

UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO  
RECINTO DE RÍO PIEDRAS  
ESCUELA GRADUADA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

## **Propuesta de Revisión de la Maestría en Administración de Empresas Componente Medular**

**Aprobada por el Comité de Currículo de la Escuela Graduada de Administración de Empresas**  
11 de diciembre de 2009

**Aprobada por la Escuela Graduada de Administración de Empresas**  
5 de febrero de 2010

**Aprobada por el Comité de Currículo de la Facultad de Administración de Empresas**  
10 de febrero de 2010

**Aprobada por la Facultad de Administración de Empresas**  
3 de marzo de 2010

**Revisada por el Comité de Estudios Graduados e Investigación (CEGI)**  
1 de octubre de 2010

**Sometida al Senado**  
15 de abril de 2011

**Aprobada por el Comité de Asuntos Académicos del Senado**  
10 de abril de 2012

### Tabla de Contenido

I. Introducción .....	4
- Nombre del programa y grado académico a otorgarse .....	4
- Descripción del programa .....	4
- Tabla 1 Programa de Maestría en Administración de Empresas .....	5
- Fecha de Comienzo de la revisión .....	5
- Duración del Programa y Tiempo máximo para completar el grado.....	5
II. Acreditación profesional y requerimiento para la práctica profesional .....	6
III. Justificación de los cambios a nivel de programa .....	6
IV. Relación del programa y los cambios propuestos con la misión y la planificación institucional - relación con la misión y el Plan de Desarrollo de la Universidad de Puerto Rico y de la unidad .....	20
V. Marco conceptual del programa .....	23
Visión.....	23
Misión .....	23
Metas y Objetivos .....	24
Perfil del egresado .....	25
VI. Diseño Curricular .....	26
Cambios propuestos al esquema del programa .....	26
Tabla 5 Comparación del Currículo Actual con el Currículo Propuesto.....	32
Tabla 6 Resumen del Componente Curricular .....	34
Tabla 7 Secuencia Curricular.....	37
Coherencia y Suficiencia Curricular .....	41
Tabla 8 Coherencia y Suficiencia Curricular .....	41
Metodologías educativas.....	52
Prontuarios .....	53
Plan de Avalúo del Aprendizaje Estudiantil .....	53
VII. Perfil del Ingresado, Admisión, Matrícula y Graduación .....	54
VIII. Facultad .....	56
Perfil.....	56

Plan de Reclutamiento y Desarrollo Profesional de la Facultad .....	56
IX. Administración del Programa .....	57
X. Recursos de Información .....	58
XI. Infraestructura para la enseñanza, la investigación y servicio .....	58
XII. Servicios al Estudiante .....	60
XIII. Presupuesto .....	63
XIV. Plan de Avalúo del Aprendizaje Estudiantil y Evaluación de Programas .....	64
Bibliografía .....	65
Apéndice .....	68

## **I. Introducción**

La Facultad de Administración de Empresas, antes Colegio de Administración Comercial, se estableció en el Recinto de Río Piedras en 1926 con una matrícula de sesenta estudiantes en un programa nocturno. Desde sus comienzos, ha ofrecido una preparación académica a nivel universitario en varias áreas de la Administración de Empresas. También ofrece un Bachillerato en Administración de Sistemas de Oficina, el cual sustituyó al Bachillerato en Ciencias Secretariales, que inició también en 1926, pero se constituyó como Departamento en el 1933.

En el 1958 comenzó a operar el Centro de Investigaciones Comerciales e Iniciativas Académicas con el fin de promover la investigación y contribuir a la creación del conocimiento en el campo de la administración de empresas. Posteriormente se crearon los programas de Educación Cooperativa, el Programa Enlace, el Programa de Desarrollo de Comercio Internacional y el Programa de Desarrollo Empresarial con el fin de mantener una colaboración más estrecha con el mundo empresarial.

En el año académico 1970 al 1971 la Escuela Graduada de Administración de Empresas (EGAE) inició su ofrecimiento de la Maestría en Administración de Empresas (MAE) o “Master in Business Administration” (“MBA”). Además de la Maestría, la EGAE ofrece el Programa Conjunto de Maestría y Juris Doctor (MAE/JD) con la Escuela de Derecho y desde el 1999 el Programa Doctoral (Ph.D.) en Administración de Empresas. Los programas de Maestría y Juris Doctor tienen una orientación hacia la práctica profesional, mientras que el Programa Doctoral está orientado hacia la investigación.

### **Nombre del programa y grado académico a otorgarse**

La Escuela Graduada de Administración de Empresas ofrecerá el mismo grado que hasta el presente; a saber, Maestría en Administración de Empresas (Master in Business Administration o MBA).

### **Descripción del programa**

En esta propuesta de revisión curricular, no habrá cambios en el grado a otorgarse, Maestría en Administración de Empresas o “Master in Business Administration” (MBA). No obstante, contrario al programa vigente, el programa propuesto no contempla el ofrecimiento de especialidades.

**Tabla 1**  
**Programa de Maestría en Administración de Empresas**

Programa	Grados Vigentes	Revisión Curricular
Administración de Empresas	Maestría en Administración de Empresas Programa General Especialidades: Comercio y Negocios Internacionales Contabilidad Finanzas Gerencia de Operaciones Gerencia de Recursos Humanos Mercadeo Métodos Cuantitativos	Maestría en Administración de Empresas Programa General Especialidades: No aplican. Los estudiantes deberán tomar 12 créditos en cursos de selección dirigida en su area de interés.

**Fecha de comienzo de la revisión**

La revisión del componente medular se implantará en el año académico 2010-2011.

**Duración del programa y tiempo máximo para completar el grado**

El programa revisado requiere que los estudiantes tomen un total de 42 créditos, de los cuales 30 constituyen el componente medular. El programa está diseñado para que un estudiante a tiempo completo<sup>1</sup> pueda obtener el grado en dos años y medio o cinco semestres, a razón de 9 créditos por semestre para los primeros cuatro semestres y un semestre adicional en el que el estudiante debe aprobar un mínimo de seis créditos. Por otro lado, está diseñado para que un estudiante a tiempo parcial obtenga el grado en tres años y medio a razón de 6 créditos por semestre. El tiempo máximo para completar el grado será de seis años para todos los estudiantes. La caducidad de los cursos está regida por las políticas vigentes de la Universidad de Puerto Rico. Según establece la sección D.2.11 (1) de la Certificación Número 72: Normas Para los Programas Graduados en el Recinto Universitario de Río Piedras, aprobada por el Senado Académico del Recinto de Río Piedras de la Universidad de Puerto Rico el 14 de mayo de 1992, en lo adelante denominada Certificación 72, “se fijará un plazo no mayor de seis

---

<sup>1</sup> La sección D.2.1 de la Certificación 72 dispone que “la tarea académica regular mínima para maestría será de ocho créditos o tres cursos por semestre, salvo en aquellos programas que requieran una tarea mayor...”. No obstante, para el estimado de tiempo para conferir el grado, la presente propuesta presume que un estudiante a tiempo completo tomará 9 créditos semestrales.

años a partir de la fecha de admisión (Se entiende por fecha de admisión el inicio del semestre académico para el cual el estudiante fue aceptado inicialmente.), en el cual el estudiantado deberá completar todos los requisitos del grado”. El antemencionado término es prorrogable por un término adicional de un año si median circunstancias excepcionales que, a juicio del Comité de Programa Graduado, así lo justifiquen.

## **II. Acreditación profesional y requerimiento para la práctica profesional**

La Escuela Graduada de Administración de Empresas es una unidad de la Facultad de Administración de Empresas, la cual es candidata formal para la obtención de la acreditación de los programas de maestría y doctorado en Administración de Empresas por la prestigiosa agencia acreditadora Association to Advance Collegiate Schools of Business International (AACSB). Al presente el Recinto de Río Piedras y el Programa de Maestría de la Facultad de Administración de Empresas ostentan la acreditación del Consejo de Educación Superior y de la Middle States Commission on Higher Education. Esta revisión curricular, además de atenderse a los requerimientos de la revisión curricular del Recinto de Río Piedras y de responder a los intereses de los grupos que atiende, va encaminada a cumplir con los estándares de acreditación de las antemencionadas agencias acreditadoras.

## **III. Justificación de los cambios a nivel de programa**

En el 1998 se realizó la primera revisión comprensiva del programa de Maestría en Administración de Empresas, desde su creación en el 1970. Por encomienda de la EGAE, el Dr. Carlos Toro Vizcarrondo lideró la misma. Durante el proceso se entrevistaron estudiantes, personal administrativo, representantes de la empresa privada y los profesores de la EGAE. También se examinaron documentos de índole reglamentaria y proyección institucional. Varios de los cambios sugeridos se sustentaron en los resultados de las entrevistas, el examen de los documentos y las condiciones socio-económicas existentes para aquel entonces. La propuesta original estipulaba que el programa tendría un máximo de 52 créditos y un mínimo de 36 créditos, lo cual permitió la creación de los programas extramuros, el programa conjunto JD/MBA y, posteriormente, el programa conjunto con Florida International University (FIU).

Dicha revisión resultó en una propuesta que recomendaba una serie de iniciativas, incluyendo una reducción en el número máximo de créditos. Aunque esta última no fue acogida por los profesores

de la EGAE, el proceso sirvió como catarsis para la proposición y subsiguiente implantación de una serie de iniciativas (un gran número sugeridos durante la discusión de la propuesta), de índoles académicas, administrativas y de servicios al estudiante. Entre éstas sobresalen las siguientes:

**Académicas:**

- Actualización del Reglamento de la EGAE y el establecimiento de una Política del Programa de Maestría.
- Actualización del perfil del egresado de la Maestría.
- Cambios en la médula del Programa de Maestría. Tres ejemplos son: (1) reestructuración del curso “capstone” Gerencia Estratégica, conocida hasta entonces como Política de los Negocios, (2) integrar simulaciones o el uso de programas en dos de los cursos medulares (Gerencia Estratégica y Fundamentos de las Estadísticas) y (3) sustituir el curso Fundamentos de la Actividad Administrativa II por el curso Gerencia de Operaciones (la primera pasa a ser un curso de electiva libre). En el curso medular de Mercadeo ya se utilizaba un ejercicio de simulación.
- Ampliación horizontal y vertical de la oferta de la EGAE. Horizontalmente, mediante la creación de las especialidades de Gerencia de los Recursos Humanos y la de Comercio y Negocios Internacionales. También se establecen las ofertas extramuros y de programas conjuntos mencionados. Verticalmente mediante la creación del primer Programa Doctoral del Caribe. (Otras iniciativas planificadas pero no implantadas fueron (1) el “MBA-Online” que se establecería conjuntamente con la Escuela Graduada de Administración de Empresas del Recinto de Mayagüez, iniciativa liderada por el entonces Vicepresidente de Investigación y Desarrollo de la UPR el doctor Manuel Gómez, (2) la especialidad en “Hospitality Management” que se ofrecería conjuntamente con la Escuela Hotelera del Recinto de Carolina y (3) un programa de certificados profesionales abierto al público en general.)
- Reducción del número de cursos requeridos de especialidad de nueve a seis para que el estudiante tuviese mayor flexibilidad en la selección de los cursos electivos de especialidad.
- Iniciar la oferta de varios cursos en modalidad “co-teaching”.
- Integración de diferentes modalidades de investigación que preservara la finalidad del Proyecto de Investigación: Estudios de Casos, Planes de Negocios y Estudios de Viabilidad, entre otros.
- Ofrecer la posibilidad de que dos estudiantes colaborasen en un mismo Proyecto de Investigación, con previa autorización de la administración y el consejero del proyecto.
- Dada la naturaleza multidisciplinaria de la maestría, se adopta la práctica que una vez el estudiante aprobase el Proyecto de Investigación I, concurrentemente el estudiante cumpliría con el requisito de examen de grado, cambio que contó con el aval del Decanato de Estudios Graduados e Investigación (DEGI).
- Adopción de la política de que aquellos estudiantes con un bachillerato en administración de empresas que seleccionaran una especialidad en la maestría distinta a la de su bachillerato,

podrían sustituir el curso medular correspondiente del programa de maestría por un curso avanzado de la especialidad obtenida en su bachillerato.

- Adopción de la política de que aquellos estudiantes que poseyeran un bachillerato con especialidad igual o similar a la seleccionada en el programa de MBA, se le eximiera de tener que tomar el curso medular correspondiente, reduciendo el número de créditos que tenía que satisfacer.
- Adopción de la política de eximir a los estudiantes con certificación de CPA (Contadores Públicos Autorizados) del curso de contabilidad medular, los que posean un bachillerato en Ingeniería Industrial, el curso medular de Gerencia de Operaciones y los que posean un bachillerato en Estadísticas, el curso medular Fundamentos de las Estadísticas. Al Comité de Admisiones se le facultó para que pudiese considerar solicitudes de estudiantes con otros grados de bachillerato.
- Ofrecer la oportunidad de tomar un máximo de dos exámenes-de-reto, de cursos medulares. El estudiante que aprobara dicho examen se eximiría de tener que tomarlo, reduciendo el número de créditos que tenía que satisfacer. También se reconoció que los estudiantes podían acogerse a la entonces vigente Certificación 8A (1973-74) del Senado Académico del Recinto de Río Piedras. El estudiante podía tomar un máximo de dos cursos bajo dicha certificación.
- Para atemperar el programa a las tendencias locales e internacionales<sup>2</sup> del campo de administración de empresas, se revisaron y actualizaron los prontuarios de un gran número de cursos, se eliminaron algunos cursos y se añadieron otros.
- Requerir que todo estudiante nuevo asista a un seminario sobre el proceso y técnicas generales de investigación, antes de dar inicio las clases en agosto. Esta iniciativa se realizaría conjuntamente con el Centro de Investigaciones Académicas de la Facultad (la misma sólo estuvo operacional por espacio de dos años.)

#### **Administrativas y Servicios al Estudiante:**

- Cambios en el horario de clases: (1) en lugar de ofrecer un curso dos días en semana, cada curso se ofrecería en un sólo día y (2) en lugar de iniciar las clases a las 5:30pm, darían inicio a las 6:00pm.
- Calendarizar al menos dos secciones de cursos medulares por semestre. (En algunos casos sólo se ofrecían una sola selección, propiciando dilaciones en el progreso académico de estudiantes es las respectivas especialidades.)
- Ampliación del horario administrativo de la EGAE de 7:00am-7:00pm, incluyendo el mediodía.
- Dada la compleja y semi-inclusiva naturaleza de la EGAE se revisaron las responsabilidades y remuneración de algunos puestos administrativos: Asistente Administrativo, Coordinadora Académica y puestos de secretarías.

---

<sup>2</sup> El término internacional se utiliza, en lo pertinente, como la interconexión de los distintos países en el mundo, como opuesto a multicultural, término que enfatiza la existencia y reconocimiento de una diversidad de culturas.

- Se define el rol del profesor-consejero. A cada profesor se le asigna un número de estudiante en su disciplina y se coordina una orientación para el claustro de la EGAE.
- Requerir la evaluación continua de los profesores con permanencia que enseñen cursos de la EGAE.
- Se redefinen varias de las interacciones del profesor de la EGAE con la unidad: Derecho al voto, proceso de rotación en la asignación de cursos de veranos, participación en los comités y estructuración de la oferta de verano en dos periodos (la primera ofrecida por profesores visitantes y la segunda por profesores adscritos a la EGAE), entre otros.

