

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

**Aprobada por el Senado Académico**  
26 de abril de 2012  
Certificación Núm. 80, Año Académico 2011-2012

## 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 área 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 decisional 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>



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

**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
<b>3</b>	FING 6501: Finanzas Corporativas	MECU 6551: Fundamentos de la Estadística  CONT 6501: Contabilidad para Análisis y Control	<b>3</b>	Curso de Selección Dirigida	
<b>3</b>	MERC 6541: Gerencia de Mercadeo		<b>3</b>	Curso de Selección Dirigida	
<b>9</b>	Total de créditos		<b>9</b>	Total de créditos	
<b>TERCER AÑO</b>					
<b>Primer Semestre</b>					
<b>Crs.</b>	<b>Cursos Requeridos</b>	<b>Prerequisitos</b>			
<b>3</b>	Curso de Selección Dirigida				
<b>3</b>	Curso de Selección Dirigida				
<b>6</b>	<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>
<b>3</b>	Admi 6531: Gerencia y Liderazgo		<b>3</b>	MECU 6551: Fundamentos de la Estadística	
<b>3</b>	ECOG 6567: Economía		<b>3</b>	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 Temas 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>	



**Coherencia y Suficiencia Curricular**

En las Tabla 8 se ilustra la coherencia de los perfiles (Recinto y Facultad) con las metas y objetivos del Programa.

**Tabla 8**  
**Coherencia y Suficiencia Curricular**

<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>I. Habrá desarrollado capacidad para el pensamiento reflexivo y crítico que promueva la responsabilidad social, cultural, ambiental y cívica, y para encauzar el proceso de aprendizaje a lo largo de su vida</p>	<p>Aplicará técnicas de análisis, tanto cuantitativas como cualitativas, en el proceso de toma de decisiones gerenciales.</p> <p>Conocerá los aspectos técnicos y conceptuales pertinentes a su área de especialidad y el mundo de los 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 multidisciplinares 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>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</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>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>VI. Habrá adquirido conocimiento y competencias sustanciales en por lo menos un campo o disciplina de estudio</p>	<p>Aplicará técnicas de análisis, tanto cuantitativas como cualitativas, en el proceso de toma de decisiones gerenciales.</p> <p>Conocerá los aspectos técnicos y conceptuales</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 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>

<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 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>

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**

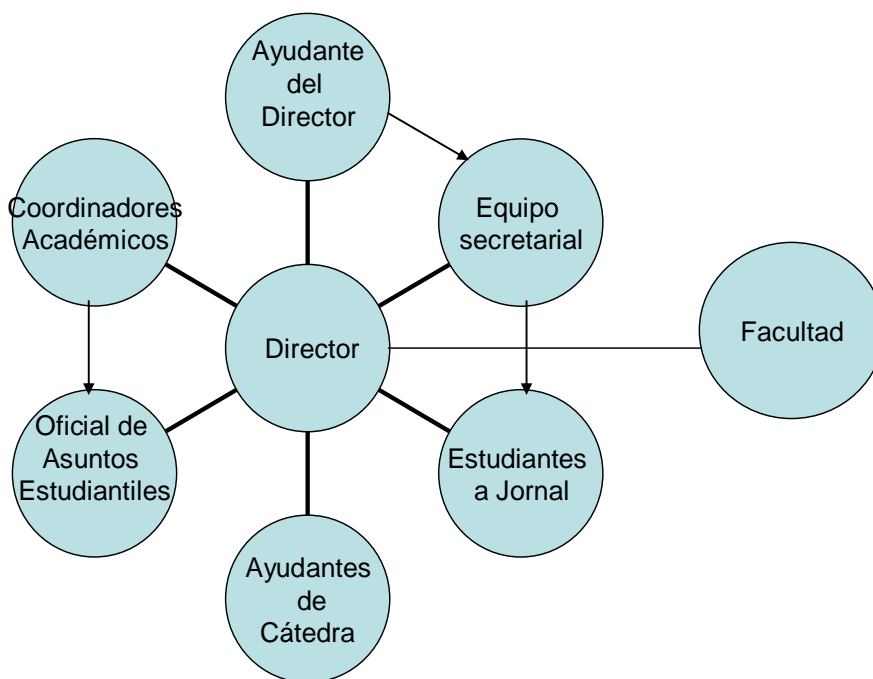
La Escuela Graduada de la Facultad de Administración de Empresas es administrada por un Director. La dirección de programa de MBA recae sobre el Director y está sujeta a las disposiciones del Reglamento de la UPR, de la Facultad y de la Escuela Graduada. El Director podrá delegar algunas funciones en 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 parrear 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**

**ANEJO A**

**Pareo de Perfil del Egresado con Cursos Medulares**

	<b>ADMI 6531</b>	<b>ECOG 6567</b>	<b>ADMI 6510</b>	<b>MERC 6541</b>	<b>CONT 6501</b>	<b>FING 6501</b>	<b>MECU 6551</b>	<b>GEOP 6539</b>	<b>ADMI 6595</b>	<b>ADMI 6637</b>
<i>Aplicará técnicas de análisis, tanto cuantitativas como cualitativas, en el proceso de toma de decisiones gerenciales.</i>		X	X	X	X	X	X	X	X	
<i>Conocerá los aspectos técnicos y conceptuales pertinentes a su área de especialidad y el mundo de los negocios.</i>	X	X			X	X	X	X	X	X
<i>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.</i>	X	X	X						X	X
<i>Se comunicará efectivamente.</i>	X		X	X			X		X	X
<i>Demostrará habilidad de liderazgo que le permita contribuir al desarrollo organizacional de la empresa e interactuar efectivamente con grupos de trabajo multidisciplinarios y multiculturales.</i>	X			X	X	X				X
<i>Tomará decisiones éticas y con sentido de responsabilidad social.</i>	X		X		X			X	X	X

<b><i>Poseerá competencias de investigación y de información, así como del uso de tecnologías de información pertinentes.</i></b>		X	X	X			X	X	X	X
---	--	---	---	---	--	--	---	---	---	---

**ANEJO A, CONT.**

**Pareo de Metas del Aprendizaje con Cursos Medulares**

<b>METAS</b>	<b>ADMI 6531</b>	<b>ECOG 6567</b>	<b>ADMI 6510</b>	<b>MERC 6541</b>	<b>CONT 6501</b>	<b>FING 6501</b>	<b>MECU 6551</b>	<b>GEOP 6539</b>	<b>ADMI 6595</b>	<b>ADMI 6637</b>
Desarrollará la capacidad para el pensamiento reflexivo y crítico.	X	X	X	X	X	X	X	-		-
Obtendrá la capacitación para contribuir al desarrollo organizacional de la empresa e interactuará efectivamente con grupos de trabajo multidisciplinarios y multiculturales.	X	-	-	X	X	X	X	X	X	-
Desarrollará líderes críticos e integradores a través del dominio técnico y conceptual del área de negocios.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	-
Gestionará los recursos que le permitan desarrollar las destrezas necesarias para comunicarse efectivamente con sus colegas y demás entes sociales.	X	-	-		X		-	-	-	X
Orientará hacia la toma de decisiones de contenido ético y socialmente responsable.		-	X	X	X		-	-	X	X
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.	X	-	-			X	-	-	X	X

**ANEJO A, CONT.**

**Pareo de Herramientas/Técnicas de Enseñanza en Cursos Medulares (Enfoques Principales)**

<b>CURSO</b>	<b>Exámenes (Orales o Escritos)</b>	<b>Exposiciones Orales</b>	<b>Análisis de Casos</b>	<b>Solución de Problemas Cuantitativos</b>	<b>Uso de programas / simulaciones</b>	<b>Proyectos</b>	<b>Trabajo en equipo</b>
<b>ADMI 6531</b>	X	-	X	-	-	X	X
<b>ECOG 6567</b>	X	-	X	X	X	-	-
<b>MERC 6541</b>	X	X	X	X	X	X	X
<b>ADMI 6510</b>	X	-	X	X	X	x	X
<b>CONT 6501</b>	X	-	X	-	X	-	X
<b>FING 6501</b>	X	X	-	-	-	-	X
<b>MECU 6551</b>	X	-	-	X	X	-	-
<b>GEOG 6539</b>	X	-	X	X	-	-	X
<b>ADMI 6595</b>	-	X	X	-	X	-	X
<b>ADMI 6637</b>	X	X	X	-	-	X	X



1  
2  
3  
4  
5  
6  
7  
8  
9  
10  
11  
12  
13  
14  
15  
16  
17  
18  
19  
20  
21  
22  
23  
24  
25  
26  
27  
28

**ANEJO B**  
**Prontuarios**

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

**PRONTUARIO**

**TÍTULO DEL CURSO** : Ética Empresarial y Temas Afines

**PRERREQUISITOS** : Ninguno

**CRÉDITOS** : Tres (3) créditos

**CÓDIGO** : ADMI 6637

**HORARIO Y DURACIÓN** : Tres horas contacto semanales

**DESCRIPCIÓN DEL CURSO**

Curso interdisciplinario en el cual se explora el impacto económico, social y cultural de las actividades empresariales en la sociedad desde una perspectiva ética. El curso tiene un enfoque investigativo que incorpora diversas escuelas de pensamiento, así como el examen de los diversos conflictos éticos que surgen a medida que avanzan los descubrimientos científicos y tecnológicos impactando el ámbito de los negocios, particularmente, en Puerto Rico, el Caribe y Latinoamérica.

**OBJETIVOS GENERALES**

Al completar el curso, el estudiante podrá identificar y evaluar valores y conductas que le permitan asumir posiciones que propicien un ambiente organizacional ético y socialmente responsable. El estudiante podrá, además, evaluar y analizar críticamente el impacto de las actividades empresariales en el desarrollo económico, social y cultural, particularmente en el contexto Latinoamericano, desde una perspectiva ética y multidisciplinaria que integre diversas corrientes de pensamiento. También, el estudiante podrá comunicar efectivamente los hallazgos de su actividad investigativa.

**OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Al concluir el curso los estudiantes podrán:

1. Identificar situaciones de carácter moral y posibles alternativas de acción que tomen en consideración el punto de vista ético y la responsabilidad social de la empresa y recomendar posibles soluciones.
2. Explicar los principios básicos de diversas filosofías morales y la responsabilidad social empresarial y aplicarlas al mundo de los negocios.
3. Identificar conflictos éticos relacionados al mundo empresarial, relacionando conceptos económicos, sociales, culturales y éticos, en Puerto Rico y Latinoamérica.
4. Sustentar conclusiones respecto a un problema ético como resultado de un trabajo de investigación académica.

74 5. Elaborar un artículo académico de calidad publicable para divulgar resultados de un trabajo investigativo.

75

76 **BOSQUEJO DEL CURSO**

77

78 I- Ética en las Organizaciones (3 horas).

- 79 • Definiciones relevantes
- 80 • Relación con otros campos del saber

81

82 II- Administración y grupos de interés (3 horas)

- 83 • Definiciones
- 84 • Análisis de grupos de interés
- 85 • Integración grupos de interés y ética

86

87 III- Toma de Decisiones (3 horas)

- 88 • Racionalidad
- 89 • Filosofías Morales
- 90 • Normas y Virtudes

91

92 IV- Grupos de Interés Externos (3 horas)

- 93 • Responsabilidad moral de la empresa
- 94 • Ambiente legal

95

96 V- Desafíos Éticos de Latinoamérica y el Caribe (3 horas)

- 97 • Pobreza
- 98 • Desigualdad
- 99 • Derechos ciudadanos

100

101 VI- Responsabilidad Social Empresarial (3 horas)

- 102 • Evolución
- 103 • Desarrollo en Latinoamérica, Norteamérica y el Caribe
- 104 • Ventaja competitiva
- 105 • Comunicación
- 106 • Retos

107

108 VII- Grupos de Interés Internos (3 horas)

- 109 • Liderazgo ético
- 110 • Cultura organizacional
- 111 • Autorregulación

112

113 VIII- Empleados (3 horas)

- 114 • Derechos y obligaciones
- 115 • Discriminación

116 IX- Globalización (3 horas)

- 117 • Ventajas

118  
119  
120  
121  
122  
123  
124  
125  
126  
127  
128  
129  
130  
131  
132  
133  
134  
135  
136  
137  
138  
139  
140  
141  
142  
143  
144  
145  
146  
147  
148  
149  
150  
151  
152  
153  
154  
155  
156  
157  
158  
159  
160  
161  
162

- Desventajas
  - Cultura
- X- Investigación (6 horas)
- Método científico
  - Artículo de Investigación

La distribución de tiempo por temas no incluye 12 horas a ser utilizadas para exámenes, presentaciones y otras actividades a discreción del profesor del curso. La cantidad de tiempo así como el orden de los temas estará sujeto a cambio a discreción del profesor.

### **METODOLOGÍA DE ENSEÑANZA**

El curso consistirá de discusión grupal de las lecturas y casos asignados. Los estudiantes recibirán capacitación en competencias de información así como en competencias de investigación. Los estudiantes harán una presentación oral de su estudio.

### **EVALUACIÓN DE LA LABOR DEL ESTUDIANTE**

Examen Comprensivo	100	(33%)
Proyecto Iniciativa Comunitaria	70	(24%)
Participación en Clase	30	(10%)
Trabajo de Investigación		
Propuesta de Investigación	30	(10%)
Trabajo de Investigación	<u>70</u>	(23%)
<b>Total</b>	<b>300</b>	

**Habrá evaluación diferenciada para estudiantes con necesidades especiales.**

***Los actos de falta de integridad académica por parte de estudiantes conllevan sanciones disciplinarias (Certificación Núm. 13 2009-2010 de la JS, Reglamento General de Estudiantes de la UPR, Artículos 2.10.6 y 6.2.1).***

### **LEY 51**

La Ley 51 del 7 de junio de 1996, conocida como la Ley de Servicios Educativos para Personas con Impedimentos – En cumplimiento de esta ley, se proveerá el ambiente de aprendizaje adecuado para los/as estudiantes con necesidades especiales. Cualquier estudiante que amerite atención especial según lo dispuesto en dicha ley, debe proveer la información de modo voluntario y confidencial.

Los estudiantes que reciban servicios de Rehabilitación Vocacional deben comunicarse con el profesor al inicio del semestre para planificar el acomodo razonable y equipo asistido necesario conforme a las recomendaciones de la Oficina de Asuntos para las Persona con Impedimento (OAPI) del Decanato de Estudiantes. También aquellos estudiantes con necesidades especiales que requieren de algún tipo de asistencia o acomodo deben comunicarse con el profesor.

163 **ESTRATEGIAS DE AVALÚO**

164

165 Trabajo de Investigación, Propuesta de investigación, Rúbricas, Examen

166

**Escala**

167 300- 270 100 – 90% A

168 269- 240 89 – 80% B

169 239- 210 79 – 70% C

170 209- 180 69 – 60% D

171 179 – 0 59 – 0 % F

172

173 **Circular Núm. 5 de 2009-2010 del DAA:**

174

175 Este curso contribuye al programa y al avalúo del aprendizaje de las siguientes metas del perfil del egresado:

176

177 1. Análisis crítico del entorno

178 2. Toma de decisiones éticas

179 3. Comunicación efectiva

180 4. Competencias de investigación e información

181

182 **LIBRO DE TEXTO SUGERIDO**

183

184 **Ética en los Negocios** Joseph W. Weiss

185 Cuarta Edición, 2006, Thomson

186

187 **LECTURAS ADICIONALES**

188

189 1. Amartya Sen. 2009 Una mirada estratégica a los temas sociales clave: la pobreza, el mal y el delito. Biblioteca  
190 Digital Redunirse, <http://www.redunirse.org/>.

191

192 2. Bernardo Kliksberg. 2008 ¿Cómo enfrentar la inseguridad en América Latina? *La falacia de la mano dura*.  
193 Revista Nueva Sociedad, No 215, mayo-junio

194

195 3. Bernardo Kliksberg. 2009 Una agenda renovada de Responsabilidad empresarial para América Latina en la Era  
196 de la Crisis. <http://www.redunirse.org/>.

197

198 4. Bernardo Kliksberg, 2009 RSE: ¿Moda o Demanda Social? <http://www.redunirse.org/>.

199

200 5. Michael Porter y Mark Kramer. 2006 Estrategia y Sociedad. Harvard Business Review. Diciembre.

201

202 6. Tom Beauchamp, 2007 The Four Principles Approach to Health Care Ethics en Principles of Health Care Ethics,  
203 Wiley & Sons InterScience. Second Edition p 3-10.

204

205 **BIBLIOGRAFÍA**

206

- 207 Ariel, S. (2005) "Minding Our Business" What the United States Government has Done and Can Do to Ensure that U.S.  
208 Multinationals Act Responsibly in Foreign Markets, *Journal of Business Ethics* 59.  
209
- 210 Arlow, Peter. 1991. Personal Characteristics in College Students' Evaluations of Business Ethics and Corporate  
211 Social Responsibility *Journal of Business Ethics*. Vol. 10, Iss. 1, p. 63  
212
- 213 Aupperle, K. E., A. B. Carroll and J. D. Hatfield: 1985, 'An Empirical Examination of the Relationship Between  
214 Corporate Social Responsibility and Profitability', *Academy of Management Journal* 28, 446-463.  
215
- 216 Barnett, J. and M. Karson. 1989. Managers Values, Executive Decisions: An Exploration of the Role of Gender  
217 Career Stage Organizational Level Function and the Importance of Ethics Relationships in Managerial  
218 Decision Making. *Journal of Business Ethics* 8. 35-44.  
219
- 220 Beauchamp, Tom 2007. The Four Principles Approach to Health Care Ethics in *Principles of Health Care Ethics*.  
221 Second Edition. John Wiley & Sons.  
222
- 223 Beauchamp, Tom L., and Childress, James F. 1979, *Principles of Biomedical Ethics*, 1st–5th eds. New York: Oxford  
224 University Press.  
225
- 226 Buchan, H. 2005. Ethical Decision Making in the Public Accounting Profession: An Extension of Azjen's Theory of  
227 Planned Behavior. *Journal of Business Ethics* 61. 165-181.  
228
- 229 Burton, Brian K, W Harvey Hegarty. 1999. Some determinants of student corporate social responsibility  
230 orientation *Business and Society*. Vol. 38, Iss. 2, p. 188-205  
231
- 232 Carroll, A. B.: 1979, 'A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance', *Academy of  
233 Management Review* 4, 497-506.  
234
- 235 Carroll, A. B.: 1991, 'Corporate Social Performance Measurement: A Commentary on Methods for Evaluating an  
236 Elusive Construct', in L. E. Preston (ed.), *Research in Corporate Social Performance and Policy*, Vol. 12, JAI  
237 Press, Greenwich, CT, pp. 385-401.  
238
- 239 Clarkson, M.B.E. 1995, A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance.  
240 *Academy of Management Review*, 20, 92-117.  
241
- 242 Cohen, J. R. and L. W. Pant. 1989. 1998. The effect of gender and academic discipline diversity on the ethical  
243 evaluations, ethical intentions and ethical orientation of potential public accounting recruits. *Accounting  
244 Horizons* 12:250–70.  
245
- 246 Collins, D. 2000. The Quest to Improve the Human Condition: The First 1,500 Articles published in *Journal of  
247 Business Ethics*. *Journal of Business Ethics* 26. 1-73.  
248
- 249 David, F. R., L. M. Anderson, and K. W. Lawrimore: 1990, 'Perspectives on Business Ethics in Management Educa-  
250 tion', *SAM Advanced Management Journal* 9, 26—32.

- 251 De la Cruz María y Cabrera María, 2007, El Desarrollo de la Ética y la Responsabilidad Social a través del Gobierno  
252 Corporativo, 2 XV Congreso Nacional de Ética de la Economía y de las Organizaciones El Buen Gobierno de  
253 las Organizaciones IESE Business School Barcelona, 8 y 9 de junio  
254
- 255 Donaldson, T. y Preston, L.E.: 1995, "The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and  
256 implications", *Academy of Management Review* 20 (1), 65-91.  
257
- 258 Dunning, J et.al. (2005) Is Global Capitalism Morally Defensible?, *Contributions to Political Economy* 24.  
259
- 260 Duska, R. F.: 1991, 'What's the Point of a Business Ethics Course?', *Business Ethics Quarterly* 1(4), 335-354.  
261
- 262 Fisher, Josie. 2001. Lessons for Business Ethics from Bioethics. *Journal of Business Ethics* 34:15-25  
263
- 264 Freeman, R. E.: 1984, *Strategic Management. A stakeholder Approach*, Boston: Pitman/Ballinger (Harper Collins).  
265
- 266 Freeman, R.E. y Velamuri, S. R.: 2006, "A new approach to CSR: Company stakeholder responsibility", en  
267 Kakabadse, A. y Morsing, M., *Corporate social responsibility Reconciling aspiration with application*, 9-23.  
268 Palgrave Mcmillan. Gran Bretaña  
269
- 270 Friedman, M.: 1970, "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits", *New York Times Magazine*,  
271 13, 122-126.  
272
- 273 Gellerman, S. W.: 1986, Why "Good" Managers Make Bad Ethical Choices', *Harvard Business Review* 86, 85—90.  
274
- 275 Gilligan, C. 1982. *In a different voice*. Cambridge, MA: Harvard University Press.  
276
- 277 Hirsh, A., 2002 Consideraciones teóricas acerca de la ética profesional, en R. López, *Educación y Cultura Global.*  
278 *Valores y nuevos enfoques en una sociedad compleja*, Secretaría de Educación Pública y Cultura de Sinaloa  
279 y Universidad Autónoma de Sinaloa, México,  
280
- 281 Hofstede, G. (1984) The Cultural Relativity of the Quality of Life Concept, *The Academy of Management Review* 9.  
282
- 283 Hortal, A., 1994 La ética profesional en el contexto universitario. *Lección inaugural del curso académico 1994-*  
284 *1995 de la Universidad Pontificia Comillas*, Universidad Pontificia Comillas, Madrid, España.  
285
- 286 Ibrahim, Nabil A, Donald P Howard, John P Angelidis. 2006. Corporate Social Responsibility A comparative  
287 Analysis of Perceptions of Practicing Accountants and Accounting Students. *Journal of Business Ethics*.  
288 Vol. 66, p. 157-167.  
289
- 290 Kant, I. 2001 en *Perspectivas: revista trimestral de educación comparada* (París. UNESCO: Oficina Internacional de  
291 Educación), vol. XXIII, n° 3/4, 1993, págs. 837-854  
292
- 293 Kaptein, M. (2004) Business Codes of Multinationals Firms: What Do They Say? *Journal of Business Ethics*, 50.  
294

- 295 Kohlberg, L. 1976. Moral stages and moralization: The cognitive-developmental. In *Moral development and*  
296 *behavior: Theory, research and social issues*, ed. T. Lickona, New York: Holt, Rinehart and Winston.  
297
- 298 Kolk, A. et. el. (2002) Child Labor and Multinational Conduct: A Comparison of International Business and  
299 Stakeholders Codes, *Journal of Business Ethics* 36(3).  
300
- 301 Lampe, J. C. 1996. The impact of ethics education in accounting curricula. 1996. *Research on Accounting Ethics 2:*  
302 187-220.  
303
- 304 Loe, T. and W. Weeks. 2000. An Experimental Investigation of Efforts to Improve Sales Students' Moral Reasoning.  
305 *Journal of Personal; Selling and Sales Managers* 20. 243-251.  
306
- 307 López-Paláu, S. 2006 Culture Effects in the Ethical Decision-Making Process of Latin American Accountants.  
308 Unpublished Doctoral Dissertation Texas Pan American University.  
309
- 310 \_\_\_\_\_ 2007 Ethical Evaluations of Accountants: An Empirical Study of Latin America and the United States 7th  
311 Global Conference of Business and Economics, of the Association of Business and Economic Research  
312 (ABER), Roma, Italia, October, 2007.  
313
- 314 López Paláu, S. and B. Rivera Cruz. **Ética en las Escuelas de Negocios: Estudio Empírico de Puerto Rico**, X  
315 Asamblea de la Asociación Latinoamericana de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración  
316 (ALAFEC) República Dominicana, Noviembre, 2007  
317
- 318 Luthar, Harsh and Karri Ranjan. 2005. Exposure to Ethics Education and the Perception of Linkage Between  
319 Organizatinal Ethical Behavior and Business Outcomes. *Journal of Business Ethics*. 61: 353-368.  
320
- 321 Ma, H., & Cheung C. 1996. A cross-cultural study of moral stage structure in Hong Kong Chinese, English and  
322 Americans. *Journal of Cross-Cultural Psychology* 27:700–13.  
323
- 324 Marques, J. (2007) The Influence of the Global Business Environment in Realizing the Millenium Development  
325 Goals, *Journal of Global Business Issues* 1(1).  
326
- 327 Mc Donald, R. (1993) An Open Letter to North American Business Ethicists, *Journal of Business Ethics* 12(8).  
328 McWilliams, A. et. al. (2001) Corporate Social Responsibility a Theory of the Firm Perspective, *Academy of*  
329 *Management Review*, 26(1)  
330
- 331 Okada, Yoshihiro, Kazuo Watanabe. 2008 Social Responsibility for the Use of Genes, Genomes, and Biotechnology  
332 in Biotechnology companies: A commentary from the Bioethical Viewpoint. *Journal of Commercial*  
333 *Biothechnoly*. Vol 14 Iss. 2. P 149-168  
334
- 335 Piper, T., M. C. Gentile, and S. Daloz. 1993. *Can Ethics Be Taught?* Boston, MA: Harvard Business School.  
336 Platón, 1983 *Diálogos*. Ed. Gredos. vol. II. Madrid.  
337
- 338 Ponemon, L. A. 1993. Can ethics be taught in *accounting?* *Journal of Accounting Education* 11: 185-209.



