

# CONSEJO NACIONAL DE RECTORES

Oficina de Planificación de la Educación Superior

División Académica

## DICTAMEN SOBRE EL REDISEÑO DE LA MAESTRÍA PROFESIONAL EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA



TEC



Licda. Ana Yanci Alfaro Ramírez



*OPES ; no 18-2018*

# CONSEJO NACIONAL DE RECTORES

Oficina de Planificación de la Educación Superior

División Académica

## DICTAMEN SOBRE EL REDISEÑO DE LA MAESTRÍA PROFESIONAL EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA



TEC



Licda. Ana Yanci Alfaro Ramírez

*OPES ; no 18-2018*

378.728.6  
AL385d

Alfaro Ramírez, Ana Yanci

Dictamen sobre el rediseño de la maestría profesional en administración de empresas de la Universidad Estatal a Distancia / Ana Yanci Alfaro Ramírez. -- San José, C.R. : CONARE - OPES, 2018.  
87 p. : tablas ; 28 cm. -- (OPES ; no. 18-2018).

ISBN 978-9977-77-271-4

1. ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. 2. OFERTA ACADÉMICA. 3. MAESTRÍA UNIVERSITARIA. 4. PLAN DE ESTUDIOS. 5. PERFIL PROFESIONAL. 6. PERSONAL DOCENTE. 7. UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA. I. Título. II. Serie.

EBV



## PRESENTACIÓN

El presente estudio (OPES; no. 18-2018) es el dictamen sobre cambio de nombre y la propuesta de rediseño de la Maestría Profesional en Administración de Empresas de la Universidad Estatal a Distancia. (UNED).

El dictamen fue realizado por la Licda. Ana Yanci Alfaro Ramírez Investigadora de la División Académica de la Oficina de Planificación de la Educación Superior (OPES), con base en el documento *Resumen Ejecutivo del Plan de Estudios de la Maestría Profesional en Administración de Empresas de la Universidad Estatal a Distancia. (UNED)*, elaborado por la Escuela de Ciencias de la Administración de la UNED. La revisión del documento estuvo a cargo del Mag. Fabio Hernández Díaz, Jefe de la División Académica.

El presente dictamen fue aprobado por el Consejo Nacional de Rectores en la sesión 15-2018, artículo 5, inciso a, celebrada el 5 de junio de 2018.



Eduardo Sibaja Arias  
Director de OPES

## Índice

1. Introducción .....	1
2. Datos generales.....	2
3. Justificación .....	3
4. Propósitos del posgrado .....	7
Objetivo general .....	8
Objetivos específicos .....	8
Objetivos por énfasis.....	9
5. Perfil académico-profesional.....	10
6. Requisitos de ingreso .....	30
7. Requisitos de graduación .....	30
8. Listado de las actividades académicas del posgrado .....	31
9. Descripción de las actividades académicas del posgrado .....	31
10. Correspondencia del equipo docente con las actividades académicas.....	32
11. Conclusiones .....	32
12. Recomendaciones.....	33

### ANEXO A

Planes de estudios de la Maestría Profesional en Administración de Empresas de la Universidad Estatal a Distancia .....	34
---	----

#### ANEXO A.1

Cursos nivelatorios del plan de estudios de la Maestría Profesional en Administración de Empresas todos los énfasis.....	35
--	----

#### ANEXO A.2

Plan de estudios de la Maestría Profesional en Administración de Empresas con énfasis en Mercadeo Ejecutivo de la Universidad Estatal a Distancia .....	36
---	----

#### ANEXO A.3

Plan de estudios de la Maestría Profesional en Administración de Empresas con énfasis en Recursos Humanos de la Universidad Estatal a Distancia .....	37
---	----

#### ANEXO A.4

Plan de estudios de la Maestría Profesional en Administración de Empresas con énfasis en Gerencia de Proyectos de la Universidad Estatal a Distancia .....	38
--	----

#### ANEXO A.5

Plan de estudios de la Maestría Profesional en Administración de Empresas con énfasis en Gerencia Estratégica de la Universidad Estatal a Distancia .....	39
---	----

ANEXO A.6

Plan de estudios de la Maestría Profesional en Administración de Empresas con énfasis en Finanzas de la Universidad Estatal a Distancia ..... 40

ANEXO B

Programas de los cursos de la Maestría Profesional en Administración de Empresas de la Universidad Estatal a Distancia ..... 41

ANEXO C

Profesores de los cursos de la Maestría en Administración de Empresas de la Universidad Estatal a Distancia..... 76

ANEXO D

Profesores de los cursos de la Maestría en Administración de Empresas de la Universidad Estatal a Distancia y sus grados académicos ..... 80

## 1. Introducción

La solicitud de cambio de nombre y rediseño de la Maestría Profesional en Administración de Empresas de la Universidad Estatal a Distancia (UNED) fue solicitada al Consejo Nacional de Rectores por el señor Rector de la UNED, Mag. Luis Guillermo Carpio Malavasi, en nota R-867-2017, del 13 de noviembre de 2017, recibida en Conare el 27 de noviembre de 2017, con el objeto de iniciar los procedimientos establecidos en el documento *Lineamientos para la creación de nuevas carreras o la modificación de carreras ya existentes* <sup>1</sup>.

Cuando se modifica un plan de estudios de un posgrado, como es este caso, se utiliza lo establecido en los Lineamientos mencionados, los cuales señalan los siguientes temas, que serán la base del estudio realizado por la OPES para modificar los programas de posgrado propuestos:

- Datos generales.
- Justificación del posgrado.
- Propósitos del posgrado.
- Perfil académico-profesional.
- Requisitos de ingreso y de permanencia.
- Requisitos de graduación.
- Listado de las actividades académicas del posgrado.
- Descripción de las actividades académicas del posgrado.
- Correspondencia del equipo docente con las actividades académicas.

A continuación, se analizarán cada uno de estos aspectos.

## 2. Datos generales

La Maestría Profesional en Administración de Negocios de la UNED se autoriza en la sesión 24-98, celebrada el 25 de agosto de 1998 y documentada mediante el OPES 12/1998 como un programa académico de 60 créditos y una duración de cuatro ciclos cuatrimestrales. Este programa se autorizó impartiendo primeramente cuatro menciones, a saber: Mercadeo Global, Comercialización Internacional, Evaluación de Proyectos y Recursos Humanos, posteriormente en la sesión 11-01, celebrada el 30 de abril del 2001 se autorizó la apertura del énfasis en Gerencia Estratégica.

La Escuela de Ciencias de la Administración (ECA) de la Universidad Estatal a Distancia (UNED), unidad académica base de la Maestría, propone el rediseño y cambio de nombre de la Maestría en Administración de Negocios por la Maestría Profesional en Administración de Empresas, planteando que se autoricen cinco énfasis a saber: ***Énfasis en Gerencia de Proyectos, Énfasis en Recursos Humanos, Énfasis en Gerencia Estratégica, Énfasis en Mercadeo Ejecutivo y Énfasis en Finanzas.***

La duración total de la maestría será de 7 ciclos de 15 semanas cada uno. Se impartirán tres ciclos al año. La maestría cuenta con un total de 72 créditos.

Se otorgará el título en:

- Magíster en Administración de Empresas con énfasis en Gerencia de Proyectos.
- Magíster en Administración de Empresas con énfasis en Recursos Humanos
- Magíster en Administración de Empresas con énfasis en Gerencia Estratégica.
- Magíster en Administración de Empresas con énfasis en Mercadeo Ejecutivo
- Magíster en Administración de Empresas con énfasis en Finanzas

### **3. Justificación**

Sobre la justificación, la Universidad Estatal a Distancia envió la siguiente información<sup>2</sup>:

La Maestría en Administración de Empresas, es uno de los veintidós programas, entre maestrías profesionales, académicas y doctorados, que conforman el Sistema de Estudios de Posgrado (SEP) de la Universidad Estatal a Distancia (UNED) y, a la vez, uno de los cuatro programas de este nivel que son parte de la Escuela de Ciencias de la Administración (ECA).

Como universidad pública, la UNED es parte del pilar de la educación superior que ostenta Costa Rica, y con el cual se ha venido forjando durante varias décadas, el desarrollo económico y social de su gente.

Esta Maestría, como posgrado profesional, busca complementar los conocimientos teóricos y prácticos de profesionales de diferentes áreas del conocimiento, que se proponen desarrollar o mejorar sus capacidades para la gestión de recursos organizacionales, orientados a la toma de decisiones efectivas, con base en conocimientos, técnicas e instrumentos actuales.

El quehacer docente de la Maestría, está articulado al propósito de la Universidad, que, como universidad pública, pretende ser fuerza que impulsa el desarrollo cultural, educativo y socioeconómico particularmente de Costa Rica, aunque cuando además busca extender su actividad docente más allá de la frontera, pensando en un mundo donde las barreras cada vez son más tenues, ante los avances tecnológicos.

En el mundo entero, la formación en el ámbito de la administración de empresas empieza a proliferar en la década de los cincuentas, y los posgrados en particular a partir de los años noventa. Esto obedece en parte, a las demandas del mercado laboral y a las necesidades de las organizaciones, que, en el contexto actual, con cambios constantes, empresas globales y retos administrativos que no son de solución de un único grupo de profesionales, requieren del desarrollo de conocimientos y habilidades en la gestión de recursos, dirección de procesos y toma de decisiones empresariales.

De tal modo, a partir del año 2000, la UNED asume el reto de formar profesionales de alto nivel en el grado de maestría, para el abordaje de la gestión efectiva de empresas y organizaciones de diversas índoles, evolucionando paulatinamente, de acuerdo con las exigencias del entorno, hasta la actualidad, que el contexto exige cambios importantes en su propuesta de formación, para lograr formar profesionales que se ajusten a los nuevos retos de las organizaciones y del mercado laboral.

Se ha realizado el replanteamiento del plan de estudios de la Maestría, el cual involucra varios elementos; uno de ellos es el nombre de la Maestría, donde se cambia el término de Negocios por el de Empresas, para darle una perspectiva más amplia de manera que incluya organizaciones con fines de lucro o sin estos.

El mejoramiento del plan de estudios de la Maestría se propone desde diferentes perspectivas:

- Modificación del nombre del programa para que refleje la amplitud del ámbito de sus contenidos, en el contexto tanto de empresas privadas como la pública, cambiando el término Negocios por Empresas.
- Replanteamiento de los objetivos y los perfiles de ingreso y salida, acordes con las mejoras que se están haciendo al programa.
- Retoma de la multidisciplinariedad, desde los contenidos de las asignaturas y desde la plantilla de docentes.
- Incorporación de nuevas asignaturas a fin de proveer las herramientas necesarias para un administrador de negocios y satisfacer los requerimientos de las nuevas generaciones de estudiantes (áreas de economía, operaciones, emprendedurismo, comunicación).
- Reordenamiento de la estructura curricular para dar una mejor articulación entre asignaturas y bloques, al igual que un ordenamiento según la secuencia lógica de los conocimientos y habilidades blandas.
- Retoma, como parte de la Maestría, las asignaturas de nivelación para lograr una verdadera articulación entre estas y las asignaturas propias del posgrado.
- Actualización de los contenidos de las asignaturas que se mantienen, para contextualizarlas con el entorno actual de las organizaciones.
- Mejoramiento de la integralidad de los énfasis, modificando asignaturas, incorporando nuevas y reordenándolas.
- Inclusión del nuevo énfasis en Finanzas, en respuesta al mercado laboral actual, la apertura del sector bancario a la empresa privada, así como de los seguros ante la apertura comercial, y el crecimiento de las empresas con departamentos financieros más grandes y complejos.

- Fortalecimiento de la aplicación del enfoque teórico-práctico.
- Fortalecimiento de la perspectiva local-global.
- Introducción de un conjunto de habilidades blandas, deseables en los gerentes de las organizaciones modernas, previas al inicio a las asignaturas de la Maestría.
- Fortalecimiento del desarrollo de las habilidades blandas requeridas en un gerente.
- Vinculación del desarrollo de las competencias teórico-prácticas, habilidades blandas y las destrezas conceptuales, como orientación actual de los programas más prestigiosos en administración de empresas y en respuesta a las necesidades del mercado laboral actual y las organizaciones
- Se definieron 20 nuevas asignaturas, para sustituir otras que ya no son pertinentes, por ejemplo, las referentes al uso de tecnologías de información, que se habían definido en un contexto donde el uso de medios como computadora y teléfonos inteligentes no era común.
- Se modificó la posición dentro del plan de estudios al 80% de las asignaturas, para dar la coherencia lógica en la sumatoria de los conocimientos adquiridos
- Se modificó la propuesta de asignaturas (según énfasis) en al menos un 60% de ellas, en cuanto a contenidos, nombres, posición en el plan, aun cuando en énfasis como Mercadeo, únicamente permanece igual una asignatura, y Finanzas requirió su planteamiento.

Como parte activa de la construcción del país, formando los profesionales que asumen la administración en las diferentes organizaciones, la Maestría realiza diferentes actividades en las áreas de investigación, acción social o extensión y en el ámbito laboral.

En relación con la investigación que realizan los estudiantes, se da desde dos ámbitos. Desde las asignaturas que van cursando, y donde se promueve la investigación, en grupo, de forma que profundicen en algunos temas. Asimismo, con el acompañamiento del cuerpo docente, se busca apoyar a las pequeñas empresas, las organizaciones públicas, las iniciativas individuales y/o familiares por generar nuevas empresas, o resolver problemas de gestión de recursos destinados a la producción de bienes y servicios. Desde los trabajos finales de graduación, que constituyen un requisito para poder graduarse, se proponen metodologías, instrumentos, estrategias, y otras herramientas para el abordaje de situaciones o problemas organizacionales, o el desarrollo de proyectos variados.

Por otra parte, con el deseo de extender el conocimiento, se desarrollan actividades que realizan los estudiantes en las asignaturas, analizando situaciones en las

organizaciones, sobre los temas que se van estudiando, así como se realizan actividades abiertas al público en general, para tratar temas de actualidad, de interés para las organizaciones, con invitados destacados para exponerlos. Por ejemplo: Comercio Exterior; posibilidades y retos para Costa Rica, por el Dr. Alberto Trejos; Contexto económico y los desafíos para las empresas en Costa Rica; Fernando Naranjo, Responsabilidad social de las empresas, como estrategia de negocio por Roberto Artavia; Ética en la sociedad actual, por Elizabeth Odio Benito, Situación actual y retos del país frente a las elecciones presidenciales 2014 por Guido Barrientos, así como temas propios del impulso de pequeñas empresas como Restaurante Manos en la Masa, Hotel Almendros y Corales y Autóctono, diseño y confección de carteras, fajas, billeteras, y otros, utilizando insumos elaborados por indígenas nacionales.

La Maestría en la actualidad, cuenta con un plan robusto, y una logística que conduce a la formación exigente y de calidad de los estudiantes, buscando que sean realmente competitivos en el mercado laboral y que cuenten con las competencias necesarias para la gestión efectiva de las organizaciones, buscando su competitividad y sostenibilidad en el tiempo.

No obstante, es necesario retomar los retos actuales de las organizaciones y del mercado laboral, revisando además, los programas de formación en posgrado de administración de empresas más exitosos del mundo, para ajustar el plan, en beneficio de los estudiantes, las organizaciones que los reciben como tomadores de decisiones y el país, que se enfrenta a cada vez más factores sobre su desarrollo social y económico.

La Maestría constituye un programa apetecible, no sólo por el buen nombre de la Universidad, sino además por las habilidades que desarrollan los estudiantes, deseables en las organizaciones actuales (disciplina, autocontrol, organización del tiempo, capacidad de investigación y propuesta de soluciones, aplicación de opciones diferentes para atender problemas diarios, por ejemplo). Asimismo, la modalidad con un componente importante en la virtualidad, el plan de asignaturas, y una plantilla de profesionales de alta capacidad, son otros factores que inciden en la demanda.

La demanda muestra una tendencia a 50% de mujeres, así como una alta variabilidad de las carreras bases que provienen, de modo que 33% de los estudiantes son del área de negocios; 30% del área de las ingenierías e informática, 10% de comunicación, relaciones públicas y periodismo; 13% de ciencias de la

salud; y el restante 12% procede de diversas áreas como derecho, música y sociología.

Quienes buscan mejorar sus ingresos, desean complementar sus estudios para contar con más y mejores habilidades y herramientas, de modo que impulse su crecimiento profesional y laboral, ante una amplia competencia en el mercado laboral. Adicionalmente, cerca del 50% de la población estudiantil es del sector público, y la otra mitad procede de diferentes sectores industriales y unos pocos son parte de una empresa familiar o han desarrollado su propia empresa.

Por otra parte, el 40% aproximadamente, reside en zonas fuera del Área Metropolitana, de modo que la Universidad les supe un servicio con el que no se cuenta fácilmente en esas zonas. Asimismo, casi 100% son trabajadores a tiempo completo, lo que limita sus posibilidades de llevar un posgrado de modalidad regular, el cual requiere sesiones presenciales varias veces por semana, y en cuanto a la edad, el promedio está en los 34 años.

