

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y
CONSULTORIA EMPRESARIAL - MAECE**



**“PLAN ESTRATÉGICO DE LA MAESTRIA EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y CONSULTORIA
EMPRESARIAL (MAECE) , PERIODO 2002 AL 2007, LA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS DE LA
UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR”**

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

JOSE MAURICIO BONILLA
FERNANDO TEODORO RAMÍREZ ZELAYA
JUAN NELSON SANCHEZ SORIANO

PARA OPTAR AL GRADO DE:

**MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y CONSULTORÍA
EMPRESARIAL**

ENERO DE 2003

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTRO AMERICA

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTORA	DRA. MARIA ISABEL RODRIGUEZ
SECRETARIO GENERAL	LICDA. LIDIA MARGARITA MUÑOZ VELA

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

DECANO	MSc ROBERTO ENRIQUE MENA
VICE DECANO	LIC. PEDRO FAUSTINO GARCIA
SECRETARIO	ING. JOSE CIRIACO GUTIERREZ CONTRERAS
ADMINISTRADOR ACADEMICO	LIC. MANUEL ENRIQUE ARAUJO VILLALOBOS
ASESOR	MSc. DIMAS DE JESUS RAMIREZ ALEMAN

TRIBUNAL EXAMINADOR

PRESIDENTE	MSc. JOSE FRANCISCO MARROQUIN
PRIMER VOCAL	MSc. ROBERTO ENRIQUE MENA
SEGUNDO VOCAL	MSc. DIMAS DE JESUS RAMIREZ ALEMAN

ENERO 2003

SAN SALVADOR EL SALVADOR CENTRO AMERICA

AGRADECIMIENTOS:

En primer lugar damos gracias a Dios, por iluminarnos en cada momento de nuestra carrera profesional para alcanzar este nuevo triunfo.

A nuestras familias que de manera desinteresada, nos apoyaron y nos motivaron para llegar a la meta.

Un sincero agradecimiento por la ayuda recibida; en primer lugar a nuestro asesor MSc. Dimas de Jesús Ramírez Alemán; en segundo lugar a la MSc. Ethelvina Murillo de Escobar y a la Licda de Flores; quienes nos orientaron y nos proporcionaron valiosa información e ideas para poder realizar el presente trabajo de investigación.

También agradecemos a nuestros compañeros/as de trabajo que en forma desinteresada colaboraron para que se llegara a feliz término el presente trabajo; así como a las diferentes unidades de la Universidad de El Salvador, que colaboraron en la recopilación de información y orientación en el desarrollo del mismo.

DEDICATORIA

A nuestro creador quien es el que siempre me dio sabiduría, esperanza y sobre todo la fuerza necesaria para poder realizar con éxito el desarrollo de investigación del presente trabajo de graduación.

A mi familia; Marina Estela, mi querida esposa, a mis hijos María Auxiliadora y a José Mauricio por estar siempre pendiente de mi preparación académica.

A mis compañeros de trabajo, de estudio, amigos y demás personas que hicieron posible la realización de la presente investigación.

A todos ellos dedico este nuevo triunfo profesional

JOSE MAURICIO BONILLA

DEDICATORIA

A mi Señor Jesús, quien me iluminó, guió y llenó de fuerzas todos los días ya que sin su ayuda y misericordia jamás hubiera podido alcanzar esta nueva meta.

A Dinora, mi amada esposa que siempre estuvo a mi lado apoyándome incondicionalmente y que de manera amorosa soportó todo el tiempo que a ella y a mis amados hijos: Juan David y Josué Elías les correspondía. LOS AMO!!!!

A mis papás: Juan de Jesús Sánchez y María Adriana Soriano de Sánchez; quienes me apoyaron continuamente.

A mis hermanas: Diny y Marta Ruth; a todos mis sobrinos y demás familia que estuvieron pendientes de mi.

A mis compañeros y amigos que me dieron ánimos para seguir adelante y no detener mi superación.

A las personas que por alguna razón he o me han ofendido, que Dios los bendiga.

JUAN NELSON SANCHEZ SORIANO

DEDICATORIA

A Dios , mi familia, amigos y compañeros

FERNANDO TEODORO

INTRODUCCION

El presente trabajo de graduación tiene como objetivo general, diseñar un “Plan estratégico de la maestría en administración de empresas y consultoría empresarial (MAECE), período 2002 al 2007, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de El Salvador”.

La investigación tuvo que desarrollarse en 4 etapas o capítulos; los cuales se encuentran estructurados en la forma que a continuación se describen cada una de ellas:

En el capítulo I, se describe la historia de la MAECE, que se origina con la ejecución de un diplomado en administración de empresas en 1993, mediante un convenio firmado entre la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador (UES) y la Asociación Salvadoreña de Ingenieros Mecánicos, Electricistas e Industriales (ASIMEI).

Con los antecedentes recopilados, se establece la problemática histórica y actual de la MAECE, dentro el entorno universitario en lo que respecta a la enseñanza de estudios de posgrado; que es lo que da origen a definir el planteamiento del problema, la justificación de la investigación, la cobertura (espacial y temporal), los objetivos; se plantean hipótesis y se define la metodología de la investigación.

En el capítulo II se presenta una breve reseña introductoria de lo que se debe de considerar al elaborar una Planificación Estratégica para una institución de educación superior universitaria. Además, describe los marcos jurídicos e institucionales; en que se encuentra inmersa la MAECE.

En el capítulo III, se presenta también análisis de la situación actual, tanto interna como externa; haciendo uso de investigación bibliográfica, verbal de personas involucradas en el que hacer de la educación superior universitaria, tanto a nivel

nacional como internacional. Conjuntamente, el estudio realizado a las poblaciones inmersas, como los probables aspirantes a la MAECE, los estudiantes del programa y los maestros graduados del programa; de los cuales se obtuvo una valiosa recopilación de datos que al analizarlos se transforma en información para la elaboración de las estrategias que son presentadas en el capítulo IV.

INDICE

Pag.

INTRODUCCION

i

CAPITULO I

Planteamiento del Problema

1.1	Antecedentes	1
1.2	Formulación del Problema	2
1.3	Justificación	3
1.4	Cobertura	4
1.5	Variables	4
1.6	Objetivos	10
1.6.1	Objetivos Generales	10
1.6.2	Objetivos Específicos	10
1.7	Hipótesis	11
1.7.1	Hipótesis Nula	11
1.7.1.1	Hipótesis Secundarias	11
1.7.2	Hipótesis Alternativa	11
1.7.2.1	Hipótesis Secundarias	11
1.8	Metodología de la Investigación	12
1.8.1	Población de estudiantes de último año	12
1.8.1.1	Universo o Población	12
1.8.1.2	Tipo de muestreo	14
1.8.1.3	Tamaño de la muestra	14
1.8.1.4	Muestreo Estratificado Aleatorio	16
1.8.2	Población de estudiantes que estudian actualmente la MAECE.	17
1.8.3	Graduados de la MAECE	17
1.8.3.1	Tamaño de la muestra	18
1.9	Instrumentos	19
1.10	Beneficio	20
1.11	Alcances	20
1.12	Limitaciones	21

CAPITULO II

Marco Teórico

2.1	Planificación	22
2.1.1	¿Porque Planificar?	22
2.1.2	¿Qué es la Planificación Estratégica?	23
2.1.3	¿Qué Beneficios pueden Obtenerse con la Planificación Estratégica?	24
2.1.4	Errores en la Planificación	27
2.1.5	Como Evitar Errores en la Planificación Estratégica	28

2.1.6	¿Por qué Fracasan los Esfuerzos de Planificación Estratégica?	28
2.1.7	Diferencia entre un modelo de negocio y un modelo universitario	29
2.1.8	Contenido general de un Plan Estratégico	30
2.1.8.1	Visión y Misión	30
2.1.8.2	Objetivos y Metas	33
2.1.8.3	Valores	33
2.1.8.4	Análisis de la Situación	35
2.1.9	Las Estrategias	38
2.1.10	Recursos Humanos	44
2.1.11	Recursos Financieros	44
2.1.12	Implementación del Plan	44
2.1.13	Seguimiento y control	45
2.1.14	Presupuesto	46
2.2	Marco de Referencia	46
2.2.1	Marco Histórico.	47
2.2.1.1	Universidad de El Salvador	47
2.2.1.2	Facultad de Ciencias Económicas	53
2.2.1.3	Maestría en Administración de Empresas y Consultoría Empresarial, (MAECE)	56
2.2.2	Marco Jurídico	64
2.3	Marco institucional	67

CAPITULO III

Situación Actual

3.1	Administración de los Instrumentos	71
3.2	Tabulación y análisis de los instrumentos	72
3.2.1	Estudiantes de Pregrado	74
3.2.2	Estudiantes de la MAECE	82
3.2.3	Graduados de la MAECE	90
3.3	Análisis general de los instrumentos	98
3.4	Prueba de Hipótesis	101
3.5	Diagnóstico	108
3.6	Areas de análisis	109
3.7	Análisis FODA	110

CAPITULO IV

Estrategias para la MAECE 2002 – 2007

4.1	Plan Financiero de la MAECE	113
4.1.1	Aspectos Generales	113
4.2	Aspectos Financieros	116
4.3	Estrategias	121
4.3.1	Area Académica	121
4.3.2	Area Administrativa	126
4.3.3	Area Financiera	128
4.3.4	Otras Areas Estratégicas	130

Bibliografía

ANEXOS

Anexo 1: Convenio UES – ASIMEI

Anexo 2: Instrumento 1

Anexo 3: Instrumento 2

Anexo 4: Instrumento 3

Anexo 5: Programa de Doctorado en Ciencias
de Administración

Anexo 6: Presupuesto de Ingresos y Gastos
MAECE 2002 – 2007

Indice de Cuadros

	Pag.
1.1 Variables	5
1.2 Distribución de estudiantes de último año del ciclo II, año Académico 2001, de la Universidad de El Salvador	13
1.3 Distribución de la Población de estudiantes de último año del ciclo II, año académico 2001, de la Universidad de El Salvador	14
1.4 Proporción de la muestra de estudiantes de último año del Ciclo II, año académico 2001, UES.	17
2.1 Número de graduados por facultades de la UES, 1996 – 2000	48
2.2 Maestrías existentes en la UES hasta el 2001	50
2.3 Población de estudiantes de las diferentes maestrías inscritos durante el año 2001, en la UES	52
2.4 Población de graduados de las diferentes maestrías hasta el año 2001, en la UES	53
2.5 Pensum de materias de la MAECE de la UES, Plan 98.....	59
2.6 Universidades e instituto que sirven maestrías en Administración de empresas en El Salvador durante el 2001 ...	61
2.7 Matricula de estudiantes de maestrías de las diferentes universidades e instituto durante el año 2000	61
2.8 Población estudiantil atendida en la MAECE de la UES, desde 1996 al 2001	62
2.9 Universidades de Centro América que sirven maestrías en administración de empresas	63
3.1 Planes de estudio de las maestrías de administración de empresa en las diferentes universidades e instituto de El Salvador	69
3.2 Análisis comparativo entre maestrías en las áreas de administración de empresas	70
3.3 Frecuencias observadas en el proceso de enseñanza – aprendizaje	105

3.4	Ajuste de frecuencias observadas en el proceso de enseñanza – aprendizaje	106
3.5	Frecuencias esperadas en el proceso de enseñanza - aprendizaje	106
3.6	Cálculo de chi – cuadrado del Proceso de enseñanza - Aprendizaje	107
3.7	Factores externos a la MAECE	111
3.8	Factores internos a la MAECE	112
4.1	Población Estudiantil de la MAECE. Del ciclo I/1996 al II/2001..	115
4.2	Distribución de ingresos, gastos y excedentes, por ciclo, durante el ciclo I –96 hasta el ciclo I – 01.....	116
4.3	Distribución de los costos de la MAECE, clasificados en Variables y fijos	117
4.4	Incidencia, por ciclo de los costos fijos sobre los costos totales	118
4.5	Distribución de los índices de liquidez de la MAECE	118
4.6	Ingresos proyectados para la MAECE años 2002 – 2007	120

CAPITULO I

Planteamiento del Problema

1.1 Antecedentes

La MAECE se originó con la ejecución de un diplomado en Administración de Empresas en 1993, mediante un convenio entre la Universidad de El Salvador (UES) y la Asociación Salvadoreña de Ingenieros Mecánicos, Electricistas e Industriales (ASIMEI). El referido diplomado funcionó durante el segundo semestre del año señalado, no así en 1994, donde no hubo actividad académica. Sin embargo, se hicieron las revisiones al convenio, y en 1995 se firmó uno nuevo, dando origen a la actual maestría (Ver anexo 1).