La revisión curricular de un programa académico debe ser continua para responder rápidamente a los cambios socioeconómicos y tecnológicos. El fenecido profesor austriaco Peter Drucker, aseveró en 1997 que en treinta años los grandes campus universitarios se convertirán en reliquias. Su aseveración respondió a los cambios tecnológicos del momento por lo que las estrategias instruccionales y el contenido curricular de los programas universitarios debe atemperarse a la realidad social y económica. La educación comercial no queda ajena a estas necesidades, toda vez que los profesionales con bagaje en administración de empresas que laboran en negocios y otras organizaciones impactan significativamente el quehacer cultural, social y económico de la humanidad.

Un currículo se compone de un conjunto de criterios, ofrecimientos académicos, metodologías y procesos que contribuyen a la formación integral y a la construcción de la identidad cultural nacional, regional y local. La revisión curricular forma parte y contribuye al desarrollo de cualquier institución de formación de profesionales. Ralph Tyler acentúa la necesidad de evaluar los programas académicos basándose en una teoría curricular que se fundamente en las exigencias y necesidades de la sociedad. El proceso de desarrollo curricular debe verse como uno dinámico que se ajusta a las necesidades imprevistas de la sociedad (Ortiz, 2004). El mismo debe ser actualizado y pertinente al desarrollo integral de los estudiantes, a la realidad laboral del país y a su entorno económico. Kilcoyne y Redmann (2006) indican que si las instituciones educativas van a proveer la fuerza laboral a las empresas, el currículo debe reflejar las destrezas requeridas por éstas. Por consiguiente, es importante reconceptualizarlo y revisarlo para atemperarlo al mercado laboral y a las necesidades del país.

La transformación de las organizaciones en el siglo XXI ha sido notable y vertiginosa en los pasados años. Los adelantos tecnológicos, la globalización y la tendencia hacia una gerencia horizontal han impactado los procesos, los equipos, las tareas y las personas que laboran en todos los niveles de las empresas. Incluso, eventos como la crisis financiera actual han motivado cambios curriculares en las

escuelas de administración de empresas de mayor renombre como lo son Harvard, Stanford, Tuck, Darden y New York University. (Kaplan, 2009). Resulta imprescindible modificar o rediseñar el currículo de tal manera que los profesionales de administración de empresas reciban las herramientas necesarias para adelantar los objetivos sociales y económicos de las empresas.

Las agencias acreditadoras establecen áreas medulares en los programas de administración de empresas, de modo que todo egresado adquiera unas competencias básicas que garanticen una ejecución adecuada en el entorno laboral. El currículo propuesto toma en consideración las necesidades fundamentales en la gestión y administración de negocios, las cuales quedan también esbozadas en el estándar número 18 de la AACSB. El éxito de una escuela graduada de negocios está intrínsecamente ligado a su currículo y a aquellas experiencias que propenden del mismo. Un currículo dinámico, enfocado en el mejoramiento continuo y a su vez enriquecido y fortalecido por la globalización y la diversidad es el que hoy se exige y se espera en el ambiente de los negocios. La literatura revisada destaca algunos de los componentes o características que definen este currículo propuesto. En atención a lo anterior, el Estándar número 18 de la agencia acreditadora AACSB dispone que: “[p]articipation in a master’s level degree program presupposes the base of general knowledge and skills appropriate to an undergraduate degree. Learning at the master’s level is developed in a more integrative, interdisciplinary fashion than undergraduate education. The capacities developed through the knowledge and skills of a general master’s level program are:

- capacity to lead in organizational situations;
- capacity to apply knowledge in new and unfamiliar circumstances through a conceptual understanding of relevant disciplines;
- capacity to adapt and innovate to solve problems, to cope with unforeseen events, and to manage in unpredictable environments.”

La AACSB es más precisa en su estándar número 20, pues atiende a la educación de negocios a nivel de maestría y establece que “the master’s degree programs must provide sufficient time, content coverage, student effort, and student-faculty interaction to assure that the learning goals are accomplished.” En atención a lo anterior, la presente revisión curricular ha sido diseñada tomando como norte los estándares de la AACSB que aluden a los programas de maestría en administración de empresas de mayor prestigio. La Facultad de Administración de Empresas y su Escuela Graduada de Administración de Empresas han incorporado los mismos a los cursos medulares del MBA.

Por otro lado la misión del Programa de MBA, la cual dice como se detalla a continuación, recoge de manera sucinta la capacitación que debe proveer.

**”Formar líderes y directivos de negocios competentes en las prácticas e integración de las ciencias empresariales y fomentar estudios con perspectiva global, responsabilidad social y ética”**

En atención a lo anterior, los estudiantes del MBA necesitan los siguientes elementos para desempeñarse adecuadamente en el campo laboral:

- a. Conocimiento ético y legal aplicado a las organizaciones y a la sociedad
- b. Capacidad para analizar teorías financieras y determinación de su efectos en el mercado
- c. Conocimiento para manejar e incrementar los recursos de la organización
- d. Capacidad para trabajar en forma individual y en equipos de trabajo
- e. Competencias tecnológicas y de análisis estadístico para manejar y fortalecer la organización
- f. Reconocer el impacto y los efectos de la globalización en la organización

El diseño del currículo atiende los asuntos gerenciales, administrativos y organizacionales que el egresado del MBA necesita para desempeñarse con éxito en un ambiente de trabajo globalizado. El mismo refleja las tendencias que han influido en los procesos y estilos de trabajo, en la economía orientada al servicio y en los requisitos de colaboración de los grupos de trabajo.

La aportación de los egresados al desarrollo económico del país, la cuenca del Caribe y Latinoamérica a través de sus ejecutorias en diversas organizaciones requiere una comprensión profunda de la transformación actual de los negocios. Igualmente, debe ser capaz de relacionar los procesos administrativos con la integración de las redes electrónicas de comunicación, de la seguridad de los sistemas de información, las comunicaciones inalámbricas y las nuevas herramientas de colaboración para un proceso decisonal efectivo.

En la reformulación de este currículo se tomó en consideración la Certificación Número 43 (2006-07)<sup>3</sup> de la Junta de Síndicos y la Certificación Número 72 (1991-1992) del Senado Académico.

Los grupos de interés, tales como los patronos, las agencias gubernamentales y cuasi gubernamentales, otros programas graduados y la comunidad en general, esperan que las universidades

---

<sup>3</sup> La Certificación 43(206-07) de la Junta de Síndicos, Reglamento para la Evaluación Periódica de Programas Académicos en la UPR aplica tanto a programas graduados como subgraduados. Esta propuesta incorpora las disposiciones pertinentes de este Reglamento.

capaciten al egresado para que contribuya de forma eficaz al logro de las metas del país, la cuenca del Caribe y Latinoamérica. Incluso, para atender las necesidades de estos grupos de interés, el Comité de Revisión Curricular de la EGAE organizó reuniones con grupos focales de estudiantes y ejecutivos de la industria. Además, el Comité llevó a cabo un análisis comparativo (Tabla 2) del Programa de MBA de la EGAE con otras universidades locales e internacionales; universidades comparables para fines de acreditación y otras universidades de gran prestigio en el área de negocios. Se han excluido de la tabla comparativa las estructuras y requisitos, según aplican, de los programas ejecutivos, toda vez que actualmente sólo ponderamos los programas a tiempo parcial y a tiempo completo del MBA. Además, es importante agregar que la EGAE es una escuela profesional que atiende principalmente a estudiantes profesionales, quienes, como regla general, trabajan a tiempo completo.

**Tabla 2: Análisis Comparativo - MBA**

Universidad	Créditos Totales Requeridos	Tesis / Proyecto de Investigación	Formato
<b>U. de Puerto Rico-EGAE</b>	<b>52</b>	<b>SI</b>	<b>SEMESTRE</b>
U. Miami (1)	48	NO	SEMESTRE
U. del Turabo (1)	39	NO	TRIMESTRE
U. Católica de Ponce (1)	43	NO	TRIMESTRE
U. Interamericana (1)	42	NO	VARÍA
Instituto Tecnológico de Monterrey	59	NO	SEMESTRE
IESA (Venezuela)	VARÍA	NO (3)	TRIMESTRE
Instituto de Empresa (España)	VARÍA (48 – 60)	NO	VARÍA
INCAE	42	NO	TRIMESTRE
Bowling Green Satate University	36	NO	SEMESTRE
Florida International University	55	NO	SEMESTRE
New York State University	60	NO	TRIMESTRE
University of Wisconsin	60	NO	SEMESTRE
Kent State University	52	NO	SEMESTRE
U. of Pennsylvania	60	NO	SEMESTRE
Harvard Business School	60	NO	SEMESTRE
Columbia Business School (2)	60	NO	SEMESTRE
London School of Business	46	NO	VARÍA
New York University – Stern	60	NO	SEMESTRE
University of New Orleans	42	NO	TRIMESTRAL

**(1): Ofrece programa en Puerto Rico.**

**(2): Currículo medular se ofrece en cursos semestrales y mini-cursos de medio semestre.**

**(3): Requiere “trabajo especial de grado”, herramienta que provee experiencia de investigación.**

**Nota: Algunos programas, como por ejemplo el MBA en INCAE, se encuentran estructurados en módulos; no obstante, resultan equivalentes a una estructura trimestral.**

Según se desprende de la Tabla 2, otros programas de maestría en administración de empresas dentro y fuera de Puerto Rico no requieren un curso aparte de tesis o proyecto de investigación para conferir el grado de MBA. La mayoría de los profesores de la escuela graduada se ha expresado a favor de eliminar dicho curso. Los estudiantes de la EGAE también favorecen no tener un curso aparte de tesis o proyecto de investigación, ya que es muy oneroso para ellos en términos de que extiende el tiempo para cumplir con los requisitos de grado (“time to degree”) y los costos que esto conlleva.

Reconociendo la importancia del desarrollo de competencias de investigación y consistente con lo requerido por la Certificación 72, esta revisión propone integrar el requisito de proyecto de investigación en el curso medular ADMI 6637: Filosofía de los Negocios, cambiándole el título a Ética Empresarial y Temas Afines. Bajo la revisión curricular, este curso está dirigido a desarrollar en el estudiante dichas competencias requiriendo un proyecto de investigación en el área administración de empresas como parte integral del curso.

El Senado Académico del Recinto de Rio Piedras tiene ante su consideración modificar el requisito de proyecto de investigación o tesis para los programas académicos de maestría. Se ha propuesto que los programas de maestría “proveerán una experiencia de investigación a sus estudiantes cuyo objetivo será que el estudiante demuestre que conoce los fundamentos y métodos de su disciplina de estudio y que puede aplicar los mismos para planear o demostrar una solución viable a un problema. La experiencia de investigación y la divulgación de sus resultados podrán diseñarse de diversas formas para acomodar las diferencias en las disciplinas o exigencias del campo profesional”. Además, la integración de las destrezas de investigación al curso medular ADMI 6637: Ética Empresarial y Temas Afines nos permite realizar el avalúo de dichas destrezas de forma individual en el proceso de su formación profesional. Todo esto es consistente con las exigencias de la AACSB.

De los 18 programas profesionales para los cuales obtuvimos información, 10 utilizan una estructura semestral y tres tienen estructuras atípicas dirigidas a que los estudiantes completen los requisitos en 13 a 24 meses. Por otro lado, el número de créditos totales requeridos varía desde 36 créditos hasta 60 créditos

El currículo actual de la EGAE provee áreas de especialidad. Sin embargo la literatura revisada establece que las áreas técnicas, por sí solas, no son suficientes para que el egresado le añada valor al entorno organizacional donde se desempeñe. Los beneficios verdaderos se obtienen a través de una educación integral, donde los egresados puedan demostrar la habilidad para ejercer liderazgo, formular

valores y metas en la vida y a interrelacionarse con personas que están asociadas con la afluencia económica y la productividad (Aydin, Leblebici, Arlan, Kilic y Oktem, 2005, Stanley 2003).

Una escuela graduada de administración y gestión empresarial que aspire a cumplir cabalmente con su misión debe procurar desarrollar y producir un egresado multifacético en el cual las destrezas técnicas y de interacción social (hard and soft skills) converjan en igualdad de importancia en su preparación. Kaliski & Bronner (2007) aseveran que existen tres asuntos principales que los líderes de la educación en administración de empresas deben atender; a saber, educación interdisciplinaria, enfatizar el desarrollo de “soft skills” y que los estudiantes puedan identificarse con las distintas partes o personas con interés. Daniel Pink (2005) promulga que ya pasamos de la era de la información a la era del conocimiento. La nueva era requiere profesionales con agilidad mental para manejar información, para establecer relaciones interpersonales, manejar el cambio, y negociar en una economía globalizada.

Es importante destacar que de la literatura revisada se desprende la gran importancia de adquirir y desarrollar las destrezas no tradicionales, mayormente las destrezas de interacción social (soft skills). Este énfasis fue validado también en el ámbito local mediante la técnica de grupos focales, realizados en febrero de 2008 y en agosto de 2009, cuando participaron representantes de empresas y ex alumnos. El propósito principal de estos grupos focales fue auscultar las cualidades, competencias, habilidades y destrezas más valoradas por los patronos así como el insumo de egresados y estudiantes en relación con el programa del MBA.

Los resultados destacan que los patronos valoran las siguientes destrezas y cualidades: comunicación verbal (en español e inglés) y no verbal, liderazgo, trabajo en equipo, negociación, manejo de la diversidad, análisis, adaptación al cambio, creatividad y visión global. Además, destacaron la necesidad de aplicar de forma integrada los conocimientos básicos de: contabilidad, mercadotecnia, finanzas, proceso y cultura organizacional, gerencia, aspectos legales, estadísticas, ética y tecnología. Por su parte, los estudiantes y egresados señalaron la necesidad de utilizar más simulaciones, integrar elementos contemporáneos a los cursos, estimular las destrezas de investigación en algún curso sin que sea necesario un curso aparte de tesis o proyecto de investigación, proveer descripciones y catálogo de cursos que se atemperen a la realidad del Programa y reducir el número de créditos conducentes al grado, toda vez que el objetivo del Programa debe ser desarrollar gerentes y líderes en lugar de técnicos en áreas específicas.

Navarro (2008) identificó que las escuelas de administración de empresas todavía sufren de la condición conocida como “functional silo syndrome”, ya que mantienen barreras que limitan la integración multidisciplinaria y el aprendizaje basado en experiencia. Además, se caracterizan por un énfasis limitado en elementos altamente valorados por la AACSB como lo son “soft skills”, globalización, tecnología, y responsabilidad social corporativa. A continuación se agrupan algunas de las destrezas no tradicionales que se repiten en la literatura consultada.

