes, coordinadores de área, de la producción, ciencias de la informática, construcción, administración, logística y otras; Encargados de llevar a cabo la planeación, administración y ejecución de proyectos en instituciones públicas o privadas; Personas en general que desean adquirir los conocimientos en esta materia.

### Contenido:

#### 1. Introducción a temas de administración de proyectos

- 1.1 Administración de proyectos y procesos
- 1.2 Ciclo de vida de un proyecto
- 1.3 Buenas prácticas en la administración de proyectos
- 1.4 Grupos de procesos de dirección de proyectos
- 1.5 Documentos para la elaboración del proyecto
- 1.6 Desarrollo de proyectos exitosos
- 1.7 Objetivos de la administración de proyectos

#### 2. Inicio del proyecto

- 2.1 Portafolio de proyectos
- 2.2 Modelos cuantitativos
- 2.3 Selección del administrador del proyecto
- 2.4 Acta de inicio del proyecto
- 2.5 Integración del equipo de trabajo
- 2.6 Identificar a los stakeholders

#### 3. Planeación

- 3.1 Definición, requerimientos y planeación del alcance (Scope Statement)
- 3.2 ¿Qué es un WBS?
- 3.3 Matriz de roles y responsabilidades

- 3.4 Planeación del tiempo y definición de actividades (cronograma)
- 3.5 Métodos de programación
- 3.6 Cálculo de la ruta crítica y cronograma de hitos
- 3.7 Planeación del costo
- 3.8 Tipos de estimación
- 3.9 Presupuesto
- 3.10 Planeación de la calidad
  - 3.10.1 Costo de calidad
  - 3.10.2 Estándares, regulaciones y herramientas
  - 3.10.3 Diagrama causa – efecto (Ishikawa) y diagramas de flujo
- 3.11 Planeación de la comunicación
- 3.12 Planeación del riesgo
  - 3.12.1 Análisis cualitativo y cuantitativo
  - 3.12.2 Matriz de calificación y plan de respuesta al riesgo
- 3.13 Planeación de adquisiciones
- 3.14 Planeación de recursos humanos

#### **4. Ejecución**

- 4.1 Aseguramiento de la calidad
- 4.2 Adquirir el equipo del proyecto
  - 4.2.1 Grupos informales
  - 4.2.2 Etapas del desarrollo grupal
  - 4.2.3 Equipo
- 4.3 Estrategia
- 4.4 Metas Específicas y medibles
- 4.5 Optimización de recursos y estándares de desempeño
- 4.6 Administración y definición de los roles del equipo del proyecto
- 4.7 Comunicación
  - 4.7.1 El proceso y barreras de la comunicación
  - 4.7.2 Habilidades para la escucha activa
  - 4.7.3 Reglas de la comunicación y retroalimentación asertiva
  - 4.7.4 Manejo de conflictos (disfuncional y funcional)
- 4.8 Administrar las expectativas de los Stakeholder

#### **5. Monitoreo y Control**

- 5.1 Monitoreo y control del trabajo del proyecto
- 5.2 Plan de administración de proyectos
  - 5.2.1 Línea base del alcance, del cronograma y de costos
- 5.3 Control integrado de cambios
- 5.4 Monitoreo y control de riesgos
- 5.5 Administración y reporte de las adquisiciones
- 5.6 Verificación y control del alcance
- 5.7 Control del cronograma

- 5.8 Control de calidad
- 5.9 Control de costos

## **6. Cierre**

- 6.1 Cerrar las adquisiciones
- 6.2 Cerrar la fase o proyecto

**Duración: 32 horas**

## **13- Administración de la Mercadotecnia**

**Descripción:** En este curso se proporcionarán fundamentos y herramientas que buscan que un negocio avance y logre ventajas competitivas en el mercado. Lo ideal en la actualidad sería que los negocios tuvieran una visión global y abarcaran todas las áreas, desde la operativa hasta la directiva; sin embargo, esto en la práctica real es deficiente, ya que cada área actúa sin objetivos comunes que traen como consecuencia poca competitividad e incertidumbre para lograr la permanencia del negocio. Para ello, es necesario que las empresas sean capaces de afrontar las adversidades producidas por los factores externos, sino de organizarse y trabajar para que los factores internos se conviertan en una oportunidad de crecimiento.

**Objetivo:** Aplicar los principios de la administración estratégica, que permitan hacer más eficientes las operaciones de una empresa, por medio de la mercadotecnia, el manejo de las finanzas y la selección adecuada del personal.

**Dirigido a:** Personas que en su ámbito laboral cumplan funciones directivas o administrativas; Personas vinculadas a las finanzas de una empresa; Personas interesadas en la mejora de los procesos de producción de sus compañías; Personas encargadas del área de marketing y promoción de una organización; Cualquier persona interesada en incorporarse a laborar en áreas administrativas, productivas, financieras o de marketing de una organización; Cualquier persona interesada en adquirir conocimientos en esta materia.

### **Contenido:**

#### **1. Importancia y enfoque actual de la mercadotecnia**

- 1.1 Mercadotecnia estratégica y operativa
- 1.2 Elaboración de planes de mercadotecnia

## **2. Mercadotecnia estratégica**

- 2.1 Investigación de mercados
- 2.2 Segmentación de mercados
- 2.3 Posicionamiento

## **3. La mezcla de mercadotecnia (marketing mix)**

- 3.1 Producto
- 3.2 Elementos del producto
- 3.3 Ciclo de vida del producto (CVP)
- 3.4 Marketing de servicios
- 3.5 Precio
- 3.6 Promoción (mezcla de promoción)
- 3.7 Plaza y distribución

**Duración:** 28 horas.

# **14-Administración de Inventarios**

**Descripción:** En este curso se impartirá los sistemas de administración de inventarios que facilitan el control puntual de las mercancías, productos terminados o insumos, mediante registros de entradas, salidas y entregas. La aplicación de estos sistemas en las empresas les proporcionarán los elementos necesarios para una buena administración en sus almacenes, donde tienen invertido gran parte de su capital. Los costos derivados de una mala administración de inventarios pueden crear problemas en la rentabilidad de las mismas. Para toda organización es necesario determinar una política de comparas adecuadas que permita un buen manejo de los materiales y productos que ofrece, pues de esta forma se logrará disminuir los costos y mejorar la rentabilidad.

**Objetivo:** Analizar la situación del inventario en la empresa mediante la identificación de las áreas de mejora que permitan rediseñar y aplicar los procesos de la administración de éstos de acuerdo a los sistemas implantados.

**Dirigido a:** Personas con interés en la administración de sus finanzas personales y familiares; Personal relacionado con el manejo de sistemas de administración de inventarios; Empresarios, administradores, supervisores, gerentes, auxiliares de contabilidad, jefes de almacén; Personas con interés en el aprendizaje y aplicación de herramientas de administración de almacenes que busquen disminuir costos, tiempo y esfuerzo en una organización.

## **Contenido:**

### **1. Introducción a la administración de inventarios**

- 1.1 Objetivos de la administración de inventarios
- 1.2 Tipos de control de inventario
- 1.3 Metodologías para realizar un inventario físico
- 1.4 Importancia de los sistemas de inventarios

### **2. Selección de sistemas de administración de inventarios**

- 2.1 Sistema de administración de inventarios en el mercado nacional

### **3. Sistemas de administración de inventarios convencional**

- 3.1 Planeación en los sistemas de inventarios
- 3.2 Instalación y fundamentos de los sistemas de inventarios
  - 3.2.1 Convencional
- 3.3 Procedimientos en los sistemas de administración de inventarios
- 3.4 Técnicas de planeación de inventarios
  - 3.4.1 Punto de reorden
  - 3.4.2 Lote económico
  - 3.4.3 Revisión periódica
  - 3.4.4 Doble contenedor
  - 3.4.5 Min-Max
- 3.5 Procesos integrales de planeación
- 3.6 Adquisiciones, políticas de compras e inventarios a consignación

### **4. Almacenaje**

- 4.1 Recepción
- 4.2 Control
- 4.3 Registro
- 4.4 Auditorías de almacenes e inventarios

### **5. Procedimiento de entrega de mercancías y manejo de desechos**

- 5.1 Control de entregas
- 5.2 Control de las mermas y desperdicios

### **6. Reducción y control de inventarios**

- 6.1 Rotación continua en los inventarios
- 6.2 Ventas y retornos de mercancía en los inventarios
- 6.3 Importación temporal de insumos
- 6.4 Planes de reducción y control de inventarios

**Duración:** 24 horas

## 15-Mejora Continua

**Descripción:** En este curso se entregarán los conceptos fundamentales asociados con la calidad y la mejora continua de los procesos en las organizaciones. De igual forma se aprenderá acerca del uso de herramientas que permiten a los equipos de trabajo empoderarse de la mejora de sus organizaciones y aportar valor a sus clientes internos y externos.