El plan de estudio que sustentó las bases de la Maestría contaba con 40 asignaturas distribuidas en 4 módulos (ciclos), para un total de 65 unidades valorativas. El período de duración de cada ciclo era de seis meses, de tal forma que cada asignatura era cursada en aproximadamente 18 días hábiles (lunes a jueves).

Nuevamente, el plan de Estudio 1995, fue objeto de revisión y actualización, de suerte que surgió el plan de estudio 1998 y su correspondiente plan de absorción. El nuevo plan de estudio se caracteriza por:

- a) Reducción de 40 asignaturas del Plan 1995 a 24 del Plan 1998.
- b) Cada ciclo consta de 6 asignaturas, 5 de las cuales tienen un porcentaje de práctica y otro de teoría; y una sexta asignatura que es eminentemente práctica, con el propósito de que los estudiantes adquieran destrezas y habilidades en la puesta en marcha de los aspectos teóricos estudiados en las cinco asignaturas iniciales de cada uno de los módulos.

- c) El plan de estudio cuenta con 64 unidades valorativas, que es el mínimo establecido por la Ley de Educación Superior del Ministerio de Educación.

El diplomado a que nos hemos referido, se ubicó en la Facultad de Odontología, en condiciones no adecuadas, pues se carecía de las condiciones mínimas necesarias para el desarrollo de la actividad académica.

Es necesario aclarar que los alumnos que cursaron en 1993 el diplomado, se les dio equivalencias, para que en 1996 pudieran seguir sus estudios de maestría.

Posteriormente (1997), la maestría continúa sus actividades académico-administrativas en la Facultad de Ciencias Naturales y Matemática hasta diciembre de 1999, el primer ciclo del año 2000 se desarrolló en las instalaciones de la Facultad de Ciencias Económicas. Es necesario aclarar que las actividades administrativas del programa fueron trasladadas a principios del segundo ciclo de 1999, contiguo a la administración académica de dicha facultad.

Este ha sido uno de los gestos valiosos de las actuales autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas, dado que el éxodo experimentado por la MAECE durante los años anteriores al 2000, fueron de muchas penurias experimentadas por los alumnos y cuerpo docente. Actualmente, las condiciones han mejorado notablemente, tales como contar con aulas en mejores condiciones en el edificio de aulas de Ciencias Económicas, costado sur. Además, se ha adquirido e instalado equipos de aire acondicionado, nuevos equipos de proyección y otras condiciones que ayudarán a mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje.

1.2 Formulación del Problema

En que medida el “Plan Estratégico de la Maestría en Administración de Empresas y Consultoría Empresarial (MAECE), período 2002 – 2007, Facultad de Ciencias

Económicas, Universidad de El Salvador”; puede ayudar a mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje.

1.3 Justificación

La falta de procedimientos previamente establecidos de parte de las autoridades rectoras de la MAECE (ASIMEI – UES), para el que hacer administrativo, académico y financiero, además de la carencia de un plan definido a mediano plazo, en relación con su visión; permitió que cada vez que se diera un cambio de directores , se modificaban los criterios de proceder para las diferentes gestiones.

Todo lo anterior se resume que en el período comprendido desde 1996 hasta la fecha, el programa ha experimentado una serie de vacíos, todos ellos expresados por los estudiantes en forma verbal o por medio de evaluaciones que ellos hacen a los maestros al finalizar cada asignatura.

Dichos vacíos podemos expresarlos como las principales debilidades que se presentan en la operatividad del proceso de enseñanza aprendizaje, tal como se expresan a continuación:

Principales debilidades de la MAECE

- ✓ Mobiliario y Equipo
- ✓ Gestión Académico - Administrativo
- ✓ Carencia de prácticas de servicio al cliente
- ✓ Bajo posicionamiento de mercado
- ✓ Escasa publicidad
- ✓ Escasa proyección internacional del cuerpo docente
- ✓ Deficiente material de apoyo
- ✓ Deficiente seguridad en los parqueos
- ✓ Equipo de ayudas audiovisuales deficiente

- ✓ Deficiente servicio de limpieza
- ✓ Falta de infraestructura física adecuada y equipada
- ✓ Falta de una biblioteca especializada
- ✓ Escasa infraestructura de apoyo a la actividad académica
- ✓ Falta de apoyo académico a nivel internacional

1.4 Cobertura.

La investigación bibliográfica y recopilación de información comprende el período entre 1993 al 2001, está enmarcado en una cobertura geográfica del gran San Salvador, específicamente en el Campus Universitario de la Universidad de El Salvador.

1.5 Variables.

Considerando las debilidades que se han expresado en la justificación se establecen las siguientes variables: las que se encuentran en el cuadro 1.1, en el cual se establecen 6 macrovariables, que son: servicio, precio, promoción, plaza, planes de estudio y por último se considera a la proyección internacional; que debe de tener la MAECE para lograr un mayor prestigio.

A cada macrovariable se le ha establecido unas microvariables, que fueron investigadas por el grupo investigador a fin de establecer la incidencia dentro y fuera del que hacer de la MAECE.

Para investigar y analizar las macrovariables y microvariables, el grupo investigador estableció unos indicadores que facilitaron su comprensión y poder evaluar su grado de incidencia en la MAECE.

Cuadro 1.1
Variables

MACROVARIABLES	MICROVARIABLES
- Servicio	<ul style="list-style-type: none"> - Staff de Docentes - Método de Enseñanza – Aprendizaje. - Biblioteca Especializada. - Instalaciones y equipamiento. - Zonas de estudio - Preferencia al seleccionar el centro de estudio.
- Precio	<ul style="list-style-type: none"> - Formas de pago. - Relación costo – beneficio.
- Promoción	<ul style="list-style-type: none"> - Planes de publicidad. - Participación en el Mercado. - Medios de promoción - Edición de artículos - Suscripción a revistas - Ferias - Oficinas de Consultoría.
- Plaza	<ul style="list-style-type: none"> - Ubicación. - Oficina de atención al cliente - Tramites académicos - Comunicaciones. - Capacidad instalada - Disponibilidad de material bibliográfico.
- Planes de estudios	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de estudio actual de la MAECE - Plan de estudio de la competencia. - Enfoques de las maestrías de la competencia. - Actualizaciones de los planes de estudio - Concordancia con la realidad nacional - Programas de actualización.
- Proyección internacional	<ul style="list-style-type: none"> - Contacto con Universidades extranjeras - Ubicación de centro de estudio internacional - Convenio UES y Universidades extranjeras. - Actualización curricular de la MAECE - Incorporación de maestros internacionales - Bases de doctorado en administración de empresas

A continuación se describen los indicadores de las micro variables.

a) Servicio

Staff de Docentes. Se evalúa y se analiza la recopilación de información referente a la experiencia docente.

Método de Enseñanza – Aprendizaje. Se evalúan y se analizan los métodos de enseñanza – aprendizaje que actualmente se utilizan en la MAECE, a través de la evaluación docente.

Biblioteca Especializada. Se evalúa el servicio de biblioteca que en la actualidad ofrece la MAECE. Número de libros por alumno; incluyendo las suscripciones a revistas especializadas.

Instalaciones y Equipamiento. Se evalúan las instalaciones (aulas de clase) y su equipamiento actual para el desarrollo de las clases expositivas y defensas en las diferentes asignaturas y actividades de la MAECE.

Zonas de estudio. Disponibilidad de lugares o zonas de reuniones para preparación, elaboración y presentación de trabajos que requiere la MAECE y en horarios acordes a las necesidades de los estudiantes.

Preferencia al seleccionar el centro de estudios. Se Identifican y se evalúan los criterios que más inciden en la toma de decisión al seleccionar el programa de Maestría a estudiar.

b) Precio.

Formas de pago. Se evalúan los diferentes planes de pagos.

Relación costo – beneficio. Se evalúa si el costo de la maestría desde el punto de vista del estudiante está acorde con lo que del programa de la MAECE se espera.

c) Promoción.

Planes de Publicidad. Investigar y evaluar la forma publicitaria de la MAECE y de la competencia.

Participación en el mercado. Identificar el posicionamiento del programa de la MAECE.

Medios de promoción. Identificar y evaluar los medios de comunicación que se utilizan para promocionar el programa de la MAECE.

Edición de artículos. Evaluar el aporte de la MAECE a la resolución o análisis de la problemática nacional.

Suscripción a revistas. Evaluar los mecanismos que faciliten las suscripciones a revistas o medios publicitarios.

Ferias. Investigar y evaluar la posibilidad de participación de exposición de ferias.

Oficina de Consultoría. Evaluar el servicio de promoción social de la MAECE, a través del servicio social que tiene que realizar el estudiante.

d) Plaza.

Ubicación. Evaluar la ubicación geográfica del programa de la MAECE.

Oficina de atención. Evaluar la forma de cómo es atendido el estudiante de la MAECE.

Trámites académicos. Evaluar el funcionamiento de las oficinas encargadas de los trámites académicos-administrativos de la MAECE.

Comunicaciones. Evaluar el sistema de comunicación que utiliza la MAECE.

Capacidad instalada. Evaluar y determinar la posibilidad de recibir una demanda mayor a la oferta actual.

Disponibilidad de material bibliográfico. Evaluar y determinar el procedimiento adecuado para la adquisición del material bibliográfico.

e) Planes de estudios.

Plan de estudio actual de la MAECE. Evaluar el plan de la MAECE.

Planes de estudio de la competencia. Evaluar y comparar los diferentes planes de estudios de la universidades e instituciones que ofrecen la maestría en administración de empresas.

Enfoques de las maestrías de la competencia. Evaluar e identificar cual es la orientación que cada programa ofrece.

Actualizaciones de los planes de estudio. Evaluar la actualización de los planes de estudio.

Concordancia con la realidad nacional. Evaluar si en el desarrollo de las asignaturas del programa de la MAECE se incorpora la solución de la realidad nacional.

Programas de actualización. Investigar y evaluar propuestas de planes o programas de actualización o desarrollo de temáticas que permitan

adquirir nuevos conocimientos al graduado de la MAECE u otras personas o empresas interesadas.

f) Proyección Internacional

Contacto con universidades extranjeras. Se evalúa la posibilidad de realizar convenios, intercambios u otros beneficios que se podrían obtener con universidades del exterior.

Ubicación de centro de estudios internacional. Se evalúa la creación de un centro de estudios internacional y de su ubicación de manera estratégica.

Convenio UES-Universidades extranjeras. Se analiza la conveniencia de realizar convenios con universidades de prestigio internacional.

Actualización curricular de la MAECE. Basados en otros programas de maestría reconocidos a nivel internacional y de acuerdo a la realidad nacional.