- 339 Porter, M. (2006) The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility, Harvard Business  
340 Review, December.  
341
- 342 Ramiro, Pedro y Alejandro Pulido, 2009 Análisis de la Responsabilidad Social Corporativa de las Empresas  
343 Transnacionales en Colombia OMAL - Paz con Dignidad recuperado enero 2010 de  
344 <http://alainet.org/active/34275&lang=es>.  
345
- 346 Reiter, S. 1996. The Kohlberg-Gilligan controversy: Lessons for accounting ethics education. *Critical Perspectives*  
347 *on Accounting* 7:33–54.  
348
- 349 Rest, J. 1979. *Development in judging moral issues*. Minneapolis: University of Minnesota Press.  
350 Rest, J. R., Narvaez, D., Bebeau, M. J. & Thoma, S. J. 1999. *Postconventional moral thinking: A neo-Kohlbergian*  
351 *approach*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.  
352
- 353 Roxas, Maria L. & Jane Y. Stoneback. (2004). The Importance of Gender Across Cultures in Ethical Decision-  
354 Making. *Journal of Business Ethics* 50:149-165.  
355
- 356 Santos y Vargas, Leonides 2006. Bioéticas Critica. Puerto Rico, Instituto Hostosiano de Bioética  
357 Schafer, H.: 2005, 'International Corporate Social Responsibility Rating Systems', *Journal of Corporate*  
358 *Citizenship* 20, 107-120.  
359
- 360 Sen, Amartya. “Reanalizando la relación entre ética y desarrollo”. Conferencia en el día de la ética y el desarrollo  
361 en el BID, Washington, 16 de enero de 2004.  
362
- 363 Solis Pérez, Pedro y C. Pérez. 2004. Las Redes de Conocimiento en la Internacionalización de la Investigación en  
364 Administración. *Revista Casa del Tiempo* <http://www.difusion cultural.uam.mx>.  
365
- 366 Stedham, Yvonne, Yamamura, Jeanne H., Beekun, Rafik I. (2007) Gender Differences in Business Ethics: Justice  
367 and Relativist Perspectives. *Business Ethics: A European Review*; Vol. 16 Issue 2, p163-174, 12p  
368
- 369 Stevens, R., O Harris and S. Williamson. 1993 A Comparison of Ethical Evaluations of Business School Faculty and  
370 Students: A Pilot Study. *Journal of Business Ethics* 12:611-619.  
371
- 372 Sweeney, J. 1995. The moral expertise of auditors: An exploratory analysis. *Research on Accounting Ethics* 1:213–  
373 34.  
374
- 375 Thoma, S. 1986. Moral judgment, behavior, decision-making and attitudes. *Moral development: Advancement in*  
376 *research and theory*, ed. J. Rest, 133–75. New York: Praeger.  
377
- 378 Trevino, L. K.: 1986, 'Ethical Decision Making in Organizations: A Person-Situation Interactionist Model', *Academy*  
379 *of Management Review* 11, 601—617.  
380
- 381 Trevino, L. & Nelson, K. 2004. *Managing Business Ethics: Straight Talk About How to Do It Right*. Hoboken, NJ:  
382 Wiley.

- 383 Tsalikis, J., and D. Fritzsche. 1989. Business ethics: A literature review with a focus on marketing ethics. *Journal of*  
384 *Business Ethics* 8:695–743.  
385
- 386 Tsui, J. 1996. Auditors' ethical reasoning: Some audit conflict and cross-cultural evidence. *International Journal of*  
387 *Accounting* 31:121–33.  
388
- 389 Valentine, S. and T. Rittenburg. 2007. The Ethical Decision Making of Men and Women Executives in International  
390 Business Situations. *Journal of Business Ethics* 71. 125-134.  
391
- 392 Vela Mantilla, Roberto. Reflexiones sobre la enseñanza de la ética en los programas de postgrado en Desarrollo  
393 Rural. 2005. Universidad Javeriana  
394
- 395 Weber, M. 1905 La ética protestante y el espíritu del capitalismo.  
396
- 397 Weeks, W., C. Moore, J. McKinney and J. Longenecker. 1999. The Effects of Gender and Career Stage on Ethical  
398 Judgement. *Journal of Business Ethics* 20. 301-314.  
399
- 400 Wicks, Andrew 1995 The Business Ethics Movement: Where are we Headed and What We can Learn From our  
401 Colleagues in Bioethics. *Journal of Business Ethics* 5: p 603-621  
402
- 403 Woo, C.Y.: 2003, Personally Responsible, Biz Ed, pp. 22-27.  
404
- 405 Wright, M.: 1995, 'Can Moral Judgment and Ethical Behaviour Be Learned?', *Management Decision* 33(10), 17-  
406 29.  
407

408  
409  
410  
411  
412  
413  
414  
415  
416  
417  
418  
419  
420  
421  
422  
423  
424  
425  
426  
427  
428  
429  
430  
431  
432  
433  
434  
435  
436  
437  
438  
439  
440

**UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO**  
**RECINTO DE RÍO PIEDRAS**  
**ESCUELA GRADUADA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**  
**PRONTUARIO**

**TITULO DEL CURSO**

**Toma de Decisiones**

**DESCRIPCIÓN DEL CURSO**

**Estudio de destrezas cognitivas, cuantitativas y de relaciones interpersonales necesarias para el análisis de eventos o situaciones, manejo de información y procesos de toma de decisiones en las organizaciones, tanto a nivel individual como grupal. Discusión del pensamiento sistémico y otros modelos mentales como herramientas esenciales en el discernimiento de problemas empresariales complejos desde una perspectiva holística.**

**PREREQUISITOS**

---

**ECOG 6567- Economía Gerencial**  
**MECU 6551- Fundamentos de la Estadística (correquisito)**

---

**CRÉDITOS**

Tres créditos. Tres horas de contacto semanales.

**CÓDIGO**

ADMI 6510

---

**HORARIO Y DURACION**

Tres horas contacto semanales por semestre.

---

**OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

---

441  
442 Al finalizar el curso el estudiante  
443

444 **1) Interpretará datos, información y conocimiento disponibles con el propósito de reducir los errores**  
445 **más comunes en el proceso de toma de decisiones en las organizaciones.**  
446

447 **2) Demostrará que tiene las destrezas para reconocer situaciones decisionales, identificar los**  
448 **elementos determinantes de cada decisión y analizarlos mediante el uso de los modelos**  
449 **cualitativos y cuantitativos de teoría decisional discutidos en el curso.**  
450

451 **3) Demostrará que tiene las destrezas para tomar decisiones bajo condiciones de riesgo e**  
452 **incertidumbre.**  
453

454 **4) Evidenciará que tiene un conocimiento general de cuáles son los cursos de acción que debe seguir**  
455 **cuando enfrenta distintos escenarios decisionales.**  
456

457 **5) Desarrollará destrezas de comunicación efectiva mediante presentaciones orales, escritas y la**  
458 **interacción continua en equipos de trabajo.**  
459

460  
461 **BOSQUEJO DE CONTENIDO Y DISTRIBUCION DE TIEMPO**  
462

Temas	Horas
<b>I. Introducción</b>  Objetivos y requisitos del curso  Normas y métodos de evaluación	<b>1.5</b>
<b>II. Implicaciones del proceso de toma de decisiones</b>  A. Anatomía del pensamiento y el proceso decisional B. Modelos mentales: normativos, descriptivos y prescriptivos C. Limitaciones de los modelos mentales (bounded rationality) D. Sesgos comunes (biases) y heurística de la toma de decisiones E. Lógica (discusión breve) F. Intuición G. Pensamiento sistémico (systems thinking)	<b>7.5</b>

<p><b>III. Influencias sobre el proceso de toma de decisiones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>A. Psicología del proceso de toma de decisiones (percepción, cognición social, prejuicios, teorías de acción, entre otros)</li> <li>B. Emociones y motivación</li> <li>C. Aspectos éticos</li> <li>D. Contabilidad mental</li> </ul>	<b>6.0</b>
<p><b>IV. Racionalidad y análisis bajo incertidumbre</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>A. Ventajas y limitaciones del proceso racional de toma de decisiones</li> <li>B. Valor de la información (certidumbre, valor esperado)</li> <li>C. Límites del conocimiento</li> <li>D. Peligros del inductivismo</li> <li>E. Probabilidad y decisiones bajo incertidumbre</li> <li>F. Impacto de estadística bayesiana</li> </ul>	<b>7.5</b>
<p><b>V. Análisis de riesgo</b></p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>A. Aspectos estadísticos de análisis bajo riesgo</li> <li>B. Teoría de utilidad</li> <li>C. Efecto de la aversión al riesgo</li> <li>D. Modelos de análisis bajo riesgo</li> </ul>	<b>7.5</b>
<p><b>VI. Aspectos determinantes en la toma de decisiones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>A. Análisis de necesidades, medios y modos para tomar una decisión</li> <li>B. Teoría prospectiva: el problema de las opciones posibles (option issue)</li> <li>C. Evaluación de escenarios y resultados posibles (scenario planning)</li> <li>D. Aspectos relacionados con la creación de valor (value and trade-offs issues)</li> <li>E. Implantación y aceptabilidad</li> </ul>	<b>9.0</b>
<p><b>VII. Toma de decisiones- grupos de trabajo</b></p>	<b>3.0</b>

<b>VIII. Integración de conceptos y modelos discutidos en el curso</b>	<b>3.0</b>

463

464

---

465 **ESTRATEGIAS INSTRUCCIONALES**

466

467 Se utilizarán diversas estrategias instruccionales, tales como:

468

- Conferencias del profesor
- Discusión
- Análisis de casos y problemas
- Ejercicios prácticos individuales
- Trabajo en equipo
- Uso de programados y modelos cuantitativos

469

470

471

472

473

474

475

476 **RECURSOS DE APRENDIZAJE**

477

478 Se utilizarán diversos recursos de aprendizaje, tales como:

479

- Texto
- Recursos audiovisuales
- La Internet y plataforma de aprendizaje a distancia
- Artículos de revistas profesionales
- Aplicaciones estadísticas o electrónicas

480

481

482

483

484

485

486 **ESTRATEGIAS DE EVALUACIÓN:**

487

488 La evaluación de la labor de los estudiantes se llevará a cabo utilizando criterios tales como:

489

490

- |                               |     |
|-------------------------------|-----|
| 1. Exámenes                   | 60% |
| 2. Análisis de casos          | 20% |
| 3. Proyecto de investigación  | 15% |
| 4. Asistencia y participación | 5%  |

491

492

493

494

495 *De ser necesario se realizará una evaluación diferenciada a estudiantes con necesidades especiales.*

496 *Los actos de falta de integridad académica por parte de estudiantes conllevan sanciones disciplinarias*  
497 *(Certificación Núm. 13 2009-2010 de la JS, Reglamento General de Estudiantes de la UPR, Artículos 2.10.6 y 6.2.1).*  
498

499

500 **ESTRATEGIAS DE AVALÚO:**

501

502 El avalúo será realizado mediante preparación de rúbricas y usando estrategias, tales como:

- 503
  - Ensayos-redacción
  - Análisis de casos
  - Proyecto de investigación
- 504
- 505
- 506

507 **SISTEMA DE CALIFICACIÓN**

508

509 90 - 100% A

510 89 - 80 B

511 79 - 70 C

512 69 - 50 D

513 49 - 0 F

514

515

516 **LEY 51-REHABILITACIÓN VOCACIONAL**

517

518 La Ley 51 del 7 de junio de 1996, conocida como la Ley de Servicios Educativos para Personas con Impedimentos –

519 En cumplimiento de esta ley, se proveerá el ambiente de aprendizaje adecuado para los/as estudiantes con

520 necesidades especiales. Cualquier estudiante que amerite atención especial según lo dispuesto en dicha ley, debe

521 proveer la información de modo voluntario y confidencial.

522

523 Los estudiantes que reciban servicios de Rehabilitación Vocacional deben comunicarse con el profesor al inicio del

524 semestre para planificar el acomodo razonable y equipo asistido necesario conforme a las recomendaciones de la

525 Oficina de Asuntos para las Persona con Impedimento (OAPI) del Decanato de Estudiantes. También aquellos  
526 estudiantes con necesidades especiales que requieren de algún tipo.

527

528 TEXTO SUGERIDO

---

529 Bazerman, M. H. & Moore, D. A. (2008). *Judgment in managerial decision making*. Seventh edition. New  
530 York: Wiley.

531

532 **PORTALES ELECTRÓNICOS DE INTERÉS**

---

533

534 **Toma de decisiones bajo incertidumbre y aplicaciones estadísticas:**

535 [www.mindtools.com/pages/article/newTED\\_84.htm](http://www.mindtools.com/pages/article/newTED_84.htm)

536 [www.mirror-service.org/sites/home.ubalt.edu/ntsbarsh/Business-stat/opre504.htm](http://www.mirror-service.org/sites/home.ubalt.edu/ntsbarsh/Business-stat/opre504.htm)

537

538 **Society for Judgment and Decision Making: [www.sjdm.org](http://www.sjdm.org)**

539

540

541 **BIBLIOGRAFIA**

---

542 Baron, J. (2007). *Thinking and deciding*. Fourth edition. New York: Cambridge University Press.

543

544 Gilovic, T. Griffin, D. & Kahneman, D. (2002). *Heuristics and biases: The psychology of intuitive judgment*.  
545 New York: Cambridge University Press.

546

547 Goodwin, P. & Wright, G. (2009). *Decision Analysis for Management Judgment*, 4<sup>th</sup> edition. New York:  
548 Wiley.

549

550 Hammond, J. S., Keeney, R. L. & Raiffa, H. (2002). *Smart choices: A practical guide to making better*  
551 *decisions*. Revised edition. New York: Broadway Books.

552



553 Harmand, D. (2009). *Judgment and Decision Making: Psychological Perspectives*. New York: Wiley-  
554 Blackwell.

555

556 Koller, G. (2000). *Risk Assessment And Decision Making In Business And Industry: A Practical Guide*. 2<sup>nd</sup>  
557 edition. Boca Raton, Florida: Chapman and Hall/CRC Press.

558

559 Murnighan, J. K. & Mowen, J. C. (2001). *The art of high-stakes decision making through calls in a speed-  
560 driven world*. New York: Wiley.

561

562 Nalebuff, B. & Ayres, I. (2003). *Why not? How to use everyday ingenuity to solve problems big and small*.  
563 Cambridge: Harvard Business School Press.

564

565 Russo, J. E. & Schoemaker, P. J. H. (2002). *Winning decisions: Getting it right the first time*. New York:  
566 Doubleday.

567

568 **Yates, F. (2003). *Decision Management: How to Assure Better Decisions in Your Company*. New  
569 York: Jossey-Bass-Wiley.**

---

570

571 Artículos:

572

573 Fox, C. R. & Hadar, L. (2006). "Decisions from experience" = sampling error + prospect theory:  
574 Reconsidering Hertwig, Barron, Weber & Erev (2004). *Judgment and Decision Making*, 1, 159-161.

575

576 Gottlieb, D.A., Weiss, T., & Chapman, G.B. (2007, March). Presentation of  
577 uncertainty information affects decision biases. *Psychological Science*, 18(3), 240-246.

578

579 Kahneman, D. (2003). A perspective on judgment and choice: Mapping bounded  
580 rationality. *American Psychologist*, 58, 697-720.

581

582 Lerner, J. S. & Tetlock, P. E. (2003). The impact of accountability on cognitive bias: Bridging individual,  
583 interpersonal, and institutional approaches to judgment and decision making. In S. Schneider & J. Shanteau (Eds.),  
584 *Emerging Perspectives on Judgment and Decision Research* (pp.431-457). Cambridge: Cambridge University Press.

585

586 Malhotra, D., & Bazerman, M. H. (2008). Psychological Influence in Negotiation: An Introduction Long  
587 Overdue. *Journal of Management*, 34(3), 509-531.

588

589 Schwartz, A., Goldberg, J., Hazen, G. (2008). Prospect theory, reference points, and health decisions.  
590 *Judgment and Decision Making*, 3(2), 174-180.

591

592 .

593 **Circular Núm. 5 de 2009-2010 del DAA:**

594

595 Este curso contribuye al programa y al avalúo del aprendizaje de las siguientes metas del perfil del egresado:

596

- 597 1. Destrezas de análisis cuantitativo y cualitativo
- 598 2. Toma de decisiones éticas
- 599 3. Liderazgo (relaciones interpersonales)
- 600 4. Manejo de información

601

602

603

604

605

606

607

608

609

610

611

612

613

614

615

616

617

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

PRONTUARIO

I. Título

Gerencia de Mercadeo

II. Codificación del curso

MERC6541

III. Número de horas/crédito

Tres créditos (3)

IV. Prerrequisitos

Ninguno

V. Descripción del curso

Estudio del proceso estratégico y táctico que llevan a cabo las organizaciones, con o sin fines de lucro, en su gestión por lograr satisfacer las necesidades y deseos de sus clientes. Este estudio se orienta tanto hacia las gestiones de los profesionales en mercadeo al momento de prometer valor a sus clientes domésticos, internacionales o globales, así como hacia lo que pueden esperar dichos profesionales de sus clientes al reciprocar las mismas.

VI. Objetivos instruccionales

Concluida la experiencia de Gerencia de Mercadeo, el/la alumno(a) podrá:

- A. Comprender el por qué, y lo que conlleva, el proceso de mercadeo, tanto para proveedores como para clientes, dado su pertinencia social, empresarial y administrativa.
- B. Comprender la pertinencia de los datos e información para la toma de decisiones dado el interés del profesional en mercadeo de que dichas decisiones redunden en la mutua satisfacción de proveedores y clientes.
- C. Valorar lo que conllevan en el diseño estratégico y táctico, los aspectos culturales, eticos, legales y financieros, al hacer promesas de valor a los segmentos del mercado que decida abordar el profesional en mercadeo.
- D. Diseñar estrategias y tácticas, que sean el producto de las aportaciones multidisciplinarias y multiculturales de los integrantes de la organización.

- E. Diseñar esquemas de control cónsonos con los enfoques estratégicos y tácticos creados por el profesional en mercadeo para así anticipar problemas en las hojas de rutas planeadas o corregir aquellas que puedan confrontar dificultades al momento de evaluar los objetivos trazados.

## VII. Bosquejo de contenido y Distribución del Tiempo

<u>Temas</u>	<u>Tiempo (Horas )</u>
La gestión estratégica en mercadeo	<b>15</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El proceso de planeación: diseño estratégico y táctico asociados a las promesas de valor que se hacen al cliente y el control de la hoja de ruta estratégica seguida.</li> </ul>	6
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La estructura organizacional en función de la planeación estratégica.</li> </ul>	3
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inteligencia e investigación en mercadeo: esquemas posibles.</li> </ul>	6
La conducta de los clientes	<b>15</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las oportunidades ofrecidas por los mercados</li> </ul>	1.5
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El papel del cliente consumidor, del cliente pagador, del cliente comprador</li> </ul>	1.5
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelaje de la conducta del cliente individual</li> </ul>	6
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelaje de la conducta del cliente institucional</li> </ul>	6
El papel de los competidores y otros públicos	<b>3</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los entornos reglamentarios, económicos, culturales, éticos, técnicos y ecológicos</li> </ul>	1.5
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La gestión estratégica y táctica de los competidores</li> </ul>	1.5
El diseño estratégico en mercadeo	<b>6</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La segmentación de los mercados individuales e institucionales</li> </ul>	3
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diferenciación y posicionamiento como gestores de ventajas competitivas y como promesas de valor para el cliente</li> </ul>	3
De la estrategia a la acción: el papel de la táctica en mercadeo	<b>6</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promesas de soluciones tangibles e intangibles presentadas al cliente. El compromiso representado por las marcas</li> </ul>	1.5
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La tarifación de las promesas: esquemas para su implantación</li> </ul>	1.5
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La puesta a la disposición del cliente de las soluciones prometidas: las opciones de distribución</li> </ul>	1.5

- 706 • El mensaje relativo a las promesas: la integración de  
 707 las herramientas de comunicación masiva e individual 1.5  
 708

709 **VIII. Estrategias Instruccionales**

- 710
- 711 • Conferencias del instructor y discusión con los estudiantes.
  - 712 • Participación grupal en simulación electrónica gestionando estratégicamente una firma
  - 713 en competencia con otros grupos. Presentación informal de resultados de la simulación.
  - 714 • Presentación y discusión individual y grupal de casos orientados hacia la toma de
  - 715 decisiones estratégicas y tácticas en mercadeo. Presentación escrita y oral de las
  - 716 sugerencias o decisiones tomadas.
  - 717 • Ejercicios sobre acciones a implantar en la solución de problemas de mercadeo.
  - 718 Presentación escrita y oral de los procesos llevados a cabo.

719

720 **IX. Recursos de Aprendizaje**

721

722 Discusión en clases sobre temas conceptuales y su aplicación al esfuerzo de mercadeo.

723 Análisis de casos

724 La participación activa en una simulación electrónica.

725 Las presentaciones individuales o grupales de casos.

726 Acopio de información en publicaciones especializadas.

727

728 **X. Estrategias de Avalúo**

- 729 • rúbricas (simulación, casos cuya presentación oral y escrita es individual)
- 730 • evaluaciones por integrantes de los grupos

731

732 **Circular Núm. 5 de 2009-2010 del DAA:**

733 Este curso contribuye al programa y al avalúo del aprendizaje de las siguientes metas del perfil del egresado:

- 734
- 735 1. Análisis para toma de decisiones
  - 736 2. Aspectos técnicos y conceptuales de la especialidad
  - 737 3. Comunicación efectiva
  - 738 4. Competencias de investigación e información

739

740

741 **XII. Estrategias de Evaluación**

742		
743	<b>A.</b> Dos exámenes parciales (20% cada uno)	40%
744	<b>B.</b> Pruebas Cortas	15%
745	<b>C.</b> Simulación	35%
746	<b>D.</b> Presentación de caso/ Participación en clase	5%
747		
748	<b>E.</b> Plan de Mercadeo	<u>5%</u>
749	<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

750

751 *De ser necesario se realizará una evaluación diferenciada a estudiantes con necesidades especiales.*

752

753 *Los actos de falta de integridad académica por parte de estudiantes conllevan sanciones disciplinarias*  
754 *(Certificación Núm. 13 2009-2010 de la JS, Reglamento General de Estudiantes de la UPR, Artículos 2.10.6 y*  
755 *6.2.1).*

756

757

## **XII. LEY 51**

758

759 **La Ley 51 del 7 de junio de 1996, conocida como la Ley de Servicios Educativos para Personas con**  
760 **Impedimentos – En cumplimiento de esta ley, se proveerá el ambiente de aprendizaje adecuado para los/as**  
761 **estudiantes con necesidades especiales. Cualquier estudiante que amerite atención especial según lo**  
762 **dispuesto en dicha ley, debe proveer la información de modo voluntario y confidencial.**

763

764 **Los estudiantes que reciban servicios de Rehabilitación Vocacional deben comunicarse con el profesor al**  
765 **inicio del semestre para planificar el acomodo razonable y equipo asistido necesario conforme a las**  
766 **recomendaciones de la Oficina de Asuntos para las Persona con Impedimento (OAPI) del Decanato de**  
767 **Estudiantes. También aquellos estudiantes con necesidades especiales que requieren de algún tipo de**  
768 **asistencia o acomodo deben comunicarse con el profesor.**

769

770

## **XIII. Sistema de Calificación**

771

90 - 100% A

772

89 - 80 B

773

79 - 70 C

774

69 - 50 D

775

49 - 0 F

776

777

## **XIV. Textos y Bibliografía**

778

779

### **Textos sugeridos:**

780

781

Kotler, Philip, Keller, Kelvin. (2009). **A Framework for Marketing Management**. 4<sup>th</sup>. ed. Upper  
782 Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

783

784

Hartley, Robert F. (2009). **Marketing Mistakes and Successes**. 11th ed. New York: John Wiley  
785 and Sons.

786

787

Chapman, Randall G. **Links Marketing Simulation. Student Manual**. [http://www.links-](http://www.links-simulations.com/register/UPRquinonesMP)  
788 [simulations.com/register/UPRquinonesMP](http://www.links-simulations.com/register/UPRquinonesMP)

789

790

### **Casos de fuentes tales como:**

791

792

Richard Ivey School of Business Cases

793

Harvard Business School Publishing

794

795  
796 **Referencias para el curso:**

797  
798 **Libros**

799 Brown, Stephen. (2001). Marketing - The Retro Revolution. SAGE Publications.

800  
801 Cohen, W.A. (2008). The Marketing Plan (5ta. ed.). New York: Wiley & Sons.