- **Inteligencia emocional** – las destrezas de inteligencia emocional se han asociado con un liderazgo dinámico, una vida personal satisfactoria y el éxito en el lugar de empleo. Se enfatiza que se debe incluir de alguna manera en el currículo básico el desarrollo de esta destreza. (Abraham, A., 2006). Myers y Tucker (2005) la define como un tipo de inteligencia social que conlleva la habilidad de monitorizar las emociones propias y las de los demás. Utilizar las mismas para guiar sus pensamientos y acciones. Ornstein y Nelson (2006) señalan que el conocimiento y la práctica de competencias en inteligencia emocional son valiosas para los estudiantes que se enfrentan a situaciones o escenarios donde predomine el multiculturalismo<sup>4</sup>, la diversidad laboral y la influencia de la globalización.
- **Competencia cultural e internacional** – la globalización y la diversidad que distingue a las organizaciones del siglo XXI conlleva, por su naturaleza, desarrollar unas competencias que permitan el manejo adecuado de estos factores. La competencia cultural se define como un conjunto coherente de comportamientos, actitudes y políticas que se reúnen en un sistema, organismo, o entre los profesionales y les permite trabajar con eficacia en situaciones transculturales (Cruz, Bazron, Dennis, & Isaacs, 1989). Cant (2004) determina que para considerar un administrador global exitoso se requiere desarrollar las siguientes competencias culturales-globales:
  1. Conciencia cultural personal
  2. Conciencia cultural
  3. Habilidad para liderar equipos multiculturales
  4. Habilidad para negociar entre diferentes culturas
  5. Mentalidad global

---

<sup>4</sup> Aquí contextualizado como la existencia de diferentes culturas.

Mello (2006) expone que una forma muy útil para desarrollar en los estudiantes las destrezas internacionales/globales es a través de internados profesionales que provean experiencias reales del mundo empresarial. Igualmente, Saghafi (2001) considera que una de las debilidades del sistema educativo americano es que carece de adiestramiento en competencias culturales (cross-culturally competent). En respuesta a esta situación, el autor señala que el Departamento de Educación de Estados Unidos ha dedicado millones de dólares desde finales de los años ochenta para promover que las universidades incluyan educación internacional y multicultural.

O'Hara (2007) destaca que la globalización, la tecnología y la sociedad basada en el conocimiento han traído cambios profundos en la manera de pensar y en los patrones de vida establecidos y han fomentado el desarrollo de nuevos tipos de conocimientos y hábitos. Considera que estos cambios han creado una brecha entre lo que el individuo de esta nueva sociedad del conocimiento necesita para tener éxito y lo que actualmente las universidades están preparadas para ofrecer. Se requiere un cambio en paradigmas, al igual que cambios revolucionarios en la misión, en el contenido del currículo, en la pedagogía y en la manera de inquirir. La dirección debe ser hacia el desarrollo de un peritaje transdisciplinario que fomente nuevas literacias y nuevas maneras de aprender que se adapten a la nueva economía, sean más afines a lo socio-cultural y a las necesidades psicológicas y espirituales de una emergente sociedad global basada en el conocimiento.

Una estrategia utilizada por las organizaciones para abaratar costos y mejorar la calidad de sus productos o servicios es la contratación externa (*outsourcing*) en otros países. Esta modalidad se ha estado observando en las pasadas dos o tres décadas en empleos de manufactura. Sin embargo, este mismo movimiento se está dando hoy a un paso acelerado en los empleos de cuello blanco. Cuál será el alcance de este movimiento, aún está por verse. Sus implicaciones en la educación y en las estructuras de trabajo se comienzan a sentir. Las universidades deben estar preparadas estratégicamente para proveer una educación que se adapte al ambiente de negocios global. Ahlawat y Ahlawat (2006) sugieren dos cambios estratégicos: a) que todo el currículo de negocios sea de carácter internacional y multicultural y b) requerir hablar con fluidez otros idiomas.

En el estudio realizado por Walton y Basciano (2006), los autores concluyen que ha habido progreso en las facultades de administración en cuanto a que el currículo se está internacionalizando y reconociendo la existencia de diversas culturas. Los hallazgos reflejan que el estudiante de estas facultades es menos etnocéntrico que los estudiantes de otras disciplinas. Resulta también favorable

para el estudiante de administración de empresas realizar viajes y estudios fuera del país. El estudio también reflejó que los estudiantes que hablaban más de un idioma eran menos etnocéntricos que los que sólo hablan un idioma.

Uno de los mayores retos de los programas de administración de empresas es si están preparando los estudiantes para la economía correcta. McCann (2006) contesta diciendo que el 90% de los egresados que estamos produciendo están preparados para la economía del pasado que estaba dirigida a la manufactura o a la del presente que está guiada hacia los servicios. Solamente un 10% de los graduados se están dirigiendo a lo que él denomina “la próxima economía”. La próxima economía estará guiada por cinco fuerzas centrales:

- Conocimiento profundo y la ciencia convergente
- Un ambiente de recursos restringidos
- Interdependencia a través de la globalización
- Diversidad cultural y demográfica
- Supervivencia sólo a través de la creatividad y de la innovación continua

Es por esto que las empresas le dan gran peso a los currículos de administración de empresas que fomentan el aprendizaje a través de experiencias prácticas y la ética profesional.

- **Aprendizaje a través de la experiencia**– McCarthy y McCarthy (2006) promulgan que el estudio de casos como técnica de enseñanza comprendida en el currículo no compara con la confrontación directa con el fenómeno bajo estudio. La experiencia de un internado profesional integra los estudios académicos con oportunidades de aprendizaje directo. El estudiante se ve en la situación de tomar decisiones que sean reales. Los cursos que fomenten el aprendizaje a través de la experiencia tienen la capacidad de lograr un mayor entendimiento y profundidad del tema, ya que proveen la oportunidad de practicar las destrezas y reflexionar en cuanto a conductas, acciones y actividades que simulan situaciones del mundo real (Jowdy, 2006).
- **Ética a través del currículo** – La AACSB le adjudica gran importancia al aspecto ético a través del programa de estudios. Entre sus recomendaciones más enfáticas se incluye que la facultad renueve y revitalice su compromiso con la responsabilidad ética, tanto a nivel individual como organizacional. Este compromiso debe ser evidente a través de todos los procesos, incluyendo el programa de estudios, el avalúo del aprendizaje, las investigaciones y todo tipo de

actividades. La AACSB señala que la manera más apropiada para enfatizar la enseñanza ética en las universidades es:

- fortalecer el componente ético a través del currículo
- enfatizar la importancia de la integridad individual
- destacar la importancia de la responsabilidad corporativa para el éxito
- ofrecer cursos específicos que presenten marcos conceptuales que ayuden a resolver situaciones y problemas éticos en las empresas
- ofrecer cursos que demuestren la relevancia de la forma en que operan los negocios y su influencia en la sociedad
- ofrecer talleres que puedan atraer ejecutivos al campus universitario para enfatizar la relación que existe entre el liderazgo y los valores
- trabajar hacia la meta de crear una comunidad de académicos y estudiantes donde los principios éticos no sean una expresión vacía, sino una realidad

Las empresas, de igual manera, están buscando mantenerse con una ventaja competitiva y destacan las áreas donde el recurso humano debe ser preparado y desarrollado. Identifican también las cualidades que buscan al reclutar ese recurso humano que llevará a la compañía al logro de su misión y al éxito.

La National Association of Colleges and Employers (NACE) en su informe *Job Outlook 2007* indica que a consecuencia del retiro de profesionales de la era de “Baby Boomers”, los patronos están en la búsqueda de muchos empleados nuevos. Identifican que los de mayor demanda, en orden de importancia, son los siguientes:

- Contabilidad
- Negocios (“Business”)
- Administración/Gerencia (“Administration/Management”)

En el informe NACE se destacan en orden de importancia las siguientes cualidades, que los patronos valoran más:

- Destrezas de comunicación
- Honestidad/integridad
- Relaciones interpersonales
- Motivación/iniciativa

- Ética profesional
- Destrezas de trabajo en equipo
- Destrezas de computadoras
- Destrezas analíticas
- Flexibilidad/adaptabilidad
- Orientado a detalles
- Destrezas organizacionales
- Destrezas de liderazgo
- Confianza en sí mismo
- Amigable/personalidad agradable
- Tacto
- Buenas costumbres/cortesía
- Creatividad
- Promedio general de 3.00 o más
- Destrezas empresariales/tomar riesgo calculado
- Sentido del humor
- Bilingüe

El premio y reconocimiento a la excelencia en los negocios que otorga el *Baldrige National Quality Program*, instituido por el Congreso de los Estados Unidos en el 1987, para organizaciones públicas y privadas, señala que las áreas más importantes que deben desarrollarse en una organización son:

- Liderazgo
- Planificación estratégica
- Enfoque en el cliente y en el mercado
- Información y análisis
- Enfoque en el recurso humano
- Manejo de los procesos
- Resultados de la organización

Petty (2004) menciona otras características que los ejecutivos buscan en candidatos para su empresa: visión, *business sophistication*, personalidad, pensamiento analítico y destrezas en relaciones interpersonales.

En resumen, se puede concluir que tanto la literatura revisada como la perspectiva de patronos y empresarios citados, buscan las siguientes características en un graduado de administración de empresas:

- Destrezas de interacción social (soft skills) bien desarrolladas
- Capacidad de pensamiento y análisis crítico
- Conocimientos básicos en todas las áreas funcionales de las empresas
- Comportamiento ético
- Capacidad para las relaciones interpersonales
- Conciencia de la sociedad basada en el conocimiento
- Sensible a la diversidad y la globalización

La revisión curricular del programa de maestría propuesta responde a esta tendencia.

#### **IV. Relación del programa y los cambios propuestos con la misión y la planificación institucional – relación con la misión y el Plan de Desarrollo de la Universidad de Puerto Rico y de la unidad**

La Misión de la Facultad de administración de Empresas, cónsona con la Misión del Recinto de Rio Piedras, es la siguiente:

“Desarrollar líderes gerenciales, empresariales y académicos, profesionales y éticos, mediante una educación de excelencia e iniciativas de investigación y servicio en el contexto de Puerto Rico y el mundo. “

La Visión de la Facultad de Administración de Empresas y de la Escuela Graduada de Administración de Empresas es la siguiente:

“Ser una facultad de administración y gestión empresarial reconocida por su excelencia en la educación e investigación al servicio de Puerto Rico y su entorno en el Caribe y las Américas”

Por otro lado, la Misión del Programa de Maestría en Administración de Empresas de Escuela Graduada de Administración de Empresas es la siguiente:

“Formar líderes y directivos de negocios competentes en las prácticas e integración de las ciencias empresariales y fomentar estudios con perspectiva global, responsabilidad social y ética”

La misión del Programa es congruente con la misión de la Facultad y la misión del Recinto de Rio Piedras de la Universidad de Puerto Rico, según la Certificación 67 (1989-90) del Senado Académico. En esta certificación se establecen los siguientes postulados para los programas graduados como parte de la misión del Recinto:

1. Propiciar la formación integral de los estudiantes mediante programas de estudio que promuevan: la curiosidad intelectual, la capacidad crítica, el aprendizaje continuo, la comunicación efectiva, el aprecio y el culto de valores éticos y estéticos, la participación en los procesos del Recinto, así como la reflexión y la responsabilidad social.
2. Proveer educación graduada de la más alta calidad cuyos elementos medulares sean la investigación y la creación, y que ayude a fortalecer la educación subgraduada. Además, proveer programas post-bachillerato para la capacitación de profesionales del más alto calibre, comprometidos con los ideales y valores de la sociedad puertorriqueña.
3. Desarrollar la docencia, la investigación y el servicio e integración a la comunidad de acuerdo con la realidad histórico-social de Puerto Rico, en armonía con su ámbito caribeño y latinoamericano, y proyectándose a la comunidad internacional. Se enriquecerá y fortalecerá el acervo de conocimientos pertinentes a la consolidación de la nacionalidad puertorriqueña, su historia, idioma y cultura. También se propiciará el desarrollo y la divulgación del conocimiento a nivel internacional.
4. Desarrollar programas innovadores y pertinentes, de investigación, de servicio a la comunidad y de educación continua, que respondan y contribuyan al quehacer

académico y profesional del Recinto. Éstos deben contribuir, además, a la transformación y el progreso continuo de la sociedad puertorriqueña, al análisis y a la formulación de soluciones para los problemas socioeconómicos y políticos del país, y al mejoramiento de la calidad de vida.

La revisión curricular propuesta para la Maestría en Administración de Empresas está fundamentada en los postulados expresados en su Misión, en la Misión de la Facultad de Administración de Empresas, en la Misión del Recinto de Río Piedras, en los principios guías establecidos por la Certificación 43 (2006-2007) de la Junta de Síndicos, en la Certificación 72 (1991-92) del SA, en el proyecto *Diez para la Década: agenda para la planificación 2006-2016* y en el *Plan Estratégico Visión Universidad 2016*.

**Tabla 3**  
**Correlación de la Misión de la Maestría en Administración de Empresas con la Misión del Recinto<sup>5</sup>**

Misión del Recinto	Misión del Programa
<p><b>1. Propiciar la formación integral de los estudiantes</b> mediante programas de estudio que promuevan: <b>la curiosidad intelectual, la capacidad crítica, el aprendizaje continuo, la comunicación efectiva, el aprecio y el culto de valores éticos y estéticos, la participación en los procesos del Recinto, así como la reflexión y la responsabilidad social.</b></p> <p><b>2.</b> Proveer educación graduada de la más alta calidad cuyos elementos medulares sean la investigación y la creación, y que ayude a fortalecer la educación subgraduada. Además, proveer programas post- para la capacitación de profesionales del más alto calibre, comprometidos con los ideales y valores de la sociedad puertorriqueña.</p> <p><b>3.</b> Desarrollar la docencia, <b>la investigación y el servicio e integración a la comunidad de acuerdo con la realidad histórico-social de Puerto Rico, en armonía con su ámbito caribeño y latinoamericano, y proyectándose a la comunidad internacional.</b> Se enriquecerá y fortalecerá el acervo de conocimientos pertinentes a la consolidación de la nacionalidad puertorriqueña, su historia, idioma y cultura. También se propiciará el <b>desarrollo y la divulgación del conocimiento a nivel internacional.</b></p> <p><b>4.</b> Desarrollar programas innovadores y pertinentes, de <b>investigación, de servicio a la comunidad y de educación continua, que respondan y contribuyan al quehacer académico y profesional del Recinto.</b> Éstos deben contribuir, además, a <b>la transformación y progreso continuo de la sociedad puertorriqueña, al análisis y a la formulación de soluciones para los problemas socioeconómicos y políticos del país, y al mejoramiento de la calidad de vida.</b></p>	<p><b>“Formar líderes y directivos de negocios competentes en las prácticas e integración de las ciencias empresariales, y fomentar estudios con perspectiva global, responsabilidad social y ética”.</b></p>

<sup>5</sup> Correlación con los postulados de la Misión del Recinto relacionados directamente con la educación a nivel subgraduado.

Además, el programa propuesto cumple con las siguientes metas del plan Visión Universidad

2016:

**Meta 1** - La investigación, creación y erudición, fundamentos del quehacer académico en el Recinto, resultarán en la producción y divulgación de conocimiento, aportarán al crecimiento de las disciplinas, al trabajo interdisciplinario, y contribuirán al desarrollo sostenible de la sociedad puertorriqueña e internacional.