Incorporación de maestros internacionales. Como parte de la realización de convenios y contactos con universidades extranjeras, aprovechando las buenas relaciones y referencias de la UES.

Bases para el Programa de Doctorado en Administración de Empresas. Se evalúa y se presentarán propuestas para sentar las bases para la creación del programa de doctorado, el cual será único en su clase en la región.

1.6 Objetivos.

1.6.1 Objetivo General.

Diseñar un Plan Estratégico para la MAECE, en el período 2002 – 2007.

1.6.2 Objetivos Específicos.

- ◆ Elaborar un diagnóstico de la gestión para la MAECE, para el período 1993 – 2001.
- ◆ Presentar estrategias de mercadeo (divulgación, comercialización, publicidad) de la MAECE, para el próximo quinquenio (2002 – 2007).
- ◆ Elaborar estrategias de equipamiento de la oficina y de las aulas de la maestría para el período 2002 – 2007; de acuerdo a las proyecciones financieras.
- ◆ Elaborar estrategias que permitan mejorar la eficiencia de la gestión académica, administrativa y financiera de la MAECE.
- ◆ Establecer estrategias que permitan mejorar la eficiencia y calidad del proceso de enseñanza aprendizaje de la MAECE.
- ◆ Elaborar estrategias que permitan celebrar convenios con universidades u organismos de prestigio nacional e internacional que contribuyan a la mejora de la eficiencia del proceso de enseñanza – aprendizaje de la MAECE, que no se tienen actualmente.
- ◆ Diseñar estrategias que permitan crear las bases para que a mediano plazo se cuente con el programa de doctorado en administración de empresas, respaldado por una prestigiosa universidad internacional.

1.7 Hipótesis.

1.7.1 Hipótesis Nula.

La situación adversa en la que se ha desarrollado el programa de la MAECE desde 1996 no ha incidido en la ejecución de una gestión eficiente en los aspectos académicos, administrativos y financieros.

1.7.1.1 Hipótesis Secundarias

- El pobre servicio de atención al estudiante no incide en el proceso enseñanza – aprendizaje.
- La baja calidad del material didáctico y libros de texto no inciden en el proceso enseñanza- aprendizaje.
- La deficiente infraestructura para dotar al programa de Maestría de servicios básicos (biblioteca, salones de clase y oficina) no son determinantes en el proceso enseñanza - aprendizaje.

1.7.2 Hipótesis Alternativa

La deficiente gestión administrativa, académica y financiera para la MAECE, si incide en el proceso de enseñanza - aprendizaje.

1.7.2.1 Hipótesis Secundarias

- La baja calidad del proceso de enseñanza aprendizaje es consecuencia de las condiciones adversas en las que la MAECE se ha desarrollado.

- El alto costo de estudios de la MAECE incide en la demanda de estudiantes que poseen expectativas de formación académica.

1.8 Metodología de la Investigación

Para la recopilación de la información requerida se analizaron tres poblaciones:

1. Los estudiantes de último año de estudios de pre-grado, que estudian el ciclo II, del año académico 2001, en las diferentes facultades de la Universidad de El Salvador; para la cual se utilizó el método de muestreo estratificado aleatorio.
2. Los estudiantes que actualmente se encuentren inscritos en el programa de la MAECE, para la cual se utilizó un censo.
3. Por último, a los profesionales egresados y graduados del programa de MAECE, a la cual se le aplicó un muestreo aleatorio simple, debido a la homogeneidad de los elementos poblacionales.

1.8.1 Población de estudiantes de último año.

1.8.1.1 Universo o Población.

La población está conformada por todos los estudiantes de último año que estudian actualmente el ciclo II del año académico 2001 en la mayoría de Facultades de la Universidad de El Salvador.

Se considera como estudiante de último año, aquel que ha aprobado el 80% de las unidades valorativas de su carrera. La población estudiantil que cursa el último año en las diferentes facultades en la Universidad de El Salvador, se presenta en el cuadro 1.2

Cuadro 1.2

**Distribución de Estudiantes de último año del Ciclo II, año académico 2001,
de la Universidad de El Salvador**

No.	FACULTADES	POBLACION
1	FACULTAD DE MEDICINA	559
2	FACULTAD DE JURISPRUDENCIA Y CIENCIAS SOCIALES.	235
3	FACULTAD DE CIENCIAS AGRONOMICAS	20
4	FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES	424
5	FACULTAD DE INGENIERIA Y ARQUITECTURA	258
6	FACULTAD DE QUÍMICA Y FARMACIA	50
7	FACULTAD DE ODONTOLOGÍA	59
8	FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS	399
9	FACULTAD DE CIENCIAS NATURALES Y MATEMÁTICA	63
TOTAL		2067

Fuente : Administraciones Académicas locales.

Del cuadro 1.2, no se considera para efecto de determinar el tamaño de la muestra a los estudiantes de la Facultad de Medicina, debido a que dichos estudiantes, se encontraban destacados en todo el territorio nacional en los diferentes hospitales y unidades de salud, lo que no permitió poderlos contactar en el momento oportuno para encuestarlos.

Lo anterior nos llevo a excluir a los estudiantes de medicina; quedando la población total o universo estructurada de la forma como se presenta en el cuadro 1.3; en donde las facultades de ciencias y humanidades, de ciencias económicas, de ingeniería y arquitectura y la de jurisprudencia y ciencias sociales; se concentra la mayor parte de estudiantes de pregrado.

Cuadro 1.3

Distribución de la Población de estudiantes de último año del Ciclo II, año académico 2001, de la Universidad de El Salvador

No.	FACULTADES	POBLACION
1	FACULTAD DE JURISPRUDENCIA Y CIENCIAS SOCIALES.	235
2	FACULTAD DE CIENCIAS AGRONOMICAS	20
3	FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES	424
4	FACULTAD DE INGENIERIA Y ARQUITECTURA	258
5	FACULTAD DE QUÍMICA Y FARMACIA	50
6	FACULTAD DE ODONTOLOGÍA	59
7	FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS	399
8	FACULTAD DE CIENCIAS NATURALES Y MATEMÁTICA	63
TOTAL		1508

Fuente : Administraciones académicas locales.

1.8.1.2 Tipo de muestreo

El método de muestreo que se utilizó fue el aleatorio simple y muestreo estratificado aleatorio para poblaciones finitas.

1.8.1.3 Tamaño de la muestra

Para determinar el tamaño de la muestra se utilizó la siguiente fórmula

$$n = \frac{Z^2 (P) (1 - P) N}{(N - 1) e^2 + Z^2 (P) (1 - P)}$$

Esta fórmula es la que se recomienda para poblaciones menores a cien mil.

Donde :

- n** = Tamaño de la muestra.
- Z** = Nivel del intervalo de confianza.
- e** = Error muestral máximo admisible.
- P** = Proporción del tamaño de la muestra con respecto a la población.
- N** = Tamaño de la población.

Para determinar el tamaño de la muestra (**n**) se consideraron los siguientes criterios:

- Z** = 1.96 (intervalo del 95% de confianza).
- P** = 0.5 (probabilidad de que la unidad seleccionada sea la esperada)
- e** = 0.05 (error)
- N** = 1,508 estudiantes

Utilizando los datos anteriores se tiene:

$$n = \frac{1.96^2 (0.5) (1 - 0.5) 1508}{(1508 - 1) (0.05)^2 + (1.96)^2 (0.5) (1 - 0.5)}$$

$$n = \frac{(3.8416) (0.5) (0.5) (1508)}{(1508) (0.05)^2 + (3.8416) (0.5) (0.5)}$$

$$n = \frac{1508 (0.9604)}{3.77 + 0.9604} = \frac{1448.2832}{4.7304}$$

$$n = 306.16 = 306$$

El tamaño de la muestra **n = 306** estudiantes de último año; que representa el 20.29% de la población total o universo.

1.8.1.4 Muestreo Estratificado Aleatorio

La población estudiantil se encuentra distribuida en las diferentes facultades de la Universidad de El Salvador; por lo que el tamaño de la muestra (**n**) calculado en el literal anterior, se aplicó la afijación proporcional para establecer el número de estudiantes que se seleccionaran de cada facultad.

La fórmula que se utilizó es la siguiente:

$$N_i = (n/N)(N_i) \text{ donde } (i = 1, \dots, 8)$$

Realizando los cálculos se tienen los siguientes resultados:

$$\begin{aligned} n_1 &= (306/1508)(235) = 48 \\ n_2 &= (306/1508)(20) = 4 \\ n_3 &= (306/1508)(424) = 86 \\ n_4 &= (306/1508)(258) = 52 \\ n_5 &= (306/1508)(50) = 10 \\ n_6 &= (306/1508)(59) = 12 \\ n_7 &= (306/1508)(399) = 81 \\ n_8 &= (306/1508)(63) = 13 \end{aligned}$$

De donde :

$$n = n_1 + n_2 + n_3 + n_4 + n_5 + n_6 + n_7 + n_8$$

La proporción de la muestra quedó de la siguiente manera, según se muestra en el cuadro 1.4.

Cuadro 1.4

Proporción de la muestra de estudiantes de último año del ciclo II, año académico 2001, Universidad de El Salvador

N°	FACULTADES	POBLACION
1	FACULTAD DE JURISPRUDENCIA Y CIENCIAS SOCIALES	48
2	FACULTAD DE CIENCIAS AGRONOMICAS	4
3	FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES	86
4	FACULTAD DE INGENIERIA Y ARQUITECTURA	52
5	FACULTAD DE QUÍMICA Y FARMACIA	10
6	FACULTAD DE ODONTOLOGÍA	12
7	FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS	81
8	FACULTAD DE CIENCIAS NATURALES Y MATEMÁTICA	13
TOTAL		306

1.8.2 Población de estudiantes que estudian actualmente la MAECE

La población estudiantil que durante el ciclo II del año académico 2001, estudiaba en la MAECE en la Universidad de El Salvador, era de 53 estudiantes; los cuales se encontraban distribuidos en los siguientes módulos:

- a) Módulo de Proyectos 15 alumnos
- b) Módulo de Administración 23 alumnos
- c) Módulo de Mercadeo 17 alumnos

1.8.3 Graduados de la MAECE.

Hasta finales del año 2001, el número de profesionales graduados de la MAECE fue de 64.

Por lo problemático que representa poder ubicar a todos los graduados para entrevistarlos, se decidió tomar una muestra representativa de ellos y para determinar el tamaño de la muestra se sigue los mismos lineamientos establecidos en la determinación del tamaño de la muestra para la población de estudiantes de último año del ciclo II, año académico 2001 en las diferentes facultades de la Universidad de El Salvador.

El método de muestreo que se empleó fue el aleatorio simple y muestreo estratificado aleatorio para poblaciones finitas.

1.8.3.1 Tamaño de la muestra

Para determinar el tamaño de la muestra se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 (P) (1 - P) N}{(N - 1) e^2 + Z^2 (P) (1 - P)}$$

Esta fórmula es la que se recomienda para poblaciones menores a cien mil.

Donde :

- n** = Tamaño de la muestra.
- Z** = Nivel del intervalo de confianza.
- e** = Error muestral máximo admisible.
- P** = Proporción del tamaño de la muestra con respecto a la población.
- N** = Tamaño de la población.

Para determinar el tamaño de la muestra (**n**), se consideraron los siguientes criterios:

- Z** = 1.96 (intervalo del 95% de confianza).
- P** = 0.5

$$e = 0.20$$

$$N = 64 \text{ profesionales graduados}$$

Utilizando los datos anteriores se tiene:

$$n = \frac{1.96^2 (0.5) (1 - 0.5) 64}{(64 - 1) (0.1)^2 + (1.96)^2 (0.5) (1 - 0.5)}$$

$$n = \frac{(3.8416) (0.5) (0.5) (64)}{(63) (0.2)^2 + (3.8416) (0.5) (0.5)}$$

$$n = \frac{64 (0.9604)}{2.52 + 0.9604} = \frac{61.4656}{3.4804}$$

$$n = 17.66 = 18$$

El tamaño de la muestra $n = 18$ profesionales; que representa el 28.13% de la población total o universo.