#### **4. Propósitos del posgrado**

El objeto de la Maestría es la formación de profesionales con las competencias teórico-prácticas, sociales y conceptuales, para la toma de decisiones efectivas, el análisis crítico del entorno, la propuesta de soluciones a problemas, la definición de estrategias, liderar acciones y procesos, ser creativo, la gestión de la cultura organizacional y empresarial, la orientación de la organización hacia los resultados, la gestión de recursos para la generación de los bienes y servicios que ofrece a la sociedad, y la dirección de organizaciones de acuerdo con el deber ser empresarial u organizacional.

Para alcanzar esto, la Maestría tiene un enfoque interdisciplinario, donde participan las diferentes áreas del conocimiento que dan la base a la administración de las empresas, de modo que los estudiantes cuenten con una visión amplia e integral que requieren para la toma de decisiones efectivas.

Asimismo, permite que el estudiante pueda profundizar en un área específica, mediante los énfasis que propone: Gerencia de Proyectos, Gerencia Estratégica, Recursos Humanos, Mercadeo Ejecutivo y Finanzas.

De esta manera se pretende formar profesionales que además sean capaces de formular, organizar, ejecutar, evaluar y gerenciar proyectos. Así como líderes organizacionales capaces de impulsar, dar sostenibilidad y posición destacada a la organización generando bienes y servicios que aportan valor para la sociedad. Profesionales con las capacidades para la administración estratégica de organizaciones, para la gestión de los recursos humanos como uno de los factores más relevantes en las empresas, orientándolo hacia la creatividad y la innovación. También la formación de profesionales con visión integral en el área de las finanzas, riesgos y gerencias, para la gestión financiera efectiva.

Para la Maestría se proponen los siguientes objetivos:

### **Objetivo general**

Formar líderes empresariales que sean analíticos, creativos y con pensamiento estratégico, para la toma de decisiones efectivas sobre el uso de los recursos a lo largo del proceso de administración para la producción de bienes y/o servicios que generan valor para la sociedad, conducentes al logro de las metas y objetivos de la empresa.

### **Objetivos específicos**

- Preparar profesionales con los conocimientos teóricos y prácticos, pertinentes al ámbito de la administración de empresas, para la toma de decisiones técnicas sobre el uso de los recursos organizacionales en lo que respecta a la consecución de sus objetivos.
- Promover el fortalecimiento y el desarrollo de las habilidades blandas requeridas en un gerente para el logro efectivo de los objetivos de la empresa que dirige.
- Estimular el fortalecimiento y desarrollo de las destrezas conceptuales para el análisis y diagnóstico de situaciones complejas, así como la identificación y puesta en marcha de alternativas de solución, concernientes a las organizaciones que gerencian, para el logro de sus objetivos.

Adicionalmente, para cada énfasis se propone un objetivo, a saber:

## **Objetivos por énfasis**

### **A. Gerencia de proyectos**

Formar profesionales que sean capaces de generar, dirigir y evaluar en forma efectiva proyectos, aplicando las metodologías, las herramientas y las técnicas para la formulación, la evaluación, la ejecución y la gerencia de proyectos.

### **B. Mercadeo estratégico**

Formar profesionales que impulsen, den sostenibilidad y una posición destacada a la organización, mediante la aplicación de los conocimientos, las herramientas y las competencias, técnicas y gerenciales, para el desarrollo de procesos de mercadeo, internos y externos, ágiles, dinámicos, efectivos y acordes con el entorno imperante, mediante la generación de bienes y servicios que crean valor a la sociedad.

### **C. Gerencia estratégica**

Preparar a los profesionales con los conocimientos y las competencias para la administración estratégica, creando e implementando estrategias, internas y externas, las cuales sean efectivas, creativas e innovadoras para la creación, el impulso y la sostenibilidad a la empresa, mediante la generación de bienes y servicios que creen valor para la sociedad.

### **D. Recursos humanos**

Preparar profesionales para la administración del recurso humano como uno de los factores más importantes de la empresa, orientados hacia la creatividad y la innovación considerando las condiciones propias del individuo, de los grupos y del entorno vigente y, de esta forma, propiciar el éxito y la competitividad de la organización.

### **E. Finanzas**

Formar profesionales con una visión integral en el área de las finanzas, los riesgos y la gerencia, con sólidos conocimientos de las técnicas de análisis teórico y la aplicación práctica para la gestión efectiva de la dirección financiera de la empresa.

## **5. Perfil académico-profesional**

Las personas egresadas de la Maestría cuentan con los conocimientos teóricos y prácticos fundamentales en la administración de empresas, así como las habilidades conceptuales como el análisis racional de problemas, la capacidad de abstracción, la negociación y resolución de conflictos, y el pensamiento estratégico, que se requieren para la toma de decisiones objetivas y efectivas, a lo largo del proceso de producción de bienes y servicios para la sociedad. Así se potenciará con el ejercicio del liderazgo, la autodisciplina, la gestión de equipos de trabajo, entre otras habilidades blandas que se promueven en la Maestría para un ejercicio profesional exitoso que le permita alcanzar los objetivos de la organización para la que colabora.

Asimismo, las personas graduadas de la Maestría serán capaces de responder a los cambios en los mercados, nacionales e internacionales; estar preparados para interpretar las diferentes situaciones del entorno económico, político, social y tecnológico empresarial; identificar alternativas de solución ante problemas organizacionales complejos; generar nuevas ideas para la creación de nuevos bienes o servicios; y mantener la sostenibilidad de la organización, al tomar en cuenta sus implicaciones en la dinámica empresarial.

Para cada uno de los énfasis, se espera que el estudiante adquiera capacidades particulares, de acuerdo con el conocimiento específico y el área de la administración de empresas que es de su interés.

### **A. Perfil académico-profesional de la Maestría en Administración de Empresas. Elementos comunes para todos los énfasis**

#### **Conocimientos conceptuales**

- Analizar el comportamiento de los individuos dentro de las organizaciones y la relevancia del liderazgo como habilidad gerencial para el logro de los objetivos de las empresas.
- Comprender los elementos financiero-contables y su uso para el entendimiento de la marcha de la organización.

- Analizar la importancia del mercadeo, sus técnicas y herramientas para las organizaciones, públicas y privadas, en el logro efectivo de su propósito de hacer llegar a la sociedad los bienes y servicios que los consumidores requieren.
- Explicar la importancia de la creatividad y la innovación como parte de la cultura organizacional, para la generación de bienes y servicios que provean valor a la sociedad y, a su vez, coadyuven a la sostenibilidad de la empresa con el paso del tiempo.
- Comprender el uso de los conceptos y las técnicas de la microeconomía sobre el uso de los recursos para la producción de bienes y servicios que se ponen a disposición del mercado, la definición de su estructura de costos, la identificación del punto de equilibrio y del precio correspondiente a ese punto.
- Analizar los efectos de los cambios que pueden ocurrir en las políticas fiscal, monetaria y cambiaria sobre los actores económicos y el equilibrio de los mercados de bienes y servicios y financiero.
- Identificar los factores del proceso de producción y la forma en que participan en la generación de bienes y servicios de las organizaciones para la mejora de la toma de decisiones, en busca de la eficiencia y la eficacia.
- Conocer herramientas, instrumentos y técnicas múltiples para la toma de decisiones sobre diferentes problemas empresariales.
- Comprender la importancia de la estrategia en el éxito de la empresa para la definición de su competitividad y sostenibilidad.
- Analizar la realidad nacional e internacional.
- Comprender la importancia (para la empresa, la sociedad y el planeta) del ejercicio responsable de la gestión de las empresas.
- Diferenciar las habilidades y conocimientos para el manejo adecuado de los conflictos y la gestión de estrategias resolutivas en diversos ámbitos.
- Comprender la importancia de la investigación rigurosa para la obtención de información real y pertinente para la toma de decisiones.
- Conocer la importancia de las habilidades blandas para el mercadeo exitoso de los bienes y servicios que genera la empresa.

### **Conocimientos procedimentales**

- Aplicar las habilidades gerenciales, como el liderazgo, la motivación y la capacidad de negociación, para la orientación del esfuerzo de los colaboradores de la organización en el logro de los objetivos de la empresa.
- Construir información financiero-contable apta para la toma de decisiones acertadas de la empresa.
- Hacer uso de las técnicas y herramientas del mercadeo en la definición de la estrategia para la generación de los bienes y servicios que los consumidores requieren y su entrega efectiva.
- Diseñar propuestas para la generación de nuevos servicios o productos, que son novedosos y creativos, y proveen valor a la sociedad.

- Adaptar las herramientas de la microeconomía a diferentes situaciones de organizaciones para la identificación de la estructura de costos, la definición del punto de equilibrio y el precio de equilibrio ante los diferentes posibles usos de los recursos.
- Adaptar las herramientas de análisis macroeconómico al análisis de los efectos de las políticas económicas sobre los mercados de productos financieros ante los posibles cambios que dictan el Gobierno y el Banco Central de Costa Rica (BCCR).
- Proyectar el flujo óptimo de los componentes del proceso de transformación de insumos en los bienes y servicios que ofrece la organización.
- Diseñar alternativas de solución a problemas empresariales, empleando variedad de técnicas, instrumentos y herramientas para la toma de decisiones
- Planificar estrategias empresariales, según el ámbito de competencia que se desea destacar para el logro de los objetivos de la organización y su permanencia a lo largo del tiempo.
- Proyectar posibles escenarios para la empresa, a partir del análisis del contexto local e internacional para la toma acertada de decisiones, dirigida al logro de los fines de la organización.
- Orientar la gestión empresarial vigilando la responsabilidad sobre los colaboradores, los clientes, los proveedores, los competidores y la sociedad en general.
- Adaptar las habilidades pertinentes para el manejo y la resolución de conflictos de distinto orden en la empresa u organización.
- Aplicar las técnicas, las herramientas y los instrumentos de la investigación para la obtención de información que facilite la toma de decisiones objetivas en la empresa.
- Aplicar las habilidades blandas pertinentes para el mercadeo exitoso de los productos que genera la organización.

### **Conocimientos actitudinales**

- Liderar y motivar los recursos humanos a su cargo, hacia el logro de los objetivos de la empresa, satisfaciendo a sus consumidores y promoviendo la sostenibilidad de la organización a lo largo del tiempo.
- Mostrar iniciativa y creatividad en la propuesta de alternativas de acción a partir de la información financiera - contable para el logro de los objetivos de la organización.
- Innovar en la toma de decisiones sobre los bienes y servicios por producir, que generen valor a la sociedad y las estrategias para hacerlos llegar efectivamente, aplicando los conceptos, las técnicas y las herramientas del mercadeo.
- Mostrar interés por la identificación de oportunidades creativas e innovadoras para la generación de bienes y servicios que provean valor a la sociedad.
- Manifestar interés en el análisis de alternativas de producción de bienes y servicios en una empresa, la identificación de su punto de equilibrio y el precio de equilibrio para ofrecer en el mercado y el logro del uso óptimo de los recursos.

- Mostrar interés por conocer los posibles efectos de las políticas económicas, y su incidencia sobre las empresas y la toma de decisiones sobre los cursos de acción que deben tomar y así aprovechar los efectos positivos y minimizar los negativos.
- Manifestar interés por la optimización del uso de los recursos en los procesos de producción de bienes y servicios, así como mostrar compromiso por la generación de productos de calidad para la satisfacción de las necesidades de los consumidores.
- Actuar con asertividad en la solución de problemas empresariales por medio de métodos, instrumentos y técnicas para la toma acertada de decisiones acertadas.
- Organizar la gestión empresarial alrededor de la estrategia que la orienta a la diferencia competitiva y a su permanencia exitosa en el mercado.
- Valorar la relevancia del análisis de la realidad del entorno local en la definición de estrategias para atender las posibles diferentes situaciones por afrontar.
- Integrar la responsabilidad social de la empresa como valor intrínseco de la organización.
- Asumir la resolución de los conflictos de forma creativa mediante estrategias de intervención eficaces y creativas, en diversos ámbitos de la empresa u organización.
- Demostrar efectiva capacidad de comunicación oral y escrita, para la transmisión de ideas, propuestas, resultados, soluciones, alternativas, y otros, que permita una clara interpretación de lo que se pretende comunicar para la toma de decisiones
- Mostrar capacidad para el análisis crítico de situaciones que se presentan, y la vinculación de los conocimientos adquiridos con la situación, para plantear alternativas de solución.
- Mostrar rigurosidad en los procesos de investigación para la toma de decisiones.
- Integrar la aplicación efectiva de las habilidades sociales pertinentes a lo largo del proceso de mercadeo de la empresa.
- Articular los conocimientos adquiridos, para la valoración integral del contexto general y la situación particular de la organización, para la identificación de alternativas a asumir.

## **B. Perfil académico-profesional de la Maestría en Administración de Empresas con énfasis Gerencia de Proyectos**

### **Conocimientos conceptuales:**

- Conocer las técnicas y los instrumentos para la formulación y evaluación de proyectos empresariales.
- Explicar el proceso de inicio, planificación, ejecución, monitoreo y cierre exitoso de proyectos organizacionales mediante pautas internacionalmente reconocidas.
- Explicar la importancia de la gestión de una cartera de proyectos gracias a métodos y procesos definidos a partir de buenas prácticas empresariales, para la optimización del uso de recursos y el logro efectivo de los objetivos de la organización.
- Conocer las herramientas fundamentales para el análisis de inversiones de capital como un criterio de valoración de proyectos empresariales.
- Conocer las técnicas y las herramientas para la valoración económica y social de los proyectos empresariales.

### **Conocimientos procedimentales:**

- Desarrollar estudios de formulación y evaluación de la factibilidad de mercado, técnica, administrativa, legal y financiera de proyectos de diferente índole.
- Desarrollar el proceso de gestión y administración de cualquier proyecto mediante las prácticas internacionalmente reconocidas.
- Desarrollar métodos y procesos para la gestión efectiva de una cartera de proyectos, partiendo de la premisa de la limitación de recursos y de criterios objetivos para su priorización.
- Valorar los proyectos desde la perspectiva financiera, mediante herramientas de análisis de inversiones de capital, para la toma efectiva de decisiones en la empresa.
- Aplicar las diferentes técnicas y herramientas para la evaluación económica y social de proyectos a los posibles proyectos empresariales.

### **Conocimientos actitudinales:**

- Valorar la relevancia de la toma de decisiones a partir de información pertinente, real y oportuna para la formulación y evaluación de proyectos.
- Mantener una actitud proactiva en la gestión exitosa de los proyectos organizacionales, analizando técnicas y herramientas recomendadas para iniciar, planificar, ejecutar, monitorear y cerrar proyectos.

- Usar métodos y procesos a partir de buenas prácticas para la gestión de proyectos empresariales, en la priorización de la cartera de proyectos.
- Mostrar interés en uso de las herramientas de análisis financiero para la toma de decisiones sobre las inversiones.
- Mantener una clara conciencia de la importancia de la evaluación económica y social de proyectos.

### **C. Perfil académico-profesional de la Maestría en Administración de Empresas con énfasis en Mercadeo Ejecutivo**

#### **Conocimientos conceptuales:**

- Reconocer los diferentes instrumentos y herramientas para el análisis del mercado, que permita la identificación de la demanda por los bienes y servicios a producir por la empresa, la competencia y las condiciones generales que hagan posible la captación y retención de los clientes.
- Comprender la importancia de la dirección óptima de los procesos de puesta en el mercado de los bienes y servicios hasta llevarlos a los consumidores, y el mismo servicio al cliente, como clave para el mantenimiento de la competitividad y permanencia de la empresa.
- Identificar las diferentes estrategias de mercadeo aplicadas a los mecanismos de comunicación para alcanzar y mantener el posicionamiento de sus productos en el mercado.
- Comprender los elementos relevantes para la participación en el mercado internacional, empleando las técnicas e instrumentos que permitan la inserción exitosa de los productos.
- Analizar la función transversal del mercadeo en la gestión de la empresa, gerenciando los diferentes elementos que hacen exitoso el idear nuevos productos, diseñarlos, producirlos, hacerlos llegar al mercado y atendiendo al cliente, conduciendo la empresa hacia su ventaja competitiva y permanencia en el mercado.
- Conocer la importancia de los procesos efectivos de comunicación interna y externa a la empresa, para el logro de la vinculación del recurso humano con los objetivos de la empresa y de los clientes y la sociedad, con los bienes y servicios que se ofrecen.