**Objetivo:** Identificar, desarrollar, implementar y evaluar planes de mejoramiento continuo de calidad, aplicados a procesos de la empresa.

**Dirigido a:** Propietarios y empleados con rango de jefaturas lo que les permite decidir llevar a cabo procesos de mejora y/o capacitar al resto del personal en estos procesos.

### Contenido:

1. Clasificación de organizaciones.
2. Elementos básicos constitutivos de la Organización y del Entorno.
3. Concepto y ámbito de la Calidad.
4. Consideraciones en el funcionamiento de un equipo de trabajo.
5. Características de los procesos de Mejora Continua y Radical (Innovación).
6. Procedimientos y métodos asociados a Mejora Continua.
7. Diagrama Flujo, Torbellino Ideas, Diagrama Causa-Efecto, Diagrama Pareto, Carta Gantt
8. Etapas en la implementación de un proceso de Mejora Continua.

**Duración:** 32 horas.

## 16- Finanzas para No Financieros

**Descripción:** En este curso se solucionará de manera directa la necesidad que se requiere de conocimientos básicos de finanzas para la toma de decisiones o para el mejor desempeño del trabajo, y la formación académica o experiencia laboral de la persona está orientada hacia otras materias. Se incluirán algunos conceptos generales de contabilidad para fundamentar el ámbito de las finanzas, ya que está diseñado para aprender desde los conocimientos básicos de contabilidad, fundamento de las finanzas empresariales, hasta aspectos generales de planeación financiera.

**Objetivo:** Analizar la situación de una empresa a partir del diagnóstico financiero a fin de dar soluciones que permitan mejorar la salud financiera de la empresa y aprovechar las oportunidades que su posición le brinda.

**Dirigido a:** Personas con formación profesional, académica o experiencia laboral distinta a la financiera, tales como médicos, arquitectos, ingenieros, abogados, entre otros, que busquen entender las finanzas de una empresa partiendo desde los fundamentos básicos; Personas que estén interesadas en optimizar la administración de sus empresas a través del mejoramiento de sus decisiones en el ámbito financiero.

## **Contenido:**

### **1. ¿Cómo se elabora un estado financiero?**

- 1.1 La información financiera
  - 1.1.1 La información financiera en la toma de decisiones de los negocios
  - 1.1.2 Usos y usuarios internos y externos de la información financiera
  - 1.1.3 La contabilidad financiera y su mecánica de registro (teoría de la partida doble)
  - 1.1.4 La naturaleza de las cuentas de activo, pasivo y capital; el porqué de la misma
  - 1.1.5 La denominación y significado de las cuentas contables y su clasificación
  - 1.1.6 Las Normas de Información Financiera: alcance, objetivos y justificación
  - 1.1.7 Postulados básicos
- 1.2 Estados Financieros básicos
  - 1.2.1 Balance General
  - 1.2.2 Estado de resultados
  - 1.2.3 Estado de variaciones en el capital contable
  - 1.2.4 Estado de cambios en la situación financiera
  - 1.2.5 Cuentas de orden
  - 1.2.6 Notas a los estados financieros
  - 1.2.7 Relaciones analíticas de cuentas colectivas
- 1.3 Aspectos generales para la consolidación de estados financieros
  - 1.3.1 Conceptos de: controladora, subsidiaria, asociada, afiliada y tenedora
  - 1.3.2 Eliminación de transacciones, saldos e inversiones entre empresas que se consolidan
  - 1.3.3 Efectos e importancia de la consolidación para la toma de decisiones

### **2. ¿Cómo utilizar matemáticas financieras básicas en los negocios?**

- 2.1 Interés simple (uso de formulario y calculadora simple o científica)
  - 2.1.1 Valor actual y valor futuro
  - 2.1.2 Descuento simple, exacto y comercial
  - 2.1.3 Tabla de amortización en operaciones de crédito
  - 2.1.4 Cálculo del Saldo insoluto
- 2.2 Interés compuesto (uso de formulario, de calculadora financiera y excel)
  - 2.2.1 Conceptos básicos del interés compuesto
  - 2.2.2 Diagramas de tiempo
  - 2.2.3 Tasas equivalentes, efectivas y nominales
  - 2.2.4 Reestructuración de créditos (plazos medios y saldos de operación)
- 2.3 Anualidades vencidas, anticipadas y diferidas (formulario, de calculadora financiera y excel)
- 2.4 Tablas de amortización (uso de excel)

### **3. ¿Cómo analizar la situación financiera para la toma de decisiones de calidad?**

- 3.1 Clasificación de los estados financieros
  - 3.1.1 Estáticos
  - 3.1.2 Dinámicos
  - 3.1.3 Principales
  - 3.1.4 Accesorios
  - 3.1.5 Permanentes
  - 3.1.6 Transitorios
- 3.2 Limitaciones de los estados financieros
- 3.3 Técnicas más comunes para el análisis de estados financieros
  - 3.3.1 Reducción a porcentos
  - 3.3.2 Variaciones, tendencias
  - 3.3.3 Razones Financieras
    - 3.3.3.1 Razones de liquidez
    - 3.3.3.2 Razones de flujo de fondos
    - 3.3.3.3 Razones de apalancamiento
    - 3.3.3.4 Razones de actividad
    - 3.3.3.5 Razones de Rentabilidad
    - 3.3.3.6 Otras razones y proporciones
    - 3.3.3.7 Razones de riesgo (modelos para calificar el nivel de riesgo)
    - 3.3.3.8 El Diagnóstico financiero como reporte del análisis financiero
    - 3.3.3.9 El Valor Económico Agregado (EVA) (El VEA vs ROA)
    - 3.3.3.10 Apalancamiento financiero positivo y negativo

### **4. ¿Cómo se elabora la planeación financiera de corto plazo de una empresa?**

- 4.1 Importancia de los presupuestos en la planeación financiera de una empresa
- 4.2 Definición y proceso de presupuesto
- 4.3 Ventajas y limitaciones de los presupuestos
- 4.4 Principales indicadores de los presupuestos
- 4.5 Características de un sistema presupuestario
- 4.6 El presupuesto maestro
  - 4.6.1 Presupuesto de operación
    - 4.6.1.1 Ventas
    - 4.6.1.2 Producción (materia prima, mano de obra y gastos indirectos de fabricación)
    - 4.6.1.3 Gastos de operación
    - 4.6.1.4 Costo de ventas
    - 4.6.1.5 Activos fijos
    - 4.6.1.6 Financiero
  - 4.6.2 Estados financieros proyectados
- 4.7 Planeación de utilidades
  - 4.7.1 Objetivos de la planeación de utilidades
  - 4.7.2 Punto de equilibrio, principales fórmulas, representación gráfica y aplicaciones
  - 4.7.3 Apalancamiento operativo y financiero
  - 4.7.4 Efectos de incremento o disminución en ventas en relación a lo presupuestado, GAO