1.9 Instrumentos

Para el desarrollo de la investigación bibliográfica y de campo se utilizaron una serie de instrumentos y técnicas que permitieron recopilar eficientemente lo que se deseaba obtener.

Los diferentes tipos de instrumentos que se utilizaron fueron los siguientes:

- ✓ Investigación bibliográfica a través de consultas en Internet, a personal e instituciones educativas.
- ✓ Entrevistas a personas involucradas con el que hacer del proceso de enseñanza aprendizaje a nivel de maestría.

- ✓ Observación y visitas a universidades que imparten maestría en administración de empresas.
- ✓ Utilización de formatos ya diseñados para la elaboración de diagnóstico financiero, académico y administrativo.
- ✓ Diseño de boletas (instrumentos de recolección de información), diseñadas para el propósito de la investigación.

1.10 Beneficio.

La elaboración del Plan Estratégico de la MAECE permita establecer cuales son los mecanismos, políticas, reglamentos, procedimientos y normas que regulan las relaciones, responsabilidades y funciones de todos los elementos que se encuentran inmerso en el proceso de enseñanza-aprendizaje (autoridades, alumnos y docentes).

1.11 Alcances.

- ✓ Establecer estrategias que permitan la elaboración de procedimientos y funciones de los diferentes elementos que componen el proceso de enseñanza aprendizaje.
- ✓ Elaborar un Plan Estratégico para el quinquenio 2002 – 2007.
 1. Diseño del Plan Estratégico a corto plazo.
 2. Diseño del Plan Estratégico a largo plazo.
- ✓ El Plan estratégico, por su naturaleza, comprende una serie de procedimientos y atribuciones que son diseñadas tomando como base experiencias, sugerencias e investigación de los involucrados en el proceso de enseñanza aprendizaje; con la finalidad de establecer un

marco de referencia a seguir por las autoridades de la MAECE, previo a su dictamen.

- ✓ La investigación se enfoca a la recopilación de información que permita establecer cuales son las fortalezas y debilidades que actualmente posee la MAECE.
- ✓ El aporte del grupo investigador se enfoca a proponer mecanismos eficientes, dinámicos y ágiles que permitan la optimización de los recursos con que cuenta el proceso de enseñanza aprendizaje de la MAECE.

1.12 Limitaciones

- ✓ Acceso restringido a la información escrita.
- ✓ Información verbal poco confiable.
- ✓ Registros académicos, administrativos y financieros no actualizados.
- ✓ Escasa relación entre ASIMEI – UES – Estudiantes.
- ✓ El tiempo transcurrido entre la presentación del plan estratégico y su implementación puede llegar a ser grande debido a la burocracia.
- ✓ El Plan presentado es establecido para el quinquenio 2002 – 2007; específicamente para la MAECE.
- ✓ Toda propuesta que se presenta en cuanto a lo académico, administrativo, financiero, convenios, etc; es responsabilidad de las autoridades, su revisión y ejecución respectiva.

CAPITULO II

Marco Teórico

El contenido de este capítulo se resume en dos partes. La primera parte es una descripción de las necesidades de planificar por parte de una institución u organismo, los beneficios que se pueden esperar de una planificación y además propone a manera de advertencia el por que fracasan los esfuerzos de planificación estratégica; también se incluye una propuesta de contenido de un plan estratégico.

En la segunda parte, se establece un marco referencia en el que se encuentra inmersa la MAECE; se realiza una revisión histórica en forma de datos estadísticos que justifican la creación de las maestrías, luego se realiza un análisis de la Facultad de Ciencias Económicas y de la MAECE en sus aspectos de misión, visión y objetivos.

También se realiza una revisión del marco jurídico de la MAECE y se finaliza con un marco institucional.

2.1 Planificación

2.1.1 ¿Por qué Planificar?

En la obra “A través del espejo” de Lewis Carroll , Alicia y el gato mantienen la siguiente conversación¹:

Alicia: ¿Qué camino debo tomar?

Gato: Eso depende del lugar hacia donde vayas

¹ Nota de inicio de capítulo 1 tomada del libro “Planificación Estratégica Aplicada”, pag. 3. Goodstein,L.D;Nolan, T.; Pfeiffer,j;”Planificacción Estrategica Aplicada”.McGraw Hill. Colombia.1998

Alicia: ¡No sé para dónde voy!

Gato: Entonces, ¡no importa cuál camino debas tomar!

Al no tener un destino definido, como Alicia, las organizaciones se encuentran como un barco a la deriva, lo que conduce al fracaso de dichas organizaciones.

Nos encontramos en un mundo en la que la única constante es el cambio.

Debemos prepararnos a esos cambios y no comportarnos como una organización “apaga fuegos”.

Las instituciones de educación superior están obligadas a realizar un proceso de planificación debido a una diversidad de fuerzas, tales como: el incremento en la demanda de educación superior, disminución del otorgamiento de presupuesto por parte del Estado, aumento del nivel demográfico local y la necesidad de competir con otros modelos de educación superior.

Por esto, con el proceso de planificación se persigue lo siguiente:

- Establecer la dirección a seguir por la empresa y sus unidades de negocio.
- Examinar, analizar y discutir sobre las diferentes alternativas posibles.
- La planificación facilita la posterior toma de decisiones.
- Supone mayores beneficios y menores riesgos.

2.1.2 ¿Qué es la Planificación Estratégica?

La Planificación Estratégica es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias.

Hay dos razones que pueden conducir a una organización a iniciar una planificación estratégica:

- La organización está en una etapa de declinación en su ciclo de vida.
- La necesidad de adaptarse a los cambios rápidos e imprevisibles del medio ambiente.

La capacidad de adaptación de una organización depende de cuatro factores principales:

- Tamaño
- Recursos financieros disponibles
- Limitaciones locales
- Voluntad de los dirigentes

Sin embargo, en un medio ambiente se producen cambios que no necesariamente requieren la intervención de la planificación estratégica sino la aplicación de ciertas medidas correctivas, tales como:

- Mejorar las operaciones cuando el ambiente es estable.
- Mejorar los servicios cuando el ambiente es estable con cambios menores.
- Ajustar los objetivos y los programas cuando los cambios son lentos y previsibles.

2.1.3 ¿Que Beneficios pueden obtenerse con la Planificación Estratégica?

El compromiso de las empresas hacia un proceso de Planificación Estratégica les puede beneficiar de diversas maneras:

- Crear una estructura para determinar la dirección de las empresas y llevarlas a un futuro deseado.
- Proveer una estructura que la lleve a ser competitivas.

- Permitir a todos los involucrados a participar juntos hacia metas comunes.
- Compartir la visión de que todos participan en la conducción de las empresas hacia un futuro favorable.
- Permitir el diálogo entre los participantes, mejorando la comprensión de la visión de la organización.
- Ayudar a encausar a las empresas con su ambiente.
- Permitir el establecimiento de las prioridades de las empresas.

Antes de iniciar el proceso de elaboración del planeamiento estratégico y para obtener los mejores resultados, el consultor interno ó externo, debe:

- Desarrollar un clima organizacional que esté dispuesto al cambio, que conozca los beneficios, las responsabilidades y compromisos
- Integrar una Unidad de Planeamiento Estratégico (UPE) o comité ejecutivo gerencial para que dirija el proceso en sus diferentes etapas.
- Identificar los niveles de dirección, ejecución y operación, que participaran en la elaboración del plan estratégico.
- Definir las fechas para realizar las reuniones.

La forma de realizar un plan estratégico varía entre todos los especialistas en el tema, por ejemplo Guerrero ², propone el análisis en tres momentos:

- Pensamiento Estratégico. En esta parte, se pretende realizar un diagnóstico Institucional, las estrategias y políticas institucionales y el marco filosófico institucional para el corto y el largo plazo.

² Guerrero, R. E.; Apuntes de Clase de Planificación Estratégica de Mercado.MAECE-UES, Septiembre 1999.

- Planeamiento a Largo Plazo. En este apartado, se identifica las áreas estratégicas, se formulan los objetivos generales y los objetivos específicos y se elaboran los planes y programas para el largo plazo.
- Planeamiento a Corto Plazo. Aquí se definen las metas operativas, se presentan indicadores de rendimientos, presupuestos y se da control y seguimiento del proceso.

Goodstein, Nolan y Pfeiffer en su libro, “Planificación Estratégica Aplicada”³, presenta el siguiente modelo:

- Planeación para planear. Esta etapa consiste en preparar el ambiente para realizar la planificación. Se deben responder preguntas como ¿cuánto compromiso existe? ¿quiénes deben estar involucrados y como? ¿Qué información se necesita?, etc.
- Monitoreo del entorno y consideraciones para su aplicación. Esta etapa es continua en su realización, debe mantenerse una constante revisión del comportamiento del entorno: macroentorno, entorno industrial, entorno competitivo y el entorno interno de la organización.
- Búsqueda de valores. Constituye un exámen de los valores de los miembros del equipo de planeación, los valores actuales de la organización, su filosofía de trabajo, los supuestos que comúnmente utiliza en las operaciones, la cultura organizacional predominante y los valores de los grupos de interés.
- Formulación de la misión. Esta implica desarrollar un enunciado claro del tipo de negocio en el que se halla la organización (ó donde planea estar).
- Diseño de la estrategia del negocio. En esta parte del proceso, se intenta desarrollar una primera aproximación de los pasos a seguir para lograr la misión. Los pasos que siguen tratan de corregir las deficiencias de este primer diseño.

³ Goodstein, L.D.; Nolan, T.; Pfeiffer, J.; “Planificación Estratégica Aplicada”. McGraw Hill. Colombia. 1998

- Auditoria del desempeño. Se examina el desempeño reciente de la organización, una de las herramientas utilizadas es el análisis FODA. Se obtiene información importante para la buena realización de la siguiente etapa.
- Análisis de brechas. Consiste en un análisis entre el desempeño actual y el que debería ser. Se desarrollan estrategias para cerrar las brechas existentes.
- Integración de los planes de acción. Cada línea de negocio debe desarrollar estrategias o planes maestros de negocios y las diversas unidades de la organización deben desarrollar planes operativos detallados.
- Planeación de contingencias. Fuera de las amenazas externas universales como la guerra o el colapso económico, cada tipo de negocio u organización está sujeto a un conjunto específico de contingencias. Estas deben identificarse y desarrollarse planes de acción para contrarrestarlas o minimizar su impacto.
- Implementación. Implica la iniciación concurrente de varios planes tácticos y operativos diseñados en el nivel funcional o superior más el monitoreo y la integración de dichos planes en el nivel organizacional.

A pesar de las diferencias en las metodologías utilizadas para realizar un plan estratégico, observamos que el resultado es semejante. En el apartado 2.8 se da una propuesta del contenido de un plan estratégico.

2.1.4 Errores en la Planificación

A la hora de realizar una planificación estratégica hemos de evitar cometer errores "típicos" como, por ejemplo:

- Dedicar mucho tiempo a la descripción de nuestra empresa en lugar de analizar el mercado, la competencia o nuestra posición competitiva.
- La omisión de objetivos mensurables.

- Negligencia en el análisis del mercado.
- No determinar con precisión quienes son "todos" nuestros competidores reales y potenciales, limitando el análisis a mis competidores en cuota.
- El Plan financiero previsto a medio plazo presenta desajustes debido a factores que no podemos controlar: fluctuaciones, inflación, crisis monetarias, etc.