### **Conocimientos procedimentales:**

- Construir metodologías para la determinación de elementos trascendentales en la toma de decisiones de la empresa como la posible demanda por los bienes y servicios que se producen, las condiciones de la competencia, los deseos de los consumidores y las perspectivas a futuro del mercado.
- Diseñar los procesos de puesta en el mercado de los productos y la atención de los clientes de acuerdo con las prácticas óptimas para la satisfacción de los clientes, su posicionamiento en el mercado y el mantenimiento de su competitividad.
- Construir estrategias de difusión, divulgación y promoción de los bienes y servicios que produce para su posicionamiento en el mercado.
- Diseñar las estrategias de la empresa para su participación exitosa en el mercado internacional de los productos que genera.
- Diseñar la estrategia de mercadeo a lo largo de los procesos empresariales para la generación de la ventaja competitiva y la sostenibilidad de la organización.
- Diseñar la estrategia de comunicación interna y externa a la empresa, para lograr la vinculación tanto del recurso humano con los objetivos a alcanzar, como a la sociedad con los bienes y servicios que se ofrecen.

### **Conocimientos actitudinales:**

- Valorar la importancia de las investigaciones de mercado para la toma de decisiones empresariales.
- Muestra compromiso e interés por el logro de la competitividad a través de los bienes y servicios que se producen y la atención de los clientes.
- Integrar las mejores prácticas de ventas para la atención de las necesidades de la sociedad, captando nuevos clientes y manteniendo los ya adoptados, fortaleciendo la competitividad y permanencia en el mercado.
- Mostrar compromiso por el mantenimiento de la competitividad y su sostenibilidad en el tiempo, mediante la difusión, divulgación y promoción de los bienes y servicios que se producen, esto en el logro de los objetivos de la empresa.
- Impulsar la participación exitosa de la empresa en el mercado internacional.
- Integrar la gerencia de mercadeo como parte esencial de la gestión de la empresa, a través de sus funciones de planificación, producción y finanzas, como interés por el mantenimiento de la posición de la empresa en el mercado en forma exitosa.

- Mostrar interés por la comunicación efectiva para el logro de los objetivos de la empresa.

#### **D. Perfil académico-profesional de la Maestría en Administración de Empresas con énfasis en Gerencia Estratégica**

##### **Conocimientos conceptuales:**

- Analizar la innovación como elemento clave para la competitividad y sostenibilidad de las empresas y los mecanismos que pueden coadyuvar a su impulso dentro de una organización.
- Comprender la dinámica de las iniciativas emprendedoras como fundamento para propiciar nuevas oportunidades de desarrollo de empresas.
- Conocer las técnicas y los instrumentos para la formulación y evaluación de proyectos empresariales.
- Analizar la función transversal del mercadeo en la gestión de la empresa, al gerenciar los diferentes elementos que hacen exitoso el idear nuevos productos, diseñarlos, producirlos, hacerlos llegar al mercado y atendiendo al cliente, conduciendo la empresa hacia su ventaja competitiva y permanencia en el mercado.
- Conocer los conceptos y herramientas de la contabilidad gerencial, que dota de información para la toma de decisiones en la empresa.
- Explicar los métodos y las técnicas para la negociación y resolución de conflictos, que permitan la solución de situaciones que generan discrepancias en las organizaciones.
- Analizar el entorno global en el cual se encuentra la organización.
- Contar con visión estratégica en el ámbito de la alta dirección empresarial.
- Comprender las funciones y las características necesarias para la coordinación con liderazgo del planeamiento y control de la empresa
- Comprender la importancia de la adaptación al cambio como una habilidad inherente a la sociedad actual.
- Comprender la necesidad de que se determine lo que es delegable en la empresa u organización.
- Demostrar conocimientos y actitudes para el desempeño de la función financiera, en un entorno de competitividad global.
- Reconocer las características y los elementos que fundamentan la toma de decisiones.
- Reconocer la importancia del desarrollo del talento humano en la organización para ejecutar la estrategia.

- Analizar críticamente el entorno de la empresa u organización, en procura de que se determinen los riesgos inminentes para la continuidad y el éxito del negocio.
- Comprender las bases teóricas y prácticas que sustentan el diseño de nuevas iniciativas de negocios.
- Analizar los datos estadísticamente para sustentar la toma de decisiones.
- Analizar los diferentes elementos que intervienen en negociaciones exitosas.

### **Conocimientos procedimentales:**

- Adaptar el proceso y herramientas de innovación para el desarrollo de nuevos productos para el mantenimiento de la competitividad y sostenibilidad de la empresa.
- Diseñar propuestas de desarrollo para una nueva empresa, en la búsqueda de la creación de valor para un grupo de la sociedad mediante la generación y oferta de bienes o servicios.
- Desarrollar estudios de formulación y evaluación de la factibilidad de mercado, técnica, administrativa, legal y financiera de proyectos de diferente índole.
- Diseñar la gerencia de mercadeo a lo largo de los procesos empresariales para la generación de la ventaja competitiva y la sostenibilidad de la organización.
- Utilizar la información que se genera mediante los sistemas de información contable para el conocimiento del estado de las empresas y la toma de decisiones.
- Analizar el efecto de las técnicas para el manejo de situaciones conflictivas en las organizaciones y su resolución efectiva.
- Efectuar un análisis sistémico y detallado de las características del entorno de la empresa u organización.
- Generar soluciones a problemas o conflictos manifestados en la empresa.
- Coordinar las funciones de planeamiento, organización, dirección y control en la empresa.
- Adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno de negocios.
- Delegar tareas y funciones entre los miembros del equipo de trabajo.
- Gestionar las finanzas de la empresa u organización.
- Decidir acerca de temas como la inversión, el financiamiento y la gestión de recursos financieros.
- Administrar el desarrollo del talento humano de la empresa u organización.
- Identificar los riesgos de negocios de las empresas u organizaciones.
- Diseñar nuevas iniciativas de negocio que provean valor agregado a la sociedad y el logro del propósito de la empresa.
- Apoyar los procesos de toma de decisión en el análisis de datos estadísticos.
- Concretar negociaciones exitosas relacionadas con diferentes grupos de interés.

- Implementar los cambios que caracterizan los nuevos ambientes de negocios.

### **Conocimientos actitudinales:**

- Promover la innovación a la gestión de la empresa para el desarrollo de nuevos productos, de su comercialización y la administración general de la organización, que coadyuve en el logro de los objetivos, del mantenimiento de la competitividad y su estabilidad en el tiempo.
- Mostrar iniciativa y creatividad en la generación de nuevas oportunidades de empresa con la creación y generación de nuevos productos o la mejora de otros ya existentes, que generen valor a un grupo de la sociedad.
- Aplicar las técnicas y los instrumentos para la formulación y evaluación de proyectos que faciliten la valoración de proyectos empresariales.
- Integrar la gerencia de mercadeo, como parte esencial de la gestión de la empresa para la creación de productos, su generación y venta exitosa, así como el posicionamiento de la empresa en el mercado en forma exitosa.
- Valorar la importancia de la información gerencial que se provee para la toma de decisiones de los diferentes actores interesados: gerentes de la empresa, accionistas y hacienda.
- Mostrar interés en el uso de las técnicas de negociación para la resolución satisfactoria de situaciones que pueden generar desacuerdos dentro de las organizaciones.
- Involucrar en el análisis del entorno los insumos brindados por los colaboradores de la empresa u organización.
- Solucionar problemas, mediante la visión estratégica y el ejercicio del liderazgo.
- Desarrollar, mediante la implementación de estrategias de liderazgo efectivas y acordes con el contexto, el planeamiento, la organización, la dirección y el control de la empresa.
- Reaccionar de forma adecuada frente a situaciones imprevistas para la atención oportuna y efectiva, en concordancia con los objetivos y metas de la empresa.
- Asegurarse de que los miembros del equipo tengan obligaciones y metas por cumplir, alineadas con lo delegado.
- Lograr altos índices de rendimiento financiero en la gestión de la empresa u organización.
- Decidir con firmeza y seriedad, partiendo de insumos certeros y exactos.
- Manifestar particular interés por el desarrollo del talento humano de la empresa mediante la promoción de programas articulados, en torno a los requerimientos de la empresa u organización.
- Implementar la gestión de riesgos de negocios en la gestión de la empresa u organización.

- Mostrar conciencia de la importancia de la innovación y los emprendimientos empresariales, como medio de económico de la sociedad.
- Fundamentar la toma de decisiones en insumos adecuados y precisos.
- Negociar con distintos grupos de interés y en contextos multiculturales.
- Actuar con diligencia y flexibilidad en la implementación efectiva de los cambios exigidos por el contexto.

### **E. Perfil académico-profesional de la Maestría en Administración de Empresas con énfasis en Recursos Humanos**

#### **Conocimientos conceptuales:**

- Comprender la importancia del recurso humano para la organización y, por ello, del uso de los enfoques y métodos adecuados para la gestión exitosa del insumo más importante de la empresa.
- Conocer la legislación vigente en relación con la gestión de los recursos humanos en las empresas que radican en Costa Rica.
- Reconocer diferentes técnicas para procesos de negociación y resolución de conflictos entre individuos y grupos para el desenlace exitoso de situaciones de desacuerdo.
- Identificar métodos, instrumentos y técnicas aplicables a los diferentes procesos sobre la gestión del recurso humano, que permitan la toma de decisiones con base en información real, válida, adecuada y oportuna.
- Explicar la importancia del desarrollo del talento humano, la promoción de la actualización, formación y el impulso de la generación de nuevos conocimientos, que favorecen el logro de los objetivos de la organización.
- Identificar las habilidades blandas pertinentes en la gestión efectiva del recurso humano, durante el proceso de empleo, desarrollo, producción y mantenimiento, como parte del capital organizacional.

#### **Conocimientos procedimentales:**

- Proponer métodos y enfoques efectivos de gestión del recurso humano para el logro de los objetivos de la organización.
- Resolver las situaciones referentes a la administración de los recursos humanos, de acuerdo con la legislación que rige a las empresas en Costa Rica.

- Resolver situaciones de desacuerdo entre individuos, y entre grupos, empleando técnicas de negociación y resolución de conflictos para el logro de una solución efectiva.
- Construir herramientas y métodos de trabajo para la gestión del recurso humano en la organización, empleando técnicas e instrumentos que generen información real, válida, adecuada y oportuna para la toma de decisiones acertada.
- Diseñar procesos de desarrollo del talento humano de la organización, mediante formación, actualización, incentivo a la creatividad, innovación y generación de nuevos conocimientos en beneficio de los propósitos de la empresa.
- Desarrollar estrategias de gestión del recurso humano, considerando las habilidades blandas pertinentes en cada uno de los procesos empresariales: la contratación, el desarrollo y la compensación para el logro de los objetivos de la organización.

### **Conocimientos actitudinales:**

- Manifiestar una actitud de respeto a las personas como componente vital de la empresa.
- Valorar la relevancia de los derechos y responsabilidades del recurso humano para la gestión de la empresa.
- Mostrar una actitud de diálogo y respeto en los procesos de negociación y resolución de conflictos.
- Integrar la aplicación de métodos, herramientas, instrumentos, técnicas y objetivos en la gestión del recurso humano, facilitando la toma de decisiones acertada para el logro de los objetivos de la organización.
- Mostrar entusiasmo en la generación de nuevos conocimientos, ideas e innovaciones, que coadyuven al logro de los objetivos de la empresa, de su competitividad y de su sostenibilidad en el tiempo.
- Integrar la aplicación de las habilidades blandas pertinentes en cada uno de los procesos de gestión del recurso humano, que coadyuven en el logro de los objetivos de la empresa y la capitalización de su talento.

## **F. Perfil académico-profesional de la Maestría en Administración de Empresas con énfasis en Finanzas**

### **Conocimientos conceptuales:**

- Comprender la dinámica del sector financiero de Costa Rica, sus instituciones y normativas que las rigen y cómo se vinculan al entorno internacional.
- Conocer las herramientas y los instrumentos que se emplean en la gestión de control de las empresas para la toma acertada de decisiones.
- Comprender las herramientas y los instrumentos financieros para la administración de la liquidez, el financiamiento de nuevos productos y proyectos para las fusiones, las adquisiciones y las escisiones de empresas; la emisión de bonos; las titularizaciones; la venta de acciones sobre las finanzas en el contexto internacional; la medición y generación de retornos; y la creación de valor de las empresas.
- Explicar los diferentes instrumentos de inversión, sus beneficios, riesgos y resultados esperados, así como su aplicación al contexto de las empresas para la maximización de sus utilidades y el incremento de sus rendimientos y valor.
- Relacionar los riesgos implícitos a las inversiones financieras de las empresas, los diferentes instrumentos de inversión y los rendimientos esperados para la toma efectiva de decisiones.

### **Conocimientos procedimentales:**

- Orientar en lo que procede, las acciones de las empresas bajo las normativas de instituciones del sector financiero costarricense, ajustándose al marco de acción que el país tiene.
- Diseñar procesos de control de la gestión, aplicando las herramientas y los instrumentos para su aplicación efectiva y la obtención de información adecuada para la toma de decisiones.
- Crear estrategias para la planificación, la administración y la evaluación de las finanzas corporativas y los riesgos relacionados, dirigidos al crecimiento de la empresa, a la maximización de sus rendimientos y a la generación de su valor.
- Crear estrategias de inversión para la toma efectiva de decisiones, respecto a los proyectos de inversión a realizar por las empresas en la consecución de sus objetivos, la maximización de sus ganancias y el incremento de su valor.
- Desarrollar valoraciones de riesgos sobre los diferentes instrumentos financieros y proyectos de inversión, así como sus beneficios esperados para la toma de decisiones empresariales, con el propósito de incrementar sus ganancias y el valor de la organización.

## **Conocimientos actitudinales:**

- Mostrar compromiso por integrar el accionar de las empresas en lo que corresponde al marco normativo e institucional que rigen el sector financiero del país.
- Asumir el control de la gestión como insumo trascendental en la administración y fundamento en la toma de decisiones efectivas para el logro de los objetivos organizacionales.
- Mostrar compromiso por la maximización de los rendimientos y la generación de valor de la empresa, siendo esto orientado al logro de los objetivos de la empresa.
- Mostrar iniciativa en la maximización de las ganancias, el aumento de la rentabilidad y el valor de la empresa.
- Asumir la administración de los riesgos financieros para la toma de decisiones de las empresas, que permita la maximización de las ganancias, así como su rentabilidad, valor y permanencia a lo largo del tiempo en condiciones óptimas.

## **Ejes transversales de la Maestría en Administración de Empresas, todos los énfasis**

En el 2001, la UNED, en la Asamblea Universitaria, sesión extraordinaria (acta 062-2001), asume como compromiso en la formación integral de los profesionales (UNED, 2008, p.31) la incorporación de ejes transversales en el quehacer académico. Para ello, en su momento, se establecen cuatro ejes transversales: Medio Ambiente (actualmente se denomina Ambiente), Equidad de Género, Derechos Humanos (incluye el eje de multiculturalidad, según acuerdo del Consejo Universitario, sesión 1868-2007), Diversidad Cultural y el eje de Investigación (integrado en el 2003).

Por otra parte, en un taller realizado el 30 de septiembre del 2008, con la participación del director y personas encargadas de cátedras y programas de la ECA, se definieron los ejes transversales que regirán la Escuela: Ambiente, Derechos Humanos, Diversidad Cultural, Equidad de Género, Investigación, Ética y Emprendedurismo.

### **a. Ambiente**

Se propone en el plan de estudios inculcar la práctica de valores, habilidades y destrezas, en donde se reflexione y se analice la incidencia del ejercicio de la profesión en el desarrollo del país, mediante una acción comprometida con el

ambiente, lo cual se puede traducir, en términos de responsabilidad organizacional, en lo que se pretende:

- Favorecer el bienestar social
- Hacer uso eficaz de los recursos
- Generar políticas ambientales
- Reducir el impacto ambiental de las organizaciones
- Propiciar la transparencia en el cumplimiento de la legislación

#### **b. Derechos Humanos**

Los Derechos Humanos, de acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas (ONU), procuran asegurar la dignidad, la igualdad y la seguridad de las personas en todas partes del mundo, por cuanto se les considera como universales, indivisibles e interdependientes.

En la configuración de derechos civiles, políticos, económicos, sociales y culturales, la Maestría pretende realizar acciones tendientes al ejercicio de los derechos y deberes ciudadanos con responsabilidad, que procura la práctica de los valores de tolerancia, respeto y solidaridad, desde los diferentes ámbitos de acción personal y profesional.

Se contempla también la inclusión en la educación universitaria de las personas con necesidades educativas especiales en el contexto de la Ley N° 7600, lo cual tiene su fundamento en la Constitución Política, Ley N°4123 (1949), que afirma: “Todo hombre es igual ante la ley y no podrá hacerse discriminación alguna contraria a la dignidad humana”.

Todo lo anterior apunta a una formación de profesionales dirigida a:

- la comprensión del entorno socioeconómico global, regional y nacional, desde la óptica de los Derechos Humanos;
- el trabajo colaborativo en procura del bienestar de la colectividad;
- el favorecimiento de una participación profesional con responsabilidad ciudadana; y
- el enriquecimiento de los procesos democráticos en los diferentes ámbitos de actuación personal y profesional.