#### 4.7.5 Análisis de sensibilidad del presupuesto

### **5. ¿Cómo se calcula el costo de las diferentes fuentes de financiamiento?**

- 5.1 Importancia de las fuentes de financiamiento en una empresa
- 5.2 Principales necesidades de financiamiento en las empresas
- 5.3 Fuentes de financiamiento internas y externas
- 5.4 Criterios a considerar en la selección de una fuente de financiamiento
  - 5.4.1 Plazo
  - 5.4.2 Costo
  - 5.4.3 Riesgo
  - 5.4.4 Oportunidad de la fuente
- 5.5 Metodología para calcular el costo de las diferentes fuentes de financiamiento
- 5.6 Estructura de capital y el costo promedio ponderado de capital (WACC)
- 5.7 Determinación de la estructura óptima de capital

### **6. ¿Cómo se utilizan las herramientas para la evaluación de proyectos de inversión?**

- 6.1 Definición y estructura de un proyecto de inversión
- 6.2 Criterios de evaluación de proyectos de inversión en condiciones de certidumbre
- 6.3 Herramientas de evaluación para la determinación de proyectos de inversión
  - 6.3.1 Periodo de recuperación de la inversión (PRI)
  - 6.3.2 Tasa promedio de recuperación contable (TPRC)
  - 6.3.3 Valor presente neto (VPN)
  - 6.3.4 Tasa interna de retorno (TIR)
  - 6.3.5 Principales técnicas para el análisis de sensibilidad
    - 6.3.5.1 Árboles de decisión y método de Montecarlo
    - 6.3.5.2 Análisis de la decisión de inversión como opciones reales

**Duración:** 72 horas (este curso debe dividirse en 2 módulos)

## DETALLE DE CONTENIDO PARA LOS DIPLOMADOS

### 1- Diplomado en Creación de Empresas

**Descripción:** Este diplomado está orientado a viabilizar la creación de una empresa o un negocio, lo cual es una de las formas de insertarse en la actividad económica en la actualidad. La clave está en combinar las aptitudes con los conocimientos técnicos que se adquieren. De manera particular, el pensamiento creativo, el manejo de riesgos y los comportamientos de autogestión son elementos que sobresalen como factores personales del éxito como emprendedor. Su enfoque es la administración estratégica, la contabilidad básica, las finanzas de una empresa, como hacer producir un negocio, su mercadeo y finalmente lo básico para vender.

**Objetivos:** Desarrollar habilidades, conocimientos técnicos y la metodología adecuada para tener la capacidad de crear una empresa o un negocio de manera sistemática.

**Dirigido a:** Personas con aptitudes empresariales y con deseos de fundar un negocio propio con una visión de largo plazo.

#### Contenido:

#### Módulo 1: Perfil de la persona y habilidades claves

- 1.1 Variables que benefician o desmotivan la actitud empresarial.
- 1.2 Características claves de la personalidad empresarial.
- 1.3 Factores de éxito para un proyecto de desarrollo con visión empresarial.

#### Módulo 2: Plan de negocios

- 2.1 Definición de plan de negocios.
- 2.2 El plan de negocios en la determinación de iniciar o descartar una iniciativa de empresa.
- 2.3 Componentes del plan de negocios.
- 2.4 Toma de decisiones en el diseño y puesta en marcha de una nueva empresa.

#### Módulo 3: Estudio de mercado

- 3.1 Conformación de mercados, características y tendencias en los sectores de interés personal
- 3.2 Potencial de desarrollo para una idea de empresa.
- 3.3 Segmentación del mercado para la idea de negocios.
- 3.4 Investigación de mercados para la obtención de información básica del mercado.
- 3.5 Actores claves para la idea de empresa: clientes, competidores, proveedores.
- 3.6 Productos y precios a ofrecer al mercado potencial.
- 3.7 Introducción del producto al mercado y su mecanismo de comercialización.

#### **Módulo 4: Plan de producción**

- 4.1 Procesos para hacer el producto o el servicio.
- 4.2 Infraestructura y tecnología necesaria para producir o generar el producto o servicio.
- 4.3 Insumos necesarios y los proveedores requeridos.
- 4.4 Manejo, almacenaje, logística y gestión de la calidad.
- 4.5 Localización adecuada para la empresa.

#### **Módulo 5: Recurso humano requerido**

- 5.1 Necesidades de trabajo requeridas para la puesta en marcha de la empresa.
- 5.2 Cálculo de cantidad de personas requeridas para la empresa
- 5.3 Perfil del recurso humano según su puesto de trabajo.
- 5.4 Reclutamiento, selección y contratación.

#### **Módulo 6: Constitución y puesta en marcha**

- 6.1 Definición del tipo de sociedad a constituir.
- 6.2 Pasos y actividades para la constitución, obtención de permisos y licencias.
- 6.3 Cronograma de ejecución de las acciones a realizar.

#### **Módulo 7: Plan financiero y rentabilidad**

- 7.1 Estados financieros
- 7.2 Evaluación financiera de la rentabilidad de para la empresa.
- 7.3 Análisis, toma de decisiones y evaluación de escenarios para financiamiento del proyecto

**Duración: 100 horas**

## **2- Diplomado en Formulación y Evaluación de Proyectos**

**Descripción:** En la evolución estratégica de los negocios todo agente económico busca obtener rentabilidad sobre sus inversiones. Este diplomado proporciona las herramientas necesarias que permiten formular, evaluar y administrar proyectos de inversión. Formular y evaluar un proyecto proporciona insumos para una mejor toma de decisiones, según escenarios de incertidumbre y naturaleza del sector económico que se presente.

**Objetivo:** Proporcionar los fundamentos y elementos básicos para la gestión de proyectos con el fin de llevar a cabo la generación de ideas, el inicio, estructuración, planeación ejecución, evaluación y cierre de proyectos que son de interés para las empresas.

**Dirigido a:** Emprendedores y visionarios que deseen incursionar en actividades y proyectos empresariales en los diferentes sectores económicos. Directivos, ejecutivos y profesionales que tienen la responsabilidad de llevar adelante la evaluación, implementación o administración de proyectos de inversión.

**Contenido:**

**Módulo 1: Introducción a la formulación de proyectos**

- 1.1 Definiciones y contenido de un perfil de proyectos
- 1.2 Perfiles de proyectos y su análisis
- 1.3 Definiciones básicas del entorno económico

**Módulo 2: Estudio de Mercado**

- 2.1 Análisis de las fuerzas de mercado
- 2.2 Aspectos del macro y micro entorno económicos
- 2.3 Ciclo de vida de un proyecto
- 2.4 Etapas de la pre-inversión, estudio de mercado
- 2.5 Proyecciones de la demanda y la oferta

**Módulo 3: Estudio Técnico**

- 3.1 Estudio administrativo: Recurso humano y perfiles requeridos para el proyecto
- 3.2 Aspectos organizativos y legales
- 3.3 Localización
- 3.4 Disponibilidad y costos de insumos
- 3.5 Ingeniería de proyecto
- 3.6 Ensayo e investigación
- 3.7 Proceso de producción

**Módulo 4: Estudio de Inversión**

- 4.1 Presupuesto de inversión
- 4.2 Inversión fija, capital de trabajo
- 4.3 Determinación de los ingresos
- 4.4 Determinación de los egresos
- 4.5 Fuentes de financiamiento

## **Módulo 5: Evaluación Financiera**

- 5.1 Conceptualización y fórmulas utilizadas
- 5.2 Metodología de evaluación
- 5.3 VAN, TIR, período de recuperación de la inversión
- 5.4 Estados financieros
- 5.5 Análisis de sensibilidad y simulación
- 5.6 Ratios

**Duración: 100 horas**

## **3- Diplomado en Logística y Cadena de Suministros**

**Descripción:** Este diplomado permite conocer los conceptos y las técnicas relacionadas con la gestión y operación de la cadena de abastecimiento, considerando que éstos son los elementos clave para el logro de las ventajas competitivas en una empresa.

**Objetivo:** Conocer el proceso logístico de la cadena de suministros que permitan la toma de decisiones adecuada en beneficio de la organización logrando un equilibrio entre el servicio al cliente y los costos de operación.

**Dirigido a:** Personas que se encuentren desempeñando funciones a nivel de dirección, supervisión y operativos, relacionadas con las áreas de compras, transporte, sistemas de información, logística, producción, almacenamiento, ventas y distribución.