802  
803  
804 Collins, Jim. (2009). How the Mighty Fall and Why Some Companies Never Give In. New York:  
805 Harper Collins.

806  
807 Collins, Jim. (2001). Good to Great. New York: Harper Collins.

808  
809 Gilmore, James H. and Joseph Pine. (1999). The Experience Economy. Boston: Harvard Business  
810 Press.

811  
812 Hamilton, Leonora. (2009). Negocios que han hecho historia en Puerto Rico. San Juan: Leonora  
813 Hamilton y Asociados.

814  
815 Kotler, Philip, Keller, Kelvin. (2009). Marketing Management. 13th Ed. Upper Saddle River, New  
816 Jersey: Prentice-Hall, Inc.

817  
818 Kotler, Philip, Deepak C, Jain and Suvit Maesincee. (2002). Marketing Moves: A New Approach  
819 to Profits, Growth & Renewal. Harvard Business School Press.

820  
821 Lovelock, Christopher y Jochen Wirtz. (2009). Marketing de Servicios. 6ta. edición, Mexico,  
822 Prentice-Hall.

823  
824 Rogers, Stuart C. (2001). Marketing Strategies, Tactics, and Techniques : A Handbook for  
825 Practitioners. Quorum Books.

826  
827 Sheth, Jagdish and Banwari Mittal. (2004). Customer Behavior: A Managerial Perspective. 2nd.  
828 edition, Ohio, Thomson/South-Western.

829  
830 Zaltman, Gerald and Lindsay H. Zaltman. (2008). Marketing Metaphoria. Boston: Harvard  
831 Business Press.

832  
833 Zikmund, W.G. (2003). Exploring Marketing Research. Ohio: Thompson/South-Western.

834  
835 **Artículos**

836  
837 Auh, Seigyoung, Linda Court Salisbury and Michael D. Johnson. (2003). "Order Effects in Customer  
838 Satisfaction Modelling". Journal of Marketing Management. Vol. 19 Iss. 3/4, pg. 379.

839

- 840 Brown, Stephen. (2003). "Marketing to Generation R". *Harvard Business Review*.  
841 Vol. 81, Iss. 6, 16.  
842
- 843 Cone, Carol., Mark A Feldman y Alison T DaSilva. (2003). "Causes and effects". *Harvard Business*  
844 *Review*. Vol. 81, Iss. 7, 95.  
845
- 846 Corstjens, Marcel and Jeffrey Merrihue. (2003). "Optimal Marketing". *Harvard Business Review*.  
847 Vol. 81, Iss. 10, 114.  
848
- 849 Christian Homburg, Ove Jensen, & Harley Krohmer, (2008) "Configurations of Marketing and  
850 Sales: A Taxonomy", *Journal of Marketing*, Vol. 72, Iss. 3, 133–154.  
851
- 852 Florian v.Wangenheim & Tomás Bayón, (2007) "Behavioral Consequences of Overbooking Service  
853 Capacity", *Journal of Marketing*, Vol. 71, Iss. 2, 36–47  
854
- 855 Grönroos, Christian, (2006). "On Defining Marketing: Finding a New Roadmap for Marketing".  
856 *Marketing Theory*. Vol. 6, Iss. 4, 395-417.  
857
- 858 Harris, Lloyd C. (2002). "Developing Market Orientation: An Exploration of Differences in  
859 Management Approaches". *Journal of Marketing Management*. Vol. 18, Iss. 7/8, 603.  
860
- 861 Harris, Lloyd C. and Emmanuel Ogbonna. (2003). "The Organization of Marketing: A Study of  
862 Decentralized, Devolved and Dispersed Marketing Activity". *Journal of Management Studies*. Vol.  
863 40 Iss. 2, 483.  
864
- 865 Hoeffler, Steve. (2003). "Measuring Preferences for Really New Products". *Journal of Marketing*  
866 *Research*. Vol. 40, Iss. 4, 406.  
867
- 868 Lacey, R. & Morgan, R.M. (2007). Committed Customers as Strategic Marketing Resources.  
869 *Journal of Relationship Marketing*, Vol.6, Iss. 2, 51-66.  
870
- 871 Levitt, Theodore.(2004)."MarketingMyopia".*HarvardBusinessReview*. Vol. 82, Iss. 7, 138.  
872
- 873 Mattsson, J. & Ramaseshan, R. David Carson. (2006). Let Marketers Reclaim Corporate Strategy.  
874 *Journal of Strategic Marketing*. Vol.14 Iss.2, 165-173.  
875
- 876 Quelch, John. (2003). "The Return of the Global Brand". *Harvard Business Review*.  
877 Vol. 81, Iss. 8, 22.  
878
- 879 Ryan, Michael J., Robert Rayner and Andy Morrison. (1999). "Diagnosing Customer Loyalty  
880 Drivers". *Marketing Research*. Vol. 11, Iss. 2; 18.  
881
- 882 Quiñones, Víctor y Marisol Pérez. (2009). "El diagrama o 'blueprint' del servicio: herramienta para  
883 el diseño y control de los intangibles". *Revista Horizontes Empresariales*. Vol. 8, Iss. 1, 63-72.  
884



885 Thorsten Wiesel, Bernd Skiera, & Julián Villanueva. (2008) "Customer Equity: An Integral Part of  
886 Financial Reporting", *Journal of Marketing*, Vol. 72, Iss. 1, 1–14.

887  
888 Verhoef, Peter C. (2003). "Understanding the Effect of Customer Relationship Management  
889 Efforts on Customer Retention and Customer Share Development". *Journal of Marketing*.  
890 Vol. 67, Iss. 4, 30.

891  
892 Vickers, Jonathan S. and Renand, Franck. (2003). "The Marketing of Luxury Goods: An  
893 exploratory Study--Three Conceptual Dimensions". *Marketing Review*. Vol. 3 Iss. 4, 459.

894  
895 Yuping, Liu. (2007) "The Long-Term Impact of Programs on Consumer Purchase Behavior and  
896 Loyalty" *Journal of Marketing*, Vol. 71, Iss. 1, 19–35.

897  
898 **XV. Websites**

- 899  
900
- Business Week: <http://www.businessweek.com>
  - Experiential Forum: <http://www.post@experientialforum.com>
  - Strategy&Business: <http://www.strategy-business.com>
  - Mckinsey Consultants Quarterly: <http://www.mckinseyquarterly.com>
  - American Marketing Association: <http://www.marketingpower.com>
  - Adnotas: <http://www.adnotas.com>
  - The New York Times: <http://www.thenewyorktimes.com>
- 901  
902  
903  
904  
905  
906  
907

**Universidad de Puerto Rico**  
**Recinto de Río Piedras**  
**Facultad de Administración de Empresas**  
**Escuela Graduada**  
**Programa de Maestría en Administración de Empresas**

908  
909  
910  
911  
912  
913

**I. Título del Curso**

914  
915  
916  
917

Gerencia de Operaciones

**II. Codificación del Curso**

918  
919  
920  
921

GEOP6539

**III. Número de horas/Créditos**

922  
923

Tres créditos

**IV. Pre-requisitos**

924  
925

Co-requisito: Fundamentos de las Estadísticas

**V. Descripción de Curso**

926  
927  
928  
929  
930  
931  
932

Estudio de la planificación, gestión, control y mejoramiento de sistemas operacionales en organizaciones. Análisis de varios modelos cuantitativos y cualitativos utilizados en la práctica de la disciplina. El curso explora técnicas, modelos y estrategias que las organizaciones utilizan para obtener ventajas competitivas en la creación de bienes y servicios, enfocándose en el análisis de procesos y sistemas que conduzcan al logro de sus objetivos operacionales.

**VI. Objetivos Instruccionales**

933  
934

Al concluir el curso, el estudiante podrá:

935  
936  
937  
938  
939  
940  
941  
942  
943  
944  
945  
946  
947

- Aplicar los principios gerenciales para mejorar las operaciones en las organizaciones.
- Conocer los modelos básicos de la planificación de recursos operacionales, los factores concernientes en el diseño y operación de los procesos productivos de bienes y servicios, y su oferta.
- Analizar los datos generados por varios modelos cuantitativos para identificar la eficiencia y productividad de los recursos operacionales
- Conocer la operación de una cadena de suplidores y la flexibilidad del sistema operacional.
- Explicar la terminología, técnicas, modelos, y métodos empleados frecuentemente en la creación de bienes y servicios en las organizaciones.
- Distinguir el rol de la gerencia de operaciones en la estrategia de una organización y su relacion con otras areas funcionales.
- Exhibir competencia de relaciones interpersonales propias de un profesional de administracion de empresas.

948 **VII. Bosquejo de Contenido**

949

Módulo	Tema	Horas
1	Introducción al Campo: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fundamentos</li> <li>• Conceptos Generales y Definiciones</li> </ul> Estrategia de Operaciones <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dimensiones de Competitividad</li> <li>• Cualificadores y Ganadores de Órdenes</li> <li>• La Interface entre Gerencia de Operaciones, Finanzas y Mercadeo</li> <li>• Sustentabilidad</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Operaciones “Verdes”</li> <li>• Resiliencia en las Operaciones</li> </ul>	3
2	Gerencia Estratégica de la Capacidad <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conceptos en la Planificación de la Capacidad</li> <li>• La Curva de Aprendizaje</li> <li>• Planificación de la Capacidad en Empresas de Servicio</li> </ul>	5
3	Procesos de Servicio y Manufactura <ul style="list-style-type: none"> <li>• Teoría de Líneas de Espera</li> <li>• Técnicas de Análisis de Procesos (<i>Little’s Law</i>)</li> <li>• Métricas de Ejecución</li> </ul>	3
4	Gerencia de la Calidad y <i>Lean Operations</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerencia de la Calidad Total</li> <li>• Especificaciones y Costos de Calidad</li> <li>• ISO9000 y ISO14000</li> <li>• Requerimientos de Lean Operations</li> <li>• Eliminación de Desperdicios</li> <li>• Seis-Sigma</li> <li>• Control Estadístico de la Calidad</li> <li>• Gráficas de Control de Procesos</li> </ul>	6
5	Introducción a la Gerencia de Proyectos <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definiciones</li> <li>• Organización</li> <li>• <i>Work-Breakdown-Structure</i></li> <li>• Gráficas de Control de Proyectos</li> <li>• Método de la Ruta Crítica</li> <li>• Modelos de Costo-Tiempo</li> <li>• Observando el Progreso</li> </ul>	4

Módulo	Tema	Horas
6	Abastecimiento Global y Adquisiciones <ul style="list-style-type: none"> <li>• Abastecimiento Estratégico</li> <li>• <i>Outsourcing</i></li> <li>• <i>Mass Customization</i></li> <li>• Métricas de Ejecución</li> </ul>	3
7	Localización <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consideraciones Cualitativas</li> <li>• Modelos Cuantitativas</li> <li>• Características de Facilidades de Servicio</li> <li>• <i>Factor Rating Sistemas</i></li> </ul> Logística <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definiciones y Decisiones</li> <li>• Métodos Intermediarios</li> </ul> Distribución <ul style="list-style-type: none"> <li>• Modos de Distribución</li> <li>• <i>3PL y 4PL</i></li> <li>• <i>C-TPAT</i></li> </ul>	5
8	Cadenas de Suplidores Eficientes Análisis y Gerencia de Riesgo en las Cadenas de Suplidores	3
9	Gerencia de Demanda Técnicas de Predicción Estadísticas	3
10	Planificación de Ventas y Operaciones Gerencia de Inventario	5
11	Planificación de Requerimientos de Materiales ( <i>MRP</i> )	3
12	Gerencia de la Innovación Tecnológica	3

950

951 **VIII. Estrategias Instruccionales**

952 El curso se dictará mediante conferencias, discusión, uso de programas, y análisis de casos.

953 **IX. Recursos de Aprendizaje**

954 Los estudiantes podrán utilizar los recursos bibliotecarios con los que cuenta la institución. Un gran número son  
 955 bases de datos *on-line*. La institución provee a todos sus estudiantes un correo electrónico. La EGAE cuenta con un  
 956 centro de cómputos, Internet inalámbrico y recibe apoyo del Centro de Investigaciones e Iniciativas Académicas  
 957 de la Facultad en actividades de desarrollo de destrezas, conferencias y otros.

958

959 **X. Estrategias de Evaluación**

960	Exámenes (2-3)	60 - 75%
961	Estudio de casos y/o asignaciones	25 - 40%

962  
963 Nota: Habra evaluacion diferenciada para estudiante con necesidades especiales.  
964

965 **XI. Estrategias de Avaluo**

966  
967 Problema/caso estandarizado en gerencia de operaciones. Se utilizará un caso/problema cuantitativo  
968 y cualitativo relacionando un proceso operacional con un modelo correspondiente. Se utilizará una  
969 rúbrica para el avalúo.  
970

971 **XII. Sistema de Calificación**

972					
973	100-90% (A)	89-80% (B)	79-70%(C)	69-60%(D)	59%-(F)

974  
975 **XIII. Nota Ley 51**

976  
977 Los estudiantes que reciban servicios de Rehabilitación Vocacional deben de comunicarse con el (la) profesor(a) a  
978 inicio del semestre para planificar el acomodo razonable y equipo de asistencia necesario conforme a las  
979 recomendaciones de la Oficina de Asuntos para las Personas con Impedimento (OAPI) del Decano de Estudiantes.  
980 También aquellos estudiantes con necesidades especiales que requieren de algún tipo de asistencia o acomodo  
981 deben comunicarse con el (la) profesor (a). Según la Ley 51 de 1996 (Ley de Servicios Educativos Integrales para  
982 Personas con Impedimentos), todo estudiante que requiera acomodo razonable deberá notificarlo al profesor el  
983 primer día de clases.  
984

985 **XIV. Bibliografía**

986  
987 ***Texto Sugerido***

988  
989 Chase & Jacobs (2010) Operations & Supply Management: The Core with Student Videos DVD, (2<sup>nd</sup> Ed.)  
990 McGraw-Hill/Irwin. ISBN-13 9780077397012

991  
992 ***Referencias***

993 APICS (2009). **APICS** Operations Management Body of Knowledge (OMBOK) Framework.

994  
995  
996 Bakshi, Nitin, Paul Kleindorfer (Nov/Dec 2009). "Co-opetition and Investment for Supply-Chain Resilience".  
997 Production and Operations Management. Vol. 18, Iss. 6; p. 583 (21 pages)

998  
999 Boyer, John E. (Spring 2009). "10 PROVEN STEPS TO SUCCESSFUL S&OP" The Journal of Business Forecasting.  
1000 Flushing. Vol. 28, Iss. 1; p. 4 (5 pages)  
1001

- 1002 Chopra, Sunil, Martin A. Lariviere (Fall 2005). "Managing Service Inventory to Improve Performance" MIT  
1003 Sloan Management Review. Vol. 47, Iss. 1; p. 56  
1004  
1005 Eppinger, Steven D., Anil R. Chitkara (Summer 2006). "The New Practice of Global Product Development"  
1006 Sloan Management Review. Cambridge. Vol. 47, Iss. 4; p. 22  
1007  
1008 Handley, Sean M., WC Benton Jr. (Oct 2009). "Unlocking the business outsourcing process model"  
1009 Journal of Operations Management. Vol. 27, Iss. 5; p. 344  
1010  
1011 Lieberman, Warren (Jan 2007). "The Spread of Yield Management Practices: The Need for Systematic  
1012 Approaches". Journal of Revenue and Pricing Management. Vol. 5, Iss. 4; p. 326 (2 pages)  
1013  
1014 Martha E Mangelsdor, Martha E (Summer 2009). "A Systematic Approach to Innovation" . MIT Sloan  
1015 Management Review. Vol. 50, Iss. 4; p. 17  
1016  
1017 Martínez-Costa, Micael, Thomas Y Choil, Jose A Martínez, Angel R Martínez-Lorente (Dec 2009). "ISO  
1018 9000/1994, ISO 9001/2000 and TQM", Journal of Operations Management. Vol. 27, Iss. 6; p. 495  
1019  
1020 Miles, I. (Jan-Mar 2008). "Patterns of innovation in service industries". IBM Systems Journal. Vol. 47, Iss. 1; p.  
1021 115 (13 pages)  
1022  
1023 Salvador, Fabrizio, Pablo Martin de Holan, Frank T Piller (Spring 2009). "Cracking the Code of Mass  
1024 Customization". MIT Sloan Management Review. Vol. 50, Iss. 3; p. 71  
1025  
1026 Sheffi, Yossi, James B. Rice Jr. (Fall 2005). "A Supply Chain View of the Resilient Enterprise". MIT Sloan  
1027 Management Review. Cambridge: Fall 2005. Vol. 47, Iss. 1; p. 41  
1028  
1029 Su, Jack CP, Yih-Long Chang, Mark Ferguson (Apr 2005). "Evaluation of postponement structures to  
1030 accommodate mass customization" Journal of Operations Management. Vol. 23, Iss. 3,4; p. 305  
1031  
1032 Tracy, Daniel L., John E Knight (Mar 2008). "Lean Operations Management: Identifying and Bridging the Gap  
1033 between Theory and Practice". Journal of American Academy of Business, Cambridge. Vol. 12, Iss. 2; p. 8 (7  
1034 pages)  
1035  
1036 Piercy, Niall C., Nick Rick (Sep 2004). "Strategic marketing and operations relationships: the case of lean  
1037 enterprise". Journal of Strategic Marketing. Vol. 12, Iss. 3; p. 145  
1038

**Organizaciones Profesionales Relacionadas a la Disciplina**

- 1041 American Society for Quality <http://www.asq.org>  
1042  
1043 Project Management Institute: <http://www.pmi.org>  
1044  
1045 Strategic Operations Management Association <http://uclasoma.org/>  
1046

1047	System Dynamics Society:	<a href="http://www.systemdynamics.org/">http://www.systemdynamics.org/</a>
1048		
1049	Supply Chain Council:	<a href="http://www.supply-chain.org/cs/root/home">http://www.supply-chain.org/cs/root/home</a>
1050		
1051	The Association of Operations Management (APICS):	<a href="http://www.apics.org">http://www.apics.org</a>
1052		
1053		
1054		

1055  
1056 **UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO**  
1057 **RECINTO DE RIO PIEDRAS**  
1058 **FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
1059 **ESCUELA GRADUADA**  
1060 **PROGRAMA MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
1061

1062 **TÍTULO DEL CURSO**  
1063

1064 Gerencia y Liderazgo  
1065

1066 *DESCRIPCION*  
1067

1068 Fundamentos del proceso gerencial en las organizaciones. Integración de los acercamientos  
1069 contemporáneos al estudio de la conducta organizacional, el aspecto humano en las organizaciones y el  
1070 liderazgo en la administración y gestión empresarial.  
1071

1072 **PRERREQUISITOS**  
1073

1074 Ninguno  
1075

1076 **CREDITOS**  
1077

1078 Tres créditos  
1079

1080 **CÓDIGO**  
1081

1081 ADMI 6531  
1082

1083 **HORARIO Y DURACION**  
1084

1085 Tres horas contacto semanales por semestre.  
1086

1087 *OBJETIVOS ESPECÍFICOS*  
1088

1089 Al finalizar el curso sobre liderazgo gerencial y empresarial, el estudiante podrá:  
1090

- 1091 1- Desarrollar la calidad de su concepción sobre la naturaleza de las organizaciones mediante la  
1092 adquisición de información sobre la variedad de acercamientos teóricos aceptados.
- 1093 2- Explicar los aspectos fundamentales de la actividad gerencial, el proceso gerencial, la conducta  
1094 organizacional y la conducta humana que afectan el funcionamiento de las organizaciones.
- 1095 3- Distinguir los procesos gerenciales claves para contribuir al buen funcionamiento de la empresa.
- 1096 4- Reconocer las destrezas DE relaciones interpersonales que contribuyen al manejo efectivo de la  
1097 diversidad en la fuerza laboral y los conflictos entre empleados.
- 1098 5- Aplicar destrezas conceptuales sobre la dinámica de grupos y equipos de trabajo, reflexionar, apreciar y  
1099 valorar tales experiencias.



- 1100 6- Reconocer la importancia de las destrezas de comunicación interpersonal e intercultural que ejercen  
1101 influencia sobre individuos.  
1102 7- Analizar las influencias, dinámicas y procesos políticos que afectan el funcionamiento de las  
1103 organizaciones.  
1104 8- Detectar las responsabilidades del líder gerencial o empresarial que generen valor para los negocios  
1105 en contextos nacionales e internacionales.  
1106 9- Aumentar su potencial como líderes y agentes de cambio en sus respectivos lugares de trabajo.  
1107 10- Reconocer las implicaciones y consecuencias del comportamiento ético del liderato organizacional.  
1108

## 1109 **BOSQUEJO DEL CURSO**

1111 I. Introducción: Perspectivas múltiples sobre la problemática organizacional y el  
1112 liderazgo empresarial (6 horas)

- 1113  
1114 1. Diversidad de acercamientos conceptuales al estudio de las organizaciones  
1115 2. Destrezas conceptuales para la comprensión de la problemática organizacional  
1116 3. La relación entre la comprensión de la problemática organizacional y el liderazgo gerencial y  
1117 empresarial  
1118

1119 II. Perspectiva estructural de la actividad y el proceso gerencial (12 horas)

- 1120  
1121 1. Marco teórico de la estructura organizacional  
1122 2. Variables que afectan las estructuras en las organizaciones  
1123 3. Planificación, organización, dirección y control  
1124 4. Gerencia estratégica y globalización  
1125 5. Reestructuración y reingeniería  
1126 6. El liderazgo y la perspectiva estructural  
1127

1128 III. Perspectiva Humana de la Actividad Gerencial (12 horas)

- 1129  
1130 1. Las necesidades humanas en el contexto organizacional  
1131 2. La gerencia de los recursos humanos  
1132 3. Comunicación efectiva en las organizaciones  
1133 4. Dinámicas de grupo y trabajo en equipo  
1134 5. Manejo de la diversidad en el ambiente de trabajo  
1135 6. Desarrollo, aprendizaje y cambio organizacional  
1136 7. El liderazgo y la perspectiva humana  
1137

1138 IV. Perspectiva política de la actividad y proceso gerencial (9 horas)

- 1139  
1140 1. El poder y la influencia en el contexto organizacional  
1141 2. Mecanismos de poder  
1142 3. Manejo de conflictos en las organizaciones  
1143 4. Coaliciones  
1144 5. El gerente como político

- 1145 6. Las organizaciones como sistemas políticos  
1146 7. Uso ético del poder  
1147 8. El liderazgo y la perspectiva política  
1148

1149 V. Perspectiva simbólica de la actividad y proceso gerencial (6 horas)

- 1150  
1151 1. Los supuestos de la perspectiva simbólica  
1152 2. Interpretación de los eventos  
1153 3. Mitos, cuentos, rituales, ceremonias y otra simbología en las organizaciones  
1154 4. La cultura de la organización  
1155 5. La cultura organizativa en acción  
1156 6. El liderazgo y la perspectiva simbólica  
1157

1158 **ESTRATEGIAS INSTRUCCIONALES**

1159 **Se utilizarán diversas estrategias instruccionales, tales como:**

- 1160  
1161  
1162 • Conferencias del profesor  
1163 • Discusión  
1164 • Análisis de casos y problemas  
1165 • Intercambio de experiencias  
1166 • Ejercicios prácticos individuales  
1167 • Trabajo en equipo  
1168

1169 **RECURSOS DE APRENDIZAJE**

1170  
1171 Se utilizarán diversos recursos de aprendizaje, tales como:

- 1172 • Texto  
1173 • Conferenciantes  
1174 • Películas  
1175 • Diario reflexivo de liderazgo personal  
1176 • Recursos audiovisuales  
1177 • La Internet y plataforma de aprendizaje a distancia  
1178 • Dinámica de trabajo en equipo (Sesiones no menores de 1 hora y 20 minutos)  
1179

1180 **ESTRATEGIAS DE EVALUACIÓN:**

1181  
1182 La evaluación de la labor del estudiante se llevará a cabo utilizando criterios tales como:

- 1183  
1184 5. Exámenes 50%  
1185 6. Análisis de casos y asignaciones 20%  
1186 7. Proyecto final 25%  
1187 8. Asistencia y participación 5%  
1188

1189 *De ser necesario se realizará una evaluación diferenciada a estudiantes con necesidades especiales.*  
1190 *Los actos de falta de integridad académica por parte de estudiantes conllevan sanciones disciplinarias*  
1191 *(Certificación Núm. 13 2009-2010 de la JS, Reglamento General de Estudiantes de la UPR, Artículos 2.10.6 y 6.2.1).*  
1192

#### 1193 **ESTRATEGIAS DE AVALÚO:**

1194

1195 El avalúo será realizado mediante una rúbrica usando estrategias, tales como:

- 1196 • Examen de ensayo
  - 1197 • Diario reflexivo
  - 1198 • Análisis de caso
  - 1199 • Proyecto de investigación
- 1200

#### 1201 **SISTEMA DE CALIFICACIÓN**

1202

1203	90 - 100%	A
1204	89 - 80	B
1205	79 - 70	C
1206	69 - 50	D
1207	49 - 0	F

1208

#### 1209 **LEY 51-REHABILITACIÓN VOCACIONAL**

1210

1211 **La Ley 51 del 7 de junio de 1996, conocida como la Ley de Servicios Educativos para Personas con**  
1212 **Impedimentos – En cumplimiento de esta ley, se proveerá el ambiente de aprendizaje adecuado para los/as**  
1213 **estudiantes con necesidades especiales. Cualquier estudiante que amerite atención especial según lo**  
1214 **dispuesto en dicha ley, debe proveer la información de modo voluntario y confidencial.**

1215

1216 **Los estudiantes que reciban servicios de Rehabilitación Vocacional deben comunicarse con el profesor al**  
1217 **inicio del semestre para planificar el acomodo razonable y equipo asistido necesario conforme a las**  
1218 **recomendaciones de la Oficina de Asuntos para las Persona con Impedimento (OAPI) del Decanato de**  
1219 **Estudiantes. También aquellos estudiantes con necesidades especiales que requieren de algún tipo de**  
1220 **asistencia o acomodo deben comunicarse con el profesor.**

1221

#### 1222 **TEXTO SUGERIDO:**

1223

1224 Bolman, L. G. & Deal, T. E. (2008). **Reframing Organizations: Artistry, Choice and Leadership.** Cuarta  
1225 Edición. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

1226

#### 1227 **PORTALES ELECTRÓNICOS DE INTERÉS:**

1228

1229 Conducta Organizacional:

1230

1231 Organizational Behavior Management Network: [www.obmnetwork.com](http://www.obmnetwork.com)

1232 Organizational Behavior- Academy of Management: [www.obweb.org](http://www.obweb.org)

1233

1234 Recursos Humanos:

1235  
1236 HR for Employers: [www.hrmanagement.ca](http://www.hrmanagement.ca)

1237 World at Work: [www.worldatwork.org/waw/home/html/home.jsp](http://www.worldatwork.org/waw/home/html/home.jsp)

1238 Society for HR Management: [www.shrm.org](http://www.shrm.org)

1239  
1240 Liderazgo:

1241  
1242 Leadership Now: [www.leadershipnow.com/](http://www.leadershipnow.com/)

1243 National Institute for Leadership Development: [www.pc.maricopa.edu/nild/](http://www.pc.maricopa.edu/nild/)

1244  
1245 Recursos en ética:

1246  
1247 Applied Ethics Resources: <http://www.ethicsweb.ca/resources/business>

1248  
1249 **BIBLIOGRAFIA:**

1250  
1251 Antonakis, J., B, J. Avolio & H. Sivasubramaniam. (2003). "Context leasership: An examination of nine-  
1252 factor full-range leadership theory using a Multifactor Leadership Questionnaire". **Leadership Quarterly**, 14:261-  
1253 295.