**Meta 2** - Los programas académicos y de servicio se caracterizarán por su excelencia, liderazgo, pertinencia y dinamismo, y responderán a los más altos estándares y desarrollos del conocimiento.

**Meta 5** - El Recinto se caracterizará por el intercambio y la colaboración con instituciones académicas y profesionales en el escenario mundial, con miras al desarrollo de una perspectiva académica internacional.

**Meta 7** - La integración de las tecnologías y los sistemas de información y comunicación caracterizará el desarrollo académico y administrativo del Recinto.

**Meta 9** - El Recinto contribuirá al enriquecimiento intelectual, cultural, económico y social de Puerto Rico fortaleciendo sus vínculos de servicio y colaboración con sus egresados y con los diversos sectores de la comunidad.

## V. Marco conceptual del programa

### Visión de la Facultad

“Ser una facultad de administración y gestión empresarial reconocida por su excelencia en la educación e investigación al servicio de Puerto Rico y su entorno en el Caribe y las Américas.”

### Misión de la Facultad

“Formar líderes y directivos de negocios competentes en las prácticas e integración de las ciencias empresariales, y fomentar estudios con perspectiva global, responsabilidad social y ética.”

**Tabla 4**  
**Metas y Objetivos del Programa de MBA**

<b>META DEL PROGRAMA</b>	<b>OBJETIVO OPERACIONAL DEL PROGRAMA:</b>
<p><b>A. Desarrollar la capacidad para el pensamiento reflexivo y crítico.</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Desarrollar y aplicar de pensamiento estratégico para enfrentar con éxito situaciones de incertidumbre en las empresas.</b></li> <li><b>2. Desarrollar la capacidad de interpretación, evaluación y aplicación de información y experiencias.</b></li> <li><b>3. Desarrollar el pensamiento del estudiante con el fin de que tome decisiones dirigidas a la solución de los problemas que confrontan las empresas.</b></li> </ol>
<p><b>B. Proveer capacitación para contribuir al desarrollo organizacional de la empresa y para interactuar efectivamente con grupos de trabajo multidisciplinarios y multiculturales.</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Desarrollar la capacidad para implantar soluciones ante retos, conflictos y confrontaciones que surjan en la organización a través de la colaboración, negociación y conciliación entre sus integrantes.</b></li> <li><b>2. Desarrollar la capacidad para apoyar la diversidad en el ambiente de trabajo.</b></li> </ol>
<p><b>C. Desarrollar liderato crítico, ético e integrador a través del dominio técnico y conceptual del área de negocios.</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Proveer oportunidades para conocer, comprender y aplicar los principios y conceptos de liderato, formación de equipo y relaciones humanas.</b></li> <li><b>2. Desarrollar las destrezas esenciales para que el estudiante se desempeñe en el ambiente global de los negocios, haciendo énfasis en la integración de liderato e interés hacia la auto gestión.</b></li> </ol>
<p><b>D. Desarrollar destrezas efectivas de comunicación empresarial.</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Desarrollar destrezas de comunicación verbal, no verbal y/o escrita para que el estudiante se desempeñe en el mundo de los negocios.</b></li> </ol>

<b>E. Formar profesionales capaces de tomar decisiones éticas y socialmente responsables.</b>	<b>1. Integrar los elementos éticos y de responsabilidad social en la capacitación para la toma de decisiones.</b> <b>2. Exponer a los participantes a situaciones en las que deben aplicar estrategias de negocio éticas y socialmente responsables.</b>
<b>F. Generar capacidad para el auto-aprendizaje.</b>	<b>1. Desarrollar la capacidad para la búsqueda independiente de herramientas e información conducentes a la toma de decisiones en asuntos gerenciales y empresariales.</b> <b>2. Fomentar la curiosidad, la investigación, la autodisciplina y la autoreflexión.</b>

#### **Perfil del egresado**

El egresado de la Escuela Graduada de Administración de Empresas poseerá los conocimientos, actitudes y destrezas que le permitan aportar a la búsqueda de alternativas y posibles soluciones que viabilicen el desarrollo empresarial y organizacional en Puerto Rico y su entorno en el Caribe y Latinoamérica. Al finalizar el grado de maestría el estudiante:

1. Aplicará técnicas de análisis, tanto cuantitativas como cualitativas, en el proceso de toma de decisiones gerenciales.
2. Conocerá los aspectos técnicos y conceptuales pertinentes a su área de interés y el mundo de los negocios.
3. Analizará críticamente el entorno socioeconómico, empresarial y gerencial de Puerto Rico, el Caribe y Latinoamérica en relación con el resto del mundo y dentro de un contexto de globalización de mercados.
4. Se comunicará efectivamente.
5. Demostrará habilidad de liderazgo que le permita contribuir al desarrollo organizacional de la empresa e interactuar efectivamente con grupos de trabajo multidisciplinarios y multiculturales.
6. Tomará decisiones éticas y con sentido de responsabilidad social.
7. Poseerá competencias de investigación y de información, así como del uso de tecnologías de información pertinentes.

## **VI. Diseño Curricular**

### **Cambios propuestos al esquema del programa**

#### **Currículo vigente**

En el año 1968 el Senado Académico del Recinto de Río Piedras de la Universidad de Puerto Rico aprobó la primera propuesta para la creación de una Escuela Graduada de Administración Comercial. En 1969 la propuesta fue reevaluada y enmendada en cuanto a sus objetivos, programa de estudios, metodología de la enseñanza y ubicación de la Escuela. Finalmente, en agosto de 1970 la Escuela comenzó a ofrecer sus cursos. En septiembre de 1971, el Senado Académico aprobó las revisiones hechas a la propuesta por la Facultad de Administración Comercial bajo la Certificación Núm. 11 de 1967. Luego de cambios aislados, el currículo vigente resultó en un programa de estudios de 52 créditos conducentes a un grado de Maestría en Administración de Empresas. El estudiante puede optar por el programa general o por ocho especialidades. Las especialidades son las siguientes: Comercio y Negocios Internacionales, Contabilidad, Finanzas, Economía Gerencial, Gerencia de Operaciones, Gerencia de Recursos Humanos, Mercadeo y Métodos Cuantitativos. El mismo se ofrece en horario diurno, nocturno y sabatino.

El currículo vigente requiere que los estudiantes aprueben un total de 52 créditos distribuidos de la siguiente forma:

- 24 créditos en cursos medulares (numerados 6500)
  - ADMI 6531 Fundamentos de la Actividad Administrativa I
  - ADMI 6595 Gerencia Estratégica
  - CONT 6501 Contabilidad para Análisis y Control
  - ECOG 6567 Economía para Gerentes
  - FING 6501 Finanza Gerencial
  - GEOP 6539 Gerencia de Operaciones
  - MERC 6541 Gerencia de Mercadeo
  - MECU 6551 Fundamentos de la Estadística
- 9 créditos en electivas orientadas (numerados 6600 ó 6700)
- 6 créditos en requisitos del área de interés (programa general) o especialidad (numerados 6700)
- 9 créditos en electivas del área de interés (programa general) o especialidad

- 2 créditos--Seminario de Proyecto de Investigación I
- 2 créditos--Seminario de Proyecto de Investigación II

Bajo el currículo vigente solo aquellos estudiantes que no hayan tomado el curso de Ética Comercial durante su bachillerato deberán tomar el curso ADMI 6637: Filosofía de los Negocios, como electiva orientada. El mismo integra el saber de las humanidades y la información de las ciencias de la conducta a la actividad económica para darle al futuro gerente la perspectiva filosófica que necesita.

El currículo vigente permite que los estudiantes tomen cursos en otras unidades académicas o universidades acreditadas como electivas orientadas hasta un máximo de seis créditos. Se requiere que los estudiantes adscritos al Programa completen todos los cursos requeridos para el grado con un índice académico no menor de 3.00 puntos y los cursos aprobados con calificación de "D" no cuentan para graduación. También se requiere que los estudiantes presenten un Proyecto de Investigación debidamente aprobado por su consejero y lector.

### **Currículo propuesto**

Esta propuesta cumple con la Certificación 72 (1991-92) del SA, la cual establece que los objetivos de los programas graduados deben ser "Proveer educación graduada de la más alta calidad cuyos elementos medulares sean la investigación y la creación, y que ayude a fortalecer la educación subgraduada. Además, proveer programas post bachillerato para la capacitación de profesionales del más alto calibre, comprometidos con los ideales y valores de la sociedad puertorriqueña." La revisión también cumple con la Certificación 43 (2006-07) de la Junta de Síndicos: Reglamento para la Evaluación Periódica de Programas Académicos en la Universidad de Puerto Rico, la cual tiene entre sus objetivos "evidenciar y mejorar la calidad de la enseñanza, la investigación y el servicio mediante la revisión periódica de los resultados alcanzados por el programa, tanto de sus fortalezas como de las áreas a mejorar y de la forma de atender esas áreas, y estableciendo prioridades para la acción a corto y a mediano plazo." Así mismo, lo propuesto cumple con los estándares de acreditación de la AACSB y con la misión de la Facultad, la misión del Recinto y la Visión Universidad 2016. Por otro lado, la agencia acreditadora AACSB establece que los programas de maestría deben proveer un conocimiento general y destrezas apropiadas para egresados de bachillerato a un nivel mas avanzado. Según la AACSB, los programas de maestría en administración de empresas deben proveer conocimiento y aplicaciones de

teorías, modelos y herramientas para la solución de problemas generales en contextos locales y globales. Todos estos aspectos también se recogen en esta propuesta.

Vale notar que el equipo de evaluadores externos del Ciclo II de la Evaluación de Programas del DEGI consignó, a la página 4 de su informe sobre el Avalúo del Programa de MBA efectuado durante visita de 4 y 5 de abril de 2005, que:

***“...the review team believes that the University should grant the College and GSBA flexibility in the application of the University’s Certification #72, particularly in regard to the requirement of a thesis or major research project for students graduating with an MBA degree. In the view of the review team, this requirement is antiquated. Very few, if any, AACSB-accredited American MBA programs have such a requirement.”***

Incluso, el antemencionado informe reconoce el carácter general del Programa de MBA y la diferencia fundamental entre éste y otros programas graduados; a saber:

***“...MBA programs are different from other master-level education in that the goal of an MBA program is to give students reasonable depth in several academic disciplines (such as accounting, finance, remarketing, human resource management, the acquisition, storage and recall of information for decision making), rather than more detailed education in one specific area. So, although M.S. programs...normally require a major research project in order to complete all degree requirements, such a requirement adds little value to the MBA graduate.”***

Vale notar que los comentarios del Comité Evaluador son cónsonos con el análisis de programas comparables consignado en la Tabla 2. De allí se desprende que ninguno de los programas homólogos comparables a nivel insular e internacional requiere la preparación de una tesis.

El ya aludido estándar número 20 de la “Association to Advance Collegiate Schools of Business”, o “AACSB” dispone que ***“[t]he master’s level degree programs must provide sufficient time, content, coverage, student effort, and student-faculty interaction to assure that learning goals are accomplished.”*** Incluso, las bases para el avalúo del cumplimiento con este estándar publicadas como parte de los estándares del AACSB disponen que las expectativas relativas al número de créditos y tiempo para completar el grado varían por región y cultura. No obstante, establecen que en los Estados Unidos resulta típico que los estudiantes a tiempo completo culminen el grado de MBA en un periodo de 9-12 meses si tienen bagaje en administración de empresas y en uno de 15-18 meses si no lo tienen.

Dado que en Estados Unidos los estudiantes a tiempo completo generalmente toman el equivalente de entre 12 y 15 créditos por semestre, el número de créditos de un MBA, a tenor las bases del AACSB, fluctúa entre 30 y 42 créditos.

El currículo propuesto consiste de un programa de estudios en el cual un estudiante “a tiempo completo” puede obtener el grado en dos años y medio o cinco semestres, a razón de nueve créditos por semestre mientras que un estudiante a tiempo parcial puede hacerlo en tres años y medio, a razón de seis créditos por semestre, para un total de 42 créditos. Los cursos del programa revisado se ofrecerían en horario diurno, nocturno y sabatino, dependiendo de la demanda y la disponibilidad de recursos. Aquellos estudiantes que lo deseen podrán tomar hasta 15 créditos por semestre, siempre que cumplan con la secuencia curricular, por lo que podrían culminar los requisitos en un mínimo de un año y medio. El dominio de las destrezas de investigación y la capacidad para el trabajo creativo, según requerido por la Certificación 72 (1991-92) del SA, será incorporado a través del proyecto de investigación integrado en el curso medular revisado ADMI 6637: Ética Empresarial y Temas Afines. Esto redundará en que los estudiantes podrán reducir significativamente el tiempo para completar el grado, ya que al presente invierten demasiado tiempo para completar el grado. La revisión curricular también le provee mayor flexibilidad al estudiante sustituyendo las áreas de especialidad por áreas de interés a través de cursos de selección dirigida.

La estructura propuesta resulta en una reducción significativa en el “time to degree”, toda vez que atempera los requisitos del Programa a otros programas homólogos exitosos en y fuera de Puerto Rico y reduce el número de créditos. Así, la misma responde al planteamiento de los evaluadores del Ciclo II de la Evaluación de Programas del DEGI en torno a la demasía de requisitos del programa. Incluso, según las estadísticas disponibles en SAGA, la base de datos estadísticos del Recinto de Río Piedras de la UPR, el tiempo promedio que demoran los estudiantes de MBA en completar su grado al presente totaliza aproximadamente cuatro punto ocho años. Por tanto, la reducción promedio en el tiempo para completar el grado debe totalizar aproximadamente 3 años. Además, la estructura cumple con los estándares del AACSB en cuanto al tiempo de residencia del estudiante y número de créditos.

El Programa de MBA propuesto establece un módulo propedéutico que pretende introducir al estudiante a temas y metodología de estudio a nivel de maestría, desarrollar las destrezas de trabajo en equipo y liderazgo e integrar la responsabilidad social desde el inicio del programa. El modelo reconoce que hay dos tipos de estudiantes que ingresan al Programa de MBA: (1) los que no tienen trasfondo

académico previo en administración de empresas y (2) los que tiene dicho trasfondo académico. Por tanto, el modelo se compone de dos módulos denominados (1) **fundamentos para la administración de empresas** y (2) **herramientas para la administración de empresas**. El módulo de fundamentos sería requisito para los estudiantes sin trasfondo académico en administración de empresas y optativo para aquellos que tienen dicho trasfondo. Este módulo atiende los siguientes temas:

- Fundamentos de Contabilidad Para Gerentes,
- Principios de Análisis Microeconómico,
- Introducción a la Toma de Decisiones (Incorpora Conceptos de Estadísticas y Finanzas)

El módulo de herramientas para la administración de empresas sería compulsorio para todos los ingresados al Programa de MBA, independientemente de su trasfondo académico. El mismo incluirá los siguientes temas:

- Uso de Tecnología
- Metodología de investigación
- Comunicación verbal y escrita
- Trabajo en equipo
- Análisis de casos (uso de caso de responsabilidad social como ejemplo)

Ambos módulos se ofrecerán en un período de cuatro a seis semanas en total, **antes de comenzar formalmente en el programa**. El estudiante no recibirá créditos académicos por estos módulos. La EGAE comenzará a ofrecer los módulos de manera presencial. No obstante, ponderará la implantación de la metodología de educación a distancia a tenor con la Certificación 73 adoptada por la Junta de Síndicos de la Universidad de Puerto Rico el 27 de junio de 2007.