### **Contenido:**

#### **Módulo 1: Cadenas de suministros**

- 1.1 Antecedentes de Suministros, manufactura y la distribución
- 1.2 Sistemas de gestión de la cadena de suministros
- 1.3 Definiciones y aplicaciones de la cadena de suministros
- 1.4 Sistemas de gestión de los inventarios
- 1.5 Gestión del ciclo de conversión de fondos y su relación con la operación de la empresa

#### **Módulo 2: Proceso operativo y estrategias de la cadena de suministros**

- 2.1 La cotización y la negociación comercial
- 2.2 La filosofía JIT, el manejo de los ERP, y la teoría de restricciones
- 2.3 Planeación de la cadena de suministro (Supply Chain Management)
- 2.4 Estrategias de diseño de una cadena de suministro
- 2.5 Proceso de compras y la producción

- 2.6 Procesos de transporte y movimiento de materiales
- 2.7 Ventas y la satisfacción del cliente

### **Módulo 3: Pronósticos de la demanda de mercado**

- 3.1 Demanda del mercado
- 3.2 Demanda independiente versus demanda dependiente
- 3.3 Planeamiento de la demanda
- 3.4 Variabilidad de la demanda
- 3.5 Cálculo de pronósticos

### **Módulo 4: La gestión de los suministros**

- 4.1 Compras y aprovisionamiento
- 4.2 Integración vertical de las compras
- 4.3 Gestión del almacén
- 4.4 Flujo de información

### **Módulo 5: Manufactura**

- 5.1 Cadena de suministros y los procesos de producción
- 5.2 Diseño e Implementación de los procesos de producción
- 5.3 Sistemas de calidad
- 5.4 Creación de valor en la cadena de suministros

### **Módulo 6: Distribución y su planeación**

- 6.1 Integración de la cadena de suministros, clientes, mercado y la distribución
- 6.2 Necesidades de los clientes y la cadena de suministros
- 6.3 Transporte y almacenamiento
- 6.4 Información del mercado en la cadena de suministros

**Duración:** 100 horas

## **4- Diplomado Crédito Comercial y Gestión de cobros**

**Descripción:** Uno de los problemas de las organizaciones es la recuperación de las ventas a crédito. Este diplomado proporciona herramientas para hacer eficiente el proceso de crédito y cobro de las empresas, proporcionando técnicas de análisis de crédito y su administración efectiva para recuperar esa venta en el plazo correspondiente.

**Objetivo:** Conocer el proceso crédito y cobro de una empresa, utilizando técnicas de análisis de crédito para minimizar los riesgos en que incurren las operaciones de otorgamiento de crédito y el cobro. Identificar las etapas judiciales para la recuperación de los créditos.

**Dirigido a:** Ejecutivos y gerentes que requieren el manejo de herramientas de crédito y cobros para una mejor integración de sus actividades. Gerentes de Crédito y Cobros, personas encargadas de otorgar créditos, pequeños empresarios, personas que trabajen en el área de contraloría o auditoría interna de las empresas.

## **Contenido:**

### **Módulo 1: Crédito comercial**

- 1.1 Definición e importancia del crédito comercial
- 1.2 Función del crédito en las organizaciones
- 1.3 Elementos de un crédito
- 1.4 Riesgos de los créditos comerciales
- 1.5 Tipos de crédito
- 1.6 Política de créditos de una empresa
- 1.7 Proceso para el otorgamiento de crédito en una empresa

### **Módulo 2: Técnicas para el otorgamiento de un crédito comercial**

- 2.1 La solicitud de crédito
- 2.2 Documentación para evaluar una solicitud de crédito
- 2.3 Aspectos que se evalúan del cliente para autorizar un crédito
- 2.4 Proceso de Investigación del cliente
- 2.5 Indicadores base de la decisión crediticia
- 2.6 Técnicas de análisis de crédito
- 2.7 Identificación de los riesgos

### **Módulo 3: Formalización de un crédito comercial**

- 3.1 El quedan
- 3.2 Pagaré
- 3.3 Contratos y cláusulas
- 3.4 Garantías
- 3.5 Trámites judiciales para recuperar cartera vencida

### **Módulo 4: Administración de las cuentas por cobrar**

- 4.1 Herramientas de cobro
- 4.2 Sistemas de control de cartera
- 4.3 Calificación de la cartera

- 4.4 Recurso humano que realiza el cobro
- 4.5 Manual de políticas de cobros
- 4.6 Formas de cobro
- 4.7 Clasificación de la cartera
- 4.8 El proceso de cobro

### **Módulo 5: Técnicas para realizar el cobro**

- 5.1 Diferentes clientes de cobro
- 5.2 Habilidades de comunicación
- 5.3 Elementos básicos de programación neurolingüística aplicados al cobro
- 5.4 Técnicas de negociación
- 5.5 Técnicas de cobro
- 5.6 Presión para el cobro
- 5.7 El teléfono como herramienta de cobro
- 5.8 Manejo de objeciones
- 5.9 La inteligencia emocional como recurso para el cobro

**Duración:** 100 horas

## **5- Diplomado en Dirección de Marketing**

**Descripción:** El Diplomado proporciona las técnicas, métodos y herramientas que permiten diseñar estrategias y programas de marketing dentro de un entorno cambiante, globalizado y altamente competitivo lo que se traduce en la satisfacción de las necesidades de los clientes. Está diseñado de manera práctica, ya que no sólo se enfoca en revisar los conceptos importantes aplicados en el ámbito mercadológico, sino que se aplica a la realidad a través de la resolución de casos.

**Objetivo:** Brindar conocimientos aplicados al marketing, aprendiendo a utilizar herramientas, métodos y técnicas para diseñar un plan de marketing corporativo.

**Dirigido a:** Personas que buscan una formación sólida e integral en el área de mercadeo, gerentes y ejecutivos que trabajan en el área de marketing, gerentes comerciales, gerentes de marca, empresarios y administradores que requieren fortalecer sus áreas de oportunidad y así poder interactuar con los especialistas de marketing.

## **Contenido:**

### **Módulo 1: El marketing su ámbito**

- 1.1 Marketing, Definición, importancia y alcance
- 1.2 Variables y mezcla de marketing
- 1.3 Tipos de mercados y tipos de clientes
- 1.4 Análisis PESTE
- 1.5 La importancia de conocer al cliente y sus características básicas
- 1.6 Motivaciones de compra de los clientes
- 1.7 Comportamiento de compra de los clientes y proceso de toma de la decisión de compra
- 1.8 Segmentación de mercados, mercado meta o mercado objetivo
- 1.9 Tendencias culturales, sociales y nuevos mercados

### **Módulo 2: Información de marketing**

- 2.1 La información de mercados y el marketing
- 2.2 Importancia y características de la información de mercados para la toma de decisiones
- 2.3 Sistema de información de mercados (SIM)
- 2.4 Fuentes de información
- 2.5 Investigación de mercados
- 2.6 Estudios cuantitativos y cualitativos
- 2.7 Proceso de elaboración y ejecución de una investigación de mercados
- 2.8 Monitoreo de la competencia

### **Módulo 3: Producto o servicio y precio.**

- 3.1 Clasificación de los productos
- 3.2 Niveles del producto
- 3.3 Marca, envase, empaque; elementos de imagen
- 3.4 Matriz producto-segmento de mercado
- 3.5 Líneas de productos, amplitud, profundidad
- 3.6 Ciclo de vida de un producto
- 3.7 Modelo de análisis de portafolios de productos
- 3.8 Desarrollo de nuevos productos
- 3.9 Estrategias y fijación de precios

### **Módulo 4: Distribución y ventas**

- 4.1 El ciclo comercial
- 4.2 Importancia del punto de venta en el ciclo comercial
- 4.3 Intermediarios
- 4.4 Canales de distribución

