

**ORGANIZACIÓN CURRICULAR DEL PROGRAMA  
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS - MBA  
(4º Versión – 2º Edición)**

<b>DIPLOMADO EN GERENCIA DE EMPRESAS</b>				
<b>Nº</b>	<b>MODULO</b>	<b>HORAS ACADEMICAS (1)</b>	<b>HORAS INVESTIGACION (2)</b>	<b>CREDITO</b>
1	Fundamentos de diseño de las Organizaciones	40	40	3
2	Cultura y Cambio Organizacional	40	40	3
3	Gerencia y Liderazgo	40	40	3
4	Gestión de la Calidad	40	40	3
5	Gestión de Recursos Humanos	40	40	3
6	Metodología de la Investigación Científica	40	40	3
<b>DIPLOMADO EN ESTRATEGIAS EMPRESARIALES</b>				
1	Dirección Estratégica	40	40	3
2	Gestión de Mercado I (Marketing Estratégico)	40	40	3
3	Gestión de Mercado II ( Marketing Operativo)	40	40	3
4	Gestión de Producción	40	40	3
5	Gerencia de Tecnología y Sistemas de Información	40	40	3
6	Taller de Trabajo Final de Grado I	40	80	6
<b>TOTAL PARA ESPECIALIDAD</b>		<b>480</b>	<b>520</b>	<b>43</b>
<b>ESPECIALIDAD EN PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS</b>				
<b>DIPLOMADO EN FINANZAS EMPRESARIALES</b>				
1	Ingeniería Financiera	40	40	3
2	Análisis y Administración Financiera	40	40	3
3	Finanzas Estratégicas	40	40	3
4	Costo para la Toma de Decisiones	40	40	3
5	Métodos y Técnicas de Negociación Estratégica	40	40	3
6	Taller de Trabajo Final de Grado II	80	160	13
<b>TOTAL PARA MAESTRIA</b>		<b>760</b>	<b>880</b>	<b>73</b>

- 1) Horas académicas impartidas por el profesor en aula.
- 2) Horas investigación extraula mínimas dedicadas por el posgraduante de manera individual con seguimiento y control de docentes.

Las horas académicas se imparten de manera semipresencial con asistencia a clases en aula los días viernes por la noche y los sábados durante el día.

### **1.1. LINEAS Y PROYECTOS DE INVESTIGACION A SER DESARROLLADOS EN EL PROGRAMA**

Los docentes orientan a los postgraduados en cada modulo par la presentación y defensa en aula de trabajos de investigación o de aplicación del conocimiento adquirido orientados a la solución de problemas.

El programa podrá iniciar líneas de investigación ejecutadas por los docentes.

### **1.2. LINEAS DE PROFUNDIZACION A SER DESARROLADAS EN EL PROGRAMA**

El programa esta diseñado para que se desarrolle y profundice la formación investigación y aplicación de los conocimientos en los diplomados en Gerencia de Empresas, Estrategias Empresariales y Finanzas Empresariales y la especialidad en Planificación estratégica en negocios.

### **1.3. PROGRAMA ANALITICO DE CADA ASIGNATURA**

A continuación se detalla el objetivo y contenido mínimo del programa analítico de cada asignatura y los docentes pueden adicionar y modificar hasta un 30 por ciento parte en los módulos impartidos.

Las horas teóricas, prácticas de investigación y el total de horas están establecidas en el cuadro de Organización curricular de la maestría.

El régimen de estudios y de evaluación estudiantil es el establecido en el Reglamento General del Sistema de Postgrado de la UAGRM.

**DIPLOMADO (I): GERENCIA DE EMPRESAS**

**MODULO I: FUNDAMENTOS DE DISEÑO DE LAS ORGANIZACIONES**

**OBJETIVO:**

- Actualizar los conocimientos de los postgraduantes de manera que facilite el proceso de profundización del conocimiento en las ramas de la administración científica que conforma la materia.