1254  
1255 Argyris, C. (1994). Good communication that blocks learning. **Harvard Business Review**. Julio-Agosto, p.  
1256 77-85.

1257  
1258 Argyris, C. (1990). **Overcoming Organizational Defenses**. Boston, MA.: Allyn & Bacon. Caps. 2 y 3.

1259  
1260 Avolio, B. J. , W. L. Gardner, F. O. Walumbwa, F. Luthans, and D. R. May, Unlocking the Mask: A Look at  
1261 the Process by Which Authentic Leaders Impact Follower Development, **The Leadership Quarterly** 15 (2004):  
1262 801-823.

1263  
1264 Bateman, Thomas & Scott Snell. (2010) **Management: Leading & Collaborating in the Competitive World**.  
9th edition. Boston: McGraw-Hill/Irwin

1265  
1266 Concilione, A. T. & R. T. Stenberg. (2004). **The Nature of Leadership**. Thousand Oaks, CA.: Sage  
1267 Publications.

1268 Certo, S. T. & Certo, S. C. (2006). **Modern Management**. Décima edición. New Jersey: Prentice-Hall.

1269  
1270 Daft, Richard L. (2009) **Management**. Ohio: South-Western Publisher.

1271  
1272 Daft, Richard L. (2010). **The Leadership Experience**. Ohio: South- Western Cengage Learning.

1273  
1274 Duncan, W. J., et. al. (2003). "Leadership and Decision Making: A retrospective application and  
1275 assessment". **Journal of Leadership and Organizational Studies**. 9(4): 1-20.

1276 Gandz, J. (Sep-Oct2007). Leadership and loyalty. **Ivey Business Journal Online** .

1277  
1278 Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J. & Konopaske, R. (2002). **Organizations: Behavior, Structure and  
Processes**. Undécima Edición. New York: Irwin- McGrawHill.

- 1279  
1280 Goldsmith, Marshall. (2010). **Mojo: How to Get It, How to Keep It, How to Get It Back if You Lose It**. New  
1281 York: Hyperion.  
1282  
1283 Griffin, Ricky W. (2010) **Management**. Ohio: South-Western Publisher.  
1284  
1285 Ivancevich, J. M. & Matteson, M. T. (2004). **Organizational Behavior and Management**. New York:  
1286 McGraw-Hill,  
1287  
1288 Kaiser, R. B., and R. b. Kaplan. (2006). "Te deeper work of executive development: Outgoing sensitivities".  
1289 **Academy of Management Learning and Education**. 5:463-485.  
1290 Kreitner, R. & Kinicki, A. (2003). **Organizational Behavior**. Sexta Edición. New York: Irwin-McGrawHill.  
1291  
1292 Lotlyar, I., & Karakowsky, L. (August 2007). Falling over ourselves to follow the leader: conceptualizing  
1293 connections between transformational leader behaviors and dysfunctional tean conflict. **Journal of Leadership &**  
1294 **Organizationla Studies** , 38-50.  
1295 Morgan, G. (1998). **Images of organizations: The executive edition**. California: Thousands Oak: Sage  
1296 Publications.  
1297  
1298 Morgan, G. (1997). **Imaginization: New mindsets for seeing, organizing and managing**. Thousands Oak,  
1299 California: Sage Publications.  
1300  
1301 Morrison, J. L. (Sept-Oct 2007). Leadership: Research findings, practice and skills. **Journal of Education for**  
1302 **Business** , 52-54.  
1303 Northouse, Peter G. (Guy). (2009). **Leadership: Theory and Practice**. California: Sage Publications, Inc.  
1304  
1305 Rath, Tom & Barry Conchie. (2009) **Strenghts-Based Leadership**. New York: Gallup Press.  
1306  
1307 Riggs, K. P. (2007). Living into leadership: A journey in ethics. **Real Estate Issues**.  
1308 Robbins, S. P. & DeCenzo, D. A. (2005). **Fundamentals of Management**. Quinta edición. New Jersey:  
1309 Prentice-Hall,  
1310  
1311 Senge, P. (1990). **The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization**. New York:  
1312 Doubleday Currency. Caps. 1 y 5.  
1313  
1314 Sidle,S.D.. (2007). The danger of do nothing leaders. **The Academy of Management Perspectives**, 75-77.  
1315 Stacey, R. (1996). **Complexity and Creativity in Organizations**. San Francisco, CA.: Berret-Koehler  
1316 Publisher. Prefacio e Introducción.  
1317  
1318 Schemerhorn, John R. (2009) **Management**. New jersey: John Wiley & Sons Inc.  
1319  
1320 Schwarz, R. Davidson, A. Carlson, P & McKinney, S. (2005) **The Skilled Facilitator Fieldbook**. San Francisco,  
1321 Ca: Jossey Bass (pp. 3-59)  
1322  
1323 Torres, Lucy. (2002) **Asistencia Tecnológicas Derecho de Todos**. San Juan: Universidad de Puerto Rico.

1324 Torres, Lucy. (2002) **Estrategias de Intervención para la inclusión**. San Juan: Universidad de Puerto Rico.  
1325 Toro Díaz, C. A. (2002) **Los errores de diseño y el aprendizaje en las organizaciones**. San Juan, P. R.:  
1326 Publicaciones Puertorriqueñas.

1327  
1328 Toro-Díaz, C. A. (1987) Teorías de acción que inhiben el funcionamiento efectivo en las organizaciones.  
1329 **Revista de Ciencias Sociales**, XXV, 1-2, P. 173-194.

1330  
1331 Zuluaf, W. & C. (2004). "Linking emotional intelligence and abilities and transformational leadership  
1332 styles". **Leadership in Organizations**. 25:554-564.

1333  
1334 **Circular Núm. 5 de 2009-2010 del DAA:**

1335  
1336 Este curso contribuye al programa y al avalúo del aprendizaje de las siguientes metas del perfil del egresado:

- 1337
- 1338 5. Conocimiento de aspectos técnicos y conceptuales
  - 1339 6. Comunicación Efectiva
  - 1340 7. Habilidad de liderazgo
  - 1341 8. Toma de decisiones éticas
- 1342

UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO

RECINTO DE RÍO PIEDRAS

ESCUELA GRADUADA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

PRONTUARIO

**TITULO DEL CURSO**

**Contabilidad para análisis y control**

---

**DESCRIPCIÓN DEL CURSO**

---

Estudio de la contabilidad como sistema de información que viabiliza la toma de decisiones en las empresas. Discusión de conceptos y métodos aplicables al reconocimiento, análisis y divulgación de información financiera. Análisis de la naturaleza de los costos y su importancia en los procesos de evaluación de desempeño de las organizaciones.

**PRERREQUISITOS**

---

**Ninguno**

---

**CRÉDITOS**

Tres créditos.

**CÓDIGO**

CONT 6501

**HORARIO Y DURACION**

Tres horas contacto semanales por semestre.

1371

1372 **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

---

1373

1374

1375

Al final del curso de los estudiantes

1376

1377

---

**6) Aplicarán los fundamentos, normas y aspectos prácticos de la contabilidad en distintos escenarios.**

1378

1379

1380

---

**7) Demostrarán destrezas para identificar problemas y recopilar información pertinente para hallar alternativas de solución a problemas no estructurados.**

1381

1382

1383

---

**8) Analizarán los datos generados por el sistema de contabilidad para identificar y usar la información pertinente para la toma de decisiones administrativas.**

1384

1385

---

**9) Demostrarán destrezas de comunicación efectiva mediante presentaciones orales o escritas.**

1386

1387

1388

**10) Discriminarán a favor de decisiones con un alto sentido ético y de responsabilidad pública y profesional.**

1389

1390

1391

1392

**11) Trabajarán con modelos analíticos, hojas electrónicas de cálculos u otras herramientas de productividad que les permitirán diseñar aplicaciones e información útil para la toma de decisiones.**

1393

1394

1395

1396

**12) Exhibirán competencias de relaciones interpersonales profesional de un profesional de administración de empresas.**

---

1397

**BOSQUEJO DE CONTENIDO Y DISTRIBUCION DE TIEMPO**

1398

<b>Temas</b>	<b>Horas</b>
<b>I. Introducción</b> Objetivos y requisitos del curso Normas y métodos de evaluación	<b>1.5</b>
<b>II. Fundamentos de Contabilidad</b> Estados Financieros para uso general (Revisitados)	<b>3.0</b>
<b>III. Reconocimiento, análisis y divulgación en informes financieros</b>	<b>15.0</b>



<ul style="list-style-type: none"> <li>A. Reconocimiento de Ingresos y Gastos</li> <li>B. Reconocimiento de activos y deudas corrientes (“working capital”)</li> <li>C. Activos Operacionales</li> <li>D. Deudas a Largo Plazo</li> <li>E. Capital del(os) Dueño(s)</li> <li>F.</li> </ul>	
<b>IV. Estado de flujos de efectivo</b>	<b>4.5</b>
<b>V. Análisis de Estados Financieros</b>	
<b>VI. Naturaleza de la contabilidad gerencial Comportamiento de los costos (Tipos y usos)</b>	<u>3.0</u>
<b>VII. Acumulación y Asignación de Costos</b>	<u>3.0</u>
<b>VIII. Diseño de sistemas de costos</b>	<u>6.0</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>A. Costo por órdenes</li> <li>B. Costo a base de anotación de actividades (ABC)</li> <li>C. Costo por órdenes</li> <li>D. Presupuesto y Costo estándar</li> </ul>	
<b>VIII. Análisis de costos, volumen y ganancia</b> Análisis de pertinencia en los costos	<b>3.0</b>
<b>IX. Análisis estratégico y de largo plazo</b>	<b>6.0</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>A. Presupuesto Estático y Flexible</li> <li>B. Centros de Responsabilidad</li> <li>C. Presupuesto de capital</li> <li>D. Evaluación de desempeño</li> </ul>	
<b>Total de horas</b>	<b>45.0</b> <b>====</b>

1400

1401 **ESTRATEGIAS INSTRUCCIONALES**

1402

1403 Se utilizarán diversas estrategias instruccionales, tales como:

- 1404 • Conferencias del profesor
- 1405 • Discusión
- 1406 • Exámenes
- 1407 • Análisis de casos y problemas
- 1408 • Ejercicios prácticos (escritos y orales) individuales y en equipo

1409

1410 **RECURSOS DE APRENDIZAJE**

1411

1412 Se utilizarán diversos recursos de aprendizaje, tales como:

- 1413 • Texto
- 1414 • La Internet y plataforma de aprendizaje a distancia
- 1415 • Artículos de revistas profesionales
- 1416 • Uso de aplicaciones electrónicas

1417

1418

1419 **ESTRATEGIAS DE EVALUACIÓN:**

1420

1421 La evaluación de la labor de los estudiantes se llevará a cabo utilizando criterios tales como:

1422

1423	9. Exámenes	70%
1424	10. Análisis de casos	25%
1425	11. Asistencia y participación	5%

1426

1427 *De ser necesario se realizará una evaluación diferenciada a estudiantes con necesidades especiales.*

1428 *Los actos de falta de integridad académica por parte de estudiantes conllevan sanciones disciplinarias*  
1429 *(Certificación Núm. 13 2009-2010 de la JS, Reglamento General de Estudiantes de la UPR, Artículos 2.10.6 y 6.2.1).*

1430

1431 **ESTRATEGIAS DE AVALÚO**

1432 El avalúo será realizado mediante preparación de rúbricas y usando estrategias, tales como:

- 1433 • Ensayos-redacción
- 1434 • Análisis de casos (incluye uso de herramientas de productividad)

- 1435                   • Competencias éticas  
1436

1437 **SISTEMA DE CALIFICACIÓN**

1438	90 - 100%	A
1439	89 - 80	B
1440	79 - 70	C
1441	69 - 50	D
1442	49 - 0	F

1443

1444 **LEY 51-REHABILITACIÓN VOCACIONAL**

1445 La Ley 51 del 7 de junio de 1996, conocida como la Ley de Servicios Educativos para Personas con Impedimentos –

1446 En cumplimiento de esta ley, se proveerá el ambiente de aprendizaje adecuado para los/as estudiantes con  
1447 necesidades especiales. Cualquier estudiante que amerite atención especial según lo dispuesto en dicha ley, debe  
1448 proveer la información de modo voluntario y confidencial.

1449 Los estudiantes que reciban servicios de Rehabilitación Vocacional deben comunicarse con el profesor al inicio del  
1450 semestre para planificar el acomodo razonable y equipo asistido necesario conforme a las recomendaciones de la  
1451 Oficina de Asuntos para las Persona con Impedimento (OAPI) del Decanato de Estudiantes. También aquellos  
1452 estudiantes con necesidades especiales que requieren de algún tipo.

1453

1454

1455 **TEXTO SUGERIDO**

1456

1457 **Anthony, R., Hawins, D. F. & Merchant, K. A. (2007). *Accounting: Text and Cases*. Twelfth edition.**  
1458 **New York: McGraw-Hill.**

1459

1460

---

1461 **PORTALES ELECTRÓNICOS DE INTERÉS**

1462 **Contabilidad**

1463 American Accounting Association: [www.aaahq.org](http://www.aaahq.org)

1464 American Institute of Certified Public Accountants: [www.aicpa.org](http://www.aicpa.org)

1465 Colegio de Contadores Públicos Autorizados: [www.colegiocpa.com](http://www.colegiocpa.com)

1466 Financial Accountitng Standards Board: [www.fasb.org](http://www.fasb.org)

1467 Institute of Management Accountants: [www.imanet.org](http://www.imanet.org)

1468 **Recursos en ética:**

1469 Applied Ethics Resources: <http://www.ethicsweb.ca/resources/business>

1470

1471 BIBLIOGRAFIA

1472

---

1473 Allen, B., Brownlee, E. R., Haskins, M. & Lynch, L. (2005). *Cases in management accounting and control*  
1474 *systems*, [Prentice Hall, New Jersey, Third Edition](#).

1475

1476 **Atkinson, A., Kaplan, R., Matsumura, E. & Young, S. (2007). *Management Accounting, Fifth Edition,***  
1477 **New Jersey: Prentice Hall.**

---

1478 Blocher, E., Kung, C. & Cokins, G. (2005). *Cost Management: A Strategic Emphasis w/ Online Learning*  
1479 *Center w/ PW Card*, McGraw-Hill, New York, Third Edition.

1480

1481 Bragg, S. M. (2001). *Cost Accounting: A Comprehensive Guide*, John Wiley, New York.

1482

1483 Bruns, W. (2005). *Accounting for Managers: Text and Cases*. Thompson.

1484 Tercera edición.

1485

1486 Dyckman, T. R., Dukes, R. E. & Davis, C. J. (2001). *Intermediate Accounting with S&P Package*. Fifth  
1487 Edition. New York: Irwin- McGrawHill.

1488

1489 *Financial Accounting Research System Academic Version 2005 for Windows (2005)*. Financial Accounting  
1490 Standards Board, 2005.

1491 Hansen, D. R. & Mowen, M. (2005). *Cost Management: Accounting & Control*, Thomson Learning, New  
1492 Jersey, Fifth Edition.

1493

1494 Hartman, B., Harper, R. & Knoblett, J. (2000). *Intermediate Accounting*. Third Edition. Ohio: South-  
1495 Western College Publishing.

- 1496 Hilton, R. (2006). *Managerial Accounting*, McGraw\_Hill, New York, Seventh Edition.
- 1497 Kaplan, R. & Atkinson, A. (1998). [\*Advanced Management Accounting\*](#), Prentice Hall, New Jersey, Third  
1498 Edition.
- 1499
- 1500 Nikolai, L. & Bazley, J. (2006). *Intermediate Accounting*. Tenth Edition. Ohio: South-Western College  
1501 Publishing.
- 1502
- 1503 Norton, C., Diamond, M. & Pagach, D. (2006). *Intermediate Accounting: Financial reporting and analysis*.  
1504 New York: Houghton Mifflin Co.
- 1505
- 1506 **Oliver, L. (2000) *The cost management toolbox: A manager's guide to controlling costs and***  
1507 ***boosting profits*. New York: AMACOM.**
- 1508
- 
- 1509 Oliver, L. (2004). [\*Designing Strategic Cost Systems: How to Unleash the Power of Cost Information\*](#), John  
1510 Wiley, New York.
- 1511
- 1512 Shank, J. (2005). *Cases In Cost Management: A Strategic Emphasis*, Thomson Learning, New Jersey, Third  
1513 Edition.
- 1514
- 1515 Reeve, J. M. (2003). *Readings and issues in cost management*, Thomson Learning, New Jersey, Second  
1516 Edition.
- 1517
- 1518 Revsine, L. & Collins, D. W. & Johnson, W. B. (2005). *Financial Reporting and Analysis*. Third edition, New  
1519 York: Prentice Hall.
- 1520
- 1521 Skousen, F. & Stice, J. & Stice, E. (2006). *Intermediate Accounting*. Sixteen Edition. Ohio: South-Western  
1522 College Publishing.
- 1523
- 1524 Smith, R. E. & Birney, P. (2001). *Interactive Intermediate Accounting Lab Student Package*. Third Edition.  
1525 New York: Irwin-Mc GrawHill.

1526

1527 Spiceland, D., Sepe, J. & Tomassini, L. (2005). *Intermediate Accounting*. Fourth edition. New York: Irwin-  
1528 McGrawHill.

1529

1530 **Artículos**

1531

1532 Amernic, J. H. & Robb, S. W. (2003). "Quality of earnings" as a framing device and unifying theme in  
1533 intermediate financial accounting. *Issues in Accounting Education*, 18, 1, 1-21.

1534

1535 Beresford, D. R., Johnson, L T. & Reither, C. L. (1996). Is a second income statement needed? *Journal of*  
1536 *Accountancy*, 181, 4, 69-72.

1537

1538 Flegm, E. H. (2005). On Solving the Problem, Not Being It. *The CPA Journal*, 75, 2, 12-14.

1539

1540 Forsyth, T. B., Witmer, P. R. & Dugan, M. T. (2005). Accounting Standards Setting: Inconsistencies in  
1541 Existing GAAP. *The CPA Journal*, 75, 5, 28-34.

1542

Gannon, D, J. & Ashwal, A (2004). Financial reporting goes global. *Journal of Accountancy*, 198, 3.

1543

1544 Gavin, T. (2003). Implementation of SFAS No. 144: Accounting for the impairment or disposal of long-  
lived assets. *Commercial Lending Review*, 18, 1, 23-34.

1545

1546 Harrington, C. (2005). The Accounting Profession: Looking Ahead.

1547

*Journal of Accountancy*, 200, 4, 43-48.

1548

Herrmann, D. & Hague, I. (2006). Convergence: In search of the best. *Journal of Accountancy*, 201, 1.

1549

1550 Holt, A. & Eccles, T. (2003). Accounting practice in the post: Enron era: The implications for financial  
statements in the property industry. *Briefings in Real Estate Finance*, 2, 4, 326-340.

1551

1552 Mensah, M. O., Nguyen, H & Prattipati, S. (2006). Transparency in Financial Statements: A Conceptual  
1553 Framework from a User Perspective. *Journal of American Academy of Business*, 9, 1; 47-51.

1554 Pandit, G. M. & Phillips, J. J. (2004). Comprehensive Income: Reporting Preferences of Public Companies.  
1555 *CPA Journal*, 74, 11,

1556 Soufani, K. (2002). The decision to finance account receivables: The factoring option. *Managerial and*  
1557 *Decision Economics*, 23, 1, 21-32.

1558

1559 Whitfield, B. (2004). Statement of Cash Flows: Time for Change! *Financial Analysts Journal*, 60, 2, 16-22.

1560 Zeff, S. A. (2005). The Evolution of U.S. GAAP: The Political Forces Behind Professional Standards (Parts 1  
1561 and II). *CPA Journal*, 75, 1-2.

1562 **Circular Núm. 5 de 2009-2010 del DAA:**

1563

1564 Este curso contribuye al programa y al avalúo del aprendizaje de las siguientes metas del perfil del egresado:

1565

- 1566 1. Conocimiento de aspectos técnicos y conceptuales
- 1567 2. Comunicación Efectiva
- 1568 3. Toma de decisiones éticas

1569

1570

**Escuela Graduada de Administración de Empresas**

---

1571

**Universidad de Puerto Rico**

1572

**Río Piedras**

1573

1574 **TÍTULO DEL CURSO**

1575 FINANZA CORPORATIVA

1576 **DESCRIPCIÓN DEL CURSO**

1577 Este curso provee una introducción a la teoría y la práctica de la Finanzas Corporativas dentro del contexto  
1578 de firmas que operan en mercados financieros competitivos. Los temas objeto de estudio incluyen valoración,  
1579 inversiones en activos de capital, financiamiento, política de dividendos, control corporativo, manejo de riesgo,  
1580 finanzas internacionales y planificación financiera corporativa.

1581 **PREREQUISITOS**

1582 CONT 6501 (Contabilidad para Análisis y Control) y MECU 6551 (Fundamentos de la Estadística), o sus equivalentes

1583 **CRÉDITOS/HORAS**

1584 Tres (3) créditos

1585 **CODIFICACIÓN DEL CURSO**

1586 FING 6501

1587 **HORARIO Y DURACION**

1588 Tres horas contacto semanales por semestre

1589 **OBJETIVOS DEL CURSO**

1590 Al finalizar el curso, el estudiante podrá:

- 1591 • Aplicar el concepto de valoración en el contexto de instrumentos de inversión individuales, al igual  
1592 que para una empresa en su totalidad.
- 1593 • Explicar las diferentes herramientas analíticas que utilizan, o han utilizado, los(as) gerentes para  
1594 tomar decisiones relacionadas con inversiones de capital.
- 1595 • Aplicar la herramienta decisiva adecuada en el contexto de una situación práctica.