2.1.5 Cómo evitar errores en la Planificación Estratégica

Para evitar caer en los errores habituales comentados anteriormente, se recomienda:

- El planeamiento ha de incluir períodos de revisión del plan
- La utilización de software y técnicas de "simulación de escenarios" nos puede ayudar a prever las posibles variaciones y corregirlas con más facilidad.
- Podemos incluir, además de objetivos, metas mensurables.
- Toda estrategia debe de incluir una meta mensurable.
- Determinar todos los competidores reales y potenciales.

2.1.6 ¿Porqué fracasan los esfuerzos de Planificación Estratégica?

La razón principal por la que fracasan los esfuerzos de planificación estratégica es que el plan nunca llegó a utilizarse para manejar la organización, jamás llegó a ser un documento viviente. El esfuerzo se quedó en una de esas reuniones anuales dirigidas por un facilitador o consultor, algunas simulaciones, un poco de turismo o reuniones extramuros, y al fin el plan estratégico pasa a ocupar su lugar de honor en alguna que otra biblioteca, donde si tiene suerte puede ser usado como aguanta libros. Puede haber innumerables razones por las cuales fracasa la planificación estratégica, pero las más comunes son:

- Gerencia diaria insuficientemente diferenciada de objetivos futuristas.
- Misión y valores poco concretos, enlazados débilmente a la organización.
- Visión y estrategias vagas y un débil enlace con la empresa.
- Carencia de datos relevantes cuando se realizó el proceso de desarrollo del plan.
- Ausencia de seguimiento periódico y mejoramiento del proceso de planificación.

2.1.7 Diferencias entre un modelo de negocio y un modelo universitario.

Para asegurar el éxito de un esfuerzo de planeamiento estratégico, las universidades necesitan ajustarse en modelos de estrategia de negocios a la educación superior. Se debe destacar que existirán algunas diferencias con el planeamiento estratégico, pero en general debe ser consecuente con dicho modelo.

¿Que diferencias pueden haber entre los dos modelos?

Marco de tiempo: en el mundo actual de los negocios mundiales es recomendable tomar períodos de dos a 3 años; las universidades pueden tomar como horizontes desde 5 a más años.

Consenso: El modelo de negocios generalmente trabaja desde la cúpula hasta las bases; en el ambiente universitario tal como lo presenta la ley orgánica, las facultades son centros que tienen cierta autonomía en su forma de actuar por lo que se debe manejar un consenso entre las autoridades superiores y las facultades.

Sistema de valores: un modelo de negocios tiene entre sus finalidades la de obtener ganancias; el sistema universitario tiene como deber la proyección social, investigación y la docencia.

Clientes: Las universidades deben tener bien definido quienes son sus clientes; pueden considerar como sus clientes a los estudiantes, a sus empleados y a la comunidad.

Contexto: El concepto de cambio es difícilmente digerible en el ambiente universitario, debido a los diversos grupos de interés presentes.

En los siguientes párrafos presentamos una guía para presentar un plan estratégico. Debe tomarse en cuenta las diferencias mencionadas en los párrafos anteriores, de esta manera se evitarán problemas en su formulación.

2.1.8 Contenido general de un Plan Estratégico

Los directivos son libres de incluir en sus planes, la información que consideren relevante y oportuna. No obstante, para que un plan estratégico sea útil, hay una serie de puntos obligatorios que se describen en la guía que presentamos a continuación.

2.1.8.1 Misión y Visión⁴

La misión viene dada por las razones y motivos por los que se crea la institución, y que garantizan su continuidad; constituyendo la razón de ser de la institución.

- Para definirla hay que tener en cuenta factores diversos:
- Económicos
- Del sector de la educación
- De la competencia

- De los alumnos
- De los contenidos
- Sociales

A continuación se mencionan como ejemplo, algunas misiones formuladas por prestigiosas compañías internacionales:

3M: “Resolver problemas no resueltos innovativamente.”

BRITISH TELECOM: “Proporcionar telecomunicaciones a nivel mundial y productos de información y servicios, y desarrollar y explotar nuestras redes en casa y en el extranjero.”

DU PONT: “Mejorar y desafiar para incrementar el valor de la compañía de cara a los clientes, empleados y accionistas proporcionándoles provechosos productos y servicios en todo el mundo”

WALT DISNEY: “Hacer feliz a la gente”

TOYOTA: “Llevar a cabo lo máximo, a través de la construcción de automóviles, para hacer incluso a mayores contribuciones de cara al desarrollo económico de todas las naciones, así como la realización de niveles de vida mas elevados para sus gentes.”

La visión es el tipo o modelo de institución que se pretende llegar a ser.

- La declaración de la misión y de la visión define:
- Quienes son los clientes
- Cuales son los principales productos y servicios de la institución.

⁴ Martín, Evaristo; “Gestión de Instituciones Educativas Inteligentes”, McGraw Hill Interamericana. España.2001.Pág.4

- En donde compite la institución
- Cual es la preocupación de la institución por sobrevivir

La declaración de la misión y la visión incluye:

- Filosofía: ¿Cuáles son las convicciones básicas, aspiraciones y prioridades filosóficas?
- Concepto propio: ¿Cuáles son los puntos fuertes de la institución y sus principales ventajas competitivas?
- Preocupación por la imagen pública: ¿Cuáles son las responsabilidades públicas de la institución? ¿qué imagen querría tener?
- Preocupación por los demás: ¿Cuál es la actitud de la institución hacia sus empleados y hacia el entorno social en el que vive?

La declaración de la misión y la visión aporta:

a.- Internamente

1. Enfoque al equipo directivo hacia cuestiones estratégicas.
2. Proporciona una razón que une y motive a los empleados.
3. Orienta en la toma de decisiones.
4. Incrementa la delegación.
5. Ayuda a crear un marco de comportamiento ético.

b.- Externamente

1. Conseguir apoyo
2. Vincularse más estrechamente con los clientes, proveedores y accionistas.
3. Servir de herramienta de relaciones públicas.
4. Comunicar imagen de modernidad y fortaleza.

2.1.8.2 Objetivos y metas

Objetivo es una declaración amplia, no específica, sin una fecha concreta y cualitativa.

Meta es una declaración específica, concreta, con períodos de tiempo establecidos, mensurable y cuantificable.

Veamos algunos ejemplos que pueden clarificar las diferencias entre Objetivos y Metas:

Objetivos

- "Conseguir ser líderes del mercado...."
- "Alcanzar una imagen de marca....."
- "Posicionarnos como líder en servicio en el sector...."
- "Crecer por encima del crecimiento del PIB"

Metas

- "Conseguir una cuota de mercado del 22% en tres años"
- "Mantener una tasa de crecimiento anual del 15%"
- "Facturar 16.000 millones de dólares en los próximos cinco años".

2.1.8.3 Valores⁵

Son las convicciones que sostienen el estilo de dirigir la institución, su ética y su relación con empleados, alumnos y familiares, accionistas y proveedores.

⁵ Martín, Evaristo; "Gestión de Instituciones Educativas Inteligentes", McGraw Hill Interamericana. España 2001.

Son las creencias que la institución adopta firmemente y que, junto con las normas o códigos internos, sirven de referencia a los miembros de la misma para el desarrollo de su actuación profesional frente a alumnos y familiares, accionistas, empleados, proveedores y sociedad en general. Es la base del comportamiento que liga las emociones y opiniones individuales a la cultura de la institución.

Sirven para aunar el estilo de todos los componentes de la institución, tanto en sus relaciones internas como externas.

A continuación se mencionan como ejemplo algunos valores formulados por compañías internacionales:

WALT DISNEY:

- No al cinismo
- Alimentar y promulgar los valores americanos.
- Creatividad, sueños e innovación
- Búsqueda obsesiva de la consistencia y del detalle
- Preservar y controlar la magia de Disney

SONY:

- Mejora de la cultura japonesa y del status nacional.
- Ser pioneros, no seguidores; realizar lo imposible.
- Animar la habilidad y creatividad individual

MERK:

- Responsabilidad social corporativa.
- Excelencia inequívoca en todos los aspectos de la compañía.
- Innovación basada en la ciencia.
- Honestidad e integridad.
- Beneficio, pero un beneficio de una actividad que beneficie a la humanidad.

2.1.8.4 Análisis de la situación

El objetivo del análisis de la situación es identificar la estrategia apropiada para cada unidad de negocio.

El objetivo final de la planificación es encontrar la posición del mercado en la cual la empresa pueda defenderse mejor de las fuerzas competitivas que influyen sobre ella, que las podemos dividir en dos grupos:

- Fuerzas competitivas directas. Fuerzas que ejercen una presión directa y cuyos movimientos tienen un resultado directo e inmediato sobre nosotros: Los Competidores.
- Fuerzas competitivas indirectas. Estas fuerzas son ejercidas por el poder de control y la presión de los proveedores y compradores, por el surgimiento de nuevos competidores y la existencia de productos sustitutivos.

Antes de formular una estrategia, necesitamos dar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Qué estamos haciendo?
- ¿Cómo se encuentra el mercado?
- ¿Qué se debe hacer?

Para responder a estas preguntas, se proponen las siguientes preguntas guía:

a) ¿Qué estamos haciendo?

Se debe definir cual es el negocio en el que se encuentra la organización, e identificar cuales son las estrategias (implícitas o explícitas) actuales.

b) Análisis del mercado

Este consiste en la elaboración de un análisis de la empresa, de la competencia, del entorno social y de las barreras de entrada y salida. A continuación se analizan cada uno de ellos:

1. Análisis de nuestra empresa

El análisis de fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas (análisis FODA), permite determinar, en primer lugar, cuales son las características prevalecientes en el entorno, es decir, las oportunidades y amenazas; y en segundo plano, un diagnóstico al interior a efecto de mostrar las fortalezas y debilidades que afectan directamente al desarrollo de la empresa.

Oportunidades y amenazas.

El análisis de las variables relevantes que el entorno ofrece a la organización, debe establecer las oportunidades en forma concisa y clara, así como las amenazas que pueden afectar el desempeño institucional, clasificándolas de acuerdo a su impacto y probabilidad de ocurrencia. Estas pueden provenir de los siguientes ámbitos: económico, demográfico, social, político, tecnológico, legal y educativas.

Fortalezas y debilidades.

Las fortalezas y debilidades dependen, y son consecuencia, de la organización interna, por lo que no deben confundirse con las oportunidades y amenazas que son independientes y no pueden ser alteradas por el patrón de ejecución de la institución. El análisis debe enfocarse al conjunto de la organización con un enfoque sistemático y resaltando aquellos aspectos que, por su importancia en el impacto de los resultados, requieran una atención particular. Asimismo, las fortalezas y debilidades deben incluir aquellas áreas críticas que imparten de forma significativa los resultados del quehacer institucional, pudiendo ser relativos a la situación de la infraestructura tecnológica, los procesos administrativos,

actitudes o aptitudes del personal, sistemas de información, organización y distribución de las cargas de trabajo, entre otros.

2. Análisis de la competencia

El objetivo de este punto es analizar la naturaleza, características, tácticas y estrategias de nuestros competidores. ¿ Cuáles son las capacidades y limitaciones de nuestros competidores reales y potenciales? ¿Cuáles son sus movimientos previsibles?

Componentes del Análisis de la competencia:

- Qué está haciendo y qué puede hacer la competencia
- Objetivos
- Estrategia Actual
- ¿Están satisfechos con su posición actual en el mercado?
- ¿Dónde es la competencia vulnerable?
- ¿Qué puede provocar de forma más efectivo el debilitamiento de la competencia?