- 4.5 Puntos de venta
- 4.6 Integración y sinergia entre ventas y marketing
- 4.7 Técnicas de ventas
- 4.8 El ciclo de la venta
- 4.9 Prospección, presentación, manejo de objeciones y cierre de ventas
- 4.10 Modalidades de ventas y otros medios de acceso y entrega
- 4.11 Administración de la fuerza de ventas
- 4.12 Presupuesto de ventas
- 4.13 Manejo de clientes y cuentas clave

### **Módulo 5: Publicidad y comunicaciones**

- 5.1 Publicidad: estrategia, usos y alcance
- 5.2 Medios de comunicación; características y alcance
- 5.3 Imagen corporativa
- 5.4 Tipos de publicidad, enfoque y alcance
- 5.5 Estrategias publicitarias
- 5.6 Diseño de una campaña publicitaria y las agencias de publicidad
- 5.7 Pauta, plan de medios, presupuesto publicitario
- 5.8 Medición de la publicidad; ROI, rating y otros indicadores (pre test y post test)
- 5.9 Casos de campañas publicitarias exitosas
- 5.10 Relaciones públicas

### **Módulo 6: Promoción de ventas**

- 6.1 Qué no es y qué sí es la promoción de ventas
- 6.2 Diferencias entre la promoción, publicidad y otras técnicas
- 6.3 Integración de la publicidad, la promoción y la venta personal
- 6.4 Promoción de ventas y su relación con la estrategia comercial
- 6.5 Cuándo y por qué es conveniente utilizar la promoción de ventas
- 6.6 Tipos de promociones, según su objetivo, temporada y naturaleza
- 6.7 Promociones para consumidores finales, canal de distribución, fuerza de ventas
- 6.8 Estructura y proceso de una promoción de ventas
- 6.9 Cómo diseñar y desarrollar una promoción de Ventas
- 6.10 Presencia en ferias y exposiciones

### **Módulo 7: Plan de marketing y estrategias**

- 7.1 Planeación de marketing y la planeación estratégica corporativa
- 7.2 Filosofía corporativa, misión, visión y valores
- 7.3 Análisis interno y del entorno corporativo
- 7.4 Determinación de oportunidades y retos de mercado
- 7.5 Objetivos, políticas y marco estratégico de la empresa
- 7.6 Estrategias de mercadotecnia
- 7.7 Cómo elaborar un plan de marketing

- 7.8 Proceso de diagnóstico comercial, objetivos, pronósticos, escenarios y estrategias.
- 7.9 Programa de actividades, inversión, responsables

## **Módulo 8: Marketing digital**

- 8.1 Importancia de una estrategia de marketing digital
- 8.2 Identificación de segmentos de usuarios digitales
- 8.3 Medios digitales
- 8.4 Social media marketing como un canal negocios
- 8.5 Evaluar el desempeño de campañas de marketing online.

**Duración:** 120 horas

## **6- Diplomado en Marketing Digital**

**Descripción:** Este diplomado permite conocer las herramientas on-line existentes y comprender los retos estratégicos digitales como parte integral de la estrategia global de una empresa. Se proporcionan herramientas prácticas aplicables en internet y los conceptos orientados al valor del cliente en marketing digital así como la forma de adecuada de utilizarlos para el logro de los objetivos corporativos.

**Objetivo:** Proporcionar conocimientos aplicados en marketing digital con una visión global de la realidad de la comunicación online y de las estrategias modernas en Internet que posibilitan captar y retener clientes valiosos.

**Dirigido a:** Profesionales y estudiantes de marketing, Gerentes de marca, Gerentes de Ventas, Encargados de publicidad, Comunicaciones, Relaciones Públicas, Diseñadores Gráficos y todas las personas que deseen enriquecer sus conocimientos dominando herramientas en el entorno digital.

**Contenido:**

### **Módulo 1: Introducción al Marketing Digital**

- 1.1 Marketing digital y su evolución
- 1.2 Los negocios en internet
- 1.3 Los objetivos de la empresa y los objetivos del marketing digital
- 1.4 Estrategia de Marketing Online
- 1.5 Comportamiento del consumidor en internet

## **Módulo 2: Marketing en motores de búsqueda y medios digitales**

- 2.1 Estrategia Digital
- 2.2 Motores de búsqueda, optimización y posicionamiento
- 2.3 Estrategia display
- 2.4 Estrategia Social, mobile, social media
- 2.5 La web analítica
- 2.6 Qué es SEM y el SEO y sus diferencias
- 2.7 Algoritmos de búsqueda. Keywords, tags y metatags
- 2.8 Publicidad en motores de búsqueda

## **Módulo 3: Social Media, Engagement, Content Marketing**

- 3.1 Introducción al social media
- 3.2 Las personas en social media
- 3.3 Uso y beneficios para las marcas
- 3.4 Evaluando Social Media
- 3.5 Publicidad en Social Media
- 3.6 Community management
- 3.7 E-commerce
- 3.8 Modelos de negocio
- 3.9 Integración con el negocio off-line

## **Módulo 4: E-commerce**

- 4.1 Factores que inciden en la rentabilidad
- 4.2 Elementos digitales disponibles, ecosistema y estrategia digital
- 4.3 Métricas de tráfico y de publicidad online.
- 4.4 Modelo de negocio B2B
- 4.5 Modelo de negocio B2C
- 4.6 Analytics web para e-commerce
- 4.7 El ABC de la analítica web
- 4.8 Uso ejecutivo de Google Analytics

## **Módulo 5: Desarrollo de estrategias para negocios en Internet**

- 5.1 El cambio en el mundo
- 5.2 El fin de “la realidad”
- 5.3 Power to the People
- 5.4 Inbound marketing, If you build it, they will come
- 5.5 Diseño de una estrategia digital
- 5.6 Implementación de estrategias Digitales
- 5.7 Plan de medios

## **Módulo 6: CRM: Administración de las Relaciones con Clientes**

- 6.1 Qué es CRM
- 6.2 Visión desde la estrategia
- 6.3 La importancia del cliente y su satisfacción
- 6.4 La visión tecnológica del CRM
- 6.5 Clienting
- 6.6 Marketing de servicios y la experiencia de relaciones con clientes
- 6.7 Creando oferta de valor personalizado para cada target de clientes
- 6.8 Fundamentos en la creación de una base de datos de marketing
- 6.9 Conceptos de base de datos, etapas en la construcción de una base de datos
- 6.10 Proyecto de inteligencia de clientes
- 6.11 Árboles de decisión
- 6.12 Efectividad de una campaña y ROI
- 6.13 Encuestas de satisfacción

**Duración:** 120 horas

## **7- Diplomado en Dirección Comercial y Ventas**

**Descripción:** Este diplomado desarrolla competencias sólidas para conformar, dirigir y administrar equipos de venta. Muestra las herramientas para el análisis y planificación de la gestión comercial, asimismo que permite a los asistentes conocer como se elabora la definición de la estrategia de una organización.

**Objetivo:** Presentar de manera práctica las actividades del área comercial de una compañía y Dotar a los participantes de las herramientas y conceptos para comprender la integralidad del proceso comercial y desempeñar una exitosa gestión de equipos.

**Dirigido a:** Gerentes comerciales y de ventas, Encargados o Jefes de ventas, Ejecutivos de ventas, Vendedores y asistentes comerciales.