#### **c. Diversidad Cultural**

De acuerdo con el Artículo N° 1 de la Declaración Universal de la UNESCO sobre la diversidad cultural del 2 de noviembre del 2001, se considera la diversidad cultural como parte del patrimonio común de la humanidad; o sea, es la manifestación

misma de los pueblos que enriquece y favorece la creatividad y la innovación, y caracteriza las diferentes formas de expresión del ser humano.

En este marco se procura no solo asegurar el respeto a las identidades culturales, sino también contribuir a la creciente necesidad de favorecer la apertura hacia las diferentes manifestaciones de los pueblos, como medio para fortalecer la vida democrática y el desarrollo de todos los países en un entorno cada vez más globalizado.

En este sentido, la Maestría incorpora este eje apoyándose en el análisis de casos, actividades y trabajos, los cuales fomenten el respeto, la solidaridad y la equidad hacia los demás.

#### **d. Equidad de Género**

La equidad de género puede definirse como el trato igualitario de las personas en el acceso y en la participación de los diferentes ámbitos de acción de la sociedad. Se parte de la premisa que toda persona se encuentra en igualdad de condiciones para ejercer plenamente sus derechos humanos.

La Ley N° 7142 de Promoción de la Igualdad Social de la Mujer, del 8 de marzo de 1990, busca garantizar la asignación de papeles en la sociedad a las personas, acordes a la igualdad social y a la complementariedad de los géneros.

De esta manera, la Maestría pretende la formación de una conciencia sobre la función de cada ser humano en la sociedad, basada en un trato equitativo e igualitario entre hombres y mujeres en la incorporación a la sociedad como ciudadanos profesionales.

#### **e. Investigación**

La investigación se define como un proceso sistemático de construcción y decodificación de la cultura y la naturaleza, por medio de la aplicación del método científico.

Las ciencias de la administración deben investigar tanto lo cuantitativo como lo cualitativo para analizar la incidencia y los resultados de las dinámicas internas y externas de las organizaciones en la producción de bienes y servicios.

Igualmente, el proceso investigativo requiere, en la actualidad, el trabajo interdisciplinario: el aporte de las diferentes ciencias permite comprender el contexto en que se lleva a cabo la labor profesional.

Por eso, en la Maestría se incorporan actividades que promueven el pensamiento crítico, el análisis, la reflexión y el trabajo en equipo, como ejes fundamentales para el desarrollo del espíritu investigativo. Con ello se pretende:

- una actitud tendiente a la búsqueda de la formación permanente y autónoma que todo profesional requiere en la actualidad;
- el desarrollo de capacidades de observación, análisis y síntesis;
- el aporte de alternativas de solución para las diversas problemáticas sociales, económicas y políticas que la comunidad nacional requiera; y
- la promoción de la creatividad y la innovación, a partir del análisis y la vinculación del conocimiento teórico práctico, con la visión de nuevas oportunidades de desarrollo de bienes y servicios en las empresas.

#### **f. Ética**

La ética es una rama de la filosofía que estudia las costumbres y los hábitos, proporcionando principios que permiten el desarrollo de la libre voluntad del ser humano sin perjudicar al prójimo. Etimológicamente, la palabra ética viene del griego ETHOS, que significa costumbre.

La ética ayuda a asegurar la realización de las personas, ofreciendo principios que le permitan decidir cuáles fines necesita cumplir y en qué condiciones alcanzarlos.

Además, sienta las bases del actuar bajo la moral, brindando principios fundamentales que le ayuden a la persona a discernir y tomar decisiones con base en la solidaridad, la equidad, la imparcialidad, la eficiencia y, en general, el principio de abstenerse de elegir dañar al ser humano o, en términos del cristianismo: “amar al prójimo como a sí mismo”.

La ECA pretende que sus estudiantes sean personas preparadas y disciplinadas, cultivadoras de su inteligencia y conscientes de su obligación de actuar en todos los planos de la vida, sin más limitaciones que las impuestas por el ordenamiento jurídico y su propia conciencia moral y ética, anteponiendo el bienestar general al propio.

## **g. Emprendedurismo**

Considerando los principios que la ECA incorpora, tanto en su visión como en su misión (Plan Estratégico de la ECA, 2009-2013), la promoción del empresarialismo en torno a la fundación de empresas, se propone el eje transversal de emprendedurismo.

Este se entiende, según Druker (2015), como la administración de los procesos para la creación y la gestión de la innovación. Asimismo, apunta la importancia de la práctica de la innovación, destacando que es la herramienta básica de los emprendedores, el medio por el cual ellos explotan el cambio como una oportunidad para un negocio o servicio diferente. Con ello se pretende:

- Promover el pensamiento creativo, el sentido de autorrealización personal y el hábito de autoevaluar el rendimiento como base del emprendedurismo.
- Desarrollar las destrezas necesarias para el análisis y evaluación de las condiciones cambiantes del entorno.
- Fomentar una lectura adecuada del medio local, regional, nacional e internacional y su ubicación en la cadena de valor en la cual ingresan con su emprendimiento.
- Propiciar el desarrollo de las habilidades para construir y gestionar relaciones personales y profesionales de apoyo, así como habilidades de comunicación interpersonal para la eficiente gerencia de los recursos.
- Favorecer la capacidad de auto-emplearse a partir de las habilidades desarrolladas y los conocimientos construidos.

El plan de estudios establece un eje metodológico que promueve con particular interés el desarrollo de las siguientes habilidades blandas en la dinámica docencia-aprendizaje de la Maestría: responsabilidad, respeto, trabajo en equipo, comunicación, análisis y pensamiento crítico y liderazgo; con el propósito de que quien se gradúe sea un profesional integral que, durante su paso por el programa, refuerce e impulse características fundamentales en una persona que ostente un puesto de gerencia

## **Eje metodológico: habilidades blandas**

Como parte del proceso de revisión y autoevaluación, se ha identificado la importancia de las habilidades humanas, habilidades sociales, habilidades blandas o *soft skills*, como pueden ser encontradas en diferentes referencias.

De tal forma, se define como un eje metodológico del currículum de la Maestría, el desarrollo, la promoción y el fortalecimiento de las habilidades blandas que faciliten la gestión exitosa de la gestión de recursos organizacionales. Seguidamente se conceptualizan las habilidades blandas esperadas en el graduado de la Maestría:

### **a. Responsabilidad**

La responsabilidad está relacionada con la capacidad para responder a las tareas que se le asignan en el tiempo y las condiciones debidas. Se vincula igualmente con la capacidad para delegar, confiar y supervisar el trabajo tomando el compromiso por las acciones de otras personas.

### **b. Respeto**

El respeto implica el reconocimiento y la valoración de los otros, de sus derechos y diferencias, siguiendo su autoridad y considerando su dignidad, y atendiendo siempre a la verdad (Universidad del Rosario, s.f.) Está intrínsecamente vinculado al trato cordial y atento; es un valor esencial en las relaciones interpersonales, dentro de la sociedad, las empresas, las familias y cualquier tipo de organización.

Como habilidad blanda, el respeto hace referencia a la importancia de que el individuo sea empático, tolerante y considerado con sus pares, reconociendo su valor y derechos. No obstante, el espectro del respeto es más amplio, pues también corresponde al acatamiento de las leyes y normas, así como la atención y consideración de las autoridades.

### **c. Trabajo en equipo**

Se refiere a la capacidad e intención real de colaborar con otros para, en conjunto, lograr un fin común, en oposición al trabajo individual o el competitivo. Dicha habilidad, a su vez, requiere la capacidad de expresión, de negociación y resolución de conflictos.

#### **d. Comunicación**

La capacidad de comunicación, oral y escrita se trata de transmitir clara y coherentemente las ideas, según las normas del idioma, en cuanto a la ortografía, la semántica, la gramática y la redacción, empleando efectivamente el lenguaje común como el especializado propio de la profesión o el tema que se discute. A la vez, involucra la capacidad de adaptarse a las diferentes audiencias y lograr persuadirles en los objetivos que se pretenden (técnicas o estrategias de argumentación).

#### **e. Análisis y pensamiento crítico**

La capacidad de análisis se refiere a la separación de las partes de situaciones complejas, para conocer sus fundamentos y las relaciones entre ellas, mientras que la capacidad de síntesis implica la recomposición del todo, constituye los procesos al final de los cuales es posible conocer con mayor profundidad las realidades, de una forma simplificada, entendiendo las relaciones ocultas y construyendo nuevos conocimientos a partir de todo ello (Universidad Politécnica de Madrid, s.f.).

#### **f. Liderazgo**

De acuerdo con lo que apunta Gómez Ortiz (2008), el liderazgo es el proceso de influir en las personas para encauzar sus esfuerzos hacia la consecución de una meta específica o varias.

La División Académica de la Oficina de Planificación de la Educación Superior considera que el perfil profesional de los graduados de la Maestría en Administración de Empresas de la Universidad Estatal a Distancia, se adecúa a los Resultados de Aprendizaje esperados según lo establecido en el Marco Centroamericano de Cualificaciones para la Educación Superior Centroamericana (MCESCA)<sup>3</sup>.

## **6. Requisitos de ingreso**

La Maestría en Administración de Empresas está dirigida a profesionales de cualquier área de formación, que precisen continuar desarrollándose intelectual y profesionalmente, incrementando competencias en gerencia de proyectos, gerencia estratégica, mercadeo estratégico, recursos humanos y finanzas.

Los requisitos de ingreso son los siguientes:

- Contar con bachillerato o licenciatura en cualquiera área del conocimiento
- En el caso de graduados de universidades privadas, certificación del CONESUP de que la universidad donde estudió está autorizada y la carrera en la que se graduó está debidamente aprobada.
- Cuando el solicitante sea graduado de áreas diferentes a las Ciencias de la Administración, deberá realizar un bloque de asignaturas de nivelación del programa de Administración de Empresas.
- En el caso del énfasis en Finanzas, para quienes provengan de otras carreras diferentes a Administración de Empresas, Contaduría Pública, Economía o Estadística, es requisito adicional contar con el diplomado en Administración de Empresas o demostrar una formación equivalente, que dote a los eventuales estudiantes de las capacidades teórico-prácticas para asumir el énfasis sin dificultades.
- Otros requisitos generales estipulados en la normativa de la UNED y por el programa de Maestría en Administración de Empresas.

## **7. Requisitos de graduación**

Para obtener el título que ofrece la Maestría, el estudiante debe haber aprobado todas las asignaturas del plan de estudios, además de elaborar y aprobar el trabajo final de graduación (TFG), el cual deberá ser presentado ante un Tribunal Académico.

Este proyecto o trabajo final de graduación constituye la investigación y análisis de un problema administrativo en una organización, sobre el cual, el estudiante debe hacer una propuesta de solución (una herramienta, una metodología, una estrategia, un análisis de factibilidad para la toma de decisión sobre un proyecto), mediante lo cual, demuestra los conocimientos teóricos y prácticos adquiridos a través del plan de estudios.

## **8. Listado de las actividades académicas del posgrado**

El listado de las actividades académicas que desarrollará este programa, se presenta en forma detallada en el Anexo A.

El programa comprende un total de 72 créditos en cualquiera de los cinco énfasis.

En cuanto a los énfasis, la normativa establece que deben contemplar de un 25% a un 40% del total de créditos del plan de estudios a una temática específica de la disciplina o área, en este caso se valoró la relación correspondiente y se cumple adecuadamente.

Por tanto, en ambos casos se cumple con lo establecido en la normativa vigente.

## **9. Descripción de las actividades académicas del posgrado**

Los programas de los cursos y demás actividades académicas se muestran en el Anexo B.

## **10. Correspondencia del equipo docente con las actividades académicas.**

En la normativa universitaria se establece que para ser docente en una maestría profesional los docentes deben poseer al menos el grado de maestría.

Los nombres de los profesores de cada uno de los cursos del programa propuesto aparecen en el Anexo C. Dichos docentes tienen al menos el grado académico de Maestría en áreas afines a las asignaturas que impartirán.

En el Anexo D se presentan los nombres y los grados académicos de los profesores de la maestría propuesta.

Esta Oficina considera que las normativas vigentes sobre el personal docente se cumplen.

## **11. Conclusiones**

La propuesta cumple con la normativa aprobada por el CONARE en el *Convenio para crear una nomenclatura de grados y títulos de la Educación Superior Estatal*<sup>4</sup>, en el *Convenio para unificar la definición de crédito en la Educación Superior*<sup>5</sup> y con los procedimientos establecidos por el documento Lineamientos para la creación de nuevas carreras o la modificación de carreras ya existentes.

## 12. Recomendaciones

Con base en las conclusiones del presente estudio, se recomienda lo siguiente:

- Que se autorice a la Universidad Estatal a Distancia el cambio de nombre de la Maestría profesional en Administración de Negocios por el nombre de Maestría profesional en Administración de Empresas
  
- Que se autorice a la Universidad Estatal a Distancia el rediseño de la Maestría profesional en Administración de Empresas con los siguientes énfasis:
  - Mercadeo Ejecutivo
  - Recursos Humanos
  - Gerencia Estratégica
  - Gerencia de Proyectos
  - Finanzas
  
- Que la Universidad Estatal a Distancia realice evaluaciones internas durante el desarrollo del posgrado.

---

<sup>1</sup> Aprobado por el Consejo Nacional de Rectores en la sesión N°27-2013, artículo 3, inciso g) y h), celebrada el 22 de octubre de 2013

<sup>2</sup> Resumen Ejecutivo del Plan de Estudios de la Maestría Profesional en Administración de Empresas de la Universidad Estatal a Distancia

<sup>3</sup> Marco de Cualificaciones para la Educación Superior Centroamericana. Resultados de Aprendizaje para Licenciatura, Maestría y Doctorado, Consejo Superior Universitario Centroamericano, 2013.

<sup>4</sup> Aprobado por el CONARE el 4 de mayo de 2004 y ratificado por los Consejos Universitarios e Institucional

<sup>5</sup> Aprobado por el CONARE el 10 de noviembre de 1976.

**ANEXO A**

**PLANES DE ESTUDIOS DE LA MAESTRÍA PROFESIONAL EN  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL A  
DISTANCIA**

## ANEXO A.1

### CURSOS NIVELATORIOS DEL PLAN DE ESTUDIOS DE LA MAESTRÍA PROFESIONAL EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. TODOS LOS ÉNFASIS

<b>NOMBRE DEL CURSO</b>	<b>HORAS</b>
Administración Contemporánea	180
Herramientas Gerenciales	100
Fundamentos Contable-Financieros	180
Introducción a la Investigación	180

## ANEXO A.2

### PLAN DE ESTUDIOS DE LA MAESTRÍA PROFESIONAL EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ÉNFASIS EN MERCADEO EJECUTIVO DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA

CICLO LECTIVO Y CURSO	CRÉDITOS
<b>I CICLO</b>	<b><u>12</u></b>
Instrumentos y Métodos para la Toma de Decisiones	4
Economía de la Empresa	4
Liderazgo y Comportamiento Humano en las Organizaciones	4
<b>II CICLO</b>	<b><u>12</u></b>
Gestión Financiera	4
Gerencia de Mercadeo	4
Emprendedurismo e Innovación	4
<b>III CICLO</b>	<b><u>12</u></b>
Gerencia de Operaciones y Producción	4
Políticas Económicas	4
Dirección Estratégica Empresarial	4
<b>IV CICLO</b>	<b><u>11</u></b>
<i>Investigación de Mercados</i>	4
<i>Dirección Comercial</i>	3
<i>Comunicación Integrada de Mercadeo</i>	4
<b>V CICLO</b>	<b><u>11</u></b>
<i>Mercadeo Internacional</i>	4
<i>Comportamiento del consumidor</i>	3
<i>Mercadeo Estratégico</i>	4
<b>VI CICLO</b>	<b><u>9</u></b>
Análisis del Entorno	4
Seminario de Investigación	5
<b>VII CICLO</b>	<b><u>5</u></b>
Trabajo Final de Graduación	5
<b>Total de créditos de la Maestría</b>	<b>72</b>

Nota: los cursos del énfasis se indican en itálica

### ANEXO A.3

#### PLAN DE ESTUDIOS DE LA MAESTRÍA PROFESIONAL EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA

CICLO LECTIVO Y CURSO	CRÉDITOS
<b>I CICLO</b>	<b><u>12</u></b>
Instrumentos y Métodos para la Toma de Decisiones	4
Economía de la Empresa	4
Liderazgo y Comportamiento Humano en las Organizaciones	4
<b>II CICLO</b>	<b><u>12</u></b>
Gestión Financiera	4
Gerencia de Mercadeo	4
Emprendedurismo e Innovación	4
<b>III CICLO</b>	<b><u>12</u></b>
Gerencia de Operaciones y Producción	4
Políticas Económicas	4
Dirección Estratégica Empresarial	4
<b>IV CICLO</b>	<b><u>11</u></b>
<i>Gerencia del Recurso Humano</i>	4
<i>Derecho Laboral</i>	3
<i>Liderazgo y Habilidades Gerenciales</i>	4
<b>V CICLO</b>	<b><u>11</u></b>
<i>Gestión del Desempeño y Compensación</i>	4
<i>Gestión del conocimiento para el Desarrollo y la Innovación</i>	4
<i>Comunicación Interna y Gestión de Conflictos</i>	3
<b>VI CICLO</b>	<b><u>9</u></b>
Análisis del Entorno	4
Seminario de Investigación	5
<b>VII CICLO</b>	<b><u>5</u></b>
Trabajo Final de Graduación	5
<b>Total de créditos de la Maestría</b>	<b>72</b>