- 1596 • Explicar las diversas teorías que se han ofrecido en la literatura con relación a la toma de decisiones  
 1597 sobre la estructura de capital de las corporaciones.
- 1598 • Identificar los factores relevantes que los(as) gerentes deben considerar al tomar decisiones con  
 1599 relación a la estructura de capital de la firma.
- 1600 • Evaluar los factores relevantes que los(as) gerentes deben considerar al tomar decisiones con  
 1601 relación a la política de dividendos de la firma.
- 1602 • Entender los aspectos básicos de las diversas formas de gobernanza corporativa y cómo éstos  
 1603 contribuyen a mejorar el proceso para la toma de decisiones en la firma.
- 1604 • Argumentar acerca del concepto de riesgo y las mejores formas de evaluarlo y administrarlo.
- 1605 • Identificar los factores básicos que se deben añadir al análisis cuando los(as) gerentes toman  
 1606 decisiones financieras en el contexto de un ambiente multinacional.
- 1607 • Aplicar principios de la planificación financiera corporativa para poder llevar a cabo la misma en el  
 1608 contexto de una situación práctica.
- 1609 • Exhibir competencias de relaciones interpersonales propias de un profesional de administración de  
 1610 empresas
- 1611 • Utilizar e interpretar información disponible en los diversos bancos de datos para toma de decisiones  
 1612 financieras

1613 **BOSQUEJO DEL CONTENIDO Y DISTRIBUCION DE TIEMPO**

1614	<b>A.</b>	<b>Introducción a los Mercados Financieros</b>	<b>4 horas</b>
1615		1. Estructura de los Mercados Financieros	
1616		2. Teoría de Agencia	
1617		3. Eficiencia del Mercado	
1618		4. Influencia de las Ciencias del Comportamiento (“Behavioral Finance”)	
1619	<b>B.</b>	<b>Valoración</b>	<b>5 horas</b>
1620		1. Bonos	
1621		2. Acciones	
1622		3. Otros Instrumentos de Inversión	
1623			
1624	<b>C.</b>	<b>Decisiones Sobre Inversiones de Capital</b>	<b>6 horas</b>
1625		1. Presupuesto de Capital	
1626		2. Costo de Capital	
1627			
1628	<b>D.</b>	<b>Decisiones Sobre Financiamiento</b>	<b>6 horas</b>
1629		1. Estructura de Capital	
1630		2. Financiamiento Público y Privado	
1631			
1632	<b>E.</b>	<b>Política de Dividendos</b>	<b>5 horas</b>
1633		1. Dividendos	
1634		2. Compra de Acciones	
1635		3. Interacción entre las decisiones de financiamiento y dividendos	
1636			

1637	<b>F.</b>	<b>Mercado para el Control Corporativo</b>	<b>4 horas</b>
1638		1. Gobernanza Corporativa	
1639		i. Aspectos Regulatorios	
1640		ii. Implicaciones Éticas	
1641		2. Valoración de Negocios	
1642		3. Fusiones y Adquisiciones	
1643			
1644	<b>G.</b>	<b>Planificación Financiera Corporativa</b>	<b>5 horas</b>
1645		1. Análisis de Estados Financieros	
1646		2. Proyecciones: Corto y Largo Plazo	
1647		3. Valoración de Negocios	
1648			
1649	<b>H.</b>	<b>Manejo de Riesgo</b>	<b>5 horas</b>
1650		1. Riesgo del Negocio	
1651		2. Manejo del Riesgo Financiero	
1652			
1653	<b>I.</b>	<b>Finanza Internacional</b>	<b>5 horas</b>
1654		1. Mercado de Divisas	
1655		2. Decisiones Sobre Inversiones de Capital	
1656		3. Decisiones Sobre Financiamiento	
1657			

#### 1658 **ESTRATEGIAS INSTRUCCIONALES**

1659 Se utilizarán diversas estrategias instruccionales tales como:

- 1660 • Conferencias del profesor
- 1661 • Discusión
- 1662 • Análisis de casos y problemas (presentación oral y reporte escrito)
- 1663 • Ejercicios prácticos individuales
- 1664 • Trabajo en equipo

#### 1665 **RECURSOS DE APRENDIZAJE**

1666 Se utilizarán diversos recursos de aprendizajes, tales como:

- 1667 • Texto
- 1668 • Artículos de revistas académicas y profesionales
- 1669 • Internet y plataforma de aprendizaje a distancia
- 1670 • Uso de aplicaciones electrónicas

1671

1672

1673 **CRITERIOS DE EVALUACIÓN**

1674 El peso relativo de los criterios de evaluación son los siguientes:

1675	Examen 1	331/3 %
1676	Examen 2	331/3%
1677	Otras trabajos y/o participación	331/3%

1678

1679 *De ser necesario se realizará una evaluación diferenciada a estudiantes con necesidades especiales.*

1680 *Los actos de falta de integridad académica por parte de estudiantes conllevan sanciones disciplinarias*

1681 *(Certificación Núm. 13 2009-2010 de la JS, Reglamento General de Estudiantes de la UPR, Artículos 2.10.6 y*

1682 *6.2.1).*

1683 **ESTRATEGIAS DE AVALÚO**

1684 El avalúo se llevara a cabo utilizando estrategias tales como:

- 1685 • Discusión de casos
- 1686 • Asignación de problemas
- 1687 • Ensayos-redacción

1688 **SISTEMA DE CALIFICACIÓN**

1689	90-100%	A
1690	80-89	B
1691	70-79	C
1692	50-69	D
1693	0 -49	F

1694 **LEY 51**

1695 Cualquier estudiante que necesite un “acomodo razonable” deberá notificárselo al(la) instructor(a) el primer día de  
1696 clases. Además, deberá obtener la certificación correspondiente de la Oficina de Asuntos para las Personas con  
1697 Impedimentos (787-764-0000, ext. 5615).

1698

1699 **TEXTO SUGERIDO**

1700 Brealey, Richard A., Stewart C. Myers, and Franklin Allen, (2007) *Principles of Corporate Finance*, McGraw-Hill/ Irwin.

1701 **PORTALES ELECTRONICOS DE INTERES**

1702 CFA Institute.<http://cfainstitute.org/>

1703 Harvard Business School Publishing (HBSP) <http://www.hbsp.org> o <http://harvardbusinessonline.org>

1704 Federal Reserve Bank. <http://www.federalreserve.gov/>

1705 Financial Management Association.<http://www.fma.org/>

1706 Oficina del Comisionado de Instituciones Financieras de Puerto Rico.<http://www.cif.gov.pr/>

1707 Security and Exchange Commission. <http://www.sec.gov/>

1708 Smartmoney.<http://www.smartmoney.com/>

1709 **BIBLIOGRAFÍA**

1710

1711 Black, F. (1976). The Dividend Puzzle. *Journal of Portfolio Management*. 2. 5-8. (Reprinted in *Journal of*  
1712 *Portfolio Management*. (1996). Special Issue. 8-12).

1713

1714 Brigham, E. F. & Ehrhardt, M. C. (2007). *Financial Management: Theory and Practice*. Twelfth Edition.  
1715 Cengage Learning.

1716

1717 Bruner, R. F. (2002). Does M&A Pay? A Survey of Evidence for the Decision-Maker. *Journal of Applied*  
1718 *Finance*. 12 (1), 48-68.

1719

1720 Colón De Armas, C. A. (2008). The Weighted Average Cost of Capital: A Note on its Correct Use and  
1721 Interpretation. *Review of Business Research*. 8 (2), 113-117.

1722

1723 Desai, M. A. (2008). The Finance Function in a Global Corporation. *Harvard Business Review*, 86 (7/8),  
1724 108-112.

1725

- 1726 Emery, D. R., Finnerty, J. D., & Stowe, J. D. (2006). *Corporate Financial Management*. Third Edition.  
1727 Pearson/Prentice-Hall  
1728
- 1729 Graham, J. R. & Harvey, C. R. (2001). The Theory and Practice of Corporate Finance: Evidence from the Field.  
1730 *Journal of Financial Economics*. 60 (2/3), 187-243.  
1731
- 1732 Howton, S. & Howton, S. (2006). The Corporate Response to the 2003 Dividend Tax Cut. *Journal of Applied*  
1733 *Finance*. 6 (1), 62-71.  
1734
- 1735 Jarrell, G. A., Brickley, J. A., & Netter, J. M. (1988). The Market for Corporate Control: The Empirical Evidence  
1736 Since 1980. *Journal of Economic Perspectives*. 2 (1), 49-68.  
1737
- 1738 Jensen, M. C. (2001). Corporate Budgeting is Broken – Let’s Fix It. *Harvard Business Review*. 79 (10), 94-101.  
1739
- 1740 Jensen, M. C. (2003). Paying People to Lie: The Truth About the Budgeting Process. *European Financial*  
1741 *Management*. 9 (3), 379-406.  
1742
- 1743 Jensen, M. C. (2005). Agency Costs of Overvalued Equity. *Financial Management*. 34, (1), 5-19.  
1744
- 1745 Jensen, M. C. & Ruback, R. S. (1983). The Market for Corporate Control: The Scientific Evidence. *Journal of*  
1746 *Financial Economics*. 11 (1-4), 5-50.  
1747
- 1748 Lord, R. A. (2007). When to Delay a Capital Purchase if Obsolescence is Possible. *Journal of Applied Finance*.  
1749 17 (1), 52-56.
- 1750 McConnell, J. J. & Muscarella, C. J. (1985). Corporate Capital Expenditure Decisions and the Market Value of  
1751 the Firm. *Journal of Financial Economics*. 14 (3), 399-422.
- 1752 Myers, S. C. (2001). Capital Structure. *Journal of Economic Perspectives*. 15 (2), 81-102.
- 1753 Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jaffe, J. (2005). *Corporate Finance*. Seventh Edition. McGraw-Hill/ Irwin.  
1754  
1755  
1756

Universidad of Puerto Rico  
Recinto de Río Piedras  
Facultad de Administración de Empresas  
Escuela Graduada  
Programa de Maestría en Administración de Empresas

---

1757  
1758  
1759  
1760  
1761  
1762  
1763

**A. Título del Curso**

1764 Gerencia Estratégica  
1765

**B. Codificación del Curso**

1766  
1767  
1768 ADMI6595  
1769

**C. Número de horas/Créditos**

1770  
1771 Tres créditos  
1772

**D. Corequisitos**

1773  
1774 Cursos Medulares & 12 créditos adicionales  
1775

**E. Descripción de Curso**

1776  
1777  
1778 Estudio de los enfoques, prácticas y tendencias empleadas en la formulación, establecimiento, evaluación y  
1779 control de las acciones necesarias para desarrollar y sustentar la ventaja competitiva de la empresa. Aplicación  
1780 práctica, interdisciplinaria, holística e integral de conceptos empresariales utilizando herramientas de simulación,  
1781 análisis de casos y otros que permitan la integración de conocimientos de áreas funcionales de la empresa. Énfasis  
1782 en el desarrollo de destrezas de toma de decisiones y trabajo en equipo en un ambiente multidisciplinario y  
1783 multicultural con una visión estratégica. Utilizará técnicas de investigación desarrolladas a través del programa  
1784 para analizar situaciones complejas, que faculten a la empresa a mantener una postura competitiva y resiliente.

**F. Objetivos del Curso**

1785  
1786 Al concluir el curso, el estudiante:  
1787

- 1788 ■ Evidenciará que tiene un conocimiento concreto sobre enfoques, prácticas y tendencias estratégicas
- 1789 ■ Conocerá razones estratégicas por las cuales algunas empresas son exitosas y otras fracasan.
- 1790 ■ Demostrará que posee destrezas en el análisis del ambiente externo, interno y la competencia de la
- 1791 empresa, haciendo uso de herramientas tradicionales y otras emergentes de la disciplina.

- 1792      ■ Demostrará que posee destrezas en el análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas
- 1793      de la organización utilizando herramientas tradicionales y otras emergentes de la disciplina.
- 1794      ■ Evidenciará que tiene un conocimiento concreto sobre similitudes y diferencia entre la visión de
- 1795      mercado y la de recursos (capacidades), y cómo congraciarlas para lograr ventajas competitivas en la
- 1796      empresa.
- 1797      ■ Demostrará que posee destrezas en la evaluación del grado al cual una estrategia propiamente
- 1798      formulada e implementada proveerá una ventaja competitiva sustentable en la empresa.
- 1799      ■ Podrá sintetizar requerimientos funcionales y desarrollar un plan estratégico básico.
- 1800      ■ Evidenciará que posee el conocimiento que le permitirá comprender datos ambientales de carácter
- 1801      estratégico y modificar el plan estratégico basado en estos factores.
- 1802      ■ Demostrará la capacidad de comprender mejor el entorno empresarial de la empresa, en el contexto
- 1803      de toma de decisiones efectivas y éticas.
- 1804

**G. Bosquejo de Contenido y Distribución de Tiempo**

Módulo	Tema	Tiempo (horas)
1	Conceptos Generales y Definiciones	3
2	<i>Corporate Governance</i>	3
3	Ética y Responsabilidad Social en la Gerencia Estratégica	3
4	Monitoreo Externo y Análisis Industrial	6
5	Monitoreo Interno y Análisis Organizacional	3
6	Formulación Estratégica I: Análisis de Situación & Estrategia de Negocio	6
7	Formulación Estratégica II: Estrategia Corporativa y <i>el Balanced Scorecard</i>	3
8	Formulación Estratégica I: Estrategia Funcional & Selección de Estrategias	3
9	Implementación Estratégica I: <i>Staffing &amp; Directing</i>	3
10	Implementación Estratégica I: Evaluación y Control	3
11	Temas Contemporáneos en Gerencia Estratégica I: PYMES, Organizaciones sin Fines de Lucro & Organizaciones Públicas	6
12	Temas Contemporáneos en Gerencia Estratégica II: Organizaciones Tecnológicas	3

1808 **H. Estrategias Instruccionales**

1809 El curso se dictara mediante conferencias, discusión, simulación y análisis de casos. Incluirá trabajo en equipo,  
1810 exposiciones orales y uso de programas.

1811 **I. Estrategias de Evaluación**

1812 Ejercicios Experienciales y de Análisis Crítico 45%

1813 Estudio de Casos 30%

1814 Simulación 25%

1815

1816 **J. Sistema de Calificación**

1817 100-90% (A) 89-80% (B) 79-70%(C) 69-60%(D) 59%-(F)

1818

1819 **K. Texto**

1820 Wheelen & Hunger (2010) Concepts in Strategic Management & Business Policy (12<sup>th</sup> Ed.) Prentice-Hall. ISBN-  
1821 10: 0136097359 ISBN-13: 9780136097358.

1822

1823 **L. Bibliografía**

1824

1825 Afie M Badawy, A.M. (Mar-Jun 1009). "The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for  
1826 Competitive Advantage". Journal of Engineering and Technology Management. Vol. 26, Iss. 1/2; p. 99

1827

1828 Arikan, A.M. & McGahan, A.M. (Jan 2010). "The development of capabilities in new firms". Strategic  
1829 Management Journal. Vol. 31, Iss. 1; p. 1

1830

1831 Chen, H., Lee, P. & Lay, T. (Dec 2009). "Drivers of dynamic learning and dynamic competitive capabilities in  
1832 international strategic alliances". Journal of Business Research. Vol. 62, Iss. 12; p. 1289

1833

1834 Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (May0Jun 2001). "The strategy-focused organization". Strategy & Leadership. Vol.  
1835 29, Iss. 3; p. 41

1836



- 1837 Kyrgidou, L.P. & Hughes, M. (2010). "Strategic entrepreneurship: origins, core elements and research  
1838 directions". European Business Review. Vol. 22, Iss. 1; p. 43  
1839  
1840 Lee, G.K. & Lieberman, M.B. (Feb 2010). "Acquisition vs. internal development as modes of market entry".  
1841 Strategic Management Journal. Vol. 31, Iss. 2; p. 140  
1842  
1843 Mangelsdor, M.E., Martha, E (Summer 2009). "A Systematic Approach to Innovation". MIT Sloan  
1844 Management Review. Vol. 50, Iss. 4; p. 17  
1845 Butler, J. (Mar 2005). "Strategy Maps - converting intangible assets into tangible outcomes." R & D  
1846 Management Vol. 35, Iss. 2; p. 229  
1847  
1848 Wu, L. (Jan 2010). "Applicability of the resource-based and dynamic-capability views under environmental  
1849 volatility". Journal of Business Research. Vol. 63, Iss. 1; p. 27  
1850  
1851

1852 **M. Organizaciones Profesionales Relacionadas a la Disciplina**  
1853

- 1854 American Management Association <http://www.amanet.org/default.aspx>  
1855  
1856 American Society for Quality <http://www.asq.org>  
1857  
1858 Project Management Institute <http://www.pmi.org>  
1859  
1860 Strategic Management Association <http://www.sma-chicago.org/>  
1861  
1862 Strategic Management Society <http://strategicmanagement.net/>  
1863 System Dynamics Society <http://www.systemdynamics.org/>  
1864  
1865  
1866  
1867

1868 **UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO**  
1869 **RECINTO DE RÍO PIEDRAS**  
1870 **FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
1871 **PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
1872

1873 **Título**

1874  
1875 ECOG 6567: ECONOMÍA GERENCIAL

1876 **Número de Horas / Créditos**

1877  
1878 TRES HORAS / TRES CRÉDITOS  
1879

1880 **Pre-requisitos: N/A**

1881 **Descripción del Curso**

1882  
1883 Se expone al estudiante a los principios básicos de la economía relacionados con la teoría neoclásica de la firma.  
1884 Comprende la integración de las teorías fundamentales de microeconomía con aplicaciones en finanzas y  
1885 econometría, entre otros temas, con énfasis en la aplicación de estas teorías en la toma de decisiones gerenciales  
1886 en el contexto empresarial.

1887 **Objetivos**

1888  
1889 Al finalizar el curso de seminario, el estudiante podrá:

- 1890
- 1891 - Aplicar las teorías económicas al ámbito empresarial mediante el uso de recursos tecnológicos.
  - 1892 - Reconocer como los distintos mecanismos de mercado identifican y localizan sus recursos.
  - 1893 - Aplicar los conocimientos adquiridos en gerencia, cálculo, estadísticas y cursos introductorios de  
1894 economía en el análisis de toma de decisiones económicas y gerenciales.
  - 1895 - Utilizar el método de análisis de la teoría del consumidor y el proceso por el cual el consumidor toma  
1896 decisiones de consumo restringido por sus recursos.
  - 1897 - Utilizar el método de análisis de la teoría del productor y el proceso por el cual decide entre distintas  
1898 maneras de financiamiento y opciones de producción.
  - 1899 - Identificar la ocurrencia en un ámbito de negocios de los distintos mercados fundamentales.
  - 1900 - Aplicar el método de análisis correspondiente que dicta la teoría para los distintos mercados  
1901 fundamentales.
  - 1902 - Interpreta y utiliza la información disponible en diferentes bases de datos.
  - 1903 - Exhibirá competencias de relaciones interpersonales propias de un profesional de administración de  
1904 empresas.

1905

1906

1907

**Bosquejo de Contenido**

<i>TEMAS PARA DISCUSIÓN</i>	<b>DISTRIBUCIÓN DE TIEMPO</b>
INTRODUCCIÓN	1.5 HORAS
REVISIÓN DE CONCEPTOS GENERALES DE: Cálculo Estadística Descriptiva, Probabilidad e Inferencia Estadística.	4.5 HORAS
TEORÍA DEL CONSUMIDOR Curva de demanda Elasticidad COMPORTAMIENTO RACIONAL DEL CONSUMIDOR Curvas de indiferencia Tasa marginal de sustitución Maximización de utilidad Derivación de la curva de demanda ESTIMACIÓN DE FUNCIONES DE DEMANDA Problema de especificación Análisis de regresión PRONÓSTICOS PARA AMBIENTES DE NEGOCIO Introducción al análisis de series de tiempo	10 HORAS
TEORÍA DEL PRODUCTOR Función de producción con un insumo Función de producción con varios insumos Análisis de casos CAMBIO TECNOLÓGICO E INNOVACIÓN INDUSTRIAL Productividad de los factores Innovación y desarrollo Curva de aprendizaje ANÁLISIS DE COSTOS Medición de costos de oportunidad Costos a largo plazo Costos a corto plazo Finanzas de la actividad de producción Análisis de casos	9 HORAS
COMPETENCIA PERFECTA Determinación de precio Análisis de caso MONOPOLIO Y COMPETENCIA MONOPOLÍSTICAS Determinación de precio	9 HORAS

OLIGOPOLIO Análisis de casos Oligopolio tipo Bertrand Determinación de precio Oligopolio tipo Cournot Análisis de casos	
TEORÍA DE JUEGO Conceptos fundamentales Aplicación al análisis de mercado en presencia de oligopolios tipo Cournot Análisis de casos SUBASTAS Tipos de subastas Tipos de estrategias para vendedores Tipos de estrategias para compradores Análisis de casos	7 HORAS
FINANCIACIÓN DE LA ACTIVIDAD DE PRODUCCIÓN Tipos disponibles de financiación Ganancias esperadas Análisis de riesgo Medidas de riesgo Análisis de casos	4 HORAS

Las horas destinadas a los exámenes ya están incluidas en la "Distribución de Tiempo".

### ESTRATEGIAS INSTRUCCIONALES

Conferencias, discusión en clase, análisis de casos, realización de ejercicios prácticos mediante el uso de recursos tecnológicos y de información.

### RECURSOS MÍNIMOS DE APRENDIZAJE DISPONIBLES:

La Sala de Inversiones en el segundo piso de la Biblioteca de la Facultad de Administración de Empresas;

Laboratorio de computadoras de la Facultad de Administración de Empresas;

El Centro de Investigaciones Comerciales e Iniciativas Académicas (o CICIA) de la Facultad de Administración de Empresas y, en específico, la serie de talleres en el manejo del sistema de manejo de datos SAS que ofrece semestralmente.

El programa de manejo de datos Statistical Analysis Software (o SAS).

El programa de manejo de datos Microsoft Excel.

1929 **Estrategias de Evaluación de la Labor del Estudiante**

1930  
1931  
1932  
1933  
1934

Además de realizar exámenes, del estudiante se requiere que resuelva individualmente asignaciones (casos y/o problemas) que podrían ser para entregar. Estas requerirán de la utilización de paquetes computacionales, específicamente Microsoft Excel.

<i>ESTRATEGIA DE EVALUACIÓN</i>	<i>VALOR EN LA NOTA FINAL</i>
Exámenes	60 %
<i>Asignaciones / Proyectos</i>	40 %

1935 **Sistema de calificación:**

1936  
1937  
1938  
1939  
1940  
1941  
1942

Cuantificable sobre la base de la curva estándar:

100-90 A; 89-80 B; 79-70 C; 69-60 D; 59-0 F.

Aquellos estudiantes adscritos a Rehabilitación Vocacional o con necesidades especiales tendrán una evaluación diferenciada.

1943 **ESTRATEGIAS DE AVALÚO:**

1944  
1945  
1946  
1947  
1948

El avalúo será realizado mediante:

- Rúbricas
- Asignaciones / Proyectos

*LEY 51: LEY DE SERVICIOS EDUCATIVOS INTEGRALES PARA PERSONAS CON IMPEDIMENTOS*

1949  
1950  
1951  
1952  
1953  
1954  
1955  
1956  
1957  
1958  
1959  
1960  
1961  
1962

Los estudiantes que reciban servicios de Rehabilitación Vocacional deben comunicarse personalmente con el profesor al inicio del semestre para planificar el acomodo razonable y equipo necesario conforme a las recomendaciones de la Oficina de Asuntos para las Personas con Impedimento (OAPI) del Decanato de Estudiantes. También aquellos estudiantes con necesidades especiales que requieren de algún tipo de asistencia o acomodo deben comunicarse personalmente con el profesor.

Modificado según la Certificación #99 (01-02) del Senado Académico, Ley 51 de 1996 (Ley de Servicios Educativos Integrales para personas con impedimentos) y la Certificación 130 (1999-2000) de la Junta de Síndicos.

1963  
1964  
1965  
1966  
1967  
1968  
1969  
1970  
1971  
1972  
1973  
1974  
1975  
1976  
1977  
1978  
1979  
1980  
1981  
1982  
1983  
1984  
1985  
1986  
1987  
1988  
1989  
1990  
1991  
1992  
1993  
1994  
1995  
1996  
1997  
1998  
1999  
2000  
2001  
2002  
2003  
2004  
2005  
2006  
2007

**BIBLIOGRAFÍA:**

LIBROS DE TEXTO REQUERIDO,

Christopher Thomas & S. Charles Maurice (2008). "Managerial Economics," Eighth edition. McGraw-Hill/Irwin, Inc., New York, NY.

Allen, W. Bruce, Neil A. Doherty, Keith Weigelt, and Edwin Mansfield (2009). "Managerial economics: theory, applications, and cases". Seventh Edition. W. W. Norton & Company, Inc., New York, NY.

LIBROS DE TEXTO SUGERIDOS PARA REFERENCIA ADICIONAL,

Samuelson, William F. & Stephen G. Marks (2005). "Managerial Economics" Fifth Edition. Wiley Higher Education.

Chiang, Alpha C. & Kevin Wainwright (2005). "Fundamental Methods of Mathematical Economics". Fourth Edition. McGraw-Hill/Irwin.

Gujarati, Damodar N. (2003). "Basic Econometrics". Fourth Edition. McGraw-Hill/Irwin.

Stock, James H. y Mark Watson, (2007). "Introduction to Econometrics, Brief Edition ". Pearson / Addison Wesley.

Varian, Hal R. (2006). "Intermediate Microeconomics: A Modern Approach". Seventh Edition. W.W. Norton & Co.