Debemos de analizar todos y cada uno de nuestros competidores más significativos, de forma individual, sin olvidarnos de:

- Empresas que en estos momentos no compiten en nuestro mercado pero tienen intención de hacerlo.
- Empresas que en estos momentos no compiten en nuestro mercado pero pueden hacerlo.
- Empresas para las cuales entrar en nuestro mercado es un destino obvio si analizamos la posible extensión de su desarrollo corporativo.

3. Análisis social

Amenazas y/o oportunidades de posibles regulaciones gubernamentales, movimientos sociales, factores políticos, etc.

4. Barreras de entrada y de salida.

Se entiende como barreras de entrada a los obstáculos y dificultades para entrar en un negocio o mercado y barreras de salida a los obstáculos y dificultades para abandonar un negocio o mercado.

Cuanto mayores sean las barreras de entrada mayor es el atractivo, porque dificulta la llegada de nuevos competidores. Cuanto mayores sean las barreras de salida, menos atractivo tiene el negocio o mercado, porque si el negocio va mal, más difícil y más costoso será abandonarlo: inversiones elevadas, personal, etc.

c) ¿Qué deberíamos hacer?

Esta pregunta corresponde a la elaboración de estrategias. La solución a esta pregunta se desarrolla en el siguiente apartado.

2.1.9 Las Estrategias ⁶

Una estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.

Cuando una estrategia es formulada adecuadamente, ayuda a poner en orden y asignar (tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas) los recursos de una organización con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes.

⁶ Mintzberg, H.;Quinn,J.;Voyer,J. "El Proceso Estratégico". Prentice Hall Hispanoamericana,México,1997

En el establecimiento de metas u objetivos se define que es lo que se va a lograr y cuando serán alcanzados los resultados, pero no se establecen como serán logrados. Las metas que afectan a la dirección son las que constituyen metas estratégicas.

En todo plan estratégico se deben establecer políticas que no son más que reglas o guías que expresan los límites dentro de las que debe ocurrir la acción.

Las políticas que guían a la dirección general y la posición de la entidad y que también determinan su viabilidad son las que se denominan políticas estratégicas.

Criterios para diseñar una estrategia eficaz.

En todo diseño de una estrategia eficaz debe considerarse como mínimo los siguientes factores y elementos estructurales:

1. Objetivos claros y decisivos.

Las metas de la estrategia deben ser siempre lo bastante específicas y claras para que proporcione continuidad, aglutinen y de cohesión al seleccionar las tácticas durante el horizonte temporal de la estrategia.

2. Conservar la iniciativa

Este factor permite preservar su libertad de acción y estimula el compromiso, establece el ritmo y determina el curso de los acontecimientos en lugar de reaccionar entre ellos.

3. Concentración

El líder debe de concentrar su poder en el lugar y el momento decisivo.

4. Flexibilidad

Una estrategia debe de utilizar las reservas de recursos y las dimensiones necesarias para flexibilizarlas y maniobrarla.

5. Liderazgo coordinado y comprometido

El líder debe de ser responsable y estar comprometido en el cumplimiento de cada meta.

6. Sorpresa

La estrategia debe de prepararse con velocidad, en silencio e inteligencia para atacar en momentos inesperados, y tomar desprevenidos a la competencia.

7. Seguridad

La estrategia debe de contemplar la disponibilidad de los recursos y demás aspectos operativos fundamentales para llevar a cabo de manera exitosa la puesta en marcha o ejecución.

Posibles Estrategias

El desarrollo de las estrategias depende de las características y situaciones que cada empresa enfrenta, es difícil el elaborar una lista completa para cada situación. Por esto, Steiner⁷ propone la siguiente clasificación:

- Estrategias de producto. Incluyen la naturaleza del producto de la línea, desarrollo de un nuevo producto; calidad, productividad y obsolescencia; eliminación de productos antiguos y la agregación de un producto a la línea.
- Estrategias de mercadotecnia. Incluyen los canales de distribución, precios, ventas, publicidad, empaque, marca del producto y selección de las áreas del mercado.

⁷ Steiner, G.; "Planeación Estratégica : Lo que todo director debe saber", Compañía Editorial Continental, México, 2000 .

- Estrategias financieras. Incluyen áreas como desmantelación de los bienes no deseados, límite crediticio del cliente, obtención de fondos, financiamiento de investigación básica y gastos de instalaciones.
- Estrategias relacionadas con la organización. Comprenden la centralización contra la descentralización, grados de autoridad dados a los directores de centros de utilidad descentralizados, organización del departamento del cuerpo administrativo, organización de la oficina del ejecutivo en jefe y la matriz versus organizaciones funcionales.
- Estrategia de personal. Se encargaría de las relaciones sindicales, compensación, capacitación directiva, evaluación de productividad, sistemas de compensación y contratación.
- Estrategias de las relaciones públicas. Pueden incluir la política publicitaria, posición de la compañía en los asuntos políticos gubernamentales. Relaciones con las organizaciones gubernamentales reglamentarias y la política de antesala.
- Estrategias de índole social. Incluyen programas específicos como guarderías, consultorías, contribuciones de caridad.

En el ambiente universitario puede generarse una diversidad de estrategias, a continuación presentamos algunas:

- Estrategias de los programas de estudio. Pueden realizarse cambios en las áreas de estudio, flexibilidad en la currícula, asignaturas compartidas por diversas carreras, etc.
- Mejoramiento del personal docente. Las actividades a desarrollar son variadas por ejemplo, la capacitación en temas de investigación, la

capacitación en uso de nuevas tecnologías, enseñanza de nuevas lenguas, programas de estímulos.

- Mejoramiento del personal administrativo. La capacitación en el trato al cliente, efectividad en el trabajo etc. Sin descuidar programas de estímulo entre otros.
- Estrategias de proyección social. Entre las estrategias se pueden tomar el proporcionar asesorías y consultorías, el fortalecer las oficinas de extensión como por ejemplo la de enseñanza de idiomas etc. El mejoramiento de la divulgación de las obras de proyección social por parte de la universidad.
- Estrategias de investigación. Capacitar al personal de investigación en la búsqueda de fuentes de financiamiento para sus proyectos, mejorar las oficinas de investigación. Crear políticas de investigación, etc.
- Eficiencia administrativa y financiera. Debe encausarse a facilitar a todos los departamentos de la institución al cumplimiento eficiente y efectivo de sus actividades de docencia, investigación y proyección hacia la comunidad, mediante el suministro de información confiable y oportuna, y de los recursos financieros y físicos requeridos.
- Programas de bienestar universitario. Trabajar por el fortalecimiento de los programas de bienestar universitario: La actualización del monto de las becas. Eficiencia en el tiempo en el que se otorga el dinero de las becas, etc.
- Relación universidad-empresa. Las empresas, en su proceso de globalización y adaptación a las nuevas necesidades del entorno, han de introducir la innovación como principal componente competitivo y

dotarse así mismo de unas tecnologías. En este contexto de cambio y transformación, las universidades deben ofrecer una estrecha colaboración a las empresas e instituciones, a través de su participación en proyectos conjuntos y su oferta de servicios de investigación⁸.

- **Calidad.** La calidad en el ámbito universitario, se asocia a la idea de destacar la solvencia y la excelencia con la que la universidad debe llevar a cabo las funciones que le son propias: docencia, investigación y proyección social⁹.
- **Internacionalización.** La internacionalización puede constituir una condición y garantía de calidad. Los estudiantes, profesores y profesionales de la administración de la universidad deberán ser capaces de moverse a otros entornos geográficos y adaptarse con facilidad a ellos. Un sistema docente y de investigación ambicioso debe aspirar a ampliar la relación con universidades, órganos de investigación latinoamericanos, y de países del resto del mundo¹⁰.

Selección de la Estrategia.

Resulta muy importante que el equipo de planeación revise las estrategias seleccione aquellas que parezcan ampliar el potencial de éxito del plan estratégico. Independientemente del tipo de estrategia que seleccione el equipo de planeación, debe haber un consenso claro con respecto a que la estrategia seleccionada sea la correcta.

^{8, 9, 10} Universidad de Zaragoza. Documento de trabajo "Planificación Estratégica. 2001

2.1.10 Recursos Humanos

El plan estratégico debe presentar el su contenido al recurso humano necesario para la realización efectiva de los fines de la organización. Para tener una idea de los recursos humanos necesarios debemos responder las siguientes preguntas:

- ¿Cuántos?
- ¿Quiénes?
- ¿Cuándo?
- ¿Dónde?

2.1.11 Recursos Financieros

Los retos de excelencia en la docencia, investigación y gestión, exigen recursos económicos que permitan alcanzarlos. No debe esperarse que los recursos sean únicamente los que proporciona el estado, también se pueden obtener en la prestación de servicios, en la elaboración de proyectos conjuntos con empresas, etc.

En el plan estratégico deben presentarse los recursos necesarios para la consecución de los fines establecidos.

2.1.12 Implementación del Plan¹¹

La implementación del plan estratégico implica la iniciación concurrente de varios planes tácticos y operativos diseñados en el nivel funcional o superior más el monitoreo y la integración de dichos planes en el nivel organizacional. En la parte de implementación, todos los grupos de interés necesitan estar informados de que el plan estratégico se esta poniendo en marcha y debe acordar el apoyo para esta parte del proceso. Así mismo, para ejecutar el plan estratégico se deben iniciar

los cambios necesarios en el sistema de control administrativo, en el sistema de información y en la cultura organizacional. La implementación final requiere la iniciación de varios planes de acción diseñados en el nivel funcional y su integración en la parte superior de la organización. Esto, por ejemplo, puede exigir un nuevo diseño en la estrategia de la empresa, iniciación de desarrollo administrativo o capacitación técnica, incremento en investigación y desarrollo o mercadeo de nuevos productos o servicios. Todas las partes de la organización deben considerar que hay actividad en todos los niveles, lo cual generará un exitoso logro de su misión.

Sin embargo, la evaluación más importante de la implementación, es el grado en que los miembros de la organización, en especial los gerentes, integran el plan estratégico dentro de sus decisiones administrativas diarias.

Un plan estratégico se implementa cuando la respuesta inicial de un gerente al verse al frente a una decisión es considerar si en el plan hay una respuesta.

Aunque los parámetros para cada decisión no los suministrara el proceso de planeación, la consideración del plan como el primer paso en la toma de decisiones constituye la mejor evidencia de su puesta en marcha.

2.1.13 Seguimiento y control

La palabra control se utiliza en el sentido de control directivo que busca asegurar que el desempeño este conforme con los planes. Tal control involucra un proceso de evaluación del desempeño y el tomar la acción correcta cuando el desempeño difiere de los planes. Este proceso involucra tres pasos básicos:

Establecer normas, Medir el desempeño contra la norma y Corregir divergencias.

¹¹Goodstein,L.D;Nolan, T.; Pfeiffer,J;”Planificación Estrategica Aplicada”.McGraw Hill. Colombia.1998

2.1.14 Presupuesto¹²

Es la expresión cuantitativa formal de los objetivos que se proponen alcanzar por parte de la institución en un período, con la adopción de las estrategias necesarias para lograrlo.

Con el presupuesto el personal clave esta informado de lo que se espera de él. Obliga a los ejecutivos a ser mejores administradores, esto hace que se coloque a la planeación en primer plano de la mente gerencial.

El sistema presupuestario puede fracasar, ya sea por que falta una organización adecuada de control o porque no existe un sistema de contabilidad que pueda ofrecer a la dirección informes detallados y completos siempre que los necesite y con la mayor rapidez posible.

2.2 Marco de Referencia

El marco de referencia que se analizó en este apartado, se enfoca a establecer un diagnóstico de los factores o incidencias que juegan un protagonismo en la creación y desarrollo de las maestrías dentro de la UES y específicamente en la MAECE.