## **CONTENIDO:**

Fines de la Organización, Diseño Organizacional políticas y procedimientos. Naturaleza de la estructura de organización. Autoridad y Responsabilidad. Eficacia de la Estructura. Evolución de la Estructura de la Organización. Tipos de Estructura: Organigramas. Autoridad de Línea y Autoridad Funcional. Las Cadenas de Mando. Delegación de Autoridad y Descentralización. Manual de Estructura da la Organización, Manual de funciones. Manual de procedimientos.

## **MODULO II: CULTURA Y CAMBIO ORGANIZACIONAL**

### **OBJETIVO:**

- Proporcionar material actualizado sobre la cultura organizacional, con el propósito de presentar alternativas organizacionales en función de los objetivos y metas empresariales.

### **CONTENIDO:**

Conceptos, relaciones e importancia de su estudio: Definiciones de Cultura Organizacional. Características principales que captan la esencia de la cultura de una organización. Tipologías culturales. Modelos de cultura empresarial (Schein). Funciones y desventajas de la cultura. Cómo se forman las culturas organizacionales. El proceso de socialización de la cultura. ¿Como aprenden la cultura los empleados? Relación de la Cultura Organizacional con Clima, Liderazgo, Gestión del cambio y Desarrollo Organizacional. Metodología para el diagnóstico de la Cultura Organizacional: Análisis de propuestas metodológicas para el diagnóstico de la cultura organizacional. Integración de las variables hard y soft en el diagnóstico integral de la cultura organizacional como soporte para la Gestión Estratégica de la Empresa. Dirección por valores. Hacia una cultura innovadora y de aprendizaje continuo.

## **MODULO III: GERENCIA Y LIDERAZGO**

### **OBJETIVO:**

- Mejorar el entendimiento de cada participante acerca de la naturaleza y dimensiones principales de la responsabilidad social de los gerentes y líderes de organizaciones públicas y privadas en las próximas décadas en Bolivia. Trabajo en Equipo.

## **CONTENIDO:**

Determinación de los modernos de orden gerencial. Las técnicas de gerenciamiento y la aplicación de los sistemas de liderazgo a través del estudio de casos. La gerencia como proceso. Los valores de liderazgo. Condiciones del desempeño gerencial.

### **MODULO IV: GESTION DE LA CALIDAD**

#### **OBJETIVO:**

- Dotar a los estudiantes de la filosofía de la Calidad Total y de los Sistemas de Gestión de la Calidad. Adquirir los conocimientos necesarios para mejorar la calidad en las organizaciones. Conocer los conocimientos de las herramientas necesarias para identificar y plantear soluciones a los problemas planteados por la No Calidad.

## **CONTENIDO:**

Conceptos fundamentales relacionados a la Calidad Total. Calidad y Productividad. Modelos para mejorar la Calidad en las Organizaciones. Calidad Total. Sigma. La familia de Normas ISO 9000. Sistemas de Gestión de la Calidad. Control de la Calidad. Aseguramiento de la Calidad. Mejoramiento de la Calidad. Organización para un Sistema de Gestión de la Calidad SGC. Competencias y la necesidad de trabajo en equipo. Documentación del Sistema de Gestión de la Calidad SGC. Operación del Sistema de Gestión de Calidad SGC. Auditorias del Sistema de Gestión de Calidad SGC. Tratamiento de reclamos. Control de productos/servicios no conformes. No conformidades reales y potenciales. Costo de la No Calidad.

### **MODULO V: GESTION DE RECURSOS HUMANOS**

#### **OBJETIVO:**

- Proporcionar herramientas modernas para la eficiente administración de los recursos humanos.

## **CONTENIDO:**

Rasgos actuales de la GRH y la gestión del talento humano. Liderazgo para el cambio. El recurso humano como ventaja competitiva básica de la empresa. Modelos de GRH.

Tecnología de diagnóstico y proyección de la GRH. Las políticas de GRH y sus procesos clave. Los factores situacionales: técnicas y herramientas para su análisis. Estudio de procesos. Gestión de competencias y profesiogramas. Evaluación del desempeño y del potencial humano. Planificación estratégica de los RH y optimización de la estructura humana de la organización. Formación y Learning Organization. Compensación laboral y teorías motivacionales. Auditoria de GRH.