PORTALES ELECTRÓNICOS DE INTERÉS BIBLIOGRÁFICO:

Banco de datos del Center for Research in Securities Prices (o CRSP) disponible por el Wharton Research Data Services (o WRDS). Disponible en <http://wrds.wharton.upenn.edu/>

Base de datos y de revistas académicas y profesionales disponible en el Sistema de Bibliotecas de la Universidad de Puerto Rico. Disponible en <http://wwwbib.upr.edu/> y <http://biblioteca.uprrp.edu/>

Case No. 03-11 "Understanding Risk and Return, the CAPM, and the Fama-French Three-Factor Model". The Tuck School of Business at Dartmouth, disponible en [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=481881](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=481881)

La base de datos del Banco Central de St. Louis del Sistema de la Reserva Federal de los E.E.U.U. Disponible en <http://research.stlouisfed.org/fred2/>

La base de datos del Banco Mundial. Disponible en <http://www.worldbank.org/>

2008	La base de datos del European Central Bank. Disponible en <a href="http://www.ecb.int/">http://www.ecb.int/</a>
2009	
2010	La base de datos del International Monetary Fund. Disponible en <a href="http://www.imf.org/">http://www.imf.org/</a>
2011	Las bases de datos del Departamento del Trabajo y Recursos Humanos de Puerto Rico. Disponibles en
2012	<a href="http://www.dtrh.gobierno.pr/">http://www.dtrh.gobierno.pr/</a>
2013	Las bases de datos del Negociado de Estadísticas del Trabajo de los E.E.U.U. Disponibles en
2014	<a href="http://www.bls.gov/">http://www.bls.gov/</a>
2015	
2016	Plataforma de recursos financieros Bloomberg. Doce terminales se encuentran disponible la Sala de
2017	Inversiones en el segundo piso de la biblioteca de la FAE.
2018	

UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO

RECINTO DE RÍO PIEDRAS

ESCUELA GRADUADA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

PRONTUARIO

**TITULO DEL CURSO**

Fundamentos de la Estadística

**DESCRIPCIÓN DEL CURSO**

---

Este curso incluye la fase descriptiva de la estadística, la probabilidad, las distribuciones de probabilidad y los principios de inferencia clásica y Bayesiana. Se da énfasis a la interpretación y al uso de datos y estadísticas.

**PREREQUISITOS: NINGUNO**

---

**CRÉDITOS**

Tres créditos. Tres horas de contacto semanales.

**CÓDIGO**

MECU 6551

---

**HORARIO Y DURACION**

Tres horas contacto semanales por semestre.

---

**OBJETIVOS INSTRUCCIONALES DEL CURSO:**

Al finalizar el curso de seminario, el estudiante podrá:

1. Aplicar los fundamentos probabilísticos y estadísticos al ámbito de los negocios
2. Poner en práctica las destrezas y conocimientos adquiridos a través de la utilización de herramientas computacionales, ya sean SAS, SPSS, MS Excel, y/o una plataforma de instrucción tipo "delivery".



- 2050 3. Exhibirá competencias de relaciones interpersonales propias de un profesional de administración de  
 2051 empresas.  
 2052 4. Analizar datos de origen económico, financiero y gerencial para el proceso de toma de decisiones en  
 2053 el ámbito de los negocios;  
 2054 5. Desarrollar investigaciones de nivel avanzado que represente una aportación significativa al  
 2055 entendimiento de problemas gerenciales.  
 2056  
 2057

**BOSQUEJO DE CONTENIDO Y DISTRIBUCIÓN DEL TIEMPO:**

<i>TEMAS PARA DISCUSIÓN</i>	HORAS DE CONTACTO
Introducción Repaso de conceptos Descripción gráfica de datos Descripción numérica de datos	3
Probabilidad	3
Variables aleatorias discretas	3
Variables aleatorias continuas	5.85
Muestreo	3
Estimación	4.5
Contrastación de hipótesis	5
Creación y Manejo de Bases de Datos	3
Regresión sencilla	3
Regresión múltiple	5
Introducción a la estadística No paramétrica	3.5
Introducción a la Investigación Operacional o al “Operations Research”	3.15

2058  
 2059 \* Tanto el contenido como la distribución del tiempo de instrucción que se presenta en la tabla previa es  
 2060 de carácter tentativo y el profesor se reserva el derecho de poder alterar ambos elementos si el ritmo  
 2061 del curso así lo exige.  
 2062

2063 **Estrategia de instrucción**

2064 Conferencias presenciales y/o videoconferencias durante el curso; serie de videos pre-grabados por el  
2065 profesor con material de discusión, disponible en línea; utilización de Blackboard para ofrecer algunas o  
2066 todas las pruebas y asignaciones, la lectura del material instruccional asignado por parte de los alumnos  
2067 previo a las conferencias y la realización minuciosa de las tareas. Uso de programas, exámenes y solución  
2068 de problemas cuantitativos.

2069 **RECURSOS DE APRENDIZAJE DISPONIBLES:**

2070 Laboratorio de computadoras en la Escuela Graduada de Administración de Empresas de la UPRRP.

2071 Plataforma de instrucción, tipo de “delivery”

2072 Trading Room o Sala de Inversiones de la Facultad de Administración de Empresas de la UPRRP.

2073 Banco de datos del Center for Research in Securities Prices (o CRSP) accesable por el Wharton Research  
2074 Data Services (o WRDS). Disponible en <http://wrds.wharton.upenn.edu/>

2075 Plataforma de recursos financieros Bloomberg. Ésta se encuentra disponible en la Sala de Inversiones en  
2076 el segundo piso de la biblioteca de la FAE.

2077 **ESTRATEGIAS DE EVALUACIÓN DEL ALUMNO:**

<i>ESTRATEGIA DE EVALUACIÓN</i>	<i>VALOR EN LA NOTA FINAL</i>
Exámenes Parciales y Finales	75%
Asignaciones y Pruebas Cortas	25%

2078 **Estrategias de Avalúo**

2079 Rúbricas de asignaciones y pruebas cortas.

2080 **Sistema de calificación:**

2081 Cuantificable sobre la base de la curva estándar:

2082 100-90 A; 89-80 B; 79-70 C; 69-60 D; 59-0 F.

2083 **LEY 51: LEY DE SERVICIOS EDUCATIVOS INTEGRALES PARA PERSONAS CON IMPEDIMENTOS**

2084 Los estudiantes que reciban servicios de Rehabilitación Vocacional deben comunicarse personalmente con el  
2085 profesor al inicio del semestre para planificar el acomodo razonable y equipo necesario conforme a las

2086 recomendaciones de la Oficina de Asuntos para las Personas con Impedimento (OAPI) del Decanato de  
2087 Estudiantes. También aquellos estudiantes con necesidades especiales que requieren de algún tipo de asistencia  
2088 o acomodo deben comunicarse personalmente con el profesor.

2089

2090 Modificado según la Certificación #99 (01-02) del Senado Académico, Ley 51 de 1996 (Ley de Servicios Educativos  
2091 Integrales para personas con impedimentos) y la Certificación 130 (1999-2000) de la Junta de Síndicos.

2092

2093 **DEPARTAMENTO/POLÍTICA UNIVERSITARIA:**

2094

2095 Asistencia: Obligatoria. Un número significativo de ausencias injustificadas puede conllevar a una nota  
2096 final menor a la correspondiente que se delinea en la sección “Estrategias de evaluación del alumno”.

2097

2098 Ausencia a Pruebas o Presentaciones: Todo estudiante debe presentar las pruebas y sus presentaciones  
2099 asignadas los días indicados por el profesor. Por razones de enfermedad sólo puede ausentarse a éstos.  
2100 De ausentarse, debe hacer previo aviso de su ausencia si es posible y proveerle al profesor una excusa  
2101 firmada por un médico.

2102

2103 Asignaciones: Una cantidad considerable de asignaciones serán administradas utilizando la plataforma  
2104 Bloomberg. Aquellas que sean para entregar en una hoja de papel, sólo serán aceptadas durante los  
2105 primeros diez minutos de la hora de conferencia.

2106

2107 Ética Intelectual y Científica: Cualquier fraude académico será sancionado. La sanción más liviana irá  
2108 desde una nota de 0% en el trabajo fraudulento, hasta reportar al estudiante a las autoridades  
2109 universitarias y ser recomendada su suspensión del recinto.

2110

2111 **BIBLIOGRAFÍA REQUERIDA:**

2112

2113 Newbold, P., William L. Carlson y Betty Thorne (2008). “Estadística para administración y economía”. Sexta  
2114 Edición. Pearson / Prentice-Hall.

2115

2116 **BIBLIOGRAFÍA SUGERIDA:**

2117

2118 Berenson, M. y David Levine (2009). "Basic Business Statistics". Eleventh Edition. Pearson / Prentice-Hall.

2119

2120 Black, Ken (2001). "Business Statistics: Contemporary Decision Making". Fifth Edition. Wiley.

2121

2122 Gujarati, Damodar N. (2009). "Basic Econometrics". Fifth Edition. McGraw Hill Higher Education

2123

2124 Levine, David M., Krehbiel, Timothy C. y Mark L. Berenson. (2009). "Business Statistics: A First Course".

2125 Fifth Edition. Prentice Hall

2126

2127 **PORTALES ELECTRÓNICOS DE INTERÉS BIBLIOGRÁFICO:**

2128 Banco de datos del Center for Research in Securities Prices (o CRSP) accesable por el Wharton Research

2129 Data Services (o WRDS). Disponible en <http://wrds.wharton.upenn.edu/>

2130 Base de datos y de revistas académicas y profesionales disponible en el Sistema de Bibliotecas de la

2131 Universidad de Puerto Rico. Disponible en <http://wwwbib.upr.edu/> y <http://biblioteca.uprrp.edu/>

2132 La base de datos del Banco Central de St. Louis del Sistema de la Reserva Federal de los E.E.U.U. Disponible

2133 en <http://research.stlouisfed.org/fred2/>

2134 La base de datos del Banco Mundial. Disponible en <http://www.worldbank.org/>

2135 La base de datos del European Central Bank. Disponible en <http://www.ecb.int/>

2136 La base de datos del International Monetary Fund. Disponible en <http://www.imf.org/>

2137 Las bases de datos del Departamento del Trabajo y Recursos Humanos de Puerto Rico. Disponibles en

2138 <http://www.dtrh.gobierno.pr/>

2139 Las bases de datos del Negociado de Estadísticas del Trabajo de los E.E.U.U. Disponibles en

2140 <http://www.bls.gov/>

2141 Plataforma de recursos financieros Bloomberg. Ésta se encuentra disponible la Sala de Inversiones en el

2142 segundo piso de la biblioteca de la FAE.

2143

2144  
2145  
2146  
2147  
2148  
2149  
2150  
2151  
2152  
2153  
2154  
2155  
2156  
2157  
2158  
2159  
2160  
2161  
2162  
2163  
2164  
2165  
2166  
2167  
2168  
2169  
2170  
2171  
2172  
2173  
2174  
2175  
2176  
2177  
2178  
2179  
2180  
2181  
2182  
2183  
2184  
2185

## ANEJO C

### LISTA Y DESCRIPCIÓN DE CURSOS DE SLECCIÓN DIRIGIDA DISPONIBLES EN LA EGAE

**Admi 6632 – Teoría y Cambio Organizacional:** Estudio de la teoría y el cambio en las empresas de negocio desde diversas perspectivas. Énfasis en el desarrollo de destrezas para comprender mejor la complejidad empresarial y producir alternativas de acción que conduzcan al cambio y al mejoramiento.

**Admi 6633 – Administración de Personal y Relaciones Industriales:** Se discute el problema de los recursos humanos en la empresa y en la sociedad, las funciones y técnicas de la administración de personal, la naturaleza de las relaciones industriales, la función y el proceso de la negociación colectiva, la gerencia y la unión en el manejo de las relaciones industriales, la política de administración de personal, las relaciones industriales y el interés del público.

**Admi 6635 – Negocio, Gobierno y Sociedad:** Definición de las relaciones de la empresa con el gobierno y con la sociedad en general. Es notable el papel del gobierno como elemento esencial del ambiente de los negocios, por ejemplo, en la estructuración e implantación de leyes antimonopolísticas y de salario mínimo, reformas contributivas y disposiciones de saneamiento ambiental. En el curso se analiza la responsabilidad pública del gerente y su participación efectiva en los procesos legislativos, ejecutivos y judiciales.

**Admi 6650 – Planificación y Organización de Empresas Nuevas:** Se estudian las oportunidades existentes para iniciar un negocio y enfrenta al estudiante a una serie de situaciones problemáticas que le permite desarrollar un entendimiento de estas oportunidades. Explora, además, la necesidad de la recopilación de información para el aprovechamiento de futuras oportunidades en el mejoramiento de un negocio.

**Admi 6805 – Sistemas Computadores para Gerentes:** Uso del computador personal como estación de trabajo profesional. Estudio práctico de sistemas para el procesamiento de texto, administración de bases de datos, manejo de hojas de despliegue electrónicas y otras aplicaciones.. Introducción al sistema operativo MS/DOS y los procedimientos de programación con BASIC. Estudio de sistemas computadores de gran escala (mainframes), comunicación de datos, procesamiento de datos y sistemas de información, desarrollo de sistemas y robótica y sistemas basados en conocimiento.

**Admi 6807 – Análisis de Algoritmos y Estructura de Datos:** Introducción al análisis de procesos computables y las estructuras principales para la representación interna de datos. Estudio de algoritmos para procesamiento de información numérica y alfanumérica. El diseño de algoritmos eficientes y su relación con la programación estructurada. Aplicaciones en el manejo de estructuras de datos con el lenguaje Pascal.

**Admi 6815 – Procesamiento de Conocimientos por Sistemas Inteligentes:** Introducción a los principios utilizados en los sistemas de inteligencia artificial con énfasis en sistemas de banco de conocimientos. Se estudiarán los problemas conceptuales y fundamentales sobre: la solución de problemas generales, representación de conocimientos, sistemas basados en reglas, y sistemas expertos. Los problemas solucionados por los estudiantes requerirán el análisis y diseño de aplicaciones reales utilizando el lenguaje de programación de Prolog.

- 2186 **Admi 6995 – Experiencia de Educación Cooperativa:** (Prerrequisito: Un semestre de estudios en la Escuela e  
2187 índice de 3.00) Provee al estudiante la experiencia para aplicar los conocimientos teóricos del campo empresarial  
2188 en un trabajo a tiempo completo, remunerado y bajo supervisión académica.  
2189
- 2190 **Ecog 6611 – Economía para Gerentes II:** (Prerrequisito: Ecog 6567) Se combina la descripción y el análisis para  
2191 proveer los conocimientos básicos de macroeconomía que requiere un gerente. Se distinguen las características y  
2192 efectos fundamentales de los diversos sistemas económicos. Se discute la medición y el análisis del ingreso  
2193 nacional, las metas de la política macroeconómica y las herramientas monetarias y fiscales usadas en su  
2194 implantación.  
2195
- 2196 **Fing 6621 – Banca y Otras Instituciones Financieras:** Examina la Banca Comercial y las Instituciones Financieras no  
2197 bancarias. Además, examina los principios y problemas de la moneda, de la banca central y de la finanza  
2198 internacional. Se da énfasis a la implantación y evaluación de la política monetaria.  
2199
- 2200 **Mecu 6651 – Métodos Cuantitativos:** Este curso brega con la formación y el análisis de problemas que confrontan  
2201 los gerentes de negocios, en el proceso de llegar a decisiones. En el análisis y solución de dichos problemas se  
2202 discuten modelos matemáticos de problemas gerenciales tanto bajo condiciones de certidumbre como de  
2203 incertidumbre.  
2204
- 2205 **Mecu 6653 – Sistemas de Información:** La descripción, análisis y programación de métodos computacionales en la  
2206 solución de problemas de la ciencia de administración. Parte del curso se dedica al análisis numérico aplicado,  
2207 parte a métodos estadísticos y parte a simulación. También se discute la existencia de sistemas disponibles y se  
2208 usan en algunos de los tópicos discutidos.  
2209
- 2210 **Mecu 6655 – Análisis y Pronóstico de Series Cronológicas:** El curso está diseñado para la práctica de pronósticos  
2211 de series socio-económicas y financieras utilizando un campo amplio de metodología en pronósticos estadísticos.  
2212 Incluye técnicas estadísticas tales como la familia de modelos autoregresivos-integrada-promedio móvil (ARIMA),  
2213 basado en el enfoque Box-Jenkins y el modelaje de pronósticos “STATESPACE”. Se enfatiza la selección del  
2214 método, fijación de un modelo estadístico e interpretación de los resultados con sus implicaciones. Se enfatiza  
2215 además la teoría que sustenta los métodos, de manera que el estudiante pueda comprender cada técnica,  
2216 relacionada con otras y pueda explicar los resultados. El estudiante podrá analizar casos reales utilizando  
2217 programas estadísticos computarizados.  
2218
- 2219 **Segu 6705 – Seguro de Vida:** Un estudio de la técnica del seguro de vida e incapacidad y consideraciones de tipo  
2220 legal y social relacionados con la misma; estudio de los contratos de seguros de vida, anualidades e incapacidad y  
2221 de sus distintos usos; los principios que sirven de base a la determinación de primas; reservas y beneficios; y los  
2222 aspectos funcionales de los distintos tipos de aseguradores.  
2223
- 2224 **Segu 6715 – Administración de Riesgos:** Este curso está diseñado para familiarizar al estudiante con la  
2225 naturaleza y objetivos de la administración de riesgos de empresas. Se da atención primaria al reconocimiento,  
2226 evaluación y tratamiento de riesgos no especulativos a los cuales están expuestas las mismas.  
2227
- 2228 **Admi 6713 – Negociación Colectiva:** Se discuten aspectos legales y la experiencia histórica del proceso de  
2229 negociación colectiva. Esto sirve de trasfondo a la discusión de técnicas de negociación, arbitraje, administración

2230 de convenios colectivos, procesamiento de quejas y agravios, y la influencia del ambiente sobre la negociación del  
2231 convenio y su administración.  
2232

2233 **Admi 6718 – Destrezas para el Manejo de la Inefectividad en las Organizaciones:** Desarrollo de destrezas para el  
2234 manejo efectivo de la ineffectividad en las organizaciones. Conlleva que los estudiantes se involucren en el  
2235 diseño, producción y evaluación de nuevas formas de manejar la ineffectividad.  
2236

2237 **Admi 6728 – Seminario en el Campo de Conducta Humana:** El curso cubre tópicos importantes en el área de  
2238 conducta humana y sus implicaciones en los administradores de hoy día. Se cubren áreas tales como conducta del  
2239 consumidor, variación en la conducta del empleado, la implantación de modelos MS/OR, diseño del método de  
2240 organización MAPS: implicación de la contabilidad en el comportamiento, y otras materias de discusión. Este  
2241 curso se conducirá en forma de seminario. El contenido será variable en función de la pertinencia de los temas  
2242 al momento de ofrecerlo.  
2243

2244 **Admi 6735 – Legislación y Jurisprudencia Laboral:** Los aspectos legales, que en otros cursos se examinan en  
2245 forma parcial, se analizan a fondo en este curso. Se estudia la legislación federal y estatal y, además, la  
2246 jurisprudencia en cuanto a horas, jornales, huelgas, boycotts, piquetes, reconocimiento de uniones y legalidad de  
2247 convenios colectivos.  
2248

2249 **Fing 6703 - Finanzas Empresariales Avanzadas:** (Prerrequisito: FING 6501, MECU 6551) Teoría y práctica de la finanza  
2250 corporativa, administración de activos, presupuesto de capital y problemas de optimización y aspectos  
2251 socioeconómicos de la administración financiera. Se analizan casos reales.  
2252

2253 **Fing 6707 - Inversiones:** (Prerrequisito: FING 6501, MECU 6551) Principios y prácticas de inversión, con especial  
2254 énfasis en el análisis de las inversiones, elementos envueltos en el proceso de invertir y establecimiento de  
2255 criterios para escoger ante varias alternativas de inversión. Para este propósito se utilizan las técnicas de  
2256 simulación y programación matemática.  
2257

2258 **Fing 6711 - Teoría y estructura de los Mercados Financieros:** (Prerrequisito: Fing 6501) Se analiza la estructura de  
2259 los mercados financieros y la aplicación de las últimas teorías monetarias y económicas de los mercados  
2260 financieros. Incluye, entre otros, los siguientes temas: el papel de la teoría y política financiera, las implicaciones  
2261 de la estructura de los mercados financieros para la eficiencia del funcionamiento del mercado, las interrelaciones  
2262 entre las variables reales y las financieras en la actividad económica.  
2263

2264 **Fing 6713 - Administración de Bancos y otras Instituciones Financieras:** (Prerrequisito: Fing 6501) Se analizan  
2265 dentro del marco económico y legal los principios básicos y relevantes a la determinación de la política gerencial  
2266 de las diferentes instituciones financieras. Incluye los siguientes temas: administración de activos, deudas y  
2267 capital, fuentes y usos de fondos, competencia entre instituciones financieras y problemas estructurales de la  
2268 industria (sucursales, cadenas, fusiones, y otros).  
2269

2270 **FING 6621 Banca y Otras Instituciones Financieras:** Examen de la banca comercial y de las instituciones  
2271 financieras no bancarias. Además, se examinan los principios y problemas de la moneda, de la banca central y de  
2272 la finanza internacional. Se da énfasis a la implantación y evaluación de la política monetaria.  
2273

2274 **FING 6703 Finanzas Empresariales Avanzadas:** (Prerrequisitos: FING 6501, MECU 6551) Teoría y práctica de la finanzas  
2275 corporativa, administración de activos, presupuesto de capital y problemas de optimización y aspectos  
2276 socioeconómicos de la administración financiera. Se analizan casos reales.  
2277

2278 **FING 6710 Opciones, Futuros y Otros Derivados:** (Prerrequisitos: CONT 6501, FING 6501) Discusión intensiva y  
2279 extensiva de la teoría y aplicación de derivados, perspectivas e instrumentos de inversión de futuros que forman  
2280 parte del manejo de la cartera de inversiones y del control corporativo del riesgo financiero. Aplicaciones en los  
2281 campos de inversiones y operaciones de compraventa. Examen detallado del mercado global para productos  
2282 sintéticos y derivados, particularmente del rol desempeñado por inversionistas europeos. Discusión de asuntos  
2283 legales, tecnológicos y contables en la medida que formen parte de las actividades llevadas a cabo en el mercado  
2284 de derivados.  
2285

2286 **FING 6717 Comercio y Finanzas Internacionales:** (Prerrequisito: FING 6501) Análisis de la teoría y la política del  
2287 comercio y de la teoría y política monetaria internacional. Entre otros temas, se discuten los siguientes:  
2288 movimientos de capital, balanza de pagos, mercados de intercambio de monedas, etc.  
2289

2290 **FING 6719 Hacienda Pública:** (Prerrequisito: FING 6501) Se estudia en forma crítica la estructura de fuentes y usos  
2291 de fondos del gobierno. Se enfatizan los problemas contributivos en cuanto a su impacto sobre la distribución del  
2292 ingreso de la sociedad y sobre el ciclo económico. Se examina el crecimiento secular de los gastos públicos y su  
2293 significado como índice del crecimiento relativo de la esfera gubernamental.  
2294

2295 **FING 6721 Seminario para el Área de Finanzas:** Se familiariza al estudiante con la lógica y los métodos que se  
2296 utilizan en el campo de la finanzas empresariales contemporáneas. Se llevan a cabo investigaciones individuales o  
2297 grupo en el campo de macrofinanzas incluyendo problemas de estructura y organización de mercados financieros,  
2298 la manera cómo éstos determinan los precios y las tasas de interés. Los aspectos principales de los flujos de  
2299 fondos nacionales e internacionales, hacienda pública, financiamiento del desarrollo económico, así como  
2300 cualquier área dentro de la finanzas agregada. Un miembro de la facultad supervisa y ayuda al estudiante en la  
2301 metodología de la investigación. Las reuniones y su contenido se determinan de acuerdo al interés del estudiante.  
2302

2303 **FING 6722 Seminario de Proyecto de Investigación I:** (Prerrequisitos: Revisar política vigente y tener un índice  
2304 académico mínimo de 3.00 puntos) Seminario sobre técnicas de investigación en el cual el estudiante, bajo la  
2305 supervisión de un profesor, escoge un tema para un proyecto de investigación. Prepara una propuesta que le  
2306 servirá de guía elaboración del proyecto de investigación que realizará en el Seminario de Proyecto de  
2307 Investigación II.  
2308

2309 **FING 6723 Seminario de Proyecto de Investigación II:** (Prerrequisito: FING 6722) El estudiante continúa  
2310 preparando el proyecto de investigación en el área de interés seleccionada, bajo la supervisión de su profesor  
2311 consejero. Lo somete en forma final para la aprobación del consejero y del lector.  
2312

2313 **FING 6725 Inversiones Internacionales:** (Prerrequisitos: FING 6501, CONT 6501) Estudio de los diversos aspectos  
2314 macroeconómicos, políticos y sociales que se han combinado para que el inversionista individual e institucional  
2315 considere la alternativa de invertir en mercados internacionales. Se examinan los mecanismos usados para  
2316 minimizar los riesgos causados por la volatilidad de las tasas de cambio y las tácticas usadas para tomar ventaja de  
2317 las fluctuaciones en dichos mercados.  
2318



2319 **Cont 6701 - Teoría y Problemas de la Contabilidad Financiera I:** (Prerrequisito: Cont 6501) Estudio crítico de los  
2320 conceptos y normas en que se basan los estados financieros periódicos. Problemas de clasificación y  
2321 cuantificación en la preparación de informes corporativos en general y en la preparación de informes especiales  
2322 para que la gerencia llegue a decisiones. Se incluyen los siguientes temas: revisión de conceptos y normas básicas,  
2323 determinación, distribución y expiración de costos, revaloración de activos, etc.