Consistente con la misión de la Escuela Graduada el currículo propuesto está dirigido desarrollar líderes y directivos de negocios. Por lo tanto, el componente medular atempera el adiestramiento y formación de los estudiantes a las prácticas e integración de las ciencias empresariales en contextos socioeconómicos locales e internacionales.

En atención a todo lo anterior, el componente medular aumentó de 24 a 30 créditos. De esta forma el programa atiende las áreas de conocimiento medular que deben incluirse en un currículo de administración de empresas según establece la AACSB en su estándar número 19, descrito anteriormente. El componente medular, a través de los cursos y otras experiencias académicas co-curriculares (como el modelo propedéutico, seminarios, conferencias, proyectos de investigación, viajes

estudiantiles, competencias internacionales y otros), le brindarán al estudiante la oportunidad para el desarrollo de competencias de: pensamiento crítico, información, aprendizaje continuo, comunicación oral y escrita, apreciación por la diversidad, razonamiento lógico matemático y cuantitativo, y destrezas en el manejo y la utilización de las tecnologías de forma integrada a través de todo el programa.

El currículo propuesto añade un nuevo curso de toma de decisiones al componente medular. Además se reestructura el curso ADMI 6531: Fundamentos de la Actividad Administrativa I para integrar los conceptos de gerencia, liderazgo y conducta organizacional. También, el currículo propuesto añade y reestructura como curso medular el curso ADMI 6637: Filosofía de los Negocios, cambiándole el título a Ética Empresarial y Temas Afines (Véase Prontuario). El curso está dirigido a desarrollar en el estudiante competencias de investigación. Finalmente, en el currículo propuesto se reestructura el curso ADMI 6595: Gerencia Estratégica para integrar formalmente la perspectiva global, por lo que el curso se denominará como Gerencia Estratégica Global. Esto responde a los requisitos del estándar 18 y 19 de AACSB. Además de los cursos antes mencionados, los restantes cursos<sup>6</sup> del componente medular fueron revisados y los prontuarios de dichos cursos se incorporaron a la presente propuesta. El resultado de estos esfuerzos de revisión es que el conocimiento común para todos los estudiantes será uno integral.

Además de los 30 créditos del componente medular, el programa propuesto provee para que el estudiante utilice 12 créditos en cursos de selección dirigida. El estudiante que lo interese, podrá tomar hasta seis de estos doce créditos en otras unidades académicas, según lo requiere la sección D.2.4 de la Certificación 72 (1991-92) del SA. Con esto se logra flexibilidad. También se logra un balance entre los requerimientos académicos a tenor con tendencias modernas en los programas graduados de administración de empresas, y los cursos de selección dirigida. Tanto la Facultad de Administración de Empresas como su Escuela Graduada se caracterizan por tener un programa de estudios de carácter profesional, donde desarrollamos líderes gerenciales y empresariales con conocimiento integral y multidisciplinario en todos los componentes de una empresa con unas áreas de énfasis en particular, si

---

<sup>6</sup> Los restantes cursos del componente medular lo son: Gerencia Estratégica Global (ADMIN 6595), Contabilidad para Análisis y Control (CONT 6501), Economía para Gerentes (ECOG 6567), Finanzas Gerencial (FING 6501), Gerencia de Operaciones (GEOP 6539), Gerencia de Mercadeo (MERC 6541) y Fundamentos de la Estadística (MECU 6551).

es que los estudiantes así lo desean. Véase Apéndice C para lista de cursos de selección dirigida disponibles en la EGAE.

La tabla 5 presenta la comparación del currículo actual con el currículo propuesto y la tabla 6 presenta un resumen del componente curricular.

**Tabla 5**  
**Comparación del Currículo Actual con el Currículo Propuesto**

<b>Componente Medular</b>				
<b>Programa Actual</b>		<b>Programa Revisado</b>		<b>Justificación y observaciones</b>
<b>Cursos</b>	<b>Créditos</b>	<b>Cursos</b>	<b>Créditos</b>	
ADMI 6531: Fundamentos de la Actividad Administrativa I	3	ADMI 6531: Gerencia y Liderazgo	3	El contenido del curso se reestructura para atemperar el mismo a las corrientes modernas.
ADMI 6595: Gerencia Estratégica	3	ADMI 6595: Gerencia Estratégica Global	3	Este curso representa un “capstone course” de naturaleza integradora. Además, cumple con el requisito de atender conceptos de globalización.
CONT 6501: Contabilidad para Análisis y Control	3	CONT 6501: Contabilidad para Análisis y Control	3	
ECOG 6567: Economía para Gerentes	3	ECOG 6567: Economía para Gerentes	3	
FING 6501: Finanzas Gerenciales	3	FING 6501: Finanzas Corporativas	3	
GEOP 6539: Gerencia de Operaciones	3	GEOP 6539: Gerencia de Operaciones	3	
MERC 6541: Gerencia de Mercadeo	3	MERC 6541 Gerencia de Mercadeo	3	
MECU: 6551 Fundamentos de la Estadística	3	MECU: 6551 Fundamentos de la Estadística	3	
ADMI 6637: Filosofía de los Negocios (curso requerido para estudiantes que no tienen bagaje en administración de		ADMI 6637: Ética Empresarial y Temas Afines	3	El curso atiende los aspectos legales, éticos y de responsabilidad social en la administración de empresas. El mismo es estructurado hacia el desarrollo de las competencias

<b>Componente Medular</b>				
<b>Programa Actual</b>		<b>Programa Revisado</b>		<b>Justificación y observaciones</b>
<b>Cursos</b>	<b>Créditos</b>	<b>Cursos</b>	<b>Créditos</b>	
empresas)				de investigación.
		ADMI 6510: Toma de Decisiones	3	Curso de nueva creación. En el mismo el estudiante aprenderá y aplicará técnicas de análisis, tanto cuantitativas como cualitativas, en el proceso de toma de decisiones gerenciales.
Electivas Orientadas	9			Son parte de los 12 créditos en cursos de selección dirigida para que el estudiante se enfoque en sus áreas de interés.
<b>Total</b>	<b>33</b>		<b>30</b>	
<b>Otros Cursos</b>				
<b>Programa Actual</b>		<b>Programa Revisado</b>		<b>Justificación y observaciones</b>
<b>Cursos</b>	<b>Créditos</b>	<b>Cursos</b>	<b>Créditos</b>	
Requisitos de Área de Interés o Especialidad (Cursos 67XX) Véase página 26 para detalle de áreas de especialidad en currículo vigente.	6			Se elimina requisito, toda vez que no habrá especialidades formales en el Programa. Si los estudiantes lo interesan pueden tomar todas sus electivas en un área particular sin que esto sea requisito.
Electivas en Área de Interés o Especialidad	9			
Seminarios de Investigación I & II	4			El Programa revisado elimina este curso. Las competencias de investigación se atenderán a través de los cursos del componente medular.
		Cursos de Selección Dirigida	12	Los estudiantes deben tomar hasta 12 créditos en cursos de selección dirigida, de los cuales podrán tomar hasta 6 créditos, a nivel graduado, en otras unidades académicas.

**Tabla 6**  
**Resumen del Componente Curricular**

<b>Componente</b>	<b>Currículo Vigente</b>	<b>Currículo propuesto</b>
Cursos medulares y electivas orientadas, denominados medulares en currículo propuesto.	33 (63.5%)	30 (71.4%)
Área de especialidad / interés e investigación. En el currículo propuesto se incluyen como cursos de selección dirigida.	19 (36.5%)	12 (28.6%)
Total de créditos	52	42

#### **Integración del Componente de Investigación en el Nuevo Programa**

Las antemencionadas enmiendas incluyen la eliminación del Proyecto de Investigación como requisito. No obstante, el mismo permanece como una opción para aquellos estudiantes que interesen llevarlo a cabo. Los estudiantes que elijan completar un Proyecto de Investigación recibirán hasta 4 créditos en electivas de selección dirigida (2 créditos por preparar la propuesta de investigación bajo el curso ADMI 6720: Seminario de Proyecto de Investigación I y 2 créditos por la ejecución de la propuesta y la preparación del Proyecto bajo el curso ADMI 6722: Seminario de Proyecto de Investigación II). Ciertamente esta alternativa enriquece el abasto de ideas innovadoras en nuestras aulas y en el entorno empresarial y gerencial para la posible publicación y/o desarrollo de nuevas metodologías, filosofías y negocios que adelanten el quehacer económico, particularmente aquel relativo a Puerto Rico, la cuenca del Caribe y Latinoamérica.

Cabe notar que el componente de investigación permea el nuevo currículo del MBA. Esto ya que, desde que el estudiante comienza sus estudios en el módulo propedéutico, desarrolla competencias de investigación mediante el estudio de metodologías de investigación. Véase página 29 de la presente propuesta. Posteriormente, pero al comienzo del Programa, cada estudiante viene obligado a tomar el curso **ADMI 6637: Ética Empresarial y Temas Afines, infra.**, el cual requiere la preparación de un proyecto de investigación. Específicamente, el antemencionado curso requiere que los estudiantes presenten una propuesta de investigación y un proyecto de investigación en el contexto

de los temas que en éste se discuten. (Véase Prontuario del curso ADMI 6637, Anejo B, Apéndice, pp. 2 – 10).

El componente de investigación no se limita al módulo propedéutico y a los requisitos del curso ADMI 6637. Según consignado en el **Pareo de Herramientas/Técnicas de Enseñanza en Cursos Medulares (Enfoques Principales)**, todos los cursos del componente medular conllevan, directa o indirectamente, el desarrollo de competencias de investigación. En la página 3 del Anejo A del Apéndice quedan consignadas las herramientas o técnicas de enseñanza a utilizarse en cada curso del componente medular. En esencia, todos los cursos utilizan el análisis casos y/o la preparación de proyectos de investigación como herramientas, las cuales requieren aplicar metodologías de investigación para su implantación. El uso de análisis de casos es particularmente importante en el contexto de educación empresarial, toda vez que expone al estudiante a situaciones que enfrentará en su entorno laboral actual o prospectivo. Mediante el análisis de casos el estudiante no tan solo adquiere competencias analíticas y técnicas sino que aprende a acceder recursos investigativos virtualmente para atender las situaciones que se le presentan. Así, el estudiante “aprende a aprender” desarrollando la competencia de autoaprendizaje.

#### **Descripción de curso de nueva creación**

##### **ADMI 6510: Toma de Decisiones**

Estudio de destrezas cognitivas en el cuestionamiento de situaciones empresariales y proceso de toma de decisiones. Discusión del pensamiento sistémico como herramienta esencial en el discernimiento de problemas empresariales complejos desde una perspectiva holística. Análisis de modelos cognitivos que involucran bases de conocimiento y destrezas.

#### **Descripción de cursos reestructurados**

##### **ADMI 6531: Gerencia y Liderazgo**

Fundamentos del proceso gerencial en las organizaciones. Integración de los acercamientos contemporáneos al estudio de la conducta organizacional, el aspecto humano en las organizaciones y el liderazgo en la administración y gestión empresarial.

##### **ADMI 6637: Ética Empresarial y Temas Afines**

Estudio pragmático del ambiente legal y la ética según aplican en la administración de empresas. Se utilizan los principios y modelos fundamentales legales y del razonamiento ético en la toma

de decisiones, con énfasis en el análisis y evaluación de sistemas, estrategias, políticas y problemas empresariales.

En resumen, el currículo propuesto se caracteriza por:

- tener un menor número de créditos
- fortalecer el bagaje técnico de los ingresados con el modelo propedéutico
- ofrecer cursos medulares que contribuyen al desarrollo integral de los estudiantes
- fortalecer las destrezas de interacción social (soft skills), integrándolas en el modelo propedéutico y a través de todo el currículo
- ofrecer herramientas para fortalecer el análisis en la toma de decisiones y el liderato en las organizaciones
- enfatizar el elemento de globalización
- enfatizar la responsabilidad social integrando la aplicación de principios y valores éticos a los problemas y situaciones de las empresas
- fortalecer las destrezas de uso de la tecnología integrándolas en el modelo propedéutico y a través de todo el currículo

La tabla 7 presenta la secuencia curricular para estudiantes a tiempo completo y para estudiantes a tiempo parcial. Esta secuencia curricular podría variar el orden de los cursos del componente medular y los cursos avanzados dependiendo de las particularidades de cada estudiante. No obstante, los requisitos y corequisitos serán observados y monitoreados de tal manera que los estudiantes puedan desarrollar las herramientas requeridas.

**Tabla 7**  
**Secuencia Curricular**

**Estudiantes a Tiempo Completo**

<b>PRIMER AÑO</b>					
<b>Primer Semestre</b>			<b>Segundo Semestre</b>		
<b>Crs.</b>	<b>Cursos Requeridos</b>	<b>Prerequisitos/ corequisitos</b>	<b>Crs.</b>	<b>Cursos Requeridos</b>	<b>Prerequisitos/ corequisitos</b>
<b>3</b>	Admi 6531: Gerencia y Liderazgo		<b>3</b>	MECU 6551: Fundamentos de la Estadística	
<b>3</b>	ECOG 6567: Economía Gerencial		<b>3</b>	CONT 6501: Contabilidad para Análisis y Control	
<b>3</b>	ADMI 6637: Ética Empresarial y Temas Afines		<b>3</b>	ADMI 6510: Toma de Decisiones	<b>Prerequisito:</b> ECOG 6567: Economía Gerencial <b>Corequisito:</b> MECU 6551: Fundamentos de la Estadística
<b>9</b>	Total de créditos		<b>9</b>	Total de créditos	
<b>SEGUNDO AÑO</b>					
<b>Primer Semestre</b>			<b>Segundo Semestre</b>		
<b>Crs.</b>	<b>Cursos Requeridos</b>	<b>Prerequisitos / corequisitos</b>	<b>Crs.</b>	<b>Cursos Requeridos</b>	<b>Prerequisitos / corequisitos</b>
<b>3</b>	GEOP 6539: Gerencia de Operaciones	MECU 6551: Fundamentos de la Estadística	<b>3</b>	ADMI 6595: Gerencia Estratégica Global	CONT 6501: Contabilidad para Análisis y Control, FING 6501: Finanzas Corporativas, GEOP 6539: Gerencia de Operaciones, MERC 6541: Gerencia de Mercadeo, ADMI 6510:

					Toma de Decisiones, ADMI 6637: Ambiente Legal y Responsabilidad Social y Admi 6531: Gerencia y Liderazgo
3	FING 6501: Finanzas Corporativas	MECU 6551: Fundamentos de la Estadística  CONT 6501: Contabilidad para Análisis y Control	3	Curso de Selección Dirigida	
3	MERC 6541: Gerencia de Mercadeo		3	Curso de Selección Dirigida	
9	Total de créditos		9	Total de créditos	
<b>TERCER AÑO</b>					
<b>Primer Semestre</b>					
<b>Crs.</b>	<b>Cursos Requeridos</b>	<b>Prerequisitos</b>			
3	Curso de Selección Dirigida				
3	Curso de Selección Dirigida				
6	<b>Total de créditos</b>		<b>42</b>	<b>GRAN TOTAL DE CRÉDITOS</b>	