Nota: los cursos del énfasis se indican en itálica

## ANEXO A.4

### PLAN DE ESTUDIOS DE LA MAESTRÍA PROFESIONAL EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ÉNFASIS EN GERENCIA DE PROYECTOS DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA

CICLO LECTIVO Y CURSO	CRÉDITOS
<b>I CICLO</b>	<b><u>12</u></b>
Instrumentos y Métodos para la Toma de Decisiones	4
Economía de la Empresa	4
Liderazgo y Comportamiento Humano en las Organizaciones	4
<b>II CICLO</b>	<b><u>12</u></b>
Gestión Financiera	4
Gerencia de Mercadeo	4
Emprendedurismo e Innovación	4
<b>III CICLO</b>	<b><u>12</u></b>
Gerencia de Operaciones y Producción	4
Políticas Económicas	4
Dirección Estratégica Empresarial	4
<b>IV CICLO</b>	<b><u>11</u></b>
<i>Formulación y Evaluación de Proyectos</i>	4
<i>Ingeniería y Administración de Proyectos I</i>	3
<i>Evaluación Social y Económica de Proyectos</i>	4
<b>V CICLO</b>	<b><u>11</u></b>
<i>Gestión Estratégica de Proyectos</i>	4
<i>Ingeniería y Administración de Proyectos II</i>	3
<i>Inversiones</i>	4
<b>VI CICLO</b>	<b><u>9</u></b>
Análisis del Entorno	4
Seminario de Investigación	5
<b>VII CICLO</b>	<b><u>5</u></b>
Trabajo Final de Graduación	5
<b>Total de créditos de la Maestría</b>	<b><u>72</u></b>

Nota: los cursos del énfasis se indican en itálica

## ANEXO A.5

### PLAN DE ESTUDIOS DE LA MAESTRÍA PROFESIONAL EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ÉNFASIS EN GERENCIA ESTRATÉGICA DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA

CICLO LECTIVO Y CURSO	CRÉDITOS
<b>I CICLO</b>	<b><u>12</u></b>
Instrumentos y Métodos para la Toma de Decisiones	4
Economía de la Empresa	4
Liderazgo y Comportamiento Humano en las Organizaciones	4
<b>II CICLO</b>	<b><u>12</u></b>
Gestión Financiera	4
Gerencia de Mercadeo	4
Emprendedurismo e Innovación	4
<b>III CICLO</b>	<b><u>12</u></b>
Gerencia de Operaciones y Producción	4
Políticas Económicas	4
Dirección Estratégica Empresarial	4
<b>IV CICLO</b>	<b><u>11</u></b>
<i>Estrategia y Gestión de la Innovación</i>	4
<i>Liderazgo y Habilidades gerenciales</i>	4
<i>Contabilidad Gerencial</i>	3
<b>V CICLO</b>	<b><u>11</u></b>
<i>Formulación y Evaluación de Proyectos</i>	4
<i>Mercadeo Estratégico</i>	4
<i>Comunicación Interna y Gestión de Conflictos</i>	3
<b>VI CICLO</b>	<b><u>9</u></b>
Análisis del Entorno	4
Seminario de Investigación	5
<b>VII CICLO</b>	<b><u>5</u></b>
Trabajo Final de Graduación	5
<b>Total de créditos de la Maestría</b>	<b>72</b>

Nota: los cursos del énfasis se indican en itálica

## ANEXO A.6

### PLAN DE ESTUDIOS DE LA MAESTRÍA PROFESIONAL EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ÉNFASIS EN FINANZAS DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA

ASIGNATURA	CRÉDITOS
<b>I CICLO</b>	<b><u>12</u></b>
Instrumentos y Métodos para la Toma de Decisiones	4
Economía de la Empresa	4
Liderazgo y Comportamiento Humano en las Organizaciones	4
<b>II CICLO</b>	<b><u>12</u></b>
Gestión Financiera	4
Gerencia de Mercadeo	4
Emprendedurismo e Innovación	4
<b>III CICLO</b>	<b><u>12</u></b>
Gerencia de Operaciones y Producción	4
Políticas Económicas	4
Dirección Estratégica Empresarial	4
<b>IV CICLO</b>	<b><u>11</u></b>
<i>Entorno Financiero</i>	3
<i>Finanzas corporativas</i>	4
<i>Gerencia de Riesgos</i>	4
<b>V CICLO</b>	<b><u>11</u></b>
<i>Contabilidad Gerencial</i>	3
<i>Administración de Portafolio de Inversiones</i>	4
<i>Decisiones de Inversión</i>	4
<b>VI CICLO</b>	<b><u>9</u></b>
Análisis del Entorno	4
Seminario de Investigación	5
<b>VII CICLO</b>	<b><u>5</u></b>
Trabajo Final de Graduación	5
<b>Total de créditos de la Maestría</b>	<b>72</b>

Nota: los cursos del énfasis se indican en itálica

## **ANEXO B**

**PROGRAMAS DE LOS CURSOS DE LA MAESTRÍA PROFESIONAL EN  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ÉNFASIS EN MERCADEO  
EJECUTIVO, RECURSOS HUMANOS, GERENCIA ESTRATÉGICA, GERENCIA  
DE PROYECTOS Y FINANZAS DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA**

## ANEXO B

### **PROGRAMAS DE LOS CURSOS DE LA MAESTRÍA PROFESIONAL EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ÉNFASIS EN MERCADEO EJECUTIVO, RECURSOS HUMANOS, GERENCIA ESTRATÉGICA, GERENCIA DE PROYECTOS Y FINANZAS DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA**

#### **CURSOS DEL BLOQUE COMÚN**

Nombre del curso: **INSTRUMENTOS Y MÉTODOS PARA LA TOMA DE DECISIONES**

Créditos: 4

Descripción del curso:

En la toma de decisiones empresariales está presente tanto la información cualitativa como cuantitativa. El lograr un análisis acertado de la información para la toma de decisiones efectiva depende de los métodos y las técnicas que se empleen, de manera que sean pertinentes a la situación y a la información que se analiza.

A la vez, el desarrollo tecnológico actual permite, mediante el uso de la computadora y una hoja de cálculo, el empleo de herramientas que facilitan y hacen del modelado cuantitativo de negocios un proceso sumamente eficiente. Esto explica, en parte, el uso extendido que han venido experimentando los métodos cuantitativos y que, cuando son utilizados en su mayor expresión, evolucionan a un concepto de inteligencia de negocios, constituyéndose incluso en parte de la ventaja competitiva empresarial.

El propósito de la asignatura es el análisis de las decisiones en negocios mediante el uso de métodos cuantitativos de aceptación y aplicación cada vez más generalizados.

Objetivo general:

Aplicar diferentes instrumentos de análisis cuantitativo para la valoración de alternativas sobre información pertinente asociada al problema, en la toma de decisiones empresariales efectivas.

Temática:

- Enfoque de análisis cuantitativo
- Modelos de decisión bajo certeza
- Modelos de decisión bajo riesgos

Nombre del curso: **ECONOMÍA DE LA EMPRESA**

Créditos: 4

Descripción del curso:

La asignatura pretende enseñar al estudiante el uso de herramientas de la economía para el análisis del microentorno de las empresas, para la toma de decisiones sobre los niveles óptimos de producción y de los precios a partir de la oferta y la demanda, la estructura de costos en el corto y largo plazo y el punto de equilibrio según las condiciones propias.

Involucra el análisis para la organización de la dinámica de la oferta y demanda; además, la estimación de la producción óptima, la función de costos en el corto y el largo plazo, la definición de precios, el nivel de producción y la oferta según las características del mercado en el que está inmersa.

Objetivo general:

Aplicar las herramientas y habilidades para el análisis microeconómico de las empresas, que permita la valoración de su manejo, los pronósticos de su gestión y la toma de decisiones a partir del conocimiento de la dinámica de la oferta y la demanda.

Temática:

- Dinámica de la oferta y la demanda de mercado (Punto de equilibrio, elasticidad, estimación de la demanda).
- Estimación de la producción (función de producción, decisiones de corto vs largo plazo, medición de la producción).
- Función de costos (costos de corto y largo plazo, costos fijos, costos hundidos, economías de escala, curva de aprendizaje, función de producción con múltiples productos).
- Fijación de precios y el nivel de producción (tipos de mercados y fijación de precios, estrategias de fijación de precios, análisis del punto de equilibrio volumen-costo-utilidad).

Nombre del curso: **LIDERAZGO Y COMPORTAMIENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES**

Créditos: 4

Descripción del curso:

El comportamiento de las personas en el ámbito laboral es, en la actualidad, una de las áreas más críticas para explicar la productividad en las organizaciones y empresas alrededor del mundo. El éxito de los administradores depende en gran medida de su capacidad de comprender el comportamiento a nivel individual, grupal y organizacional. En este sentido, el aporte de las Ciencias del Comportamiento ha sido fundamental para el éxito y el logro de ventajas competitivas de las empresas.

Esta asignatura vincula a los estudiantes con el autoconocimiento y la regulación de las competencias personales y administrativas, las cuales son denominadas por muchos autores como habilidades blandas (soft skills), competencias conductuales o habilidades interpersonales.

Objetivo general:

Analizar el comportamiento individual y grupal dentro de las organizaciones como insumo para la toma de decisiones en las empresas, que permita su óptima gestión para el logro de los objetivos.

Temática:

- Organizaciones, comportamiento, estructura y procesos
- Función de las habilidades directivas: autoconocimiento, estrés personal y solución de problemas.
- Establecimiento de relaciones mediante comunicación de apoyo: ganar poder e influencia, motivación de los demás, manejo de conflictos; facultamiento y delegación.
- Equipos efectivos y trabajo en equipo
- Liderar el cambio

Nombre del curso: **GESTIÓN FINANCIERA**

Créditos: 4

Descripción del curso:

El campo de las finanzas fundamenta su importancia en dos ámbitos: el manejo de los recursos y la producción de información útil en la toma de decisiones de las organizaciones.

Las finanzas están inmersas en todos los aspectos de la empresa, desde la compra de suministros, la transformación, las ventas y el cobro y pago de cuentas. Por ello, la calidad de información que se genere y las técnicas que se empleen para su análisis constituyen un punto crítico en la toma de decisiones acertadas.

El desarrollo de las finanzas como disciplina se puede agrupar en tres grandes áreas: Finanzas Corporativas, Valuación e Inversiones.

La asignatura se enfoca en las dos primeras áreas y sienta las bases para las siguientes asignaturas. Puntualmente, los contenidos de la asignatura están dirigidos a fortalecer el proceso de toma de decisiones gerenciales, al abordar aspectos relativos al análisis financiero, la planificación financiera, el capital de trabajo, el presupuesto de capital, las fuentes de financiamiento, las decisiones de inversión, la definición y evaluación de proyectos, la valoración de riesgos, entre otros.

Objetivo general:

Aplicar diversas técnicas financieras para la toma de decisiones, utilizando información pertinente y de calidad, en la valoración integral de las actividades de la empresa y la toma de decisiones efectiva.

Temática:

- Análisis y Planeación Financieros
- Administración del Capital de Trabajo
- Presupuesto de Capital

Nombre del curso: **GERENCIA DE MERCADEO**

Créditos: 4

Descripción del curso:

El mercadeo según Esteban y Mondéjar (2013), se define como “un conjunto de procesos y recursos empleados para desarrollar proposiciones de valor y apoyar el proceso de generación de valor”, es decir, que es la aceptación y el uso que le dan las personas lo que genera “valor” para ambas partes: empresa y sociedad.

Por una parte, coadyuva en la transformación eficiente de recursos para el bienestar de la sociedad, atendiendo necesidades y mejorando las condiciones de vida; y, por otra parte, también asegura la sostenibilidad de la empresa en el tiempo.

En las empresas, probablemente uno de los activos de mayor valor que poseen es la marca que han desarrollado y por la cual son reconocidas. El mercadeo es, en tal caso, una herramienta básica para la generación de valor y su consolidación y mantenimiento a lo largo del tiempo.

La asignatura pretende que el estudiantado conozca, además de los aspectos conceptuales, la gestión de las herramientas mercadológicas y su vinculación a la toma de decisiones gerenciales.

Objetivo General:

Aplicar los conceptos y las técnicas del mercadeo para la creación de valor, comprendiendo los factores que inciden en sus actividades y en la toma de decisiones

Temática:

- Principios del mercadeo
- Investigación de mercados
- Marketing mix (4C) y la post venta
- Planificación estratégica
- Branding

Nombre del curso: **EMPRENDEDURISMO E INNOVACIÓN**

Créditos: 4

Descripción del curso:

El desarrollo de las sociedades en el contexto actual, depende en gran medida de su capacidad productiva, de sus posibilidades de desarrollos empresariales y el mantenimiento de estos en el tiempo.

Si bien los países en desarrollo dependen en buena parte de la inversión extranjera directa, lo ideal es que pueda darse el surgimiento de sus propios emprendimientos y el desarrollo y fortalecimiento de sus empresas.

Cuando en el ámbito de las empresas se habla de emprender, se hace referencia al inicio de una nueva actividad empresarial que genere valor, desde producir un bien o servicio cualquiera para un grupo particular de la sociedad, hasta que se mejore satisfactoriamente o el servicio sea totalmente novedoso y venga a llenar una necesidad o deseo insatisfecho.

Es decir que, emprender es identificar una oportunidad de negocio y gestionar los recursos para aprovecharla y crear valor tanto para el emprendedor como para el grupo de la sociedad a quien se le dirige el producto.

En lo referente a la innovación, se trata de la creación de nuevos productos o la mejora de los existentes que agregan valor para un grupo de la sociedad.

Esta asignatura cumple como propósito motivar en el estudiante la opción de emprender un negocio, a partir de la identificación de una oportunidad para ofrecer un producto que brinde un valor agregado a un grupo de la sociedad y a la vez, destacar la importancia de la creatividad y la innovación, para lograr mantenerse en el mercado con nuevos productos o los mismos, pero mejorados y con nuevos aportes para sus consumidores.

Objetivo General:

Aplicar los conocimientos para la generación de propuestas de nuevas empresas y el desarrollo de bienes y servicios novedosos que ofrezcan un valor agregado a un grupo de la sociedad.

Temática:

- La idea de negocio y el perfil del emprendedor.
- El plan de negocios y el proceso empresarial.
- Cómo desarrollar un producto ante una oportunidad.
- Crecimiento e internacionalización de la empresa.
- Creatividad e innovación para nuevas oportunidades y la estrategia empresarial.

Nombre del curso: **GERENCIA DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN**

Créditos: 4

Descripción del curso:

El fin último de la empresa es la producción de bienes y servicios para entregar a un grupo determinado de consumidores, lo cual da sentido a su existencia. Del proceso de transformación de los recursos en bienes y servicios para poner en el mercado se encarga el área de producción u operaciones, como se conoce.

La asignatura se orienta a estudiar el proceso de diseño, operación y mejoramiento de los sistemas de creación y producción de los bienes y servicios que ofrece la empresa.

La gerencia o administración de las operaciones se haya íntimamente vinculada con el mercadeo y las finanzas, de modo que el mercadeo se encarga del nexo con el exterior, identificando necesidades o deseos por satisfacer en un grupo particular de consumidores y el cómo hacérselos llegar; mientras que las finanzas son responsables de identificar las fuentes de financiamiento y de administrar los recursos dentro de la empresa. La producción, por su parte, debe transformar los recursos en los bienes y servicios que serán ofrecidos a la sociedad.

Objetivo general:

Aplicar los conocimientos sobre los métodos de análisis de la administración de las operaciones para la toma de decisiones sobre la definición, la revisión y la mejora de los procesos de producción de la empresa.

Temática:

- Cadena de suministros.
- Calidad.
- Procesos y cadena de valor.
- Planificación y programación de las operaciones.

Nombre del curso: **POLÍTICAS ECONÓMICAS**

Créditos: 4

Descripción del curso:

La política económica se refiere a las acciones que los gobiernos toman para lograr el equilibrio macroeconómico. Dichas acciones están circunscritas en un entorno, como el de Costa Rica, a tres tipos principalmente: política fiscal, política monetaria y política cambiaria.

En esta asignatura se pretende que el estudiante conozca la dinámica de los instrumentos de la política monetaria, fiscal y cambiaria, así como sus impactos sobre las condiciones económicas del país cuando el Estado las aplica. Asimismo, se espera que los estudiantes puedan identificar posibles alternativas de acción de las empresas para hacer frente a los retos de estos instrumentos económicos, visualizando como se esperarí que actúen los otros agentes que intervienen en la economía.