2324  
2325 **CONT 6702 - Teoría y Problemas de la Contabilidad Financiera II:** (Prerrequisito: CONT 6701 ) Énfasis en la  
2326 contabilidad financiera de corporaciones. Incluye también la equidad en instituciones no corporativas. Algunos  
2327 temas que se discutirán son: fuentes de capital, bonos, renta, deudas de fondos de pensiones, bonos  
2328 convertibles y equidad de sobrantes, movimientos de caja, inversiones intracorporativas y otras inversiones,  
2329 consolidación mediante fusión, problemas específicos de sociedades.

2330  
2331 **Cont 6705 - Análisis y Control de Costos:** (Prerrequisito: Cont 6501) Presentación de los métodos y  
2332 procedimientos fundamentales para la determinación y el control de costos de materiales, mano de obra y costos  
2333 indirectos de manufactura. Se da énfasis a la utilidad que tiene la contabilidad de costos para las decisiones  
2334 gerenciales y para la preparación de estadísticas históricas y proyecciones macroeconómicas de la firma, el  
2335 control de costos a través de la contabilidad de responsabilidad, los costos estándares, el establecimiento de  
2336 presupuestos, normas y análisis de variaciones, la comunicación efectiva que señale el éxito o el fracaso alcanzado  
2337 por los diversos planes de acción.

2338  
2339 **CONT - 6707 Impuestos en Puerto Rico:** (Prerrequisito: CONT 6501) Se discuten las distintas leyes de impuestos  
2340 del Estado Libre Asociado de Puerto Rico y sus efectos en la política fiscal del país y sobre las políticas establecidas  
2341 por las empresas privadas. Se consideran las disposiciones legales relativas a la tributación de la propiedad y  
2342 herencias, arbitrios y aranceles, así como otras fuentes de rentas del gobierno estatal y de los municipios. Se  
2343 discuten aspectos relevantes de la tributación sobre ingresos federal y estatal y se analizan desde el punto de  
2344 vista de la Ccontabilidad.

2345  
2346 **CONT 6709 - Teoría y Filosofía de la Auditoría:** (Prerrequisitos: CONT 6701, 6702) Se enfatiza la función social del  
2347 auditor y se familiariza al estudiante con las normas, objetivos y procedimientos de la auditoría. Incluye la ética, la  
2348 responsabilidad legal, el área que debe abarcar, así como los objetivos y su naturaleza, la administración, los  
2349 procedimientos y las técnicas modernas de auditoría. En las técnicas modernas se incluyen muestreo estadístico y  
2350 el uso de sistemas electrónicos (de información contable) en la auditoría. Se discute el papel que desempeña un  
2351 auditor como consultor del gerente en materia de impuestos y otros aspectos del negocio. Las lecturas se  
2352 complementan con problemas y casos.

2353  
2354 **CONT 6711 - Contabilidad para Decisiones Gerenciales:** (Prerrequisito: CONT 6501) Curso diseñado para enseñar  
2355 los métodos de análisis de costos y beneficios necesarios para llegar a decisiones y formular la política de los  
2356 negocios. Se considera la importancia del análisis cuantitativo para planificar las inversiones, para evaluar la  
2357 efectividad de las funciones de los ejecutivos, para el diseño de prácticas de ventas, la determinación de precios y  
2358 las decisiones de compras basadas en estudios de costos por volumen. Se discuten ampliamente los análisis de  
2359 costos directos, "break-even" y costos diferenciales que establecen los criterios básicos para evaluar las  
2360 operaciones pasadas y futuras.

2361  
2362 **CONT 6713 - Computadoras de Sistemas de Información** (Prerrequisito: CONT 6501) Curso intensivo sobre las  
2363 necesidades que tiene la gerencia por información de contabilidad y el diseño de sistemas que puedan suplir la

2364 misma. Se da énfasis a la interrelación de sistemas de contabilidad y otros sistemas de información. Entre los  
2365 tópicos a discutirse se incluyen: requisitos de información de los negocios, la interrelación de un sistema de  
2366 contabilidad con otros requisitos de información, el diseño de sistemas (ilustrado en casos), últimas técnicas y  
2367 métodos en el manejo de datos para diseñar sistemas de información.  
2368

2369 **CONT 6715 Contribuciones Federales:** (Prerrequisito: CONT 6501) Se examinan las disposiciones importantes de  
2370 la ley federal de contribuciones y reglamentos sobre ingresos referentes a individuos, sociedades mercantiles,  
2371 corporaciones y otras entidades y se examina el impacto de la ley en el proceso decisional. Se contrastan los  
2372 métodos financieros con los métodos contributivos.  
2373

2374 **CONT 6719 Seminario de Contabilidad:** (Prerrequisitos: CONT 6701, 6702) Se estudian diversos temas  
2375 contemporáneos de relevancia para el campo de la contabilidad tanto en sus aspectos teóricos como prácticos. El  
2376 contenido del curso es variable.  
2377

2378 **CONT 6720 Seminario de Proyecto de Investigación I:** (Prerrequisitos: Revisar política vigente y tener un índice  
2379 académico mínimo de 3.00 puntos.) Seminario sobre técnicas de investigación en el cual el estudiante, bajo la  
2380 supervisión de un profesor, escoge un tema para un proyecto de investigación. Prepara una propuesta que le  
2381 servirá de guía en la elaboración del proyecto de investigación que realizará en el Seminario de Proyecto de  
2382 Investigación II.  
2383

2384 **CONT 6721 Seminario de Proyecto de Investigación II:** (Prerrequisito: CONT 6720) El estudiante continúa  
2385 preparando el proyecto de investigación en el área de interés seleccionada, bajo la supervisión de su profesor  
2386 consejero. Lo somete en forma final para la aprobación del consejero y del lector.  
2387

2388 **CONT 6725 - Conceptos y Prácticas de Presupuesto: Planificación y Control:** (Prerrequisito: CONT 6501) Un  
2389 enfoque integrado de los procesos de planificación y control que incluye los aspectos de las metas y objetivos del  
2390 presupuesto, los procedimientos técnicos y cómo el presupuesto afecta la organización. Se discute también cómo  
2391 medir y controlar el desempeño divisional.  
2392

2393 **CONT 6735 - Contabilidad Internacional:** (Prerrequisitos: CONT 6701, 6702) Estudio de aspectos de contabilidad  
2394 típicos de empresas multinacionales, tales como operaciones en moneda extranjera, precios de transferencia e  
2395 impuestos internacionales.  
2396

2397 **Merc 6701 - Gerencia de Mercadeo Avanzada:** (Prerrequisito: Merc 6541) Análisis detallado de las  
2398 responsabilidades del gerente de distribución quien planea, dirige y coordina las actividades del personal  
2399 encargado de tareas especializadas, tales como: publicidad, ventas e investigación de mercados. Se da atención  
2400 especial a la formulación de la política general de mercadeo y la planificación de técnicas de implementación de  
2401 esa política.  
2402

2403 **Merc 6705 - Investigación de Mercado:** (Prerrequisito: Merc 6541 y Mecu 6551) Se da énfasis a los métodos de  
2404 investigación de mercadeo que se usan como criterio en la solución de problemas y para aumentar la eficiencia en  
2405 el mercadeo. Se discuten todas las técnicas modernas, incluyendo los desarrollos teóricos más novedosos. Se usa  
2406 el método de casos y proyectos de grupo.  
2407

2408 **Merc 6706 - Métodos Cuantitativos en Mercadeo:** (Prerrequisito: Merc 654 y Mecu 6551) Temas seleccionados  
2409 en la construcción de modelos matemáticos y ciencia gerencial aplicables a problemas de mercadeo.  
2410

2411 **Merc 6708 - Motivación y Conducta del Consumidor:** (Prerrequisito: Merc 6541) Curso diseñado para  
2412 estudiantes de segundo año que concentren en mercadeo. Se estudia la economía y psicología de la conducta del  
2413 consumidor y sus aplicaciones en la profesión de gerencia de mercadeo.  
2414

2415 **Merc 6714 - Estrategia de Producto y Gerencia:** (Prerrequisito: Merc 6541) Temas relacionados con los problemas  
2416 de mercadeo y de la producción en una firma de productos múltiples. Conceptos de estrategia y filosofía de la  
2417 gerencia en la combinación óptima de productos que se mercadearán. Factores que dominan los métodos para  
2418 desarrollar la estrategia de mercadeo de productos; planeamiento, organización y control del proceso para  
2419 desarrollar y comercializar nuevos productos. Se estudiarán casos.  
2420

2421 **Merc 6715 - Mercadotecnia Internacional:** (Prerrequisito: Merc 6541) Se estudia la teoría y práctica del mercado  
2422 internacional e interregional. La condición del mercado internacional, el mercado comparativo y las agrupaciones  
2423 del mercado internacional integrado con la teoría de intercambio reciben especial atención.  
2424

2425 **Merc 6716 - Gerencia y Políticas de Promoción:** (Prerrequisito: Merc 6541) Estudio de los métodos de promoción  
2426 que estimulan la demanda de bienes, servicios e ideas desde el punto de vista de las teorías de comunicación y  
2427 comportamiento humano. Se enfatiza en la creación y desarrollo de anuncios, los medios de comunicación, la  
2428 venta personal, las promociones de ventas, la publicidad gratuita y el efecto global de estos métodos en los  
2429 consumidores y las metas organizacionales.  
2430

2431 **Merc 6717 - Mercadeo de Servicios:** (Prerrequisito: Merc 6541) Examina el impacto que el mercadeo de servicios  
2432 ha tenido: la disminución de la intervención gubernamental, el constante cambio de la tecnología, las nuevas  
2433 perspectivas sobre comunicación que tienen las asociaciones profesionales y la evolución ocurrida en el mercado  
2434 de los servicios, entre otros.  
2435

2436 **Merc 6719 - Seminario Graduado en Mercadeo:** (Prerrequisito: Merc 6541) Discusión de asuntos estratégicos del  
2437 proceso de mercadeo que lleven a nuevos paradigmas que redunden en orientaciones de más efectividad y  
2438 eficacia en las ejecutorias gerenciales de la dirección de los negocios. Contenido variable en función de la  
2439 pertinencia de los temas al momento de ofrecer el seminario. El estudiante podrá matricularse hasta un máximo  
2440 de tres veces.  
2441

2442 **Mecu 6703 - Inferencia Estadística:** (Prerrequisito: Mecu 6551) Teoría de estimación docimasia de hipótesis e  
2443 intervalos de confianza. Probabilidad subjetiva, distribuciones a priori y a posteriori, el principio de verosimilitud y  
2444 el teorema de Bayes, inferencia Bayesiana. Pruebas no paramétricas y métodos de libre distribución.  
2445

2446 **MECU 6725 - Métodos Cuantitativos para Decisiones Gerenciales:** (Prerrequisito: MECU 6551) Este curso provee  
2447 una introducción a los modelos cuantitativos utilizados en el proceso de toma de decisiones en las ciencias  
2448 gerenciales y administrativas. Se discuten modelos de naturaleza determinística y estocástica, al igual que  
2449 modelos descriptivos y normativos. El foco principal de este curso está en la formulación y uso de modelos  
2450 matemáticos y programados, y en el análisis e interpretación de los resultados. El curso proporciona una base  
2451 comprensiva de herramientas analíticas para otros cursos.  
2452

- 2453 **MECU 6651 Métodos Cuantitativos:** (Prerrequisito: MECU 6551) Se trabaja con la formación y el análisis de  
2454 problemas que confrontan los gerentes de negocios, en el proceso de tomar decisiones. En el análisis y solución  
2455 de dichos problemas se discuten modelos matemáticos de problemas gerenciales tanto bajo condiciones de  
2456 certidumbre como de incertidumbre.  
2457
- 2458 **MECU 6655 Análisis y Pronóstico de Series Cronológicas:** (Prerrequisito: MECU 6551) Práctica en pronósticos de  
2459 series socioeconómicas y financieras, utilizando un campo amplio de metodología en pronósticos estadísticos.  
2460 Incluye técnicas estadísticas tales como la familia de modelos autorregresivos-integrada-promedio móvil (ARIMA),  
2461 basado en el enfoque Box-Jenkins y el modelaje de pronósticos "STATESPACE". Se enfatiza la selección del  
2462 método, la fijación de un modelo estadístico y la interpretación de los resultados con sus implicaciones. Se  
2463 enfatiza, además, la teoría que sustenta los métodos, de manera que el estudiante pueda comprender cada  
2464 técnica relacionada con otras y pueda explicar los resultados. El estudiante analiza casos reales utilizando  
2465 programas estadísticos computarizados.  
2466
- 2467 **Mecu 6701 - Teoría de Probabilidad:** (Prerrequisito: Mecu 6551) Incluye distintos conceptos de probabilidad,  
2468 análisis combinatorio, distribuciones de probabilidad, funciones y procesos estocásticos.  
2469
- 2470 **Mecu 6705 - Modelos Lineales:** (Prerrequisito: Mecu 6551) Modelos lineales y curvilíneos; variables octagonales;  
2471 modelos fijos, aleatorios o mixtos para uno o dos factores.  
2472
- 2473 **Mecu 6707 - Teoría Estadística:** (Prerrequisito: Mecu 6703) Curso avanzado en teoría de estimación y docimasia  
2474 de hipótesis. Criterios de estimación, el teorema de Rao-Blackwell, estimación secuencial, teoría de pruebas  
2475 óptimas, el lema de Neyman-Pearson, pruebas de razones verosímiles, el uso de los principios de invariancia y  
2476 simetría para construir pruebas.  
2477
- 2478 **Mecu 6709 - Teoría de Decisiones:** (Prerrequisito: Mecu 6551) Métodos de análisis bajo condiciones inciertas,  
2479 incluyendo el uso de la probabilidad subjetiva y la teoría de utilidad. Se trabajan modelos probabilísticos aplicados  
2480 y se comparan los métodos contemporáneos con los clásicos.  
2481
- 2482 **Mecu 6713 - Muestreo:** (Prerrequisito: Mecu 6551) Aplicación de la teoría estadística en el muestreo de  
2483 poblaciones constituidas por seres humanos, viviendas, establecimientos, registros y otros objetos animados o  
2484 inanimados. Muestreo aleatorio simple, estratificado y por conglomerados y en varias etapas. Se trabaja el uso de  
2485 mapas, directorios y material censal, como también la teoría de falta de respuestas.  
2486
- 2487 **MECU 6715 - Econometría I:** (Prerrequisito: Mecu 6651, 6705 y Ecog 6567) Formulación, estimación y prueba de  
2488 varios modelos económicos sobre la demanda y la producción. Se da énfasis a la utilización de técnicas  
2489 econométricas para resolver problemas para firmas y sectores industriales.  
2490
- 2491 **MECU 6717 - Econometría II:** (Prerrequisito: Mecu 6715) Considera problemas de autocorrelación, modelos de  
2492 variables retardadas, errores en las variables y otros. Se cubre, además, la construcción de modelos de  
2493 ecuaciones con problemas de orden casual e identificación.  
2494
- 2495 **MECU 6719 - Investigación Operativa:** (Prerrequisito: Mecu 6551) Modelos matemáticos y estadísticos utilizados  
2496 en la solución de problemas en el campo de los negocios. Programación lineal, análisis de insumo-producto,

- 2497 teoría de juegos, teoría de colas, simulación y juegos gerenciales, control de inventarios y otras aplicaciones de la  
2498 optimización estadística.  
2499
- 2500 **MECU 6720 – Seminario de Proyecto de Investigación I:** (Prerrequisitos: Revisar política vigente y tener un índice  
2501 académico mínimo de 3.00 puntos.) Seminario sobre técnicas de investigación en el cual el estudiante, bajo la  
2502 supervisión de un profesor, escoge un tema para un proyecto de investigación. Prepara una propuesta que le  
2503 servirá de guía en la elaboración del proyecto de investigación que realizará en el Seminario de Proyecto de  
2504 Investigación II.  
2505
- 2506 **MECU 6722 – Seminario de Proyecto de Investigación II:** (Prerrequisito: Mecu 6720) El estudiante continúa  
2507 preparando el proyecto de investigación en el área de interés seleccionada, bajo la supervisión de su profesor  
2508 consejero. Lo somete en forma final para la aprobación del consejero y del lector.  
2509
- 2510 **MECU 6739 - Análisis de Variables Múltiples:** (Prerrequisito: MECU 6551) Este curso provee una introducción a la  
2511 utilización de las técnicas más utilizadas en el análisis de variables múltiples. Se discutirá la teoría de cada técnica,  
2512 los problemas particulares más comunes en su aplicación, la manera correcta de interpretar y presentar los  
2513 resultados. El curso se complementará con el uso de un programado adecuado. Durante el curso se discutirán  
2514 ejemplos de las distintas especialidades de las ciencias gerenciales y administrativas.  
2515
- 2516 **MECU 8005 - Análisis Probabilístico y Estadístico Integrado:** (Prerrequisitos: Al menos un curso de estadísticas de  
2517 maestría; un curso de álgebra de matrices o su equivalente; cursos de matemáticas que incluyan conceptos de  
2518 cálculo diferencial e integral; conocimiento de un programa estadístico como por ejemplo SAS, SPSS, NCSS o  
2519 MiniTab.) Estudio abarcador de los principios del análisis probabilístico y estadístico. Incluye los fundamentos de  
2520 los modelos estocásticos y determinísticos necesarios para comprender el modelaje utilizado en el campo  
2521 empresarial.  
2522
- 2523 **Geop 6703 - Planificación de las Facilidades Productivas:** (Prerrequisito: Geop 6539): La administración de  
2524 facilidades físicas, que en los otros cursos de producción recibe atención limitada, se analiza aquí a fondo. Se  
2525 examinan la selección y reemplazo del equipo, la localización de plantas, la escala de operaciones, la localización  
2526 funcional del equipo y la maquinaria en la planta, y el balance de línea. En el análisis se utilizan algunas técnicas  
2527 cuantitativas, tales como: programación lineal y teoría de colas.  
2528
- 2529 **GEOP 6735 - Gerencia de la Cadena de Suplidores:** (Prerrequisito: GEOP 6539) Estudio del manejo del flujo de  
2530 materiales e información a través de las distintas etapas de la organización. Se consideran las actividades  
2531 individuales más importantes de una cadena de suplidores y las interacciones entre estas para formar un colectivo  
2532 u organización eficiente. Este curso proveerá al estudiante los conocimientos y las herramientas necesarias para  
2533 desarrollar, implementar, y sostener estrategias para el manejo de asuntos relacionados a la cadena de  
2534 suplidores.  
2535
- 2536 **Geop 6704 - Gerencia de Compras:** (Prerrequisito: GEOP 6639) Se discuten los siguientes temas: la selección de  
2537 suplidores, la determinación de cantidad y calidad, la obtención de cotizaciones, el análisis sobre si producir o  
2538 comprar y la reacción entre precios de venta y precios de compra.  
2539
- 2540 **Geop 6707 - Gerencia de Producción Avanzada:** (Prerrequisito: GEOP 6539) *Se examinan lecturas y casos que*  
2541  *cubren las siguientes áreas: localización funcional del equipo y la maquinaria, adquisición de facilidades, selección*

- 2542 *de equipo, formato físico de la planta, establecimiento de normas de calidad y producción, compra de materiales,*  
2543 *operación de almacén, control de inventario y sistemas de incentivos a los obreros.*  
2544
- 2545 **Geop 6708 – Gerencia de Operaciones para Empresas de Servicio:** (Prerrequisito: GEOP 6539) Discusión de  
2546 conceptos y temas que ayuden al entendimiento de aspectos particulares en las operaciones de las empresas que  
2547 prestan servicios. Estudio de las últimas tendencias y características de varias industrias del sector de servicio así  
2548 como de metodologías diseñadas para mejorar la productividad de las organizaciones de servicio privadas y  
2549 públicas.  
2550
- 2551 **Geop 6709 - El Gerente de Producción y la Empresa:** (Prerrequisito: GEOP 6539) En este curso se analiza en  
2552 detalle la interrelación del gerente de producción con la empresa: ingeniería, relaciones industriales,  
2553 procesamiento de datos, contraloría y ventas.  
2554
- 2555 **Geop 6723 - Control Estadístico de la Calidad:** (Prerrequisito: Mecu 6551 y Geop 6539) Se estudia el uso de las  
2556 técnicas estadísticas (gráficas de control) para detectar causas especiales y para ubicar la responsabilidad de  
2557 reducir la variabilidad en calidad, así como las técnicas estadísticas para determinar las normas (“standards”) y  
2558 especificaciones de un producto. El curso estudia la consideración de los costos asociados en el control de calidad.  
2559 Diseño de procedimientos para aceptación, rechazo o reparación de lotes de productos, y la influencia de estas  
2560 decisiones sobre la política de inventarios. Maneja además los métodos de control estadístico en la supervisión y  
2561 su aplicación a la administración y la política de personal de una empresa, así como la Teoría elemental de la  
2562 contabilidad de componentes y de equipos complejos y el mantenimiento y reposición de equipo.  
2563
- 2564 **Geop 6726 - Gerencia de Calidad:** (Prerrequisito: Mecu 6551) Estudio de las actividades gerenciales relativas a la  
2565 administración de la función de calidad en empresas de servicio y de manufactura.  
2566
- 2567 **Geop 6736 - Gerencia de Materiales:** (Prerrequisito: Geop 6639) Enfatiza las funciones gerenciales relacionadas  
2568 con el flujo de materiales a través de la empresa, desde la compra de materiales, control de producción,  
2569 productos semi-terminados, hasta el almacenamiento, embarque y distribución de productos terminados.  
2570
- 2571 **Coin 6702 - Teoría y Ambiente de los Negocios Internacionales:** Examen crítico de las teorías, investigaciones y  
2572 desarrollo de los negocios internacionales. Análisis de teorías clásicas de internacionalización de la producción,  
2573 conceptualización neoclásica de la inversión extranjera, abordaje estratégico sobre los negocios internacionales,  
2574 las tendencias y efectos de la producción internacional y las consideraciones socioeconómicas en torno a los  
2575 negocios internacionales. Discusión del dilema ético-étnico. Análisis de temas relacionados con las metodologías  
2576 de investigación, tales como diseño de investigación, desarrollo de instrumentos, muestreo, y problemas  
2577 relacionados con la recolección de datos.  
2578
- 2579 **Coin 6705 Seminario en Economía Internacional:** (Prerrequisitos: FING 6501, ECOG 6567) Este curso proporciona  
2580 al estudiante el marco de referencia básico sobre el efecto del entorno económico en las empresas  
2581 internacionales. Se analizará y discutirá el ambiente económico en el cual opera la empresa corporativa.  
2582
- 2583 **Coin 6700 - Estrategia Gerencial en un Ambiente Global:** (Prerrequisito: Admi 6531) Análisis de las teorías,  
2584 prácticas y sistemas gerenciales internacionales dentro de un ambiente social que incluya consideraciones de  
2585 antropología cultural, condiciones ambientales, fortalezas y limitaciones de los recursos disponibles, estructuras  
2586 organizacionales, organizaciones y valores dentro de un entorno global.

2587

2588

2589

2590

2591

2592

**Coin 6703 - Investigación de Mercados y Negocios Internacionales:** (Prerrequisitos: MECU 6551) En este curso se explica el proceso de investigación de mercados y negocios internacionales de una manera práctica, ética y legal. El curso tiene un enfoque práctico y teórico con amplias discusiones de los problemas al investigar en diversos mercados. Se presentan los siguientes elementos: el diseño y los métodos de investigación, el desarrollo de instrumentos, el muestreo, recolección de datos, análisis y presentación de resultados.

2593

2594

2595

2596

2597

2598

2599

**Coin 6706 Negocios Internacionales en América Latina y el Caribe:** (Prerrequisito: COIN 6702) Análisis de los sistemas de negocios internacionales, del proceso de internacionalizar la producción, los factores ambientales y gerenciales y los aspectos funcionales de conducir negocios en América Latina y el Caribe, los desarrollos históricos y las condiciones contemporáneas, estructuras y políticas de esas economías. Transferencia de conocimientos gerenciales, tecnología, factores socioeconómicos y culturales y su efecto en las estrategias para conducir negocios en estos países. Examen de las implicaciones para el comercio en el convenio regional mercantil—NAFTA, Mercosur, El Grupo de los Tres, entre otros.