### **Contenido:**

#### **Módulo 1: La Estrategia de las Empresas, Ventas y Marketing**

- 1.1 Introducción a la estrategia de empresas
- 1.2 Entorno y su análisis interno y externo
- 1.3 Desarrollo de una ventaja competitiva
- 1.4 Estrategias corporativas
- 1.5 Estrategias y las acciones
- 1.6 Marketing y su Integración con Ventas

- 1.7 Investigación de Mercados y las Ventas
- 1.8 Pricing

## **Módulo 2: Dirección de Ventas**

- 2.1 La Administración Profesional de Ventas
- 2.2 Planificación de Ventas
- 2.3 Organización de la Fuerza de Ventas
- 2.4 Estimación del Potencial del Mercado y Estimado de ventas
- 2.5 Metas de Ventas
- 2.6 La Venta Consultiva
- 2.7 Evaluación de la Productividad del equipo de ventas
- 2.8 Clienting, Gestión de Clientes
- 2.9 Análisis de Costo y Rentabilidad en ventas

## **Módulo 3: Gestión de la Fuerza de Ventas**

- 3.1 Perfil y Selección de la Fuerza de Ventas
- 3.2 Capacitación de la Fuerza de Ventas
- 3.3 Remuneración de la Fuerza de Ventas
- 3.4 Dirección y Liderazgo
- 3.5 Administración del Tiempo
- 3.6 Cartera de clientes
- 3.7 Determinación de Territorios
- 3.8 Evaluación del Desempeño de la Fuerza de Ventas

## **Módulo 4: Servicio al Cliente**

- 4.1 Claves para conservar la lealtad de su cliente
- 4.2 Cómo incrementar las ventas a través de sus clientes actuales
- 4.3 Elementos para la orientación al servicio
- 4.4 Psicología del proceso comercial para incrementar las ventas
- 4.5 Diferencia entre vender y hacer que nos compren: innovación

**Duración:** 100 horas

## **8- Diplomado en Retail Management**

**Descripción:** Este diplomado hace énfasis en la importancia de conocer y anticipar mejor que la competencia las necesidades de los consumidores. Por ello se debe desarrollar la capacidad analítica para entender y anticipar como el entorno competitivo y económico impacta las estrategias y resultados del Retail.

**Objetivo:** Desarrollar una visión estratégica en la gestión de Retail que permita tomar decisiones que respondan a los desafíos crecientes por satisfacer cada vez mejor las necesidades de un consumidor cambiante y empoderado.

**Dirigido a:** Gerentes de ventas de productos al detalle, Jefes de tienda, Jefes de sucursal, Gerentes de marcas, Gerentes de Mercadeo, encargados de ventas al por menor.

### **Contenido:**

#### **Módulo 1: El Retail y el futuro**

- 1.1 Orígenes y tendencias
- 1.2 Diferencias y similitudes del marketing para Retail y el fabricante
- 1.3 Canales de distribución que integran el Retail
- 1.4 E-Commerce como modelo de crecimiento e innovación

#### **Módulo 2: Planificación Estratégica y la Innovación en Retail**

- 2.1 Fundamentos de la planificación Estratégica
- 2.2 Fuerzas externas en el Retail
- 2.3 Planificación para atraer a los clientes y aumentar el ticket promedio
- 2.4 La innovación como parte de la diferenciación
- 2.5 Principales estrategias utilizadas para Retail
- 2.6 Ventaja competitiva como elemento clave la innovación
- 2.7 Prontitud de las decisiones gerenciales

#### **Módulo 3: Shopper Understanding & Scorecards**

- 3.1 Proceso de toma de decisiones de los consumidores.
- 3.2 Factores que influyen la conducta y los hábitos de los Consumidores.
- 3.3 Principales indicadores de gestión de Retail
- 3.4 Medidores de desempeño de resultados o Score cards

#### **Módulo 4: Investigación de Mercados para puntos de venta**

- 4.1 Diseño e implementación de una investigación de mercados para retail
- 4.2 Técnicas de análisis de datos
- 4.3 Interpretación los resultados para la toma de decisiones
- 4.4 Elementos de la fidelización de clientes
- 4.5 Hacer placentera la compra al cliente a través del uso de CRM
- 4.6 Gestión en los puntos de venta para atraer a los clientes
- 4.7 Merchandising en el punto de venta
- 4.8 Modelos de abastecimiento
- 4.9 Centros de distribución y su ventaja competitiva

#### **Módulo 5: Partnering Excellence entre Retailers y Proveedores**

- 5.1 Planificación conjunta
- 5.2 Conociendo a los clientes Retailers
- 5.3 Generación de valor agregado a través de acciones conjuntas
- 5.4 Técnicas de Negociación aplicados a canales de venta al detalle
- 5.5 Plan de cuentas y como estructurarlo
- 5.6 Ética empresarial en los negocios y el compromiso entre las partes
- 5.7 Beneficios de desarrollar proveedores y el modelo Ganar-Ganar

#### **Módulo 6: Administración de Canales de Distribución**

- 6.1 Canales de distribución
- 6.2 Estrategias y tácticas al desarrollo integrado de los canales
- 6.3 Análisis del proceso de Category Management
- 6.4 Sistemas de distribución empleados por los Fabricantes.
- 6.5 Ocho pasos del Proceso de Category Management
- 6.6 Importancia del Servicio al Cliente, diferenciación y ventaja competitiva

#### **Módulo 7: Herramientas para buscar la excelencia en Retail**

- 7.1 Claves de una venta persuasiva
- 7.2 Comunicación frente a frente efectiva
- 7.3 Manejar las objeciones
- 7.4 Estadística aplicada a la gestión de Retail
- 7.5 Manejo óptimo del espacio
- 7.6 Visual Merchandising
- 7.7 Técnicas de Venta
- 7.8 Administración de los indicadores financieros

**Duración:** 120 horas

## **9- Diplomado en Comercio Internacional**

**Descripción:** Para desarrollarse óptimamente en el marco del comercio internacional no basta con tener un capital aceptable o una actitud emprendedora. Se requiere determinar de manera precisa las necesidades y posibilidades de la empresa, así como analizar las condiciones en las cuales se competirá en otros países, diferentes tipos de prácticas y costumbres. En este diplomado se aborda el proceso completo de comercio exterior, normativa, actores que intervienen, analizando los tratados de libre comercio, el transporte, el almacenaje y demás aspectos que conforman el traslado de mercancías desde su origen y hasta su destino.

**Objetivos:** Proporcionar las herramientas para hacer eficiente el desempeño en las operaciones de comercio exterior por medio de la práctica de procesos estratégicos, logísticos y operativos en materia de comercio internacional.

**Dirigido a:** Encargados de exportaciones e importaciones, Empresarios, Emprendedores de micro empresas, Gerentes de pequeñas o medianas empresas que se desempeñen en el campo del comercio exterior, personas en general que deseen adquirir competencias en el área de logística internacional y comercio para promover su desarrollo profesional.

### **Contenido:**

#### **Módulo 1: Entorno Internacional y Las Tendencias**

- 1.1 Contexto del comercio internacional
- 1.2 Administración pública, organismos y asociaciones nacionales
- 1.3 Organismos Internacionales que regulan el comercio internacional
- 1.4 Marco legal del Comercio Exterior Internacional
- 1.5 Globalización y bloques regionales
- 1.6 Mercados Actuales, Latinoamericano, Norteamericano, Europeo, Asiático, Medio Oriente
- 1.7 Tendencias mundiales

#### **Módulo 2: Diseño e Imagen corporativa Internacional**

- 2.1 La marca y su importancia en el Comercio Internacional
- 2.2 Identidad corporativa de la empresa exportadora
- 2.3 Imagen del producto en su envase y etiquetado
- 2.4 Internet y la presencia en el mundo a través del internet
- 2.5 La marca en medios digitales
- 2.6 e-commerce

#### **Módulo 3: Negociación internacional**

- 3.1 La comercialización en el extranjero
- 3.2 La comunicación con clientes y proveedores

- 3.3 Tipos de clientes
- 3.4 Importancia del precio
- 3.5 El vendedor como persona y su Imagen
- 3.6 Estilos de negociación
- 3.7 La cultura en la negociación

#### **Módulo 4: Legislación que regula el Comercio Exterior de El Salvador**

- 4.1 Marco jurídico del comercio exterior
- 4.2 Reglas de carácter general en materia de comercio exterior
- 4.3 Obligaciones de los importadores y exportadores
- 4.4 Qué es un Agente Aduanal
- 4.5 Regímenes aduaneros

#### **Módulo 5: Contratos internacionales**

- 5.1 Marco legal nacional e internacional de los contratos
- 5.2 Tipos de contratos mercantiles internacionales
- 5.3 Condiciones, derechos y obligaciones de los importadores y exportadores
- 5.4 Elaboración de contratos mercantiles internacionales
- 5.5 Plazos de entrega
- 5.6 Cláusulas relativas al pago
- 5.7 Causantes de terminación del contrato, conflictos y reclamaciones
- 5.8 Arbitraje Comercial Internacional