**Secuencia Curricular – Estudiantes a Tiempo Parcial**

<b>PRIMER AÑO</b>					
<b>Primer Semestre</b>			<b>Segundo Semestre</b>		
<b>Crs.</b>	<b>Cursos Requeridos</b>	<b>Prerequisitos/ corequisitos</b>	<b>Crs.</b>	<b>Cursos Requeridos</b>	<b>Prerequisitos/ corequisitos</b>
3	Admi 6531: Gerencia y Liderazgo		3	MECU 6551: Fundamentos de la Estadística	
3	ECOG 6567: Economía		3	ADMI 6637:	

	Gerencial			Ética Empresarial y Temas Afines	
<b>6</b>	Total de créditos		<b>6</b>	Total de créditos	
<b>SEGUNDO AÑO</b>					
<b>Primer Semestre</b>			<b>Segundo Semestre</b>		
<b>Crs.</b>	<b>Cursos Requeridos</b>	<b>Prerequisitos / corequisitos</b>	<b>Crs.</b>	<b>Cursos Requeridos</b>	<b>Prerequisitos / corequisitos</b>
<b>3</b>	ADMI 6510: Toma de Decisiones	<b>Prerequisito:</b> ECOG 6567: Economía Gerencial <b>Corequisito:</b> MECU 6551: Fundamentos de la Estadística	<b>3</b>	FING 6501: Finanzas Corporativas	MECU 6551: Fundamentos de la Estadística  CONT 6501: Contabilidad para Análisis y Control
<b>3</b>	CONT 6501: Contabilidad para Análisis y Control		<b>3</b>	GEOP 6539: Gerencia de Operaciones	MECU 6551: Fundamentos de la Estadística
<b>6</b>	Total de créditos		<b>6</b>	Total de créditos	

TERCER AÑO					
Primer Semestre			Segundo Semestre		
Crs.	Cursos Requeridos	Prerequisitos	Crs.	Cursos Requeridos	Prerequisitos
3	MERC 6541: Gerencia de Mercadeo		3	ADMI 6595: Gerencia Estratégica Global	CONT 6501: Contabilidad para Análisis y Control, FING 6501: Finanzas Corporativas, GEOP 6539: Gerencia de Operaciones, MERC 6541: Gerencia de Mercadeo, ADMI 6510: Toma de Decisiones, ADMI 6637: Ética Empresarial y Temáticas Afines, Admi 6531: Gerencia y Liderazgo
3	Curso de Selección Dirigida		3	Curso de Selección Dirigida	
6	<b>Total de créditos</b>		6	<b>Total de créditos</b>	
CUARTO AÑO					
Primer Semestre					
Crs.	Cursos Requeridos	Prerequisitos			
3	Curso de Selección Dirigida				
3	Curso de Selección Dirigida				
6	<b>Total de créditos</b>		42	<b>GRAN TOTAL DE CRÉDITOS</b>	



Perfil del egresado del Recinto	Perfil del Egresado del programa de Maestría en Administración de Empresas	Metas de la Escuela Graduada de Administración de Empresas
		<p>grupos de trabajo multidisciplinarios y multiculturales.</p> <p>Desarrollará líderes críticos e integradores a través del dominio técnico y conceptual del área de negocios.</p> <p>Se orientará hacia la toma de decisiones de contenido ético y socialmente responsable.</p> <p>Generará la capacidad para el auto-aprendizaje e identificará y utilizará las herramientas para maximizar su potencial intelectual en asuntos atinentes a la gestión y administración de negocios.</p>
<p>II. Podrá comunicarse efectivamente, de forma oral y escrita, en español y en inglés como segundo idioma, y en la medida de lo posible, en un tercer idioma</p>	<p>Se comunicará efectivamente.</p>	<p>Obtendrá la capacitación para contribuir al desarrollo organizacional de la empresa e interactuará efectivamente con grupos de trabajo multidisciplinarios y multiculturales.</p> <p>Gestionará los recursos que le permitan desarrollar las destrezas necesarias para comunicarse efectivamente con sus colegas y demás entes sociales.</p>

<b>Perfil del egresado del Recinto</b>	<b>Perfil del Egresado del programa de Maestría en Administración de Empresas</b>	<b>Metas de la Escuela Graduada de Administración de Empresas</b>
<p>III. Comprenderá los procesos de creación del conocimiento en diversos campos del saber y las conexiones entre ellos</p>	<p>Poseerá competencias de investigación y de información, así como del uso de tecnologías de información pertinentes.</p>	<p>Gestionará los recursos que le permitan desarrollar las destrezas necesarias para comunicarse efectivamente con sus colegas y demás entes sociales.</p> <p>Generará la capacidad para el auto-aprendizaje e identificará y utilizará las herramientas para maximizar su potencial intelectual en asuntos atinentes a la gestión y administración de negocios.</p>
<p>IV. Habrá desarrollado sensibilidad estética mediante las artes y la literatura; el entendimiento sobre los procesos humanos en el tiempo y el espacio, comprensión de los conceptos y metodologías de las Ciencias Naturales, Sociales y Humanísticas; la capacidad para el razonamiento lógico matemático y/o cuantitativo y la sensibilidad hacia su salud integral</p>	<p>Aplicará técnicas de análisis, tanto cuantitativas como cualitativas, en el proceso de toma de decisiones gerenciales.</p>	<p>Desarrollará la capacidad para el pensamiento reflexivo y crítico.</p> <p>Obtendrá la capacitación para contribuir al desarrollo organizacional de la empresa e interactuará efectivamente con grupos de trabajo multidisciplinares y multiculturales.</p> <p>Desarrollará líderes críticos e integradores a través del dominio técnico y conceptual del área de negocios.</p> <p>Orientará hacia la toma de decisiones de contenido ético y socialmente responsable.</p>

Perfil del egresado del Recinto	Perfil del Egresado del programa de Maestría en Administración de Empresas	Metas de la Escuela Graduada de Administración de Empresas
	Tomará decisiones éticas y con sentido de responsabilidad social.	<p>Generará la capacidad para el auto-aprendizaje e identificará y utilizará las herramientas para maximizar su potencial intelectual en asuntos atinentes a la gestión y administración de negocios.</p> <p>Desarrollará la capacidad para el pensamiento reflexivo y crítico.</p> <p>Desarrollará líderes críticos e integradores a través del dominio técnico y conceptual del área de negocios.</p> <p>Orientará hacia la toma de decisiones de contenido ético y socialmente responsable.</p>
V. Tendrá conocimiento del impacto del quehacer sobre el ambiente y mostrará una ética de respeto hacia este	Tomará decisiones éticas y con sentido de responsabilidad social.	<p>Desarrollará la capacidad para el pensamiento reflexivo y crítico.</p> <p>Obtendrá la capacitación para contribuir al desarrollo organizacional de la empresa e interactuará efectivamente con grupos de trabajo multidisciplinares y multiculturales.</p> <p>Desarrollará líderes críticos e integradores a través del dominio técnico y conceptual del área de negocios.</p> <p>Orientará hacia la toma de decisiones de contenido ético y socialmente responsable.</p>



<b>Perfil del egresado del Recinto</b>	<b>Perfil del Egresado del programa de Maestría en Administración de Empresas</b>	<b>Metas de la Escuela Graduada de Administración de Empresas</b>
	<p>pertinentes a su área de especialidad y el mundo de los negocios.</p>	<p>técnico y conceptual del área de negocios.</p> <p>Orientará hacia la toma de decisiones de contenido ético y socialmente responsable.</p> <p>Generará la capacidad para el auto-aprendizaje e identificará y utilizará las herramientas para maximizar su potencial intelectual en asuntos atinentes a la gestión y administración de negocios.</p>
<p>VII. Habrá adquirido conocimiento y competencias necesarias para la investigación y la creación</p>	<p>Poseerá competencias de investigación y de información, así como del uso de tecnologías de información pertinentes.</p>	<p>Gestionará los recursos que le permitan desarrollar las destrezas necesarias para comunicarse efectivamente con sus colegas y demás entes sociales.</p> <p>Generará la capacidad para el auto-aprendizaje e identificará y utilizará las herramientas para maximizar su potencial intelectual en asuntos atinentes a la gestión y administración de negocios.</p>
<p>VIII. Habrá desarrollado una comprensión crítica sobre diversas formas del pensamiento y práctica normativas que incluye entre otras, lo ético, lo moral, lo jurídico y lo religioso</p>	<p>Aplicará técnicas de análisis, tanto cuantitativas como cualitativas, en el proceso de toma de decisiones gerenciales.</p>	<p>Desarrollará la capacidad para el pensamiento reflexivo y crítico.</p> <p>Obtendrá la capacitación para contribuir al desarrollo organizacional de la empresa e interactuará efectivamente con grupos de trabajo multidisciplinarios y multiculturales.</p> <p>Desarrollará líderes críticos e integradores a través del dominio</p>

Perfil del egresado del Recinto	Perfil del Egresado del programa de Maestría en Administración de Empresas	Metas de la Escuela Graduada de Administración de Empresas
	<p>Tomará decisiones éticas y con sentido de responsabilidad social.</p>	<p>técnico y conceptual del área de negocios.</p> <p>Orientará hacia la toma de decisiones de contenido ético y socialmente responsable.</p> <p>Generará la capacidad para el auto-aprendizaje e identificará y utilizará las herramientas para maximizar su potencial intelectual en asuntos atinentes a la gestión y administración de negocios.</p> <p>Desarrollará la capacidad para el pensamiento reflexivo y crítico.</p> <p>Obtendrá la capacitación para contribuir al desarrollo organizacional de la empresa e interactuará efectivamente con grupos de trabajo multidisciplinarios y multiculturales.</p> <p>Desarrollará líderes críticos e integradores a través del dominio técnico y conceptual del área de negocios.</p> <p>Orientará hacia la toma de decisiones de contenido ético y socialmente responsable.</p>
<p>IX. Comprenderá y podrá evaluar y desempeñarse dentro de la realidad puertorriqueña, así como</p>	<p>Analizará críticamente el entorno socioeconómico, empresarial y gerencial de Puerto Rico, el Caribe y Latinoamérica en relación con</p>	<p>Desarrollará la capacidad para el pensamiento reflexivo y crítico.</p> <p>Desarrollará líderes críticos e integradores a través del dominio</p>

<b>Perfil del egresado del Recinto</b>	<b>Perfil del Egresado del programa de Maestría en Administración de Empresas</b>	<b>Metas de la Escuela Graduada de Administración de Empresas</b>
<p>dentro de la diversidad cultural y de los procesos caribeños, hemisféricos y mundiales. Ello le permitirá contribuir efectivamente a elevar la calidad de vida de la sociedad puertorriqueña y a desarrollar su inquietud y responsabilidad social sobre lo que acontece en el entorno caribeño, hemisférico y mundial</p>	<p>el resto del mundo y dentro de un contexto de globalización de mercados.</p> <p>Demostrará habilidad de liderazgo que le permita contribuir al desarrollo organizacional de la empresa e interactuar efectivamente con grupos de trabajo multidisciplinarios y multiculturales.</p> <p>Tomará decisiones éticas y con sentido de responsabilidad social.</p>	<p>técnico y conceptual del área de negocios.</p> <p>Generará la capacidad para el auto-aprendizaje e identificará y utilizará las herramientas para maximizar su potencial intelectual en asuntos atinentes a la gestión y administración de negocios.</p> <p>Desarrollará líderes críticos e integradores a través del dominio técnico y conceptual del área de negocios.</p> <p>Desarrollará la capacidad para el pensamiento reflexivo y crítico.</p> <p>Gestionará los recursos que le permitan desarrollar las destrezas necesarias para comunicarse efectivamente con sus colegas y demás entes sociales.</p> <p>Orientará hacia la toma de decisiones de contenido ético y socialmente responsable.</p> <p>Desarrollará la capacidad para el pensamiento reflexivo y crítico.</p> <p>Desarrollará líderes críticos e integradores a través del dominio técnico y conceptual del área de negocios.</p>

<b>Perfil del egresado del Recinto</b>	<b>Perfil del Egresado del programa de Maestría en Administración de Empresas</b>	<b>Metas de la Escuela Graduada de Administración de Empresas</b>
		<p>Orientará hacia la toma de decisiones de contenido ético y socialmente responsable.</p>
<p>X. Habrá desarrollado competencias necesarias para la búsqueda, el manejo efectivo y el uso ético de la información, así como para la utilización de la tecnología como herramienta para crear, manejar y aplicar el conocimiento</p>	<p>Aplicará técnicas de análisis, tanto cuantitativas como cualitativas, en el proceso de toma de decisiones gerenciales.</p>	<p>Desarrollará la capacidad para el pensamiento reflexivo y crítico.</p> <p>Obtendrá la capacitación para contribuir al desarrollo organizacional de la empresa e interactuará efectivamente con grupos de trabajo multidisciplinares y multiculturales.</p> <p>Desarrollará líderes críticos e integradores a través del dominio técnico y conceptual del área de negocios.</p> <p>Orientará hacia la toma de decisiones de contenido ético y socialmente responsable.</p>

Perfil del egresado del Recinto	Perfil del Egresado del programa de Maestría en Administración de Empresas	Metas de la Escuela Graduada de Administración de Empresas
		<p>Generará la capacidad para el auto-aprendizaje e identificará y utilizará las herramientas para maximizar su potencial intelectual en asuntos atinentes a la gestión y administración de negocios.</p>
<p>XI. Habrá desarrollado competencias para el trabajo en equipo, toma de decisiones, solución de problemas y desarrollo de la creatividad y la imaginación</p>	<p>Aplicará técnicas de análisis, tanto cuantitativas como cualitativas, en el proceso de toma de decisiones gerenciales.</p>	<p>Desarrollará la capacidad para el pensamiento reflexivo y crítico.</p> <p>Obtendrá la capacitación para contribuir al desarrollo organizacional de la empresa e interactuará efectivamente con grupos de trabajo multidisciplinarios y multiculturales.</p> <p>Desarrollará líderes críticos e integradores a través del dominio técnico y conceptual del área de negocios.</p> <p>Orientará hacia la toma de decisiones de contenido ético y socialmente responsable.</p> <p>Generará la capacidad para el auto-aprendizaje e identificará y utilizará las herramientas para maximizar su potencial intelectual en asuntos atinentes a la gestión y administración de negocios.</p> <p>Desarrollará la capacidad para el</p>

Perfil del egresado del Recinto	Perfil del Egresado del programa de Maestría en Administración de Empresas	Metas de la Escuela Graduada de Administración de Empresas
	<p>Conocerá los aspectos técnicos y conceptuales pertinentes a su área de especialidad y el mundo de los negocios.</p> <p>Demostrará habilidad de liderazgo que le permita contribuir al desarrollo organizacional de la empresa e interactuar efectivamente con grupos de trabajo multidisciplinarios y multiculturales.</p>	<p>pensamiento reflexivo y crítico.</p> <p>Obtendrá la capacitación para contribuir al desarrollo organizacional de la empresa e interactuará efectivamente con grupos de trabajo multidisciplinarios y multiculturales.</p> <p>Desarrollará líderes críticos e integradores a través del dominio técnico y conceptual del área de negocios.</p> <p>Generará la capacidad para el auto-aprendizaje e identificará y utilizará las herramientas para maximizar su potencial intelectual en asuntos atinentes a la gestión y administración de negocios.</p> <p>Desarrollará la capacidad para el pensamiento reflexivo y crítico.</p> <p>Obtendrá la capacitación para contribuir al desarrollo organizacional de la empresa e interactuará efectivamente con grupos de trabajo multidisciplinarios y multiculturales.</p> <p>Desarrollará líderes críticos e integradores a través del dominio técnico y conceptual del área de negocios.</p> <p>Gestionará los recursos que le permitan desarrollar las destrezas necesarias para</p>

<b>Perfil del egresado del Recinto</b>	<b>Perfil del Egresado del programa de Maestría en Administración de Empresas</b>	<b>Metas de la Escuela Graduada de Administración de Empresas</b>
		comunicarse efectivamente con sus colegas y demás entes sociales.  Orientará hacia la toma de decisiones de contenido ético y socialmente responsable.