2600

2601

2602

2603

2604

2605

**Coin 6707 Gerencia de la Logística y Operaciones Internacionales:** (Prerrequisitos: GEOP 6639, MERC 6541) Estudio de temas relacionados con la utilización de operaciones globales para mejorar la ejecutoria de la cadena de proveedores y la competitividad a nivel internacional. Discusión de temas relacionados con la creación de proyectos de operaciones y distribución globales para nivelar las relaciones cliente-proveedor y subsidiarias. Análisis sobre la agilización de la cadena de valores, mejoramiento de la coordinación y ejecutoria de los canales de distribución.

2606

2607

2608

2609

2610

2611

2612

**Coin 6708 Aspectos Legales del Comercio Global:** Estudio de los aspectos legales de mayor importancia al establecer operaciones comerciales globales. Introducción al Derecho Internacional Público y a aquellos conceptos que afectan directa o indirectamente el comercio y las disputas comerciales. Discusión detallada de las instituciones, los asuntos y las controversias que se presentan actualmente en el comercio entre naciones. Se discuten temas tales como: soberanía de las naciones, tratados internacionales (por ejemplo, GATT, NAFTA), las Naciones Unidas y su estructura, la Unión Europea, mecanismos de resolución de disputas comerciales internacionales, problemas globales de propiedad intelectual y aspectos contributivos internacionales.

2613

2614

2615

**Coin 6905 Internado en Comercio Internacional.**(Prerrequisito: tres cursos en comercio internacional e índice de 3.00 puntos.) Experiencia en la cual el estudiante aplica los conocimientos conceptuales y teóricos adquiridos, relacionados a las actividades del comercio internacional.

2616

2617

2618

2619

2620

2621

2622 ANEJO D

2623 BREVE DESCRIPCIÓN DE CREDENCIALES DEL PROFESORADO

2624

2625 **Profesores con nombramientos permanentes y probatorios**

2626 **Maribel Aponte**, PhD, University of Massachusetts , 1990, Catedrática. *Estudio Comparativo entre la Economía y*  
2627 *la Gestión Empresarial en Cuba y P.R..*

2628 **Jorge Ayala Cruz**, PhD, Rensselaer Polytechnic Institute, 1993, Catedrático. *Dinámica de Sistemas; Gerencia*  
2629 *Estratégica Operacional; Gerencia de la Cadena de Suplidores y Logística; Métodos Numéricos Cuantitativos.*

2630 **Scott Brown**, Ph.D. in Finance, University of South Carolina, Assistant Professor. *Stock Market Investing, Futures*  
2631 *and Options.* Professor Brown is on the advisory panel of the largest and most respected invitation only  
2632 worldwide investment club: <http://www.oxfordclub.com/Visitors/AdvisoryPanel.html>.

2633 **Carlos Colón de Armas**, PhD, Purdue University, 1984, Catedrático Asociado. *Estrategias de Inversiones; Mercados*  
2634 *de Capital.*

2635 **Pedro González Cerrud**, PhD, Lehigh University, 1992, Catedrático. *Fusiones y Adquisiciones Internacionales;*  
2636 *Mercados de Valores e Informes Contables; Análisis Comparativo de Normas Contables Internacionales.*

2637 **Dale Mathews**, PhD, University of Sussex , 1994, Investigador.

2638 **Emilio Pantojas García**, Ph.D. University of Liverpool, 1984, Director Interino. *Desarrollo económico del Caribe.*

2639 **Tillak Persaud**, PhD, Oklahoma State University, 1980, Catedrático. *Análisis de los Beneficios y Contribuciones de*  
2640 *los Planes de Retiro.*

2641 **Víctor Quiñones**, PhD, New York University, 1977, Catedrático. *La satisfacción del cliente y las Decisiones*  
2642 *Poscompras; la Comunicación Integrada en mercadeo y el proceso de gestión de los intercambios; La*  
2643 *personalización de marcas y su vínculo con el posicionamiento de productos; entre otros.*

2644 **José Rivera Valencia**, PhD, City University of New York, 1992, Catedrático Asociado. *Gerencia de Producto y*  
2645 *Marcas; Métodos y Técnicas de Investigación de Mercados; Gerencia de Ventas; Aspectos Legales del Mercadeo y*  
2646 *el Comercio Global.*

2647 **Javier Rodríguez**, PhD, University of Houston, 2002, Catedrático Asociado. *Fondos Mutuos*

2648 **Julia Sagebién**, PhD en Economía y Planificación Regional del London School of Economics and Political Science.

2649 **Carlos Toro Díaz**, PhD, Purdue University, 1976, Catedrático. *Comportamiento Organizacional; Desarrollo*  
2650 *Organizacional; Teoría de Acción.*



- 2651 **Jimmy Torrez**, PhD, University of California, 1998, Catedrático Auxiliar. *Exterioridades del Libre Comercio; El Efecto*  
2652 *de la Burocracia en los Mercados de Bienes y de Capital; Ineficiencias del Mercado; Mercados de Capital*  
2653 *Internacionales.*
- 2654
- 2655 ***Profesores Eméritos***
- 2656 **Juan B. Aponte**, PhD, University of Pennsylvania , Wharton School of Business.
- 2657 **Luis A. Berríos Burgos**, PhD, Pennsylvania State University , 1978.
- 2658
- 2659 ***Personal Docente Colaborador***
- 2660 **Juan C. Alicea**, PhD, Universidad de Puerto Rico, 2005, Catedrático
- 2661 **Aníbal Báez**, PhD, Kent University, 2004, Catedrático Auxiliar
- 2662 **Maritza Espina**, PhD, Lali School of Management & Technology, New York, 2003
- 2663 **Edgardo Fábregas**, Maestría, Sarleigh Dickieson University, 1970
- 2664 **José González Taboada**, DBA, Kent State University, 1981, Catedrático
- 2665 **Arleen Hernández**, PhD University of Wisconsin, Madison, 1993, Catedrática.
- 2666 **Paul R. Latortue**, PhD, State University of New York , 1980, Catedrático.
- 2667 **Teresa Longobardi**, PhD, York University, Toronto, Canada, 2003
- 2668 **Silvia López Palau**, PhD Texas University PANAM
- 2669 **Edwin Maldonado**, JD, University of Puerto Rico, 1999, LLM, George Town University, 2002, Catedrático Asociado
- 2670 **Alvin Martinez**, Maestría, Boston University, 1979
- 2671 **Juan Pablo Navarro**, JD, University of Puerto Rico, 2004, LLM, Northwestern University, 2009, MBA, Cornell  
2672 University, 1999, Instructor
- 2673 **Karen Orenge**, PhD, Université de la Sorbonne, Nouvelle, Paris III-IHEAL, Paris, France, 2002
- 2674 **Myra Pérez**, PhD, Florida International University, 1996, Catedrática
- 2675 **Alex Ruiz**, PhD, Pennsylvania State University, University Park, PA, 1997
- 2676 **José A. Sosa Lloréns**, JD Pontificia Universidad Católica de Ponce, MA Harvard University.
- 2677 **Camile Villafañe**, PhD. Arizona State University, Catedrática Auxiliar
- 2678 **Beatriz Rivera**, Ph.D. Case Western Research University, 2004, Catedrática Asociada
- 2679 **Rogelio Cardona**, Ph.D. Universidad de Puerto Rico, 2008, Catedrático Auxiliar
- 2680

- 2681 ***Profesores Visitantes***
- 2682 **Masaki Kotabe**, The Washburn Chair Professor of International Business and Marketing, Fox School of Business,  
2683 Temple University. Dictó un seminario doctoral de investigación en negocios internacionales.
- 2684 **Irma Becerra**, Knight Ridder Research Professor of Management Information System College of Business, Florida  
2685 International University. Dictó el primer seminario sobre gerencia del conocimiento que se ofrece en al EGAE.
- 2686 **Gustavo Grullón**, Associate Professor of Management, Jessie H. Jones Graduate School of Management, Rice  
2687 University. Dictó el curso avanzado de finanzas corporativas.
- 2688 **Eric A. Powers**, Associate Professor of Finance, Moore School of Business, University of South Carolina. Dictó un  
2689 seminario avanzado de finanzas sobre “bond valuation and portfolio management”.
- 2690

2691 **ANEJO E**



**Comité de Avalúo del Aprendizaje Estudiantil**

Oficina de Acreditación  
Facultad de Administración de Empresas

2692

2693

2694

2695

2696

2697

2698

2699

2700

2701 ASSESSMENT PLAN FOR THE MBA (Short version)

---

2702

2703

2704 **Introduction**

2705 There is an ongoing assessment process at the MBA level. It has produced useful  
2706 data for curriculum change and is helping to consolidate the assessment culture at the MBA  
2707 level. This Assessment Plan has been designed for the MBA curriculum revision proposal  
2708 and follows the first Plan already approved by AACSB accreditation<sup>8</sup>. The Plan is based on  
2709 AACSB Assurance of learning standards and the Campus Assessment Plan requirements.  
2710 Standard 18 (*Masters Level General Management Learning Goals*) of AACSB accreditation,  
2711 provides the following guidance for assessment at the MBA level.

2712 **Standard 18:**

2713 “Master’s level degree in general management (e.g. MBA programs): Knowledge and  
2714 skills. Participation in a master’s level degree program presupposes the base of general  
2715 knowledge and skills appropriate to an undergraduate degree. Learning at the master’s  
2716 level is developed in a more integrative, interdisciplinary fashion than undergraduate  
2717 education.

2718 The capacities developed through the knowledge and skills of a general master’s level  
2719 program are:

- 2720 1. capacity to lead in organizational situations;  
2721 2. capacity to apply knowledge in new and unfamiliar circumstances through a  
2722 conceptual understanding of relevant disciplines;  
2723 3. capacity to adapt and innovate to solve problems, to cope with unforeseen  
2724 events, and to manage in unpredictable environments.”

2725

2726 For AACSB, the MBA program is professional in nature and it requires to produce people  
2727 capable of integrating knowledge, competencies and attitudes for today’s business environment  
2728 anywhere in the world. The multidisciplinary nature of Business Administration compels teaching  
2729 and learning models more experiential in nature and in which the student is an active participant.

---

<sup>8</sup> See Accreditation Plan (2009) Oficina de Acreditacion, Facultad de Administracion de Empresas

2730 The curriculum experience must be dynamic and relevant to the experience they are expected to  
2731 have once they graduate.

2732 **Purpose**

2733 The purpose of the assessment is the continuous improvement of the curriculum. The  
2734 MBA program will be able to assess the extent to which the student has developed the knowledge,  
2735 competencies and attitudes stated in the leaning goals. The program level assessment does not  
2736 preclude classroom assessment, however our main interest is outcomes assessment and not value  
2737 added assessment. The Assessment committee encourages all faculty members to engage in  
2738 assessment , which promotes the development of the assessment culture.

2739 **Assessment requirements**

2740 The assessment process is developed at the program level. In practical terms, this model uses  
2741 course embedded assessment, performed at the core as mentioned in tables 1 and 2.

2742 *Table 1: Proposed Curriculum Requirements*

Program Requirements
<b><i>Core Courses 30 Credits</i></b>
Admi 6531: Gerencia y Liderazgo
ECOG 6567: Economía Gerencial
ADMI 6637:Etica Empresarial y Temas Afines
GEOP 6539: Gerencia de Operaciones
FING 6501: Finanzas Corporativa
MERC 6541: Gerencia de Mercadeo
ADMI 6595: Gerencia Estratégica Global
MECU 6551: Fundamentos de la Estadística
CONT 6501: Contabilidad para Análisis y Control
ADMI 6510: Toma de Decisiones
<b><i>Elective Courses 12 Credits</i></b>
<b><i>Total Credits 42</i></b>

2743

2744 This structure provides the opportunity to perform assessment in 30 of the 42 credits of the  
2745 proposed curriculum. Assessment in the core courses (see Table 1, above) guarantees that all students in  
2746 the program have the opportunity to be assessed. Courses will undergo assessment on an annual basis and  
2747 every two years a macro level analysis of the courses will be performed. The content and evaluation  
2748 criteria within certain courses will allow for the assessment of learning objectives at different points in  
2749 time. The assessment plan is not linked to a particular course sequence or to a student cohort

2750 Standard 18 presupposes that all students have an appropriate undergraduate base. The preterm  
2751 experiences within this MBA proposal (modelo propedeutico) was developed with this objective in mind.  
2752 The propedeutico program will be part of the assessment plan by means of an end of program test. This  
2753 test will be administered at the end of each module and has the objective of determining if the program is  
2754 providing the “leveling” skills described in section VI (Diseno Propuesto).

2755 These experiences are also an appropriate context for program assessment and will particularly  
2756 help make sure that all our students start the MBA curriculum at the same level (an undergraduate degree  
2757 in business is not a requirement to pursue the MBA). It in turn promotes retention in the program.

### 2758 **Learning goals development for the MBA (approved February 2010)**

2759 The MBA graduate will possess the knowledge, attitudes and skills that will allow them to  
2760 contribute to the search for alternatives and possible solutions that will facilitate the organizational and  
2761 entrepreneurial development in Puerto Rico. Please refer to Table 4 under section V of this proposal for a  
2762 list of the MBA’s learning goals. They will guide the development of the performance criteria contained  
2763 in the rubrics.

#### 2764 **Assessment Process**

2765 To perform assessment the program developed the Learning goals (also known as perfil del egresado) and  
2766 learning objectives that render the goals operational. The learning goals for the MBA are:

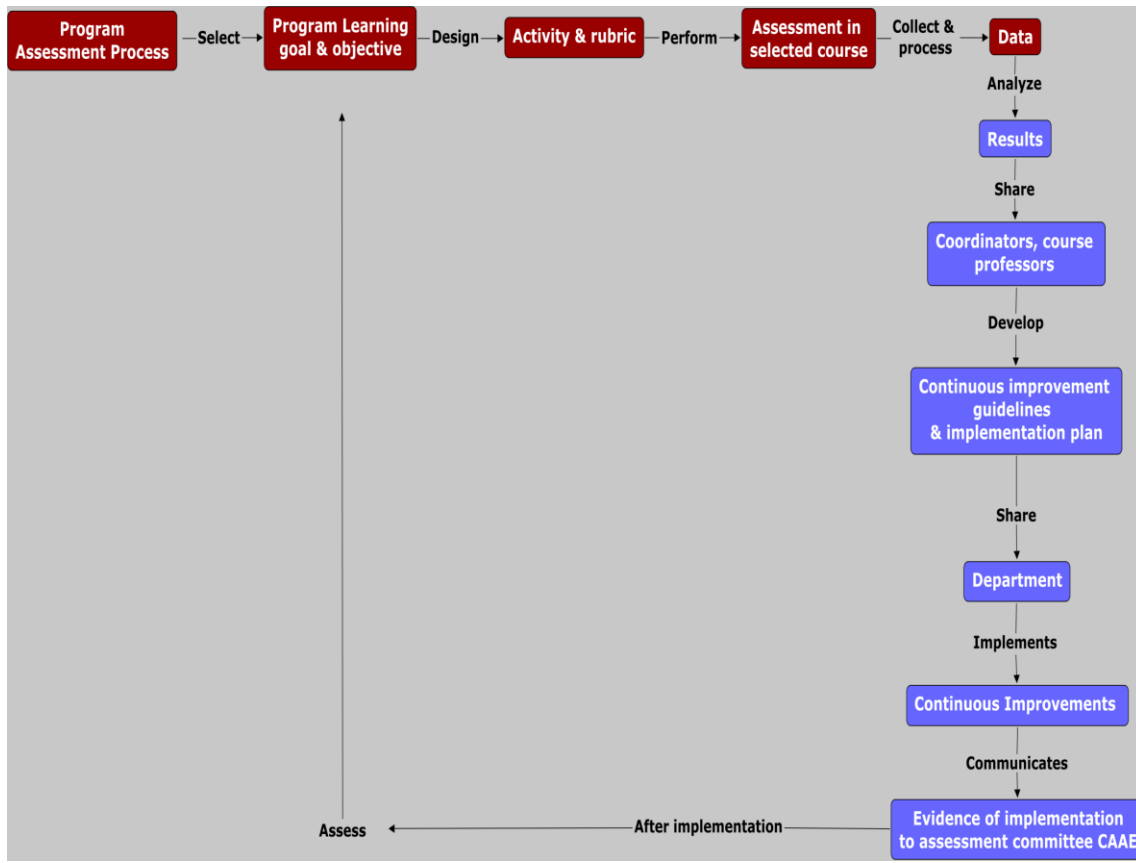
2767 Learning Goals and operational objectives for the MBA:

- 2768 • “Desarrollar la capacidad para el pensamiento reflexivo y crítico.
- 2769 • Proveer capacitación para contribuir al desarrollo organizacional de la empresa y para interactuar  
2770 efectivamente con grupos de trabajo multidisciplinarios y multiculturales.
- 2771 • Desarrollar liderato crítico, ético e integrador a través del dominio técnico y conceptual del área de  
2772 negocios.

- 2773 • Desarrollar destrezas efectivas de comunicación empresarial.
- 2774 • Formar profesionales capaces de tomar decisiones éticas y socialmente responsables.
- 2775 • Generar capacidad para el auto-aprendizaje.”

2776 The goals were matched to the core courses, using each course list of objectives (curriculum  
 2777 matrix). Assessment activities are defined and rubrics developed (see Table 2). Each competency will be  
 2778 assessed twice with the same activity and rubric for comparison purposes. When the results of the two  
 2779 measures are analyzed, recommendations for improvement are made and act upon. This phase is called  
 2780 **closing the loop** and consists of a content or process change for curriculum improvement. Once the  
 2781 change is implemented a new cycle with two measures will ensue (see Diagram 1). Data is gathered and  
 2782 analyzed in each competency in preparation for **closing the loop**. The closing the loop stage is the most  
 2783 important because it provides significance for the whole process. Please refer to the illustration below of  
 2784 the process being implemented at the school of business.

2785 *Diagram 1: Cycle of assessment at the School of Business*



2787

2788

2789

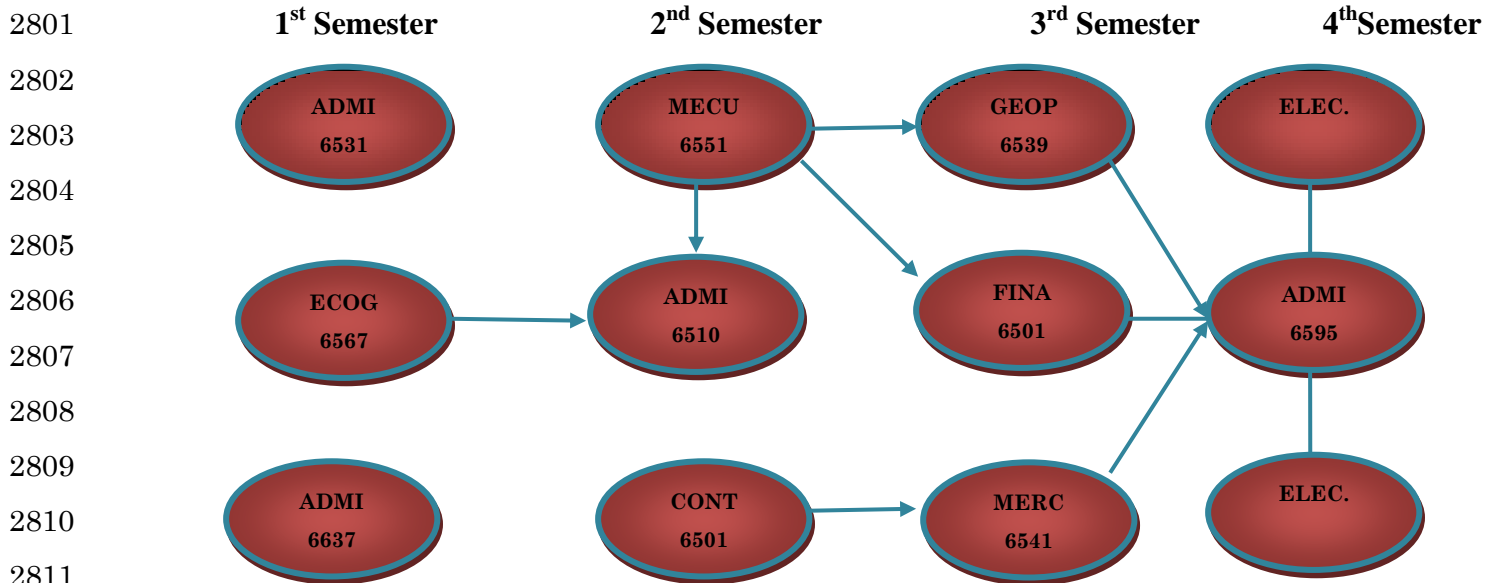
2790

2791 **Curriculum**

2792 The proposed curriculum for the MBA program will require 42 credit hours to complete the  
2793 degree. This includes skill development workshops and basic business knowledge seminars for non-  
2794 business students prior to Program commencement. Given that the program is intended as a general MBA  
2795 program 30 out of the 42 credit hours will be devoted to core courses. However, the remaining 12 credits  
2796 will allow students to have the flexibility to design an area of specialization tailored to their needs, skills  
2797 and preferences. The program's core includes a course which requires a research project, namely ADMI  
2798 6637, and a capstone course, namely ADMI 6595 (See Diagram 2).

2799

2800 *Diagram 2: Curriculum structure (sequence)*



2812 **Note: Two other electives will be taken in the 5<sup>th</sup> semester. Structure presumes**  
2813 **that students will take 9 credits per semester, which is typical in the EGAE.**



2814 **Alignment with Campus Learning Goals**

2815           The analysis to develop the MBA Assessment Plan also included an alignment of the Campus  
2816 Wide Alumni Profile, the Profile of the MBA Program Alumni and the Goals for the MBA Program.  
2817 Please refer to Table 8 under section VI of this proposal.  
2818

2819 Table 2: Alignment of Learning Goals, Operational Objectives, Courses and Assessment Tools

<b>META DEL PROGRAMA</b>	<b>OBJETIVO OPERACIONAL DEL PROGRAMA:</b>	<b>CURSO</b>	<b>HERRAMIENTA</b>
<b>A. Desarrollar la capacidad para el pensamiento reflexivo y crítico.</b>	<b>1. Desarrollar y aplicar de pensamiento estratégico para enfrentar con éxito situaciones de incertidumbre en las empresas.</b>	<b>ADMI 6510</b>	<b>Rúbrica – Análisis de Caso</b>
	<b>2. Desarrollar la capacidad de interpretación, evaluación y aplicación de información y experiencias.</b>	<b>MECU 6551</b>	<b>Rúbrica – Ejercicio Cuantitativo</b>
	<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>	<b>ADMI 6510</b>	<b>Rúbrica – Análisis de Caso</b>
<b>B. Proveer capacitación para contribuir al desarrollo organizacional de la empresa y para interactuar efectivamente con grupos de trabajo multidisciplinarios y multiculturales.</b>	<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>	<b>ADMI 6595</b>	<b>Rubrica – Trabajo en equipo</b>
	<b>2. Desarrollar la capacidad para apoyar la diversidad en el ambiente de trabajo.</b>	<b>ADMI 6531</b> <b>MERC 6541</b>	<b>Rúbrica – Ejercicio Grupal</b>  <b>Rubrica – Análisis de Casos</b>

<p><b>C. Desarrollar liderato crítico, ético e integrador a través del dominio técnico y conceptual del área de negocios.</b></p>	<p><b>1. Proveer oportunidades para conocer, comprender y aplicar los principios y conceptos de liderato, formación de equipo y relaciones humanas.</b></p> <p><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></p>	<p><b>ADMI 6531</b></p> <p><b>ADMI 6595 Ecog 6567</b></p>	<p><b>Rúbrica – Ejercicio Grupal</b></p> <p><b>Rúbrica – Análisis de Caso Rubrica - Análisis de Caso (problema) corto</b></p>
<p><b>D. Desarrollar destrezas efectivas de comunicación empresarial.</b></p>	<p><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></p>	<p><b>ADMI 6637</b></p> <p><b>Merc 6541</b></p>	<p><b>Rúbrica – Proyecto de Investigación y Presentación</b></p> <p><b>Rubrica - Trabajo de investigación o análisis de estudio de casos</b></p>

<p><b>E. Formar profesionales capaces de tomar decisiones éticas y socialmente responsables.</b></p>	<p><b>1. Integrar los elementos éticos y de responsabilidad social en la capacitación para la toma de decisiones.</b></p> <p><b>2. Exponer a los participantes a situaciones en las que deben aplicar estrategias de negocio éticas y socialmente responsables.</b></p>	<p><b>ADMI 6637</b></p> <p><b>CONT 6501</b></p>	<p><b>Rúbrica – Proyecto de Investigación y Presentación</b></p> <p><b>Rubrica - Análisis de caso corto</b></p>
<p><b>F. Generar capacidad para el auto-aprendizaje.</b></p>	<p><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></p> <p><b>2. Fomentar la curiosidad, la investigación, la autodisciplina y la autoreflexión.</b></p>	<p><b>ADMI 6637</b></p> <p><b>GEOP 6539</b></p> <p><b>FING 6501</b></p>	<p><b>Rúbrica – Proyecto de Investigación y Presentación</b></p> <p><b>Rubrica - Proyecto de investigación</b></p> <p><b>Rubrica - Proyecto de investigación</b></p>