Objetivo general:

Analizar el funcionamiento global o general de una economía de mercado con participación del Estado (economía mixta), así como el efecto de la política económica (fiscal, monetaria y cambiaria) sobre el nivel de la actividad económica y los ciclos de los sistemas económicos, para la toma de decisiones en las empresas que permitan atender efectivamente los efectos esperados.

Temática:

- Introducción al estudio de macroeconomía
- Política fiscal
- Política monetaria
- Política cambiaria
- Mercado de productos y mercado monetario
- Prospectiva y la economía mundial

Nombre del curso: **DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EMPRESARIAL**

Créditos: 4

Descripción del curso:

Las empresas tienen como propósito la generación de bienes y servicios para la creación de valor, de modo que estos productos inciden en la mejora de las condiciones de vida de la sociedad, mientras que, para las empresas, generan ganancias y su continuidad en el tiempo.

No obstante, las empresas están inmersas en un entorno cambiante y muy competitivo; por lo tanto, es necesario que definan su horizonte, dónde quieren posicionar su producto, y establecer la estrategia mediante la cual se espera que se logre ese propósito, empleando el esfuerzo de toda la organización para ello.

La asignatura presenta la forma en que este proceso ocurre en las organizaciones actuales para competir en el panorama dinámico y desafiante del mundo actual de los negocios, en busca de generar ventajas competitivas diferenciadoras y sostenibles en el tiempo.

Además, integra las diferentes disciplinas que conforman la administración de empresas, analizando la interacción de las distintas áreas funcionales de las organizaciones, así como el desarrollo de una metodología de trabajo que permita plantear diferentes rutas para la acción en un entorno globalizado.

De igual forma, se ponen en práctica herramientas de la dirección estratégica, mediante el desarrollo de ejercicios y casos de estudio, que permitan al estudiante comprender y aplicar las etapas y técnicas involucradas.

Objetivo general:

Aplicar los conocimientos para el desarrollo e implementación de la estrategia empresarial, comprendiendo su naturaleza e importancia para la construcción y el fortalecimiento de las ventajas competitivas de la empresa.

Temática:

- La estrategia y el proceso administrativo de elaborar y ejecutar estrategias
- Evaluación de la situación de una empresa
- La estrategia empresarial para competir con éxito
- Ejecución y evaluación de la estrategia empresarial

Nombre del curso: **ANÁLISIS DEL ENTORNO**

Créditos: 4

Descripción del curso:

En un pasado no muy lejano, los países, las organizaciones y la sociedad en general se estructuraron dentro de los estándares de relativa estabilidad y permanencia. Las empresas se creaban esperando perdurar en un ámbito estable, como si fuesen inmutables, perfectas y acabadas, sin considerarse las necesidades de mejoras, cambios o ajustes en el tiempo.

No obstante, los tiempos cambian y un nuevo proceso globalizador generó condiciones radicalmente diferentes en todas las áreas humanas, aun cuando el mundo de los negocios es el que más acentúa sus efectos, por los retos que impone a la continuidad, a la competitividad y al liderazgo.

El ambiente que rodea las organizaciones es inestable e imprevisible, condiciones bajo las cuales no funcionan el modelo organizacional tradicional. Se hace imprescindible monitorear el entorno que rodea la industria y estudiar las reglas del comercio y la competitividad internacional, que además incluye su impacto en el ambiente laboral para diseñar organizaciones -de clase mundial- enfocadas al cliente.

Los principales temas del análisis de entorno se estudian, combinando la teoría y su reflejo en la realidad costarricense, sobre la injerencia en la actividad empresarial y en el desarrollo socio-económico del país.

Objetivo general:

Analizar el posible impacto de las diferentes variables sociales, económicas, políticas y ambientales que influyen en la gestión de las organizaciones actuales, para la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio y la sostenibilidad de las empresas en el tiempo.

Temática:

- Información, poder y concentración de medios de comunicación
- Cambio estructural y financiamiento: Pequeña y mediana empresa
- Logística y competitividad para el desarrollo
- Productividad y diversificación
- Contexto internacional para la producción y el comercio
- Desarrollo social y efectos sobre los procesos productivos

Nombre del curso: **SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN**

Créditos: 5

Descripción del curso:

La asignatura tiene como propósito que el estudiante haga uso de las técnicas y herramientas vinculadas a la investigación cuantitativa y cualitativa, en forma rigurosa, para el análisis de problemas organizacionales y la búsqueda de diferentes alternativas de solución, que sean efectivas, de modo que se logre alcanzar los objetivos de la empresa con el uso racional de los recursos y con miras a la consolidación en el tiempo.

Se pretende que el estudiante pueda iniciar su propuesta para el trabajo final de graduación, de modo que ponga en práctica para su propio proyecto, las herramientas que se estudian.

Se espera que se elaborare el protocolo de investigación con la guía del docente, para que, a partir de este, el estudiante pueda continuar el TFG.

Objetivo General:

Aplicar los métodos e instrumentos de la investigación científica rigurosa para la resolución de un problema organizacional, y la propuesta de alternativas de solución efectivas.

Temática:

- Planteamiento del problema justificación y objetivos
- Elaboración del marco teórico, marco referencial o marco conceptual
- Elaboración de la metodología de investigación
- El diseño de la investigación
- Análisis de datos
- Elaboración del informe final

Nombre del curso: **TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

Créditos: 5

Descripción del curso:

Este curso tiene como fin la elaboración del proyecto final para concluir el plan de estudios. Durante esta asignatura, el estudiante pondrá en práctica los conocimientos adquiridos y las técnicas de investigación, para la identificación de un problema organizacional, su investigación, identificación de alternativas de solución, y la propuesta de una estrategia, herramienta, o solución a implementar.

Para su realización, puede que tenga que acudir al apoyo de diferentes docentes, según sean los ámbitos que debe abordar, como por ejemplo, estadística, investigación de mercados, finanzas, mercadeo, economía, entre otros.

Al concluir esta asignatura, el estudiante debe hacer una presentación de su proyecto, demostrando su involucramiento en el desarrollo del proyecto, así como ampliando información sobre lo realizado.

Objetivo general:

Elaborar una propuesta para la atención de una situación organizacional, empleando los conocimientos teóricos y técnicos bajo el método de investigación científica, que permita el planteamiento de una opción de solución efectiva.

Temáticas:

- Identificación de problemas organizacionales
- Elaboración del marco referencial para su análisis.

- Identificación del marco metodológico para su análisis y determinación de alternativas de solución.
- Valoración de alternativas de solución.
- Propuesta para la implementación y modelo de evaluación de su avance.

## **CURSOS DEL ÉNFASIS EN MERCADEO EJECUTIVO**

Nombre del curso: **INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

Créditos: 4

Descripción del curso:

La asignatura de Investigación de Mercados es altamente técnica y tiene como propósito el analizar el papel de la Investigación de Mercados (IM) en la toma de decisiones corporativas.

Partiendo del concepto de IM, se estudian las principales metodologías, técnicas y áreas de investigación, tales como la técnica de la entrevista y las escalas de medición. Se tratan además temas como la investigación exploratoria, descriptiva y causal, se da gran importancia al diseño de la investigación y a las fuentes secundarias de datos.

Al finalizar el periodo lectivo se espera que el estudiante esté en capacidad de aplicar conceptos y técnicas modernas de IM en su ejercicio profesional.

Objetivo general:

Aplicar los fundamentos teóricos y las principales metodologías y técnicas de la investigación de mercados (IM) en el contexto de las empresas actuales, para la toma de decisiones comerciales.

Temática:

- Introducción a la Investigación de Mercados
- La investigación
- Investigación tradicional por encuesta
- Los resultados de la IM

Nombre del curso: **DIRECCIÓN COMERCIAL**

Créditos: 3

Descripción del curso:

En el contexto actual, las empresas ven incrementar el reto de hacer llegar efectivamente sus productos a los consumidores. Los compradores cuentan con mayor número de fuentes de información, acceso ágil a una amplia gama de bienes y servicios y se han vuelto más exigentes no solo en los productos mismos, sino también en el servicio post venta. Por ello, el marketing se aleja de las funciones tradicionales para buscar contacto más directo con el cliente.

Se trata ahora de alejarse de la venta tradicional enfocada en la transacción para dirigirse a la venta relacional que se centra en la creación de valor para el cliente y que así lo reconozca, y el establecimiento de un diálogo de venta, que además brinde elementos para la creación y mejora de otros productos.

A la vez, la relación con los compradores se ha modificado por la presencia de las tecnologías de la comunicación y la existencia de nuevos canales de ventas.

La asignatura dirige al estudiante en la búsqueda de una relación de la empresa con sus clientes, creando productos con valor para ellos, empleando los mecanismos actuales para lograr el diálogo de ventas que además da insumos para la sostenibilidad de la relación empresa-cliente.

Objetivo general:

Diseñar la estrategia de venta de una empresa, para la creación de valor para el cliente, empleando los canales de ventas actuales y los que vayan apareciendo en el entorno comercial.

Temática:

- Negocios electrónicos
- Perspectiva general de la dirección comercial
- Investigación de mercados y elaboración de pronósticos de ventas
- Administración comercial efectiva.

Nombre del curso: **COMUNICACIÓN INTEGRADA DE MERCADEO**

Créditos: 4

Descripción del curso:

Uno de los aspectos estratégicos de una empresa es la comunicación de sus mensajes en forma efectiva, con el fin de darse un posicionamiento único y un valor de marca que le diferencie. Para ello, emplea la publicidad en el marketing relacional, la promoción de ventas y la comunicación corporativa.

La comunicación integrada de mercadeo emplea diversas técnicas y herramientas que se aplican bajo la política que define la empresa para comunicarse con sus diferentes públicos, como parte de la estrategia de mercadeo.

Con la asignatura se pretende que el estudiantado profundice en el uso de la comunicación comercial, que es una de las tareas fundamentales del mercadeo

Objetivo general:

Diseñar estrategias de mercadeo en las empresas, para la comunicación efectiva con los diferentes actores de interés para la organización, empleando las herramientas e instrumentos de la comunicación integrada de mercadeo.

Temática:

- Perspectivas de la publicidad
- Estrategias de publicidad
- Estrategias de marketing
- Comunicaciones integradas

Nombre del curso: **MERCADEO INTERNACIONAL**

Créditos: 4

Descripción del curso:

La importancia de esta asignatura parte del desarrollo acelerado del mercado internacional en tiempos de paz, desde los últimos años de la década de los noventa, el final de la guerra fría y la apertura de los países comunistas.

De tal forma, las empresas grandes o pequeñas, están vinculadas al comercio internacional, ya sea mediante la adquisición de materias primas, adopción de recursos humanos, tecnologías, o su oferta de productos a otros mercados en el

exterior. El mercadeo aplicado al entorno global, requiere de herramientas, instrumentos y conocimientos que permitan a la empresa un desempeño exitoso, atendiendo la dinámica que lleva más allá del entorno local.

Objetivo general:

Aplicar los conocimientos teóricos y prácticos del mercado internacional para el desarrollo de estrategias empresariales para la incursión de las empresas en el mercado internacional.

Temática:

- Generalidades del mercadeo internacional
- Entorno cultural y mercados globales
- Evaluación de las oportunidades en un mercado global
- Estrategias globales de mercadeo
- Implementación de estrategias globales de mercadeo

Nombre del curso: **COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR**

Créditos: 3

Descripción del curso:

La dinámica de mercado y el contexto actual de las organizaciones, desde la perspectiva de sus vínculos con los usuarios y/o clientes, ha implicado un reto cada vez mayor, para lograr vínculos estratégicos certeros y una adecuada planificación de sus gestiones de promoción y marketing.

Dado lo anterior, se han venido desarrollando herramientas de investigación, que permitan orientar la toma de decisiones, en procura de responder a los anhelos, expectativas y preferencias del consumidor, ya no solo desde una perspectiva de adquisición de bienes y servicios, sino de demandas experienciales y sensoriales alrededor de la gestión de compra.

La asignatura cumple como propósito que el estudiantado comprenda la importancia del conocimiento de los posibles clientes, en cuanto a sus gustos, expectativas y deseos, para identificar las oportunidades de crear bienes y servicios que les satisfagan y de este modo, la empresa garantice su razón de ser.

Objetivo general:

Aplicar las herramientas de la investigación para la identificación de los deseos, anhelos y necesidades de grupos particulares de la sociedad, para la toma de decisiones estratégicas desde el mercadeo contemporáneo.

Temática:

- Comportamiento del consumidor y segmentación de mercados
- El consumidor como individuo
- La comunicación y el comportamiento del consumidor
- Los consumidores en sus contextos social y cultural

Nombre del curso:

**MERCADEO ESTRATÉGICO**

(Este curso también es parte del énfasis de Gerencia Estratégica)

Créditos:

4

Descripción del curso:

Para la toma de decisiones en marketing, que permita aprovechar las condiciones de la empresa, así como su entorno de mercado y competitivo de la industria en que opera, se emplea un conjunto de conocimientos teóricos y prácticos para la definición de los aspectos estratégicos.

La asignatura vincula la teoría y práctica de cada área del mercadeo para, en articulación con la estrategia de la empresa, se apliquen definiendo la dirección de la estrategia de mercadeo que la organización implementará, su evaluación, y sus mejoras o correcciones.

Objetivo general:

Aplicar los aspectos teóricos y las herramientas del mercadeo, para la toma de decisiones estratégicas sobre la orientación del planteamiento de mercadeo, en vinculación con la estrategia empresarial.

Temática:

- La estrategia en mercadeo
- Análisis de las oportunidades
- Formulación de estrategias de marketing
- Ejecución y control de las estrategias de marketing

## **CURSOS DEL ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS**

Nombre del curso: **GERENCIA DEL RECURSO HUMANO**

Créditos: 4

Descripción del curso:

A lo largo de la historia de la administración de las empresas, los diferentes recursos han sido colocados en el principal o secundario lugar en el proceso de producción y generación de la riqueza de la sociedad.

En la actualidad, en el mundo globalizado, las empresas más valiosas basan este valor no en activos tangibles, sino más bien, en la capacidad de generar más y nuevos bienes y servicios para atender deseos y necesidades de la sociedad, productos que generan valor a las personas.

La gestión del recurso humano puede agruparse en tres grandes áreas: gestión, desarrollo y formación, y evaluación del desempeño y compensación.

Esta asignatura se orienta a los conceptos y herramientas para una gestión efectiva del recurso humano, en cuanto a su selección, contratación, inducción, evaluación y motivación, con el propósito de que todos estos esfuerzos sean derivados en la producción de bienes y servicios con calidad, para la atención de los clientes de la empresa.

Objetivo general:

Diseñar estrategias para la gestión efectiva del flujo de recursos humanos, con base en los conceptos y las herramientas técnicas de la gestión, para orientar sus esfuerzos al logro de los objetivos de la empresa con calidad.

Temática:

- Planificación de las personas en la organización
- Gestión por competencias
- Política de selección, inducción, retención y desvinculación
- Gestión de la diversidad cultural, género, relaciones intergeneracionales
- Movilidad y expatriación

Nombre del curso: **DERECHO LABORAL**

Créditos: 3

Descripción del curso:

Cada país cuenta con sus propios principios y normativa laboral, que rigen las relaciones del trabajo.

Si bien el campo posee principios de aplicación internacional, también cada país cuenta con su propio marco regulatorio, en aras de la protección del trabajo.

De tal forma, Costa Rica cuenta con un amplio espectro de instrumentos y pautas que se han dispuesto para proteger al ser humano en su derecho al trabajo, y más allá, de derechos que lo protegen más allá de este, como es la seguridad social.

La asignatura pretende dotar al estudiantado de los conceptos básicos del Derecho del Trabajo y del manejo instrumental de la legislación disciplinar que rige los aspectos sobre la relación contractual entre patronos y trabajadores, para el resguardo de los derechos de los segundos.

Objetivo general:

Aplicar la jurisprudencia costarricense en el ámbito laboral, para la gestión del recurso humano de las empresas.

Temática:

- Conceptos básicos del trabajo y seguridad social dentro de las relaciones laborales contractuales
- Organizaciones sociales en el mercado laboral y comercial nacional
- Diversos Procedimientos Administrativos Laborales

Nombre del curso:

## **LIDERAZGO Y HABILIDADES GERENCIALES**

(Este curso también es parte del énfasis de Gerencia Estratégica)

Créditos:

4

Descripción del curso:

Los desafíos que enfrentan los directivos son cada vez más complejos y exigentes. Por ello, atrás han quedado los tiempos en los que solo las habilidades y aptitudes innatas podían resolver todos los problemas y hacer crecer los negocios.

La asignatura estudia esta problemática y efectúa un recorrido por los principales conceptos y herramientas utilizados en la gestión del liderazgo, tanto en el ámbito personal como a nivel organizacional.

Se abordan las principales habilidades relacionadas con el ejercicio del liderazgo y sus procesos; se discuten y analizan, al mismo tiempo, estrategias y herramientas de aplicación práctica enfocadas en la mejora del desempeño organizacional. Se enfoca en el desarrollo de habilidades para el adecuado análisis y la eficiente utilización de las teorías del liderazgo y los conceptos relacionados, que inciden en los diferentes ámbitos de la vida personal y profesional de los participantes.