## **MODULO VI: METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION CIENTIFICA**

### **OBJETIVO:**

- Desarrollar habilidades y capacidades para la investigación de los diferentes problemas del conocimiento a través del estudio de métodos y técnicas que les posibilite enfrentar un proceso de investigación y elaborar propuestas de solución a problemas concretos.

### **CONTENIDO**

Concepto de investigación. Metodología de la Investigación. Concepto de Metodología de Investigación y de Investigación Científica. El Ciclo de Investigación y sus etapas. Situación Problemática. Problema de Investigación. Diseño de Investigación y sus elementos. Objetivos de Investigación. La Hipótesis. Elementos Estructurales de las Hipótesis: Las Unidades de Análisis, las Variables y los Elementos Lógicos. Clasificación de las Variables. Clasificación de las Metodologías: Cualitativas y Cuantitativas. Novedad y originalidad. Aporte Científico: Teórico y Práctico. Técnicas de Creatividad: Seis Sombreros para Pensar. Otra Técnica de Innovación: Tormenta de Ideas, El Ábaco de Regnier y Matriz de Impacto Cruzado. Técnicas de estímulo a la creatividad. Técnicas de investigación: cuantitativas y cualitativas.

## **DIPLOMADO (II): ESTRATEGIAS EMPRESARIALES**

### **MODULO I: DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**

#### **OBJETIVO:**

- Proporcionar a los postgraduantes un sistema de conocimientos relacionado con la dirección estratégica empresarial y el manejo de herramientas que le permitan la toma de decisiones de forma creativa y dinámica en la determinación de las estrategias competitivas de la empresa

#### **CONTENIDO.**

El desarrollo y la mantención de una visión de largo plazo en las organizaciones. determinación de la dirección estratégica (contenido de la estrategia) como el manejo del proceso estratégico. Para ello se examina los aspectos analíticos, creativo y conductuales que fundamentan las decisiones empresariales de alto nivel.

Dirección de empresas y estrategia: rol de gerente general. Los fundamentos de la Estrategia Competitiva de un negocio, el desarrollo de la Estrategia Corporativa (en

empresas multinegocios), el desarrollo de las estrategias a nivel funcional, el manejo del cambio estratégico y el desarrollo de gerentes generales.

Conceptos y elementos fundamentales para la comprensión e implementación de las estrategias empresariales. Análisis de las principales condicionantes para determinar la competitividad de las organizaciones y profundizar en el estudio de algunas herramientas claves para el desarrollo de ventajas competitivas. Específicamente los temas que aborda el curso son: marco de análisis para la competitividad, formulación de estrategias competitivas, estructuración de la organización, alineamiento organizacional y gestión para el mejoramiento de otros aspectos relevantes.

## **MODULO II: GESTIÓN DE MERCADO I (Marketing Estratégico)**

### **OBJETIVO:**

- Comprender y aplicar conceptos, técnicas y herramientas del Marketing Estratégico para mejorar sus competencias Administrativas y Gerenciales.

### **CONTENIDO:**

Aspectos Generales del Marketing. Análisis del Entorno del Marketing. Comportamiento de compra del Mercado de consumo y del Mercado Empresarial. Investigación de Mercado. Identificación de Segmentos y Selección del Mercado Meta. Diseño de las Estrategias Generales de Marketing.

## **MODULO III: GESTION DE MERCADO II (Marketing Operativo)**

### **OBJETIVO:**

- Brindar a los postgraduantes un conjunto de técnicas y herramientas del Marketing Operativo para comprender y aplicar el análisis y administración de mercados.

### **CONTENIDO:**

Dirección de Líneas de Producto y Marcas. Diseño de Estrategias y Programas sobre Precios. Dirección de los Canales de Marketing. Comunicación en el Marketing. Dirección de la Fuerza de Ventas. Plan de Marketing y Lanzamiento de Nuevos Productos. Marketing en Campos Especiales.