El anejo A se presenta el pareo de del Perfil del Egresado con los cursos medulares, pareo de metas del aprendizaje con cursos medulares y las herramientas y técnicas de enseñanza en los cursos medulares.

### **Metodologías educativas**

Para el ofrecimiento de los cursos de la Maestría en Administración de Empresas se podrán utilizar las siguientes metodologías educativas:

1. Conferencias
2. Discusión
3. Trabajos individuales
4. Trabajo en equipo
5. Estudio y análisis de Casos
6. Ejercicios de aplicación
7. Proyectos de integración
8. Lectura y análisis de artículos
9. Informes orales y escritos
10. Simulaciones
11. Películas
12. Proyectos de investigación y/o monografías
13. Ensayos

14. Reflexiones críticas
15. Preparación de planes de negocio
16. Bibliografía anotada

### **Prontuarios**

En el Anejo B se incluyen los prontuarios de los cursos de nueva creación y los reestructurados para atemperarlos a la realidad moderna en el campo de administración de empresas.

### **Plan de Avalúo del Aprendizaje Estudiantil**

El Comité de Avalúo del Aprendizaje Estudiantil (CAAE) de la Facultad de Administración de Empresas (FAE) desarrolló el primer plan de avalúo del aprendizaje estudiantil del programa de Maestría en Administración de Empresas en el año 2008. En el año 2009, se implantó utilizando el currículo vigente. En esta propuesta curricular se incluye el Plan de Avalúo para el currículo propuesto. El nuevo plan toma en consideración los resultados obtenidos en el avalúo del programa vigente, los cambios curriculares sometidos en ésta propuesta y la estructura y procesos de avalúo existentes en la FAE. Está además predicado dentro la filosofía de mejoramiento continuo del currículo.

Entre los aspectos sobresalientes del Plan de Avalúo se encuentran:

1. La integración de las competencias de información e investigación a través del currículo.
2. La oportunidad de medir las metas de aprendizaje en diferentes cursos de la médula del programa. Ver la alineación de las metas y los cursos en la Tabla 3<sup>7</sup>.
3. La participación activa de los profesores del programa en la implantación del plan.
4. La implantación de acciones transformadoras al semestre siguiente de haberse presentado el informe de los resultados del avalúo del aprendizaje por el CAAE.
5. La revisión del currículo del programa en períodos de 5 años.
6. La designación de un coordinador de avalúo para agilizar los procesos y servir de enlace entre profesores y el CAAE.

---

<sup>7</sup> Tabla 3: Alineación de avalúo aprendizaje estudiantil y los cursos medulares del MBA, se incluye en el anejo E.

## **VII. Perfil del Ingresado, Admisión, Matrícula y Graduación**

### **Perfil del Ingresado**

El estudiante que ingresa al Programa de Maestría en Administración de Empresas de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras debe:

1. Tener una ejecutoria como estudiante o profesional que sea indicativa de su capacidad y carácter para enfrentar un programa intelectualmente riguroso;
2. Contar con las características personales necesarias para que se pueda desarrollar al máximo como un líder en el ambiente empresarial global;
3. Demostrar deseo y capacidad para contribuir al beneficio de la comunidad en la que se desempeña;
4. Tener antecedentes académicos o experiencia laboral que reflejen el potencial para contribuir a una discusión profunda e integradora de los temas tratados en las clases;
5. Poseer las herramientas de comunicación y motivación para la investigación.

Se utilizarán el expediente académico y el currículum vitae para evaluar las ejecutorias como estudiante y como profesional respectivamente. Además, se utilizarán las cartas de recomendación y el ensayo de admisión al programa para evaluar las características personales así como el deseo y capacidad para contribuir positivamente a la comunidad. La capacidad de comunicación y la motivación para la investigación serán medidas utilizando la puntuación en la prueba de admisión a estudios graduados y el ensayo de admisión.

### **Admisión**

Para solicitar admisión el candidato tiene que llenar una solicitud de admisión electrónica ([http://graduados.uprrp.edu/admisiones/solicitud\\_admision.htm](http://graduados.uprrp.edu/admisiones/solicitud_admision.htm)). Los requisitos para solicitar admisión al Programa son:

- Bachillerato o su equivalente de una universidad reconocida.
- Índice académico general de 3.00 puntos en escala de 4.00.
- Prueba de Admisión a Escuelas Graduadas (EXADEP) con al menos 550 o el *Graduate Management Admission Test* (GMAT) con al menos 400.
- Cursos en matemáticas que incluyan cálculo integral y diferencial con calificación no menor de "C".

- Capacidad de análisis crítico.
- Dominio verbal y escrito del español e inglés.
- Aptitud para desarrollar y entender modelos cuantitativos y conceptuales.
- Dos transcripciones de créditos oficiales.
- Dos cartas de recomendación en el formato que aparece en la solicitud electrónica.
- Ensayo
- De ser necesario, entrevista con el Comité de Admisiones
- Formulario de certificado Médico para la oficina de Servicios Médicos del Recinto de Río Piedras
- Pago por Concepto de Solicitud de admisión, readmisión o transferencia
- Prueba de inglés como segundo idioma (TOEFL), para extranjeros solamente

El proceso de admisión para nuevo ingreso a la Maestría en Administración de Empresas es administrado por el Decanato de Estudios Graduados (DEGI) en Coordinación con el Comité de Admisiones de la EGAE. El Artículo 21 del Reglamento de la Escuela Graduada de Administración de Empresas dispone que “[e]l Comité de Admisiones del Programa de Maestría lo constituirán dos profesores regulares adscritos a la EGAE que tengan al menos la mitad de su carga académica en dicho Programa y el director.” Por otro lado, el Artículo 22 del antemencionado Reglamento establece las responsabilidades del Comité. El Comité tiene la responsabilidad de evaluar a todos los candidatos que solicitan ingreso al MBA y a aquellos estudiantes activos que tengan dificultad en mantener los requisitos mínimos de retención. Dicho Comité evalúa todas las solicitudes de admisión y hace una recomendación. El DEGI emite el Certificado de Admisión oficial que se les envía a los estudiantes que sean admitidos y denegados.

#### **Proyección de Matrícula**

La matrícula regular del Programa de Maestría en Administración de Empresas tiene un promedio de 150 estudiantes. Al presente se proyecta el mismo promedio de matrícula para los próximos cinco años.

#### **Requisitos Académicos para Otorgar el Grado**

Para otorgar la Maestría en Administración de Empresas se requerirá estar clasificado en este programa y haber cumplido con todos los requisitos establecidos para el mismo. A tenor con la Certificación 72 (1991 -92) del SA se requerirá un índice académico mínimo de 3.00 para obtener dicho grado.

## **VIII. Facultad**

### **Perfil**

Los profesores de la Escuela Graduada de Administración de Empresas constituyen su recurso más importante. La Facultad cuenta con un equipo de profesores muy competentes y preparados académicamente. Éstos se encuentran directamente involucrados en los procesos de acreditación y revisión curricular. En la actualidad, la Escuela cuenta con un total de 14 profesores con nombramientos regulares a tiempo completo, dos profesores eméritos y 16 profesores colaboradores adscritos a otros departamentos de la Facultad u otras universidades. De los 14 profesores con nombramientos un total de 10 (71%) tienen nombramiento permanente y 2 (29%) tienen nombramiento probatorio. La distribución por rango es la siguiente:

Catedráticos	64 %
Catedráticos Asociados	14 %
Catedráticos Auxiliares	22 %

Todos los profesores a tiempo completo poseen grado doctoral o su equivalente. En el Anejo D se presenta una descripción general del perfil de los profesores. Las líneas de investigación y publicación de los profesores incluyen las áreas de contabilidad, finanzas, gerencia, estadísticas, economía y ética, entre otros.

### **Plan de Reclutamiento y Desarrollo Profesional de la Escuela**

La Escuela Graduada de Administración de Empresas se encuentra en un proceso continuo de reclutamiento (plaza probatoria) de profesores con grado doctoral. La Facultad está comprometida con el programa de desarrollo de profesores de la Escuela Graduada, en el cual se identifican candidatos potenciales para enviarlos al exterior a completar el grado doctoral en su disciplina, nutriendo así el acervo de candidatos para profesores por contrato a tiempo completo y parcial y profesores con plaza. Al presente la Escuela Graduada necesita reclutar, en particular, un/a profesor/a en el área de Gerencia de Negocios Internacionales.

La Facultad tiene un plan a dos años para el desarrollo profesional del personal docente y no docente, el cual les facilita la capacitación continua en las diferentes áreas de especialidad y en temas afines a la educación en Administración de Empresas.

Los profesores nuevos participan de una orientación coordinada por la Facultad y también se les requiere asistir a los talleres del Centro de Excelencia Académica del Recinto. Algunos profesores participan en los talleres de los viernes didácticos ofrecidos por dicho centro.

#### **IX. Administración del Programa**

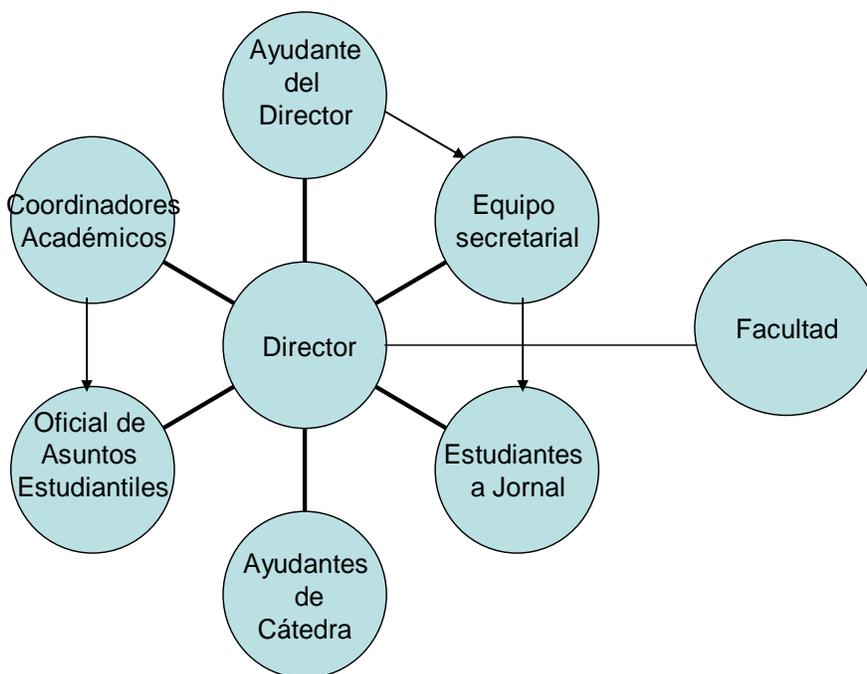
La Escuela Graduada de la Facultad de Administración de Empresas es administrada por un Director. La dirección de programa de MBA recae sobre el Director y está sujeta a las disposiciones del Reglamento de la UPR, de la Facultad y de la Escuela Graduada. El Director podrá delegar algunas funciones en un Coordinador del MBA. Según se establece en el Reglamento de la EGAE, el/la Coordinador/a del MBA deberá ser un docente calificado para enseñar en el programa de MBA y poseer el peritaje para actuar como consejero académico de los estudiantes. Además, la Escuela cuenta con varios comités permanentes cuyas sugerencias inciden sobre asuntos esenciales en la planificación y ejecución de las estrategias administrativas e instruccionales del MBA. El Artículo 11 del Reglamento de la EGAE establece los siguientes comités permanentes:

- Comité Asesor
- Comité Asesor Externo
- Comité de Currículo
- Comité de Asuntos Claustrales
- Comité de Admisiones.

Este Reglamento también provee para el nombramiento de comités temporeros, según lo ameritan las circunstancias particulares del momento.

El organigrama operacional de la Escuela queda configurado como se detalla a continuación:

## Escuela Graduada de Administración de Empresas Organigrama



### X. Recursos de Información

La EGAE se nutre de las colecciones de la Biblioteca de Administración de Empresas y de Biblioteca General José M. Lázaro. Cumpliendo con la Ley 51: Ley de servicios Educativos Integrales para Personas con Impedimentos, la biblioteca cuenta con recursos para atender a las personas con impedimentos. Además, se utilizan los recursos disponibles en otras unidades del Recinto. La base de datos de apoyo a la investigación y los recursos bibliotecarios se presentan en el anejo G.

### XI. Infraestructura para la Enseñanza, la Investigación y el Servicio

Las instalaciones físicas de la FAE generalmente están disponibles a los estudiantes de la EGAE. La EGAE cuenta con los pisos 5 y 6 de la Torre Norte en el Edificio Plaza Universitaria. En el piso 5 están las oficinas administrativas de la Escuela y las oficinas de los Profesores. Además, cuenta con un laboratorio de 25 computadoras y un técnico. El horario del laboratorio varía de acuerdo a la época; no obstante, como regla general está disponible de 8am -10pm de lunes a viernes y sábados en horario reducido a la oferta académica. Los salones de clase están en el sexto piso.

Los participantes del Programa de MBA pueden también utilizar los siguientes laboratorios de computadoras que forman parte de la infraestructura de la FAE.

**1. Centro Académico de Cómputos**

60 computadoras

Horario: 8am -10pm LV; S

Técnicos: 3

**2. Laboratorio de Estadísticas**

19 computadoras

Horario: 8-4:30pm LV

Técnico: 1

**3. Laboratorio de Gerencia**

27 computadoras

Horario: Para los cursos

Técnico: Ninguno

**4. Laboratorio de Contabilidad**

25 computadoras

Horario: 8-4:30pm LV

Técnico: 1

**5. Laboratorio de Inglés**

26 computadoras

Horario: 8-4:30pm LV

Técnico: 1

La FAE también cuenta con un salón multimedia en la Biblioteca para apoyo a la docencia, desarrollo de las destrezas de información y la investigación. Este salón cuenta con 20 computadoras portátiles y pizarra electrónica. Existe también un “trading room” localizado en la biblioteca. El espacio emula los centros en casas de corretaje e inversiones en los cuales se llevan a cabo transacciones en los mercados de capital. Esta herramienta permite que los estudiantes tengan exposición vivencial a lo que enfrentarán en el campo del trabajo. Provee, además, la infraestructura para realizar estudios empíricos relativos a los mercados y estrategias de inversión.