Objetivo general:

Analizar las principales habilidades relacionadas con la dirección, gestión y liderazgo, para el gerenciamiento con efectividad.

Temática:

- Liderazgo y ética
- Liderazgo por contingencia
- Comunicación, coaching y conflicto
- Liderazgo de equipos y equipos autodirigidos
- Liderazgo carismático y liderazgo transformacional
- Liderazgo estratégico y administración de cambio, y crisis

Nombre del curso: **GESTIÓN DEL DESEMPEÑO Y COMPENSACIÓN**

Créditos: 4

Descripción del curso:

Para dirigir el recurso humano hacia la consecución efectiva de los objetivos organizacionales, es trascendental la planificación, organización, medición y control del desempeño de los colaboradores y, a la vez, que sus esfuerzos sean recompensados efectivamente. De esta forma, estimular su apoyo a los procesos de producción, así como el interés en mantenerse, aportar y crecer dentro de la organización.

Es muy importante la planificación de cómo se van a emplear los esfuerzos de los colaboradores, además de su seguimiento, medición y compensación, de modo que se atraigan los mejores recursos, y se retengan y se promueva su desarrollo y aportes a la organización.

Lo anterior requiere de la definición de herramientas que permitan la efectiva medición del desempeño para la toma de decisiones gerenciales y la aplicación de compensaciones de acuerdo con los resultados.

Esta asignatura pretende que el estudiante aplique técnicas cuantitativas y cualitativas para la propuesta del sistema de evaluación del desempeño de los colaboradores, y las compensaciones, que promuevan la motivación y la dirección del esfuerzo al logro de los objetivos de la empresa.

Objetivo general:

Construir modelos de seguimiento del desempeño sobre la gestión del recurso humano y la asignación de compensaciones acorde, que facilite la captación, desarrollo, retención y motivación al logro de los objetivos de la empresa.

Temática:

- Los aspectos a medir en el desempeño: Quién, cómo y qué
- Sistema de compensación al desempeño: volumen, calidad, impacto
- Retribución por rendimiento: monetarios y de reconocimiento
- Métodos cuantitativos y cualitativos para la medición del desempeño y la aplicación de compensaciones
- Indicadores de gestión

Nombre del curso: **GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA EL DESARROLLO Y LA INNOVACIÓN**

Créditos: 4

Descripción del curso:

El recurso humano es hoy día el recurso que aporta el mayor valor a la mayoría de las empresas, ante un entorno que exige cada vez más y nuevos productos, un servicio al cliente de alta calidad y la motivación hacia la creatividad, la innovación, el trabajo en equipo y los entornos que aportan valor en dirección a la consecución de los objetivos.

Hacia allí también deben dirigirse los esfuerzos de las organizaciones en los procesos de formación y desarrollo del recurso humano, de modo que esté acorde con las estrategias empresariales y con el entorno imperante.

Esta asignatura pretende dirigir al estudiante hacia la visión de futuro que debe tener la organización en los esfuerzos que hace por mejorar las destrezas de sus recursos humanos, orientado no solo a los aspectos técnicos, sino además a las competencias que coadyuvan en la generación de nuevas ideas y de mejora continua de los productos que se ofrecen a la sociedad.

Objetivo general:

Diseñar estrategias de capacitación, formación, y desarrollo del recurso humano, que fortalezcan el desempeño y la mejora de los procesos organizacionales y el incentivo de la creatividad y la innovación.

Temática:

- Estrategia empresarial, formación, actualización y desarrollo del recurso humano
- Modelo de formación y actualización
- Formación para la innovación
- Formación para el desarrollo gerencial
- Diseño y evaluación de programas

Nombre del curso: **COMUNICACIÓN INTERNA Y GESTIÓN DE CONFLICTOS**

(Este curso también es parte del énfasis de Gerencia Estratégica)

Créditos: 3

Descripción del curso:

Las organizaciones constituyen sistemas sociales en permanente interacción. A través de ellas además de la transferencia de información, se propician las relaciones interpersonales que se enfocan a la generación de esquemas productivos efectivos y a la construcción de la cultura organizacional sólida y positiva.

La comunicación organizacional busca influir en el comportamiento tanto de los colaboradores como a lo externo con los clientes, en procura de los objetivos de la organización.

En esta asignatura se profundiza en el estudio de los diferentes niveles de la comunicación humana que inciden en el desempeño de las organizaciones: comunicación interpersonal, grupal y organizacional; las redes de comunicación; la construcción del mensaje; la comunicación asertiva; la comunicación y su rol en el trabajo en equipo; los procesos de cambio organizacional; las relaciones de poder y la interlocución; escucha, empatía y diálogo; así como también, integra elementos básicos de negociación.

Objetivo general:

Analizar la teoría y los componentes de la comunicación efectiva en la gestión organizacional, que facilite los procesos de cambio y el logro del vínculo y compromiso del recurso humano con los objetivos de la organización.

Temática:

- La comunicación en la empresa
- Comunicación, cultura, y organización
- Tipos de comunicación
- Comunicación en internet
- La comunicación empresarial al servicio de los activos intangibles

## **CURSOS DEL ÉNFASIS EN GERENCIA DE PROYECTOS**

Nombre del curso: **FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS**

(Este curso también es parte del énfasis de Gerencia Estratégica)

Créditos: 4

Descripción del curso:

La asignatura está dirigida a desarrollar las habilidades en formulación y evaluación de proyectos, fortaleciendo las destrezas analíticas en el diseño, desarrollo y calificación de proyectos de inversión. Pretende impulsar la investigación y el estudio para incentivar mayor nivel de precisión en el desarrollo de los proyectos. Igualmente, promueve el desarrollo de habilidades ejecutivas para la toma de decisiones, que permitan al estudiante desempeñarse con afinidad al tema y seguridad en el mundo de los negocios.

Se estudia un conjunto de herramientas, técnicas y modelos que contribuyen a identificar adecuadamente cuáles son los efectos de los proyectos en las empresas y el entorno, así como los impactos de las variaciones en las condiciones macroeconómicas del país. Paralelamente, se visualizan las medidas necesarias a efectos de explotar los aspectos favorables y aislar aquellos que generen un impacto adverso a su organización.

Asimismo, se incluye el instrumental necesario para que el profesional advierta, con antelación, aspectos críticos de los proyectos y que, por ende, tome decisiones eficientes, óptimas y rentables.

Simultáneamente, se desarrolla la capacidad analítica para llevar a cabo un uso óptimo de los recursos mediante la aplicación precisa de los siguientes tipos de estudios: mercado, técnico, legal y económico. Además, se aprende identificar el riesgo, mediante sistemas de control y supervisión de los proyectos analizados durante el desarrollo del curso.

Objetivo general:

Aplicar las técnicas y herramientas para la valoración de la viabilidad y los resultados por esperar de proyectos de inversión, mediante procesos de discriminación y examen de los diversos tipos de estudios, aplicables para la elaboración de proyectos.

Temática:

- Proyectos y su ciclo de vida
- Estudio de mercado
- Estudio técnico
- Estudio administrativo
- Estudio económico
- Estudio financiero
- Análisis para la optimización

Nombre del curso: **INGENIERÍA Y ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS I**

Créditos: 3

Descripción del curso:

El área de administración de proyectos y sus aplicaciones se ha incrementado a nivel mundial durante las últimas décadas como resultado del desarrollo de la actividad empresarial y en consecuencia de la economía de un país. La administración de proyectos es usada en muchos campos, tales como: bancos, telecomunicaciones, industria, mercadeo y muchos otros tipos de organizaciones que ocupan administrar proyectos específicos.

La gestión de proyectos implica el análisis y la organización de actividades que utilizan recursos financieros, humanos y materiales. Toda organización tiene proyectos y su gestión es llevada a cabo por los administradores que actúan en sus diferentes etapas.

Esta asignatura aborda desde la idea hasta la planificación del proyecto incluyendo los grupos de procesos que se consideran a lo largo de su gestión.

Objetivo general:

Aplicar las herramientas y técnicas para la planificación y organización de proyectos complejos, para la comprensión y valoración del uso de recursos, tecnología, capital humano y actividades asociadas.

Temática:

- Proyectos, operaciones, estrategia
- La gerencia de los proyectos

- Ciclo de vida de los proyectos y las áreas de conocimiento
- Los grupos de procesos y la planificación del proyecto

Nombre del curso: **EVALUACIÓN SOCIAL Y ECONÓMICA DE PROYECTOS**

Créditos: 4

Descripción del curso:

La correcta evaluación económica y social pasa por un entendimiento apropiado del ciclo de vida de los proyectos, sobre todo los de inversión pública, o bien, aquellos de inversión privada, pero con interesantes impactos sociales. Asimismo, la consideración de los grupos interesados permitirá determinar el entorno “político” del proyecto, así como los apoyos o rechazos que favorecerán o entorpecerán su gestión.

De lo anterior, se derivan diferencias importantes entre la evaluación financiera y la socioeconómica. Como se verá, en cada una de ellas los interesados varían, lo mismo que sus posiciones. Por lo tanto, las metodologías de evaluación deben adecuarse a estos intereses. En términos generales, se puede indicar que la evaluación de proyectos se relaciona con la identificación y valoración de los impactos que genera el mismo, agrupados en beneficios y costos. Cuando incorporamos a la sociedad las externalidades, derivadas de los proyectos y las distorsiones en los mercados de los productos o servicios que genera cada proyecto, se constituyen en aspectos distintivos de la evaluación económica y social con relación a la evaluación financiera.

Objetivo general:

Aplicar las metodologías y prácticas para el desarrollo de evaluación económica y social de proyectos de inversión públicos y/o privados, que permitan el análisis y la toma de decisiones en relación con la administración de proyectos.

Temática:

- Formulación de proyectos de evaluación social y económica
- Marco lógico
- Diagnóstico, formulación, monitoreo y programación
- Evaluación ex ante
- Evaluación ex post

Nombre del curso: **GESTIÓN ESTRATÉGICA DE PROYECTOS**

Créditos: 4

Descripción del curso:

La gestión de carteras de proyectos es una poderosa herramienta para garantizar que las inversiones de una organización se integren efectivamente y den verdaderos resultados para la empresa.

En lugar de lanzar un producto tras otro al mercado y esperar cuál logra consolidarse, es necesario desarrollar una estrategia para decidir dónde concentrar la inversión.

Una de las más difíciles es elegir cuáles, entre las diversas iniciativas que luchan por el financiamiento, se van a utilizar y cuales se van a descartar o desechar definitivamente. Para tomar esta clase de decisiones, es importante seguir un proceso definición de cartera óptima de proyectos.

Objetivo general:

Aplicar los aspectos teóricos y técnicos para la gestión de una cartera de proyectos, que permitan su selección, priorización y gestión a partir de criterios explícitos.

Temática:

- La gestión estratégica de las organizaciones
- Selección y priorización de proyectos
- Programas y portafolio de proyectos (tipos, gestión y gobierno)
- Oficina de Proyectos (definición, tipos, beneficios, implementación)

Nombre del curso: **INGENIERÍA Y ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS II**

Créditos: 3

Descripción del curso:

Después de haberse elaborado el proyecto y establecidas todas y cada uno de los elementos que intervendrán en su implementación y gestión, corresponde su puesta en marcha, dando seguimiento al plan establecido, hasta su conclusión, que tendrá sus propias actividades.

Durante la ejecución y el cierre, se requerirá de actividades de análisis, control y evaluación de la marcha del proyecto, para realizar los ajustes necesarios.

Objetivo general:

Aplicar los conocimientos teóricos y las herramientas para la gestión de proyectos, que permitan la ejecución efectiva, el seguimiento y el cierre de los proyectos.

Temática:

- Procesos de ejecución de proyectos
- Herramientas de ejecución de proyectos
- Procesos de seguimiento y control de los proyectos
- Procesos de cierre de los proyectos

Nombre del curso: **INVERSIONES**

Créditos: 4

Descripción del curso:

La asignatura profundiza en el estudio de las inversiones de capital y, por ende, se concentra en los aspectos económico-financieros de las iniciativas productivas emprendidas por individuos, empresas y gobiernos.

Además, explora la formulación, estimación y evaluación de resultados económicos; así como la determinación y cuantificación de los riesgos asociados a los mismos.

En la asignatura se incorpora y practica una serie de metodologías que mejorarán la toma de decisiones de inversión en el quehacer profesional

Objetivo general:

Aplicar metodologías para el análisis y evaluación de las inversiones de capital, procurando un apoyo al proceso de toma de decisiones sobre proyectos de inversión.

Temática:

- Herramientas financieras y análisis
- “Project Finance”
- Análisis económico

## **CURSOS DEL ÉNFASIS EN GERENCIA ESTRATÉGICA**

Nombre del curso: **ESTRATEGIA Y GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN**

Créditos: 4

Descripción del curso:

En la actualidad, las empresas tienen, como uno de sus mayores retos, la innovación constante para poder competir ante un mercado que presenta cada día más y nuevos productos.

Con esta asignatura se pretende desarrollar en los estudiantes habilidades para la gestión de empresas innovadoras, donde se fomente la cultura por la creatividad y la innovación y constantemente se esté en la búsqueda de la mejora, la calidad y nuevas oportunidades a desarrollar, para generar productos que brinden valor a la sociedad.

Objetivo general:

Diseñar estrategias empresariales basadas en la innovación como característica competitiva, para el desarrollo de organizaciones que logren su sostenibilidad en el tiempo.

Temática:

- El direccionamiento estratégico y la innovación para la competitividad
- Gestión del proceso de innovación
- La práctica de la innovación en la empresa
- Estrategias de innovación empresarial

Nombre del curso: **CONTABILIDAD GERENCIAL**

(Este curso también es parte del énfasis de Finanzas

Créditos: 3

Descripción del curso:

La contabilidad, en general, tiene como propósito básico aportar información que ayude en la toma de decisiones, sin importar que estas decisiones sean tomadas por el presidente de la compañía, el gerente de producción, un administrador o un inversionista, es decir, no importa la persona que decida, la comprensión de la información siempre va a permitir el tomar mejores decisiones.

Asimismo, la contabilidad administrativa es una rama de la contabilidad que produce información para los administradores dentro de la organización. Consiste en el proceso de identificar, medir, acumular, analizar, preparar, interpretar y comunicar información que ayuda a los administradores a cumplir con los objetivos organizacionales.

Esta asignatura orienta al estudiante en el análisis de la información que genera la contabilidad administrativa, para la toma de decisiones efectivas sobre la gestión general, orientadas al logro de los objetivos de la empresa.

Objetivo general:

Aplicar las técnicas, métodos y herramientas de la contabilidad gerencial para la identificación, sistematización, análisis e interpretación de la información relevante para la toma de decisiones efectivas sobre la gestión de las organizaciones.

Temática:

- Fundamentos y herramientas de la contabilidad administrativa
- La planeación en las empresas
- La toma de decisiones en las empresas
- El control administrativo y la evaluación del desempeño
- Contabilidad estratégica y el entorno de la empresa socialmente responsable

## **CURSOS DEL ÉNFASIS EN FINANZAS**

Nombre del curso: **ENTORNO FINANCIERO**

Créditos: 3

Descripción del curso:

La dinámica de las organizaciones financieras se enmarca dentro de un contexto primero local, y luego global. Cada uno de estos tiene sus propias pautas de acción que deben conocerse para su acción efectiva.

Asimismo, en el caso de Costa Rica, el mercado financiero cuenta con un marco regulatorio y una estructura institucional que vela por su óptimo funcionamiento, que es particular al país.

Conviven tanto la banca estatal como la privada, con otro tipo de instituciones financieras como las cooperativas, mutuales, y ahora el mercado de seguros que ha tenido un importante impulso a partir de la Ley de Protección al Trabajador y la disposición de un fondo de pensiones complementarias.

Esta asignatura pretende que el estudiante conozca en particular, el contexto nacional en el que opera el mercado financiero.

Objetivo general:

Comprender la dinámica e interrelaciones del sector financiero con los actores productivos del país y el sector externo, en relación con las políticas cambiaria, fiscal y monetaria, para el análisis efectivo del entorno en la toma de decisiones sobre las organizaciones.

Temática:

- Introducción a los Mercados Financieros
- Macroeconomía y Mercados Financieros
- Crisis Financieras y Burbujas Especulativas
- Sistema Financiero Nacional

Nombre del curso: **FINANZAS CORPORATIVAS**

Créditos: 4

Descripción del curso:

Las Finanzas Corporativas se enfocan en la toma de decisiones empresariales para la creación de valor, hacer crecer y mantenerlo, mediante el uso efectivo de los recursos financieros.

Tienen dos perspectivas: el uso de los recursos en el corto plazo, es decir, la gestión del capital, y el uso en el largo plazo o las decisiones de inversión de capital.