## **MODULO IV: GESTIÓN DE PRODUCCIÓN**

### **OBJETIVO:**

- Presentar las características de la gerencia de producción, los instrumentos modernos de planificación y control de los procesos de producción de bienes y servicios.

### **CONTENIDO:**

La naturaleza y el contexto de la dirección de operaciones: Introducción, Definiciones, La planificación estratégica y la dirección de operaciones. Productividad y Competitividad: Definiciones, Medición de la productividad, Medición de la competitividad. Planificación Agregada: Planificación jerárquica de la producción, Planificación agregada de la producción, Técnicas de planificación agregada. Sistemas de Inventario: Sistema de Inventario con demanda independiente, Sistemas de Inventario con demanda dependiente, Necesidad de materiales, Programas MRP, Administración de materiales y compra, Logística y Transporte, Métodos de distribución y transporte de materiales e insumos de compras y costos de compra. Aplicaciones de Gestión de Calidad. Mejora continua del Sistema de Producción. Estrategia de Operaciones, Definición de la Estrategia de Operaciones, La función de manufactura y la estrategia corporativa, Desarrollo e implementación de una estrategia de Manufactura, La estrategia de operaciones en los servicios.

## **MODULO V: GERENCIA DE LA TECNOLOGIA Y SISTEMA DE INFORMACIÓN**

### **OBJETIVO:**

- Dotar a los postgraduantes de un sistema de conocimientos que les permita realizar un control gerencial aplicado a la administración de la tecnología de la información como apoyo a la estrategia empresarial en la creación de las ventajas competitivas.

### **CONTENIDO:**

Durante la primera parte del curso se exploran situaciones especiales de Control Gerencial y se considera el impacto del “sistema” en la organización. Además, se discute sobre las diversas formas de eslabonamiento entre planeamiento y control. Así como las alternativas para evitar la miopía gerencial.

La segunda parte del curso, enfoca el Control Gerencial aplicado a la Administración de la Tecnología de información y desarrollo de sistemas de información que apoyen la estrategia empresarial y la creación de ventajas competitivas.

## **MODULO VI: TALLER DE TRABAJO FINAL DE GRADO I**

### **OBJETIVO:**

- Elaborar el diseño de tesis y de monografía, desarrollando diferentes pasos metodológicos que constituya una guía a seguir en el proceso de identificación y propuesta de solución a un problema de investigación específico.

### **CONTENIDO:**

Guía metodológica para la elaboración de un diseño de Tesis y de Monografía. Identificación del problema aplicando la metodología de mapa mental. Enunciado del problema, su planteamiento. Elementos que contiene el planteamiento del problema. Aspectos importantes a tener en cuenta en el tema objeto de investigación. Tipo de investigación. Teórica y Práctica. Ámbito: Objeto y campo de acción. Novedad científica, originalidad. Hipótesis: Formulación de hipótesis. Conceptualización Teórica. Diseño de la Tesis. Estructura de la Tesis. Diseño de Monografía. Estructura de la monografía. Presentación discusión y análisis de diseños de Tesis y Monografías.

## **ESPECIALIDAD EN PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS**

### **DIPLOMADO (III) EN FINANZAS EMPRESARIALES**

## **MODULO I: INGENIERIA FINANCIERA**

### **OBJETIVO:**

- Proveer a los estudiantes del instrumental teórico práctico necesario para garantizar la adecuada valuación y toma de decisiones en la gestión empresarial, mediante la aplicación de las habilidades adecuadas en la solución de casos concretos en el campo de la inversión y financiamiento, haciendo uso de sistemas informáticos

### **CONTENIDO:**

Leyes financieras y equivalencias de capitales: Leyes y equivalencias financieras. Magnitudes derivadas. Sistemas de Capitalización: Sistema de capitalización simple. Sistema de capitalización compuesta. Comparación entre los sistemas de capitalización simple y compuesta. Capitalización comercial o mixta. Sistemas de Descuento: Actualización. Sistema de descuento simple o comercial. Ley de descuento

racional. Sistema de descuento compuesto. Comparación entre los sistemas de descuento. Cálculo de Capitales: Equivalencia de capitales y origen de tiempos. Cálculo del capital equivalente a uno dado. Equivalencia de capitales bajo régimen de réditos variables. Rentas y Anualidades: Rentas y Anualidades. Anualidades vencidas y adelantadas. Operaciones Financieras Básicas de Inversión y Financiamiento: Operaciones de amortización. Operaciones de ahorro.