## **XII. Servicios al Estudiante**

### **Sistemas de Servicio y Apoyo al Estudiante en la EGAE**

Según detallado en el organigrama de la EGAE, ésta cuenta con un Ayudante del Decano para la Escuela Graduada, tres secretarías administrativas, el Coordinador del Programa de MBA y los profesores que proveen apoyo al estudiantado. La EGAE también cuenta con una Oficial de Asuntos Estudiantiles que atiende los diversos asuntos, entre los cuales se encuentran:

- Orientación a estudiantes sobre los programas académicos y políticas institucionales
- Selección de cursos, matrícula y bajas
- Evaluación de los expedientes académicos
- Trámite de convalidaciones de cursos, sustituciones de cursos y prórrogas
- Preparación de material informativo sobre servicios al estudiante
- Verificación de requisitos de grado

### **Servicios de Apoyo del Decanato de Estudios Graduados e Investigación (DEGI)**

Muchos de los servicios a los estudiantes graduados de la EGAE están centralizados en la estructura administrativa del Recinto de Río Piedras, específicamente el Decanato de Estudios Graduados e Investigación (DEGI). El DEGI es la unidad académica que junto a la comunidad de los programas graduados, escuelas profesionales y las unidades de investigación articula y fomenta el desarrollo de la educación graduada, la investigación y creación en el Recinto. De esta manera, el Recinto puede distribuir los recursos con una perspectiva holística. A continuación se resumen los componentes más importantes de los servicios que ofrece al DEGI a los estudiantes graduados, incluyendo los del programa de MBA.

- *Decanato Auxiliar de Investigación (DEGI)*

A través del Decanato Auxiliar de Investigación el DEGI crea y apoya iniciativas y programas para fortalecer las competencias de investigación de los profesores, investigadores y estudiantes graduados y subgraduados y promueve su participación en alianzas y redes internacionales que fomenten la investigación de frontera. Para estos fines, el Decanato Auxiliar de Investigación las metas de:

1. Potenciar la capacidad de profesores, estudiantes y otro personal del Recinto respecto a la investigación y la labor creativa

2. Aumentar la productividad académica, la capacidad para generar nuevos conocimientos y la proyección internacional de las unidades de investigación
  3. Asegurar la integridad en la investigación y el cumplimiento con normas institucionales y externas
- *Decanato Auxiliar Asuntos Estudiantiles (DEGI)*

El Decanato Auxiliar Asuntos Estudiantiles del DEGI contribuye de forma directa a estimular que los estudiantes de ejecución académica excelente estudien en el Recinto. Una vez se incorporan a la comunidad universitaria, esta oficina trabaja para crear, coordinar y articular servicios que enriquezcan la vida estudiantil. Entre las funciones de este Decanato Auxiliar se encuentran:

1. Organizar y coordinar el proceso de admisiones graduadas.
2. Promover activamente el reclutamiento de estudiantes en y fuera de Puerto Rico.
3. Garantizar que los servicios de apoyo al estudiantado graduado sean de calidad y que respondan a sus necesidades.
4. Articular, organizar, fortalecer y administrar los programas de asistencia económica o becas para el estudiantado graduado.
5. Orientar sobre oportunidades de becas y ayudas económicas para estudiantes graduados dentro y fuera de la institución.
6. Coordinar los procesos para el otorgamiento de ayudantías académicas para la cátedra, investigación y profesional con fondos institucionales y fondos externos.
7. Promover el desarrollo profesional y cívico del estudiantado graduado.
8. Coordinar programas de capacitación y desarrollo en la cátedra, investigación y el ámbito profesional para estudiantes graduados.
9. Servir de enlace con el Decanato de Estudiantes y otras instancias que proveen servicios a los estudiantes graduados.
10. Optimizar los procesos académico –administrativos que rigen los estudios graduados.
11. Ofrecer orientación sobre los derechos y deberes de los estudiantes graduados y atender sus reclamos.
12. Evaluar, establecer normas y orientar sobre los procesos para la inscripción de tesis, proyectos equivalentes y disertaciones de estudiantes en University Microfilms, Inc.

13. Promover, desarrollar y coordinar proyectos innovadores que redunden en beneficio directo al estudiante graduado.

### **Hospedaje**

La Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras, también provee facilidades de hospedaje para un número limitado de estudiantes graduados que tienen residencia permanente fuera del área metropolitana o que son extranjeros. El costo de una habitación o estudio fluctúa entre \$200 y \$350 mensuales.

### **Programa Enlace**

A través del **Programa Enlace**, la Facultad promueve las relaciones de la EGAE con diferentes sectores del ambiente social, empresarial, gubernamental y económico, tanto local como internacional. Dicho programa tiene disponible para la comunidad empresarial y el sector público un banco de datos y resúmenes de los estudiantes sub-graduados y graduados. Esta información facilita la participación de los estudiantes en proyectos de práctica profesional o internados, empleo, trabajo voluntario, investigación y otros. Puede participar de este programa todo estudiante activo en la escuela graduada. La participación es libre de costo y está limitada a aquellos estudiantes graduados activos que no estén en probatoria académica y aquellos que hayan terminado el mismo hace dos años o menos.

### **Sistema de Asesoría Académica y opciones para que el estudiante configure su programa**

Reconociendo la importancia de la asesoría académica establecida en el Plan Estratégico Visión Universidad 2016 de “fortalecer los servicios de asesoría académica” y los requerimientos de la agencia acreditadora AACSB, la Escuela Graduada cuenta con un Coordinador del Programa de MBA que se concentra en la asesoría académica para estudiantes adscritos a dicha unidad. Además, la EGAE ha diseñado una estructura para atender las necesidades de los estudiantes de tal manera que éstos reciban insumo al comienzo de cada semestre. Esta estructura comenzará a implantarse con el nuevo Programa.

La responsabilidad de asesoramiento académico descansa principalmente en el Coordinador del MBA. No obstante, éste se encargará de parear los intereses de los estudiantes con las áreas de especialidad de cada uno de los catorce Profesores de la EGAE. Esencialmente, cada Profesor será el

asesor designado de un grupo de no más de 15 estudiantes que compartan los intereses de investigación y/o enseñanza de cada Profesor.

Al comenzar cada semestre académico, el Coordinador del MBA actualizará y distribuirá las listas de estudiantes asignados a cada Profesor. Las listas incluirán información contacto, lugar de empleo, área de interés y otra información pertinente para el asesor. Cada semestre, los Profesores vienen obligados a reunirse con cada estudiante a él o ella asignado y preparará una hoja de evaluación académica la cual incluirá los créditos que el estudiante ha tomado hasta la fecha, los intereses del estudiante, las sugerencias del Profesor al estudiante y otros asuntos pertinentes. La hoja debe ser firmada por el Profesor y el estudiante, quien entregará copia de la misma a la Oficial de Asuntos Académicos para su registro y almacenamiento electrónico. El Coordinador del MBA se responsabilizará por monitorear el cumplimiento con el proceso y dar seguimiento a los Profesores y Estudiantes. Además, analizará los resultados de las asesorías y, de entenderlo apropiado, discutirá los mismos con el/la Profesore y el/la estudiante.

Vale notar que la EGAE requerirá que cada uno de sus Profesores, incluyendo al Coordinador del MBA, tome un adiestramiento sobre asesoría académica, una vez al año, para que adquieran las competencias esenciales a los efectos de proveer los servicios requeridos a sus estudiantes. Esto, porque reconocemos la necesidad de capacitación de los Profesores para desempeñar su tarea de asesoría.

El anteriormente descrito modelo garantiza que los estudiantes reciban el apoyo que requieren en torno a sus necesidades de asesoría. El uso de recursos de distintos niveles y capacidad para atender a los estudiantes provee una estructura maleable capaz de satisfacer las necesidades del Programa de MBA de la EGAE, toda vez que el número de estudiantes en el Programa generalmente fluctua entre 150 y 170.

### **XIII. Presupuesto**

La tabla 10 presenta el presupuesto de la Escuela Graduada de Administración de Empresas. La distribución incluye el presupuesto para los programas de maestría y doctorado. El programa graduado cuenta con recursos económicos para bases de datos para la investigación, viajes oficiales, conferenciantes invitados, profesores invitados, asistentes de cátedra e investigación, mentores y salarios del personal docente y no docente. El programa cuenta con los recursos necesarios para la implantación de esta propuesta.

**Tabla 10**

**Presupuesto de la Escuela Graduada de Administración de Empresas**

<b>Universidad de Puerto Rico</b>				
<b>Recinto de Río Piedras</b>				
<b>Facultad de Administración de Empresas - Escuela Graduada</b>				
<b>Presupuesto 2011-12 a 2013-14</b>				
<b>Partida</b>	<b>2010-2011</b>	<b>2011-2012</b>	<b>2012-2013</b>	<b>2013-2104</b>
Bases de Datos*	\$ 130,388	\$ 134,299	\$ 138,328	\$ 142,478
Viajes*	15,412	15,874	16,351	16,841
Conferenciantes Invitados	13,736	13,736	13,736	13,736
Profesores Invitados	28,000	28,000	28,000	28,000
Asistentes de Cátedra	203,693	209,804	216,098	222,581
Mentores**	122,307	127,811	133,562	139,572
Salarios**	1,153,506	1,205,414	1,259,657	1,316,342
Profesores FTE, FAE*	152,894	159,775	166,965	174,478
<b>Gran total</b>	<b>\$ 1,819,936</b>	<b>\$ 1,894,712</b>	<b>\$ 1,972,697</b>	<b>\$ 2,054,028</b>

**XIV. Plan de Avalúo del Aprendizaje Estudiantil y Evaluación de Programas**

El plan de avalúo del aprendizaje estudiantil y evaluación de programas se presenta en el Anejo E.

### Bibliografía

- Abraham, Anne (2006). The Need for the Integration of Emotional Intelligence Skills in Business Education. *Business Renaissance Quarterly*, 1(3). 65—19. Retrieved September 10, 2007, from ABI/Inform Global Database. (Document I.D: 1262637481).
- Ahlawat, Sunita, Sucheta Alawat. (2006). Competing in the global knowledge economy\_ implications for business education. *Journal of American Academy of Business, Cambridge*, 8(1), 101-105. Retrieved sept. 10, 2007. From ABI/inform global database. (document ID: 958966351).
- Aydin, M.D., Leblebici, N.D., Arslan, M, Kilic, M., and Oktem, M.K. (2005). The impact of IQ and EQ on pre-eminent achievement in organizations: Implications for the hiring decisions of HRM specialists, *International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 701-719.
- Baetz, M, Sharp, D. (2004) Integrating ethics content into the core business curriculum: do core teaching materials do the job? *Journal of Business Ethics*, 51(1), 53-62. Retrieved sept. 20, 2007 from ABI/inform global database. (document ID: 660129471).
- Cant, A.G. (2004). Internationalizing the business curriculum: developing intercultural competence. *Journal of American Academy of Business, Cambridge*, 5(1/2), 177-182. Retrieved sept. 10, 2007. From ABI/Inform Global database. (document ID: 653886061)
- Cruz T., Bazron, B., Dennis, K., & Isaacs, M. (1989). *Hacia un sistema culturalmente competente de la atención, volumen I*. Washington, DC: Georgetown University Child Development Center, CASSP Centro de Asistencia Técnica.
- Davis, M., Proe, J., Boxx, R., The millionaire mind: implications for business school education, *Sam Advanced Management Journal, Society for Advancement of Management*, Autum 2006.
- Jowdy, E. (2006). An empirical investigation into the impact of an experience-based learning course on students' emotional competency. Ph.D. dissertation, University of Massachusetts Amherst, U.S. Retrieved sept. 10, 2007, from ProQuest Digital Dissertations database. (Publication No. AAT3216954)

Kaliski, Burton S., Bronner, M. (2007) An Action Agenda for Business Education, Delta Pi Epsilon Journal, Winter2007, Vol. 49 Issue 1, p56-63.

Kaplan, David A., (2009) MBAs Get Schooled in Ethics, Fortune, October, 2009.

National Association of Colleges and Employers (2007), Job Outlook 2007

McCann, J., (2006) The next economy, BizEd, March/April.

McCarthy, P, McCarthy, H., (2006) When case studies are not enough: integrating experiential learning into business curricula, Journal of Education for business, mar/apr, 81,4, ABI/inform global.

Myers, L., Mary I. Tucker, (2005) Increasing awareness of emotional intelligence in a business curriculum. Business Communication Quarterly, 58(1), 44-51, retrieved Sept. 10, 2007, from ABI/Inform Global Database. (Document ID: 797679351).

Navarro, Peter, (2008) The MBA Curricula of Top-Ranked US Business Schools: A Study in Failure, Academy of Management Learning and Education, Mar. 2008 Vol. 7, p. 108-123

O'Hara, M. (2007). Strangers in a strange land: knowing, learning and education for the global knowledge society. Futures, 39(8), 930. Retrieved sept. 10, 2007, from ABI/inform global database. (document ID: 1317966391).

Ornstein, S., Nelson, T. (2006). Incorporating emotional intelligence competency building into the preparation and delivery of international travel courses. Innovations in Education and Teaching International, 43(1), 41-55. Retrieved sept. 10, 2007, from Academic Research Library database. (document ID: 1165845801)

Petty, Scott (2004, August). The Outside Talent Trend. Professional Builder: GIANTS,10. Retrieved December 4, 2007, from ABI/INFORM Global database. (Document ID: 680629371).

Pomeroy, Ann (2006, April). Winners AND Learners. HRMagazine, 51(4), 62-67. Retrieved December 4, 2007, from ABI/INFORM Global database. (Document ID: Retrieved December 4, 2007, from ABI/INFORM Global database.

Rhodes, C, John Garrick. (2003). Project-based learning and the limits of corporate knowledge. *Journal of Management Education*, 27(4), 447-471.

Saghafi, M.M. (2001). Impact of international business education on ethnocentricity. *Journal of Teaching in International Business*, 12(4), 63-81. Retrieved Sept. 10, 2007, from ABI/inform Global database, (document ID: 112639487)

Stanley, T.J. (2001). *The millionaire mind*. Kansas City: Andrews McMeel Publishing.

Walton, J., Basciano, P., (2006) The internationalization of American business education: are u.s. business students less ethnocentric? *The Business Review, Cambridge*, 5(1). Retrieved sept. 2006. ABI/inform global database.

Woest. James O. (2006) *The effect of undergraduate business programs on early career success~*. Ph.D, dissertation,, The Claremont Graduate University. United States – California. Retrieved September 10. 2007. From Proquest Digital Dissertations database. (publication No. AAT 3197908).

**APÉNDICE**