Para el análisis y la toma de decisiones, se emplean herramientas y técnicas que permiten valorar las decisiones de inversión, de financiamiento, sobre dividendos y las directivas u operativas.

En esta asignatura se busca que el estudiante aplique las herramientas de las finanzas corporativas, para el análisis y la toma de decisiones efectivas de las empresas tanto en el corto como en el largo plazo.

Objetivo general:

Aplicar las técnicas y herramientas de las finanzas corporativas, para la toma de decisiones óptimas para el incremento del valor de las organizaciones.

Temática:

- Valor y riesgo
- Mejores prácticas en el presupuesto de capital
- Las decisiones de financiamiento y la eficiencia del mercado
- La política de pago de dividendos y la estructura de capital
- Opciones
- Financiamiento por deuda
- Administración de riesgos
- La planeación financiera y la administración del capital de trabajo
- Fusiones, control corporativo y gobierno

Nombre del curso: **GERENCIA DE RIESGOS**

Créditos: 4

Descripción del curso:

Cuando se habla de riesgo en el ámbito empresarial, se hace referencia a la combinación de la probabilidad de que se dé un evento y sus posibles consecuencias sobre las actividades pasadas, presentes y futuras. Estos eventos y sus consecuencias inciden negativamente sobre las posibilidades de obtener beneficios o éxitos.

Es por ello que, para su gestión adecuada que permita la reducción de la posibilidad de que se den esos eventos, se emplean técnicas que permiten identificarlos y darle el tratamiento adecuado.

Esta gestión debe ser un proceso constante y continuo, para velar por la aplicación de la estrategia empresarial en forma exitosa.

Se espera que el estudiantado utilice las herramientas para la valoración de riesgos empresariales para el análisis de las alternativas y tomar decisiones que minimicen los riesgos en busca de la consecución de los objetivos de la organización.

Objetivo general:

Emplear las herramientas para la valoración de los riesgos empresariales y su gestión, que permita la toma de decisiones efectiva para la protección y el incremento del valor de la organización.

Temática:

- El proceso de la administración de riesgos
- Gestión y control de los riesgos: crediticios, operacional, legal, de mercado, financiero
- Rediseño de la Gestión de Riesgos
- Medición y evaluación de riesgo, y el modelo del valor del riesgo
- Sistemas de información para la gestión del riesgo

Nombre del curso: **ADMINISTRACIÓN DE PORTAFOLIO DE INVERSIONES**

Créditos: 4

Descripción del curso:

La empresa puede tener diferentes opciones para la gestión de sus recursos, tanto en el corto como en el largo plazo. No obstante, en su búsqueda por incrementar y mantener el valor de la organización, la toma de decisiones en cuanto a la priorización, la inclusión o exclusión de un proyecto de inversión, es parte de las decisiones estratégicas que debe tomar un gerente.

Para ello, se aplican metodologías, técnicas y herramientas que producen información técnica sobre la cual, la toma de decisiones parte de posibles resultados valorados.

Es parte de esta toma de decisiones, considerar los costos de oportunidad, sobre el valor que se genera, los beneficios que se obtendrán sobre los que no se darán, por lo que requiere de técnicas que faciliten información óptima y oportuna para las decisiones gerenciales.

Esta asignatura permite al estudiante adquirir los conocimientos teóricos y prácticos para la administración efectiva del conjunto de proyectos de una organización, que permitan el logro del uso óptimo de los recursos.

Objetivo general:

Aplicar las técnicas para el análisis del portafolio de inversiones para la toma de decisiones empresariales.

Temática:

- Renta fija
- Renta variable
- Vehículos mancomunados (fondos mutuos, ETFs)
- Teoría de Administración de Portafolios: CAPM, APT
- Proceso de administración de carteras: Pasiva vs Activa, Market Timing, Asset Allocation
- Diseño de Políticas de Inversión y análisis de desempeño
- Administración de Carteras aplicada (ejercicio de llevar un portafolio ficticio)

Nombre del curso: **DECISIONES DE INVERSIÓN**

Créditos: 4

Descripción del curso:

Esta asignatura se aboca a profundizar el estudio de las inversiones de capital, y por ende se concentra en los aspectos económico-financieros de las iniciativas productivas emprendidas por individuos, empresas y gobiernos.

Se explora la formulación, estimación y evaluación de resultados económicos; así como la determinación y cuantificación de los riesgos asociados a los mismos.

El fin último es exponer una serie de metodologías que permitan al estudiante mejorar la toma de decisiones de inversión en su quehacer profesional.

Objetivo general:

Aplicar las herramientas de análisis y evaluación de las inversiones de capital, a través de la revisión a diferentes aspectos de esta área del conocimiento; procurando a su vez un apoyo al proceso de toma de decisiones.

Temática:

- Métodos de evaluación y sus limitaciones
- Evaluación de proyectos en situaciones complejas
- Costo de capital, fuentes de financiamiento y tasas de descuento (Costo Ponderado de Capital)
- Valoración de Empresas
- Crecimiento y Sinergias

## **ANEXO C**

**PROFESORES DE LOS CURSOS DE LA MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS CON ÉNFASIS EN MERCADEO EJECUTIVO, RECURSOS  
HUMANOS, GERENCIA ESTRATÉGICA, GERENCIA DE PROYECTOS Y  
FINANZAS DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA**

## ANEXO C

### PROFESORES DE LOS CURSOS DE LA MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ÉNFASIS EN MERCADEO EJECUTIVO, RECURSOS HUMANOS, GERENCIA ESTRATÉGICA, GERENCIA DE PROYECTOS Y FINANZAS DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA

CURSO O ÁREA	DOCENTE
<b>Cursos comunes todos los énfasis</b>	
Instrumentos y Métodos para la Toma de Decisiones	Manfred Sanabria Ávila
Economía de la Empresa	Bernardo Rodríguez Cuadra
Liderazgo y Comportamiento Humano en las Organizaciones	Carlos Aguirre Paguaga Lorenzo Chacón Arrieta
Gestión Financiera	Rodolfo Cruz Naranjo
Gerencia de Mercadeo	Daniel Soto Morúa
Emprendedurismo e Innovación	Luis Arce Hidalgo
Gerencia de Operaciones y Producción	Manfred Sanabria Ávila
Políticas Económicas	Elizabeth Morales Rivera
Dirección Estratégica Empresarial	Carlos Abarca Rivera Rodolfo Cruz Naranjo
Análisis del Entorno	Martín Murillo Córdoba
Seminario de Investigación	Ana Lorena Solís Guevara Agustín Gómez Meléndez Paola Omodeo Cubero

<b>CURSO O ÁREA</b>	<b>DOCENTE</b>
<b>Cursos específicos énfasis en Mercadeo Ejecutivo</b>	
Investigación de Mercados	Alexander Frank Murillo
Dirección Comercial	Randall Alvarado Arauz
Comunicación Integrada de Mercadeo	César Blanco Chavarría
Mercadeo Internacional	Randall Álvaro Arauz
Comportamiento del consumidor	Harold Hutt Herrera
Mercadeo Estratégico	Daniel Soto Morúa
<b>Cursos específicos énfasis en Recursos Humanos</b>	
Gerencia del Recurso Humano	Augusto Santos Espinoza
Derecho Laboral	Erick Briones Briones
Liderazgo y Habilidades Gerenciales	Lorenzo Chacón Arrieta
Gestión del Desempeño y Compensación	Julia Ruiz Fuentes
Gestión del conocimiento para el Desarrollo y la Innovación	Ronald Golfín Romero
Comunicación Interna y Gestión de Conflictos	Carlos Aguirre Paguaga
<b>Cursos específicos énfasis en Gerencia de Proyectos</b>	
Formulación y Evaluación de Proyectos	Álvaro Sánchez Chinchilla
Ingeniería y Administración de Proyectos I	Minor Picado Villalobos
Evaluación Social y Económica de Proyectos	Daniela Castro Murillo
Gestión Estratégica de Proyectos	Fabián Mauricio Rodríguez Sibaja
Ingeniería y Administración de Proyectos II	Minor Picado Villalobos
Inversiones	Bernardo Rodríguez Cuadra

<b>CURSO O ÁREA</b>	<b>DOCENTE</b>
<b>Cursos específicos énfasis en Gerencia Estratégica</b>	
Estrategia y Gestión de la Innovación	Luis Arce Hidalgo
Liderazgo y Habilidades gerenciales	Lorenzo Chacón Arrieta
Contabilidad Gerencial	Carlos Aguirre Paguaga
Formulación y Evaluación de Proyectos	Álvaro Sánchez Chinchilla
Mercadeo Estratégico	Daniel Soto Morúa
Comunicación Interna y Gestión de Conflictos	Carlos Aguirre Paguaga
<b>Cursos específicos énfasis en Finanzas</b>	
Entorno Financiero	Roberto Vargas Martínez
Finanzas corporativas	Bernardo Rodríguez Cuadra
Gerencia de Riesgos	Rodolfo Cruz Naranjo
Contabilidad Gerencial	Carlos Aguirre Paguaga
Administración de Portafolio de Inversiones	Minor Picado Villalobos
Decisiones de Inversión	Martín Murillo Córdoba

## **ANEXO D**

**PROFESORES DE LOS CURSOS DE LA MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS CON ÉNFASIS EN MERCADEO EJECUTIVO, RECURSOS  
HUMANOS, GERENCIA ESTRATÉGICA, GERENCIA DE PROYECTOS Y  
FINANZAS DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA Y SUS GRADOS  
ACADÉMICOS**

## **ANEXO D**

### **PROFESORES DE LOS CURSOS DE LA MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ÉNFASIS EN MERCADEO EJECUTIVO, RECURSOS HUMANOS, GERENCIA ESTRATÉGICA, GERENCIA DE PROYECTOS Y FINANZAS DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA Y SUS GRADOS ACADÉMICOS**

#### **CARLOS LUIS ABARCA RIVERA**

Maestría en Administración, INCAE, Nicaragua.

Maestría en Administración de Negocios con énfasis en Banca y Finanzas, Universidad de Costa Rica.

Licenciatura en Contaduría Pública, Universidad Veritas

Licenciatura en Administración de Empresas, Universidad Internacional de las Américas.

#### **CARLOS AGUIRRE PAGUAGA**

Maestría en Administración de Empresas, INCAE, Nicaragua

Maestría en Administración de Empresas con énfasis en Finanzas, Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología, Costa Rica.

#### **RANDALL ALVARADO ARAUZ**

Maestría en Comunicación y Mercadeo, Universidad Latina de Costa Rica.

Bachillerato en Administración de Negocios, Universidad Veritas, Costa Rica.

#### **LUIS ANGEL ARCE HIDALGO**

Maestría en Administración de Negocios con mención en Gerencia, Universidad Hispanoamericana, Costa Rica.

Bachillerato en Ingeniería en Computación, Instituto Tecnológico de Costa Rica.

#### **CÉSAR HENRIQUE BLANCO CHAVARRÍA**

Maestría en Comunicación con mención en Publicidad, Universidad Latina de Costa Rica.

Bachillerato en Periodismo, Universidad Latina de Costa Rica.

### **ERICK BRIONES BRIONES**

Doctorado en Derecho, Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica.  
Maestría en Legislación Ambiental, Universidad para la Cooperación Internacional, Costa Rica.  
Licenciatura en Derecho, Universidad de Costa Rica.

### **DANIELA CASTRO MURILLO**

Maestría en Economía del Desarrollo con énfasis en Economía Empresarial y Competitividad, Universidad Nacional, Costa Rica.  
Licenciatura en Economía, Universidad Nacional, Costa Rica.  
Bachillerato en Economía, Universidad Nacional, Costa Rica.

### **LORENZO CHACÓN ARRIETA**

Maestría en Psicología Industrial y Organizacional, Universidad Latina de Costa Rica.

### **RODOLFO CRUZ NARANJO**

Maestría en Administración de Empresas, INCAE, Costa Rica.  
Maestría en Asesoría Fiscal, Universidad para la Cooperación Internacional, Costa Rica.  
Bachillerato en Administración de Negocios, Universidad de Costa Rica.

### **ALEXANDER FRANK MURILLO**

Maestría en Economía con énfasis en Economía de la Regulación, Universidad de Costa Rica.  
Bachillerato en Estadística, Universidad de Costa Rica

### **RONALD GOLFÍN ROMERO**

Maestría en Administración de Proyectos, Universidad para la Cooperación Internacional, Costa Rica  
Bachillerato en Ingeniería en Sistemas, Universidad Internacional de las Américas, Costa Rica.

### **AGUSTÍN GÓMEZ MELÉNDEZ**

Maestría en Sistemas de Información, Universidad Latina de Costa Rica.  
Bachillerato en Estadística, Universidad de Costa Rica

### **HAROLD HUTT HERRERA**

Maestría en Administración de Empresas con énfasis en Mercadeo, Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología, Costa Rica.

Licenciatura en Ciencias de la Comunicación Colectiva con énfasis en Relaciones Públicas, Universidad de Costa Rica.

Bachillerato en Ciencias de la Comunicación Colectiva, Universidad de Costa Rica.

### **ELIZABETH MORALES RIVERA**

Maestría en Administración de Negocios con énfasis en Banca y Finanzas, Universidad de Costa Rica.

Bachillerato en Administración de Empresas, Universidad Internacional de las Américas, Costa Rica.

### **MARTÍN MURILLO CÓRDOBA**

Doctorado en Estudios de la Sociedad y la Cultura, Universidad de Costa Rica.

Maestría en Administración Pública, Universidad de Costa Rica.

Licenciatura en Economía, Universidad Nacional, Costa Rica

### **PAOLA OMODEO CUBERO**

Maestría en Estadística, Universidad de Costa Rica.

Bachillerato en Estadística, Universidad de Costa Rica.

### **MINOR PICADO VILLALOBOS**

Maestría en Administración de Empresas, énfasis en Finanzas, Instituto Tecnológico de Costa Rica.

Licenciatura en Ingeniería Industrial, Universidad Fidélitas, Costa Rica.

Bachillerato en Ingeniería Industrial, Universidad Fidélitas, Costa Rica.

### **BERNARDO RODRÍGUEZ CUADRA**

Maestría en Economía con énfasis en Banca y Mercado de Capitales, Universidad de Costa Rica.

Licenciatura en Economía, Universidad de Costa Rica.

Maestría en Administración, INCAE, Costa Rica.

### **FABIÁN MAURICIO RODRIGUEZ SIBAJA**

Maestría en Administración de Proyectos, Universidad para la Cooperación Internacional.

Licenciatura en Ingeniería Informática, Universidad Internacional de las Américas, Costa Rica.

Bachillerato en Ingeniería en Sistemas, Universidad Internacional de las Américas, Costa Rica.

### **MARÍA JULIA RUIZ FUENTES**

Maestría en Administración de Recursos Humanos, Universidad Nacional, Costa Rica.

Maestría en Administración Pública con énfasis en Administración de Contratos Públicos, Universidad de Costa Rica.

Licenciatura en Administración con énfasis en Gestión de Recursos Humanos, Universidad Nacional, Costa Rica.

Bachillerato en Administración, Universidad Nacional, Costa Rica.

### **MANFRED SANABRIA ÁVILA**

Maestría en Administración de Empresas con énfasis en Banca y Finanzas, Universidad FUNDEPOS Alma Máter, Costa Rica.

Licenciatura en Ingeniería Industrial, Universidad de Costa Rica.

### **ÁLVARO ERNESTO SÁNCHEZ CHINCHILLA**

Maestría en Administración con énfasis en Desarrollo Sostenible, INCAE, Costa Rica.

Maestría en Administración con énfasis en Finanzas y Economía, INCAE, Costa Rica.

### **AUGUSTO MARTÍN SANTOS ESPINOZA**

Maestría en Administración de Negocios con énfasis en Dirección Empresarial, Universidad Latina de Costa Rica.

Licenciatura en Ingeniería Industrial, Universidad Fidélitas Costa Rica.

### **ANA LORENA SOLÍS GUEVARA**

Maestría en Bioestadística, Universidad de Chile, Equiparado al grado de Maestría de la Universidad de Costa Rica.

Licenciatura en Estadística, Universidad de Costa Rica.

Bachillerato en Estadística, Universidad de Costa Rica.

Diplomado en Herramientas gerenciales para el manejo de la complejidad: Administrando el cambio en Instituciones de Salud, INCAE, Costa Rica.

## **DANIEL SOTO MORÚA**

Maestría en Administración de Medios de Comunicación con énfasis en Tecnologías de la Información y de la Comunicación, Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica.  
Licenciatura en Artes Plásticas con énfasis en Diseño Gráfico, Universidad de Costa Rica.

Bachillerato en Artes Plásticas con énfasis en Diseño Gráfico, Universidad de Costa Rica.

## **ROBERTO VARGAS MARTÍNEZ**

Maestría en Administración de Negocios con énfasis en Mercadeo, Universidad de Costa Rica.

Licenciatura en Economía, Universidad de Costa Rica.



TEC

UNA  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
COSTA RICA



UTN  
Universidad  
Técnica Nacional