## **MODULO II: ANÁLISIS Y ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**

### **OBJETIVO.**

- Aplicar las herramientas financieras para el análisis, la proyección y la gestión financiera operativa, mediante la utilización de las técnicas informáticas y de simulación.

### **CONTENIDO.**

El análisis financiero, análisis mediante índice. Los estados financieros, de ingresos, balance general y estado de flujo de caja. Impacto de la inflación en los estados financieros. Pronósticos financieros. Proyección de los estados financieros. Apalancamiento operacional, financiero y combinado. Decisiones financieras sobre el capital de trabajo. Manejo de los activos corrientes, caja, cuentas por cobrar e inventario. Fuentes de financiamiento a corto plazo, crédito bancario, crédito fiscal, venta de cuentas por cobrar, financiación con garantías, etc.

## **MODULO III: FINANZAS ESTRATEGICAS**

### **OBJETIVO.**

- Determinar el valor agregado que genera un proyecto con la incorporación a al economía de la empresa y calcular el valor de la acción de mercado de la empresa con y sin proyecto, a fin de contar con parámetros claros de negociación con inversionistas o banqueros.

### **CONTENIDO.**

Proyección de la empresa sin proyectos. Valoración de mercado de la empresa sin proyecto. Determinación de la tasa de descuento de la empresa. Incorporación del proyecto al flujo de la empresa. Determinación de la tasa de descuento integrada (Proyecto mas empresa). Valor actual del flujo integrado. Relación beneficio / costo integrada y calculo del valor agregado del proyecto. Valor por acción antes y después de la incorporación del proyecto.

## **MODULO IV: COSTOS PARA LA TOMA DE DECISIONES**

### **OBJETIVO:**

- Conocer el sistema de contabilidad de costos y su importancia en la búsqueda de las mejores opciones para incrementar la rentabilidad de la empresa.

### **CONTENIDO:**

Concepto, clasificación y comportamiento de los costos: Cambio de acumulación de costos a administración de costos. Sistemas de costeos, Costeo directo: Fundamentos, mecanismos, ventajas y desventajas, Costeo basado en actividades: Fundamentos, parametrales a utilizar, los costos que agregan valor y los que no agregan valor, generadores de costos, Modelos costos – volumen – utilidad: Punto de equilibrios; formas de presentación, graficas volumen- utilidad, análisis de cambios.

## **MODULO V: MÉTODOS Y TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN ESTRATEGICA**

### **OBJETIVO:**

- Dotar al estudiante de un conjunto de técnicas y procedimientos en el proceso de negociación que les permita desarrollar prácticas y habilidades en la discusión de casos y solución de conflictos, utilizando métodos de negociación en cada una de sus fases, utilizando estilos y demostrando habilidades en manejo de la negociación cara a cara.

### **CONTENIDO:**

#### **TEMA I: La negociación como proceso de comunicación por excelencia**

Conceptos de negociación y mediación, su importancia. La comunicación en el proceso de negociación. Práctica de la escucha activa. Discusión de un caso. Conflictos y pugnas de intereses. Aplicación de tests sobre estilos de comunicación y de solución de conflictos. La Negociación estratégica qué habilidades tienen y cuáles se requieren desarrollar.