#### **Módulo 6: INCOTERMS y Formas de pago Internacionales**

- 6.1 Definición de Incoterm
- 6.2 Características generales en contratos y ofertas
- 6.3 Tipos de Incoterms
- 6.4 Cómo presentar cotizaciones utilizando los Incoterms
- 6.5 Importancia en la negociación, logística, reglas de origen, valoración aduanera.
- 6.6 Formas de pago internacional

#### **Módulo 7: TLC´s y Los Certificados de origen**

- 7.1 Tratados de Libre Comercio que tiene El Salvador
- 7.2 Alcance de un Tratado de Libre Comercio
- 7.3 Aranceles a la importación y exportación
- 7.4 Que es una regla de origen y bienes originarios
- 7.5 Prácticas que no confieren origen
- 7.6 Transbordo y expedición directa
- 7.7 Certificado de origen
- 7.8 Responsabilidades del importador, exportador agente aduanal sobre el origen

## **Módulo 8: Logística internacional de mercancías**

- 8.1 Involucrados en el proceso logístico
- 8.2 Modalidades de transporte
- 8.3 Beneficios y riesgos
- 8.4 Tiempo, Costo, Tipo de Contrato
- 8.5 Planeación y Selección de rutas
- 8.6 Documentos y tarifas de transporte
- 8.7 Empaque y embalaje
- 8.8 Seguros internacionales
- 8.9 Almacenajes, carga y descarga de mercancías

## **Módulo 9: Indicadores y seguimiento**

- 9.1 Indicadores y seguimiento
- 9.2 Tiempo y movimiento
- 9.3 Costos
- 9.4 Políticas de distribución justo a tiempo
- 9.5 Sistemas de control y seguridad de mercancías
- 9.6 Certificaciones internacionales ISO y otros
- 9.7 Diseño de programas e indicadores de calidad en la logística internacional

## **Módulo 10: Haciendo Negocios con:**

### **a. Norteamérica**

- 10.1 Antecedentes y segmentación de mercados
- 10.2 Formas de negociación, citas de negocios
- 10.3 Ferias importantes
- 10.4 Procedimiento de importación
- 10.5 Medidas y programas de seguridad para exportación a EUA
- 10.6 Regulaciones de etiquetado para alimentos

### **b. Europa**

- 10.7 Instituciones de Apoyo para el Comercio con la Unión Europea
- 10.8 Formas de negociación, citas de negocios
- 10.9 Canales de distribución en la Unión Europea
- 10.10 Estrategias de promoción en la Unión Europea
- 10.11 Regulaciones legales para el comercio con Europa

### **c. Latinoamérica**

- 10.12 Haciendo negocios con Latinoamérica
- 10.13 Marco legal de comercio exterior en países de Latinoamérica
- 10.14 Formas de negociación, citas de negocios

### **d. Asia**

- 10.15 Instituciones de Apoyo para el Comercio
- 10.16 Formas de negociación, citas de negocios

- 10.17 Canales de distribución adecuados
- 10.18 Regulaciones legales para el comercio exterior

**Duración:** 120 horas

## **10-Diplomado Finanzas Empresariales Básicas**

**Descripción:** El Diplomado ofrece las herramientas matemáticas, contables, estadísticas y financieras básicas necesarias para hacer más eficiente la administración financiera de cualquier empresa, iniciando desde el diagnóstico del negocio hasta llegar a una planeación financiera.

**Objetivos** Utilizar técnicas y herramientas de las finanzas que sirvan como base para la toma de decisiones permitiendo que hagan más rentable y productiva a la empresa.

**Dirigido a:** Gerentes Financieros, personal de finanzas, pequeños y medianos empresarios que tienen bajo su responsabilidad la función de finanzas de su negocio y que desea mejorar la toma de decisiones en esta área, y personas que deseen actualizarse en materia financiera básica.

**Contenido:**

### **Módulo 1: La empresa, su operación**

- 1.1 Significado y objetivo de los negocios
- 1.2 ¿Qué son las finanzas?
- 1.3 Funciones de las finanzas
- 1.4 Información financiera
- 1.5 La función financiera en la empresa.
- 1.6 El entorno de las finanzas

### **Módulo 2: Contabilidad**

- 2.1 La información financiera
- 2.2 Usuarios internos y externos de los informes financieros
- 2.3 Función de la contabilidad financiera y sus principios básicos
- 2.4 Relación entre principios, normas y prácticas de contabilidad
- 2.5 Presentación de informes a Instituciones de gobierno
- 2.6 Las normas nacionales e internacionales de contabilidad
- 2.7 Los estados financieros

### **Módulo 3: Análisis Financiero de la Empresa**

- 3.1 Análisis financiero de la empresa,
- 3.2 Marco de referencia y tipos de análisis
- 3.3 El análisis de la empresa por razones financieras
- 3.4 Ciclo de efectivo de la empresa
- 3.5 Costos en la empresa
- 3.6 Análisis del punto de equilibrio

### **Módulo 4: Planeación Financiera de Corto Plazo**

- 4.1 La planeación
- 4.2 Presupuesto financiero como herramienta de planeación
- 4.3 Tipos principales de presupuestos
- 4.4 La planeación financiera de corto plazo
- 4.5 El capital de trabajo
- 4.6 El financiamiento del corto plazo y su costo para una empresa
- 4.7 El presupuesto de operación

### **Módulo 5: Planeación financiera de largo plazo**

- 5.1 Planeación financiera de largo plazo y la toma de decisiones
- 5.2 Variables relevantes: Inflación, Tasas de interés, Producto interno bruto
- 5.3 Fuentes de financiamiento de largo plazo
- 5.4 Impacto de los impuestos en el costo de capital
- 5.5 Costo ponderado de capital
- 5.6 Estructuración de un financiamiento

### **Módulo 6: Evaluación de proyectos de inversión**

- 6.1 Proyecto de inversión
- 6.2 Proceso de formulación del proyecto de inversión
- 6.3 Evaluación de un proyecto bajo condiciones de certidumbre
- 6.4 Métodos de valuación
- 6.5 Criterios de decisión
- 6.6 Métodos sin valor del dinero en el tiempo
- 6.7 Métodos con valor del dinero en el tiempo: VPN, TIR, IR
- 6.8 Presupuesto de capital
- 6.9 Evaluación de un proyecto bajo condiciones de incertidumbre

**Duración:** 80 horas

## **11-Diplomado en Administración de Recursos Humanos**

**Descripción:** Este diplomado permite comprender los aspectos legales y administrativos asociados a los procesos de dirección de personas. Proporciona una visión moderna para atraer y retener a los mejores elementos de la empresa.

**Objetivo:** Brindar herramientas que permitan conocer, analizar, comprender y aplicar los distintos factores, elementos y circunstancias que se deben considerar para una dirección de personas eficiente: reclutamiento, selección, incentivos y evaluación de desempeño del personal en una empresa.

**Dirigido a:** Gerente de Recursos Humanos, encargados y personas que laboran en el área de recursos humanos, dueños de pequeñas empresas.

### **Contenido:**

#### **Módulo 1: Ciclo de empleabilidad**

- 1.1 Atracción y reclutamiento del recurso humano
- 1.2 Selección del recurso humano
- 1.3 Contratación del recurso humano
- 1.4 Retención del talento

#### **Módulo 2: Formación del recurso humano**

- 2.1 Marco institucional para la capacitación
- 2.2 Posibilidades más allá de la capacitación
- 2.3 Necesidades y requerimientos de las distintas áreas de negocio de la empresa
- 2.4 Generación de planes de capacitación
- 2.5 Gestión eficiente y formas de medir de la capacitación.