En el marco de referencia se realizan análisis de la historia de la población profesional de la UES, del aspecto jurídico, institucional, proceso de enseñanza aprendizaje; lo cual permite establecer un diagnóstico de la incidencia tanto externa como interna de la MAECE.

¹² Guerrero, R. E.; Apuntes de Clase de Planificación Estratégica de Mercado.MAECE-UES, septiembre 1999.

2.2.1 Marco Histórico.

Dentro de este contexto se realiza un estudio y análisis de los graduados de las diferentes carreras que se ofrecen actualmente en la UES, en el período comprendido entre 1996 al 2000; así como la cronología de la Facultad de Ciencias Económicas y por supuesto la creación y desarrollo de la MAECE.

2.2.1.1 Universidad de El Salvador.

La Universidad de El Salvador a través de los años ha venido formando profesionales en las diferentes carreras que ofrecen las distintas facultades del campus central y las diferentes facultades multidisciplinaria.

En el cuadro 2.1, se muestra la población de graduados en las diferentes facultades del campus central y las diferentes facultades disciplinarias, desde el año de 1996 al 2000.

Se observa que con el correr de los años, la Universidad de El Salvador ha venido incrementando año tras año, el número de profesionales y estos a su vez se encuentran en un mercado tan cambiante que a veces les hace difícil insertarse en el mercado laboral o no encuentran la forma como actualizar sus conocimientos académicos para poder competir en el mercado profesional.

También se observa que de 2,197 profesionales graduados en 1996, en el 2000 se graduaron 2,831; lo que nos lleva a afirmar que la población profesional de la UES es cada día mayor.

Cuadro 2.1

**Número de graduados por facultad
de la Universidad de El Salvador, años 1996 – 2000**

FACULTAD	AÑO DE GRADUACIÓN					
	1996	1997	1998	1999	2000	Total
MEDICINA	537	541	721	808	719	3326
JURISPRUDENCIA Y CIENCIAS SOCIALES	259	258	227	332	307	1383
CIENCIAS AGRONOMICAS	38	63	49	53	33	236
CIENCIAS Y HUMANIDADES	360	503	494	449	474	2280
INGENIERIA Y ARQUITECTURA	105	86	103	134	146	574
QUÍMICA Y FARMACIA	65	88	50	69	52	324
ODONTOLOGÍA	104	138	149	141	82	614
CIENCIAS ECONOMICAS	261	327	211	398	332	1529
CIENCIAS NATURALES Y MATEMÁTICA	69	81	57	57	53	317
MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE	117	160	158	228	301	964
MULTIDISCIPLINARIA PARACENTRAL	122	115	96	82	163	578
MULTIDISCIPLINARIA DE ORIENTE	160	97	159	151	169	736
Totales por año de graduación	2197	2457	2474	2902	2831	12861

FUENTE : Secretaría de asuntos académicos de la Universidad de El Salvador.

Del cuadro 2.1, se puede observar que en el año de 1996 se graduaron 261 profesionales; en cambio en el 2000, el número fue de 332 graduados en las diferentes carreras que ofrece la facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador.

Considerando todo lo anterior es que surge la idea de crear maestría en la facultad y es así como en 1995 nacen las Maestrías en Administración de Empresas y Consultoría Empresarial (MAECE) y la Maestría en Administración Financiera (MAF). Las dos maestrías funcionan independientemente; cada una tiene su personal administrativo, Staff de docentes y su estructura organizativa y recursos físicos y financieros.

La Universidad de El Salvador antes del año de 1990 no contaba con estudios de posgrado a nivel de maestría, y es así como el 30 de julio de 1991 es aprobada la

primera maestría en “Traducción: Inglés/Español-Español/Inglés”, la cual es administrada por la Facultad de Ciencias y Humanidades a través del acuerdo del Consejo Superior Universitario No. 117/95/99 (VI C).

La información anterior se puede observar en el cuadro 2.2; en donde aparecen todas las maestrías que han sido aprobadas por el Consejo Superior Universitario, hasta el año 2001; las cuales son 19 las aprobadas para que sean administradas por las diferentes facultades de la UES.

Las maestrías que en la actualidad funcionan en las diferentes Facultades, se pueden observar en el cuadro 2.2.

De las maestrías que en la actualidad funcionan dentro de la UES, 6 funcionan en la Facultad de Ciencias y Humanidades, 5 en Ciencias Naturales y Matemática, 3 en Medicina, 2 en Ciencias Económicas, 1 en Agronomía, 1 en Jurisprudencia y Ciencias Sociales y 1 en la Multidisciplinaria de Occidente.

En la actualidad no existe ningún reglamento de creación que este aprobado por el Consejo Superior Universitario, ni unidad que se encargue de administrar los estudios de posgrado dentro de la Universidad de El Salvador; pero desde la creación de la primera maestría se han venido creando nuevas maestrías dentro del alma mater y es así como hasta finales del año 2001, se han creado 19 maestrías, cada una de ellas nacen apadrinadas a una facultad o facultad multidisciplinaria y su forma de administrarse es de libre gestión, por lo que cada una de ellas se diferencian por su forma de gestionar y de accionar en sus diferentes áreas.

Por lo que cada programa de maestría crea su propio reglamento y lo presenta únicamente a su Junta Directiva para que lo apruebe, pero menos ante el Consejo Superior universitario.

Cuadro 2.2

Maestrías existentes en la Universidad de El Salvador hasta el 2001

N°	Nombre de la Maestría	Facultad	AUTORIZACIÓN	ACUERDO CSU
1	"En Derechos Humanos y Educación para la Paz"	Humanidades	10/07/98	N° 38-95-99 (V)
2	"En Métodos y Técnicas de Investigación Social"		4/11/97	N° 55-91-99 (VIII. 2°)
3	"En Psicología"		15/04/93	N° 74-91-95 (VIII)
4	"En Didáctica y Formación del Profesorado"		2000	N° 164-95-99(V176)
5	"En traducción: Ingles/Español-Español/Ingles"		30/07/91	N° 117/95/99 (VI C)
6	"En Comunicación Social"		15/04/93	N° 74-91-95
7	"En administración de Empresas y Consultoría Empresarial"	Economía	22/05/97	N° 73-95-99 (VI. 2.2)
8	"En administración Financiera"		14/11/96	N° 52-95-99 (VI 1)
9	"En Agronomía Tropical Sostenible con énfasis en Agricultura Sostenible"	Agronomía	24/07/99	N° 149-95/99 (V-2)
10	"En Salud Pública"	Medicina	07/05/98	N° 110/95/99 (VII 2)
11	"En Servicios Integrales de Salud Sexual y Reproductiva"		12/12/01	N° 85-99-2003 (V)
12	"En Educación, Promoción y Defensa Pública en Salud Sexual y Reproductiva"		12/12/01	N° 85-99-2003 (V)
13	"Relaciones Internacionales"	Jurisprudencia y Ciencias Sociales	30/08/01	N° 71-99-2003 VI-1
14	"En Profesionalización de la Docencia Superior"	Multidisciplinaria de Occidente	08/03/01	N° 54-99-2003 (VII-11b)
15	"En Física"	Ciencias Naturales y Matemática	23/05/96	N° 32-95-99 (VI)
16	"En Química"		07/05/98	N° 110-95-99 (VII 2)
17	"En Medio Ambiente y Recursos Renovables"		08/03/01	N° 54-99-2003 (VII-11c)
18	"En Didáctica de las Matemáticas"		14/12/93	N° 96-91-95
19	"En Estadística"		14/12/93	N° 96-91-95

Fuente : Investigación propia del grupo y Diagnóstico de pos grado: Ethelvina Murillo de Escobar, Enero 200

El único requisito, es que tienen que cumplir con la Ley de Educación Superior y la Ley Orgánica de la Universidad de El Salvador.

Entre los objetivos bajo los cuales fueron creadas las diferentes maestrías en la Universidad de El Salvador, se pueden resumir:¹³

- ✓ Preparar profesionales especializados de alto nivel para la investigación en las diversas áreas de estudio
- ✓ Capacitar al personal docente en sus respectivas áreas de estudio.
- ✓ Generar conocimientos de alta capacidad científica y técnica que contribuyan a la solución de problemas prioritarios del país.
- ✓ Formar una masa crítica de profesionales con estudios de posgrado
- ✓ Orientar el conocimiento de los idiomas extranjeros hacia el área específica de la traducción.
- ✓ Dominio de técnicas de investigación.
- ✓ Mejorar y actualizar la formación académica y tecnológica de los profesionales.
- ✓ Desarrollar en los profesionales una conciencia crítica que propicie un cambio de la actitud ética hacia el medio ambiente.
- ✓ Capacitar a los estudiantes en el manejo sustentable de los recursos naturales.
- ✓ Contribuir a la formación de maestros de primaria y secundaria en el área de la matemática.
- ✓ Posibilitar el fortalecimiento y desarrollo de una ética y conciencia de los derechos humanos y la paz.
- ✓ Formar profesionales en la docencia superior.

En cuanto a la población de profesionales inscritos como estudiantes en las diferentes maestrías que se matricularon en el año de 2001, se puede observar en cuadro 2.3, que hay maestrías con poca demanda y otras que si tienen un gran número elevado de estudiantes. El total de estudiantes matriculados fue de 388.

¹³ Tomado de: Diagnóstico sobre la situación de los posgrados en la Universidad de El Salvador, Comisión de posgrados, enero 2002

Las maestrías que tuvieron mayor demanda durante el año 2001, fueron: la de Administración de Empresas y Consultoría Empresarial, la de Derechos Humanos y Educación para la Paz, la de Administración Financiera, la de Medio Ambiente y Recursos Naturales y la de Psicología entre otras.

Se observa que la MAECE, durante el 2001 se matricularon 51 estudiantes, que representa el 13.14% del total que se inscribieron en las diferentes maestrías que se sirven actualmente dentro de la UES.

Cuadro 2.3

Población de estudiantes de las diferentes maestrías inscritos durante el año 2001, en la Universidad de El Salvador

Nombre de la Maestría	N° de estudiantes	Porcentaje
"Administración de Empresas y Consultoría Empresarial"	51	13.14
"Administración Financiera"	38	9.79
"Física"	10	2.58
"Medio Ambiente y Recursos Naturales"	38	9.79
"Didáctica de la Matemática"	9	2.32
"Derechos Humanos y Educación para la Paz"	46	11.86
"Comunicación Social"	30	7.73
"Didáctica y Formación del Profesorado"	26	6.70
"Estadística"	12	3.09
"Química"	12	3.09
"Agronomía Tropical Sostenible"	28	7.22
"Psicología"	33	8.51
"Traducción del Inglés/Español; Español/Inglés"	9	2.32
"Métodos y Técnicas de Investigación Social"	17	4.38
"Profesionalización de la Educación Superior"	29	7.47
Total	388	100

Fuente : Diagnósticos sobre la situación de los Posgrados en la Universidad de El Salvador, Enero 2002

En el cuadro 2.4 se muestra, el número acumulado de graduados en 5 maestrías de las 19 que están autorizadas en la UES, hasta el 2001.

Cuadro 2.4

Población de graduados de las diferentes maestrías hasta el año 2001, de la Universidad de El Salvador

Nombre de la Maestría	N° de graduados	Porcentaje
"Administración de Empresas y Consultoría Empresarial"	64	33.16
"Administración Financiera"	25	12.95
"Derechos Humanos y educación para la Paz"	63	32.64
"Comunicación Social"	20	10.36
"Métodos y Técnicas de Investigación Social"	21	10.88
Total	193	100

Fuente : Diagnósticos sobre la situación de los Posgrados en la Universidad de El Salvador, Enero 2002

En lo referente al número de graduados de las diferentes maestrías que se ofrecen en la actualidad en la UES, se puede afirmar que hasta el año de 2001, se han graduado 193 profesionales en 5 de las 19 maestrías que están autorizadas en la UES.