#### **TEMA 2: Métodos de negociación**

Conductas de los negociadores. Fases del proceso de negociación. La preparación de la negociación. Tipos de negociación: Competitiva y colaborativa. El método Harvard o de Negociación por principios. Mención de otros métodos de negociación. Casos de estudio: Contrato de trabajo, costumbres establecidas y otros para adquirir habilidades en la negociación colaborativa y por principios o basada en los méritos. La determinación del MAAN (Mejor Alternativa de Acuerdo Negociado). Cómo su MAAN puede convertirse en su PAAN.

### **TEMA 3: Negociación cara a cara**

Las concesiones, hasta dónde hacer las concesiones y como manejarlas. Estilos de influencia. Manejo de las emociones. Trampas en la negociación, cómo enfrentarlas. Negociación en equipos. Negociación con aliados, oponentes, adversarios, simpatizantes e indecisos. Negociando con extranjeros. Características de diferentes culturas en el proceso de negociación. PNL y negociación. Cierre y evaluación de una negociación. Casos de estudio.

### **MODULO VI: TALLER DE TRABAJO FINAL DE GRADO II**

#### **OBJETIVO:**

- Presentar y debatir los diseños de tesis y dimensionar su alcance, aplicando la metodología indicada, para contribuir a la realización eficiente de las tesis.
- Orientar las reglas metodológicas para la escritura de la tesis, indicando formato de presentación y redacción que facilite la escritura de la Tesis de forma coherente.
- Presentar las estructura de la tesis por capítulos, para determinar la lógica y tratamiento metodológico, indicando capítulos y subcapítulos.

#### **CONTENIDO:**

Revisión y Estructuración de Tesis según orientaciones metodológicas. Formas y Métodos de Realización del Taller. Realizar sesiones de trabajos conjunto para debatir aspectos metodológicos de carácter general, orientados en el modulo de monografía. Evacuar dudas generales en cuanto al diseño investigación y estructura de Tesis. Exposición y debates en sub-grupos. Realizar trabajos de atención, seguimiento y control de forma individual a cada postulante

#### 1.4. FUENTES BIBLIOGRÁFICAS Y DOCUMENTALES

- Idalberto Chiavenato: Administración en los Nuevos Tiempos, Mc Graw Hill, Colombia, 2002
- Idalberto Chiavenato: Gestión del Talento Humano, Mc Graw Hill, Colombia, 2002.
- Justo Villafañe: La Gestión Profesional de la Imagen Corporativa, Pirámide, Madrid, 1999.
- Luis Sanz de la Tajada: Integración de la Identidad y la Imagen de la Empresa, Madrid, 1994.
- Wendell French y Cecil Bell: Desarrollo Organizacional, Prentice may Hispanoamericana SA, México, 1996
- Fernando Zepeda: Psicología Organizacional, Addison Wesley Longman, México, 1999.
- Andrés Rodríguez Fernández: Introducción a la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, Pirámide, Madrid, 1998.
- Frank Robert H. "Microeconomía y Conducta", Cuarta Edición. McGrawHill. Madrid España. 2001.
- Varian Hal R. "Microeconomía Intermedia". Un enfoque actual. Cuarta edición. Antoni Bosch. Editor, Barcelona. España. 1998.
- Friedman Milton "Teoría de los Precios". Apuntes para un curso en la universidad de Chicago. Alianza Editorial. Madrid. España. 1966.
- Banco Central de Bolivia. Memoria Anual 2003. Disponible on line en: [www.bwb.gov.bo](http://www.bwb.gov.bo).
- Blanchard, Olivier y Pérez, Daniel. Macroeconomía. Teoría y política económica con aplicaciones a América Latina. Prentice may, Buenos Aires, 2000.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Balance preliminar de las economías de América Latina y el Caribe, 2003. Disponible on line en: [www.cepal.org](http://www.cepal.org)
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Estudio económico de América Latina y el Caribe, 2002-2003. Noviembre 2003. Disponible on line en: [www.cepl.org](http://www.cepl.org)

- Del Río R. Marco Antonio. "Sobre la distinción microeconomía y macroeconomía" en Aportes de la Comunicación y la Cultura, Año 3, N° 3, (Febrero de 1995), pp. 41-43