#### **Módulo 3: Gestión del desempeño**

- 3.1 Los Sistemas de evaluación de desempeño
- 3.2 La evaluación del desempeño y su efecto en el resultado de la empresa
- 3.3 Las Estrategias de desarrollo de colaboradores
- 3.4 Las Estrategias con colaboradores de bajo desempeño retroalimentación y reconocimiento
- 3.5 El Manejo de los problemas del feed back
- 3.6 El coaching y el desarrollo de destrezas

#### **Módulo 4: Sistemas de remuneraciones y compensaciones**

- 4.1 Descripciones de puesto y puestos tipo
- 4.2 Estrategia de compensación
- 4.3 Políticas de incentivos: motivación y el papel de la compensación

- 4.4 Remuneraciones y sistemas de incentivos fijos y variables
- 4.5 Incentivos no económicos

### **Módulo 5: Formalidades y Legislación Laboral y otras normativas**

- 5.1 Contratación y formalidades de la relación laboral
- 5.2 Código de Trabajo
- 5.3 Reglamento Interno de Trabajo y otros
- 5.4 Los sindicatos y las empresas
- 5.5 Outsourcing y suministro de personal
- 5.6 Prevención de riesgos laborales en la empresa
- 5.7 Sistema de pensiones, prestaciones de salud y seguridad social

**Duración:** 100 horas

## **12-Diplomado en Habilidades Gerenciales**

**Descripción:** El diplomado pretende generar habilidades directivas y de liderazgo. Éste seguirá los enfoques de desempeño competitivo organizacional: calidad, productividad y responsabilidad social. Permite ampliar conocimientos al analizar los modelos de gerencia contemporáneos mediante la resolución de casos representativos de los problemas y conflictos cotidianos en todo tipo de empresas y organizaciones.

**Objetivos:** Desarrollar las habilidades y actitudes de liderazgo para la resolución de los problemas y conflictos que se presentan cotidianamente en las organizaciones contemporáneas, en la búsqueda de un mejor gerenciamiento.

**Dirigido a:** Personas que buscan la formación gerencial para su desarrollo profesional, Personas que manejen y desarrollen recursos humanos, Personal de mandos bajos que busquen promociones a nivel de jefatura, coordinación, gerencia o dirección dentro de una empresa.

**Contenido:**

### **Módulo 1: Habilidades personales de liderazgo**

- 1.1 Evolución del liderazgo
- 1.2 Modelos operativos del liderazgo
- 1.3 Rasgos del líder
- 1.4 Comportamientos del líder
- 1.5 Competencia personal del líder
- 1.6 Competencia de las emociones del líder
- 1.7 Autoevaluaciones del líder

- 1.8 Motivación, influencia, poder y autoridad
- 1.9 Empatía y asertividad

## **Módulo 2: Gestión del recurso humano**

- 2.1 Administración estratégica de personas
- 2.2 Planeación estratégica y la pertinencia de los recursos humanos
- 2.3 Atracción de talento humano
- 2.4 Inducción y periodo de prueba
- 2.5 Evaluación del desempeño
- 2.6 Programas de desarrollo del recurso humano
- 2.7 Cultura y clima organizacional
- 2.8 Comunicación e interacción con colaboradores
- 2.9 Comunicación y tipos de comunicación en las empresas

## **Módulo 3: Habilidades para formar equipos**

- 3.1 Las Diferencias entre grupos informales y equipos de trabajo
- 3.2 Integración de equipos de trabajo
- 3.3 Los Beneficios de los grupos informales
- 3.4 Etapas y dinámica en la conformación de los equipos
- 3.5 Características de los equipos efectivos
- 3.6 Cultura organizacional y su relación con el desarrollo de los equipos de trabajo
- 3.7 Los Equipos de trabajo y la autorregulación

## **Módulo 4: Habilidades para el análisis de problemas y toma de decisiones**

- 4.1 Resolución de problemas
- 4.2 Naturaleza de los problemas
- 4.3 Planteamiento y resolución de problemas
- 4.4 Técnicas de toma de decisiones
- 4.5 Manejo de conflictos
- 4.6 Naturaleza de los conflictos
- 4.7 Tipos de conflicto
- 4.8 Técnicas de manejo de conflictos

## **Módulo 5: La Competitividad y El Servicio al cliente**

- 5.1 Competitividad
- 5.2 Triángulo del servicio
- 5.3 Cadena de valor
- 5.4 Herramientas para la mejora de procesos
- 5.5 Herramientas administrativas para la mejora

**Duración:** 100 horas

## **13-Diplomado en Gestión de Equipos de Trabajo de Alto Rendimiento**

**Descripción:** Este diplomado permite desarrollar habilidades para establecer relaciones de confianza con los colaboradores de la empresa. También proporciona herramientas esenciales para aumentar tu efectividad en la dirección de personas y comprender el fenómeno organizacional para gestionar procesos de cambio y gestionar el recurso humano de manera efectiva.

**Objetivo:** Apoyar a los participantes a asumir un rol de jefatura o gerenciamiento, a través del fortalecimiento de aquellas habilidades directivas fundamentales para formar equipos aprendientes, motivados y comprometidos, centrados en la colaboración. Se entregarán las herramientas para lograr un estilo de liderazgo basado en la construcción de confianza.

**Dirigido a:** Gerentes y Subgerentes, Jefes y Supervisores, Ejecutivos jóvenes del mundo de los negocios y profesionales de otras áreas.

### **Contenido:**

#### **Módulo 1: Comunicación y Coaching**

- 1.1 Los Paradigmas y las relaciones interpersonales
- 1.2 Los Juicios y Afirmaciones
- 1.3 La Habilidad de Escuchar
- 1.4 La gestión de las emociones
- 1.5 La conversación para producir acción
- 1.6 El poder del lenguaje a través de los actos de habla
- 1.7 Ciclo de una Promesa
- 1.8 La metodología interactiva del Coaching
- 1.9 Modelo del observador y la ceguera cognitiva

#### **Módulo 2: Administración del Tiempo**

- 2.1 Fundamentos de la Efectividad Ejecutiva
- 2.2 La Gestión del Tiempo
- 2.3 La Perspectiva del Tiempo
- 2.4 Auto-Administración por Objetivos
- 2.5 Auto Planificación
- 2.6 Aprender a decir NO
- 2.7 Manejo de reuniones
- 2.8 Delegar de manera efectiva

### **Módulo 3: Gestión de Equipos para un Alto Desempeño**

- 3.1 Equipos de alto desempeño
- 3.2 Equipos como red de coordinaciones efectivas
- 3.3 Confianza. ¿Se puede gestionar?
- 3.4 Dinámica relacional como aspecto clave para los equipos de alto desempeño
- 3.5 El Modelo Delta.
- 3.6 Equipos de Alto Desempeño y su creación,
- 3.7 Acciones para el diseño de Equipos de Alto Desempeño

### **Módulo 4: Resolución de Conflictos y Negociación**

- 4.1 Habilidades emocionales para el conflicto y la negociación
- 4.2 Manejo de conflictos y estilos de negociación
- 4.3 Diferentes tácticas para criticar constructivamente
- 4.4 Negociación colaborativa y de frente a situaciones difíciles
- 4.5 Modelamiento de conductas con actitudes conflictivas

### **Módulo 5: Gestión del Talento**

- 5.1 A qué le llamamos talento
- 5.2 Para qué gestionar el talento
- 5.3 Relación entre talento humano y estrategia de la empresa
- 5.4 Set de aspectos claves para construir una organización de talento
- 5.5 El talento como un activo estratégico
- 5.6 Aprovechar la diversidad de talento
- 5.7 Potenciar los conocimientos y el aprendizaje
- 5.8 Incrementar el compromiso para un mejor desempeño y retención
- 5.9 Tecnología asociada a la gestión del talento

### **Módulo 6: Gestión del Cambio**

- 6.1 Proceso de Cambio Organizacional
- 6.2 Etapas de un proceso de cambio
- 6.3 Desarrollo de Habilidades de Liderazgo para el cambio
- 6.4 El rol del líder en un proceso de cambio
- 6.5 Madurez de los equipos de trabajo
- 6.6 Análisis de los principales modelos de cambio organizacional
- 6.7 Habilidades de coach en el proceso de cambio
- 6.8 El Management del cambio

**Duración:** 100 horas