La MAECE, es la que ha graduado más profesionales, con 64, que representa el 33.16% del total de graduados.

2.2.1.2 Facultad de Ciencias Económicas¹⁴

La Facultad de Ciencias Económicas fue fundada el 7 de febrero de 1946, con la carrera de Economía y Finanzas. En la actualidad ofrece tres carreras al nivel de licenciatura: en Economía, Contaduría Pública y Administración de Empresas.

Desde el año de 1995 la cobertura académica de dicha facultad se amplió con las maestrías en Administración de Empresas y Consultoría Empresarial (MAECE) y

¹⁴ Para elaborar un análisis histórico de la Facultad de Ciencias Económicas se tomó como referencia el "Plan de Desarrollo de la Facultad de Ciencias Económicas" de la UES, el cual elaborado en febrero del 2,000.

Maestría en Administración Financiera (MAF). Además, el Plan Estratégico de la Facultad contempla la creación de nuevas carreras de pregrado y de posgrado.

MISIÓN

“Formar profesionales responsables en la ciencia económica, que contribuyan al desarrollo sostenible y equitativo de la persona, la familia, la empresa y de El Salvador”.

VISION

“Desarrollar integralmente la Facultad de Ciencias Económicas, para que en El Salvador se constituya una verdadera: democracia, libertad, responsabilidad, solidaridad y subsidiaridad: económica, social y política”.

OBJETIVOS

Generales

- Apoyar la integración y la democracia institucional para el desarrollo sistémico de la FCE.
- Adquirir la excelencia académica, a través de la innovación permanente en el proceso de enseñanza/aprendizaje de las ciencias económicas.
- Impulsar profesionalmente la investigación científica, económica/social en la FCE.
- Vincular el quehacer académico - científico de la facultad con la actividad empresarial del país.
- Formar integralmente al nuevo profesional de las ciencias económicas, dotándolo de sólida fundamentación científica, herramientas técnicas, así como principios y valores que lo vuelvan un recurso humano altamente competitivo, con sensibilidad y responsabilidad social.

Específicos

- Formar profesionales capacitados en el uso ético de las técnicas y herramientas de que se dispone en las ciencias económicas.
- Lograr que las actividades administrativas y financieras estén verdaderamente al servicio de la actividad académica en la FCE.
- Recuperar sistemáticamente la investigación económica y social nacional, regional y en lo posible mundial, en la FCE, por medio de un Instituto de Investigaciones Económicas (INVE).
- Crear programas de capacitación de corto y mediano plazo, tanto para los trabajadores administrativos como docentes de la FCE.
- Profundizar y ampliar los programas de maestrías, y en lo posible de doctorados, para los docentes y estudiantes salvadoreños que pretenda continuar sus estudios luego de la licenciatura.
- Fomentar el respeto mutuo y de colaboración entre los docentes, autoridades, alumnos(as) y trabajadores administrativos de la FCE.
- Sostener una presencia crítica y propositiva en los principales problemas económicos de El Salvador.
- Entablar relaciones de cooperación y/o servicio, entre los distintos actores nacionales e internacionales, sean privados o públicos.
- Solventar la crítica situación de infraestructura y equipamiento requerido para el desarrollo efectivo de la misión y objetivos generales de la facultad.

2.2.1.3 Maestría en Administración de Empresas y Consultoría Empresarial (MAECE).

La Maestría en Administración de Empresas y Consultoría Empresarial empezó a funcionar como tal a partir de 1995, mediante un convenio entre la Universidad de El Salvador (UES) y la Asociación Salvadoreña de Ingenieros Mecánicos, Electricistas e Industriales (ASIMEI).

El convenio tiene como objetivos:¹⁵

- 1- Superar la visión rígida del enfoque educativo universitario nacional, propiciando una aproximación multidisciplinaria en la función científica de los profesionales, expresado, puntualmente en la participación de los colegios de profesionales vinculados a las ciencias económicas, ingeniería y arquitectura bajo el marco académico universitario.

- 2- Concretar los esfuerzos de coordinación entre UES-ASIMEI en la organización de un programa de posgrado en administración de empresas, que responda a las crecientes exigencias del nuevo empresario, acreditándolo con el título de Maestro en Ciencias, MSc y específicamente Maestro en Administración de Empresas y Consultoría Empresarial.

La información referente a la misión, visión y objetivos de la MAECE, se encuentra dispersa en diferentes documentos e informes investigados y analizados; por lo que el grupo investigador, presenta la fuente de donde los tomó:

MISIÓN¹⁶

“Estamos comprometidos en la formación de profesionales que son la diferencia: Con gran iniciativa para actuar como emprendedores en la formación de sus

¹⁵ Tomado del Convenio UES – ASIMEI, cláusula primera, literales a), b) 1995

^{16, 17} Programación de actividades académicas de la MAECE, año académico 2000 - 2001

propias unidades de negocios, con elevada formación teórico - práctico para enfrentar los retos que demande el actual desarrollo empresarial y con alto porcentaje de sensibilidad social”.

VISION¹⁷

“Ser líderes en la formación de profesionales a nivel de maestría, mejorando continuamente la calidad académica e incorporando a la vez en nuestros planes de estudio un contenido programático que facilite la efectiva ejecución de la gestión y consultoría empresarial”.

OBJETIVO¹⁸

El programa busca formar consultores en el área administrativa, dotándolos de las herramientas que les permita desempeñarse en una forma efectiva en cuatro grandes áreas de consultoría administrativa, como son el área de la administración, las finanzas, el mercadeo y la formulación y evaluación de proyectos, aplicado a la realidad nacional.

La situación académica de la MAECE ha venido formalizándose paulatinamente y así se tiene que para el año 2000 existe una oficina formal contigua a la administración académica de la FCE, hay un administrador académico a medio tiempo, una secretaria a tiempo completo, un encargado de limpieza a medio tiempo y un representante de ASIMEI a medio tiempo.

La función académica de la MAECE, la ejerce el administrador académico, el cual a sido nombrado por la UES; la función administrativa y financiera la ejerce los representantes de ASIMEI.

¹⁸ Información que se le proporciona a los/las alumnos/as de nuevo ingreso 2002.

Plan de estudios

El plan de estudios de la MAECE vigente es el de 1998; consta de cuatro semestres, de 6 asignaturas cada uno y un semestre adicional para realizar un trabajo de graduación que le otorga el título de Maestro en Administración de Empresas y Consultoría Empresarial.

Este plan de estudios cuenta con 64 unidades valorativas, que es el mínimo establecido por la Ley de Educación Superior del Ministerio de Educación.

Para aprobar cada asignatura se necesita obtener una nota mínima de 7.00 y al final del programa un coeficiente de unidades de mérito de 7.5 (CUM) para graduarse.

Las clases se imparten dentro del campus universitario en el horario de 6:00 a 9:00 p.m. de lunes a jueves. La inversión por semestre es de ¢ 7,000.00 y su forma de pago es de una cuota de ¢ 1,500.00 y 5 cuotas mensuales de ¢ 1,100.00 c/u.

En el cuadro 2.5, se presenta el Pensum de materias del Programa de Maestría en Administración de Empresas y Consultoría Empresarial; se puede observar que existen cuatro módulos, en donde se imparten 5 asignaturas y al final una consultoría referente al módulo que se está impartiendo.

Al final de cada módulo se imparte una materia que es una consultoría, en la cual se aplica de los conceptos recibidos en las cinco asignaturas anteriores.

Cuadro 2.5

Pensum de materias de la MAECE de la UES, Plan 98

1er. Semestre en Administración de Empresas	2º. Semestre en Mercadeo
<ul style="list-style-type: none"> - Administración Gerencial - Administración de Recursos Humanos - Administración de la Producción - Desarrollo Organizacional - Desarrollo Gerencial - Consultoría de Empresas (teoría y práctica). 	<ul style="list-style-type: none"> - Gerencia de Mercadeo y Ventas - Planificación Estratégica del Mercadeo. - Mercadeo de Servicios - Gestión de la Calidad Total - Mercadeo Internacional - Consultoría en Mercadeo (teoría y práctica).
3er. Semestre en Finanzas	4to. Semestre Formulación y Evaluación de proyectos
<ul style="list-style-type: none"> - Contabilidad Financiera - Gestión Financiera - Presupuestos - Finanzas Internacionales - Entorno Económico - Consultoría Financiera (teoría y práctica). 	<ul style="list-style-type: none"> - Microeconomía - Macroeconomía - Desarrollo Económico - Formulación de Proyectos - Evaluación de Proyectos - Consultoría de Proyectos (teoría y práctica).

Fuente: Administración académica de la MAECE

Requisitos de ingreso de la MAECE¹⁹

El ingreso se realiza a través de la Facultad de Ciencias Económicas, mediante el cumplimiento de lo siguiente:

- 1- Solicitud de reingreso, en caso de profesionales graduados en la UES.
- 2- Solicitud de nuevo ingreso, en caso de profesionales de otras universidades.
- 3- Original y fotocopia del título de profesional debidamente autenticadas y registradas por el Ministerio de Educación.

¹⁹ Información proporcionada a los/las alumnos/as de nuevo ingreso 2000.

- 4- Original y fotocopia de la certificación global de notas, debidamente autenticadas y registradas por el Ministerio de Educación.
- 5- Partida de nacimiento, original y fotocopia.
- 6- Tres fotografías recientes, tamaño cédula.
- 7- Curriculum Vitae actualizado.
- 8- Aprobación por parte de la Comisión de Selección, la cual realizará pruebas y entrevistas al candidato.
- 9- Haber realizado el curso propedéutico de nivelación.
- 10- Original y fotocopia de título de bachiller.
- 11- Fotocopia de cédula.
- 12- Auténtica del título de profesional por la UES.

Podrán participar como alumnos de la maestría, los graduados universitarios de las diferentes disciplinas profesionales.

También, Maestría en Administración de Empresas, se sirven en la actualidad en tres universidades privadas del país y en un instituto, como se presenta en el cuadro 2.6; en donde se identifican a la Universidad José Simeón Cañas (UCA), al Instituto Superior de Economía y Administración de Empresas (ISEADE/FEPADE), a la Universidad Tecnológica de El Salvador (UTEC) y la Universidad de El Salvador (UES).

En la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas (UCA), Universidad Tecnológica de El Salvador (UTEC), en el Instituto Superior de Economía y Administración de Empresas (ISEADE/FEPADE) y en la Universidad de Oriente (UNIVO); cuenta cada una con un edificio propio para el desarrollo de los programas y administración de las maestrías.

Cuadro 2.6

Universidades o Instituto que sirven maestría en Administración de Empresas en El Salvador durante el 2001

N°	Universidad o Instituto	Nombre de la Maestría
1	Universidad de El Salvador (UES)	"Maestría en Administración de Empresas y Consultoría Empresarial" (MAECE)
2	Universidad Centroamericana José Simeón Cañas	"Maestría en Administración y Dirección de Empresas" (MADE)
3	Instituto Superior de Economía y Administración de Empresas (ISEADE/FEPADE)	"Maestría en Administración de Empresas"
4	Universidad Tecnológica de El Salvador (UTEC)	"Maestría en Administración de Empresas"
5	Universidad de Oriente (UNIVO)	"Maestría en Administración de Empresas"

Fuente: Recopilación de información propia del equipo investigador

La población estudiantil que durante el año 2000 estuvo matriculada, se ve reflejada en el cuadro 2.7.

Cuadro 2.7

Matrícula de estudiantes de maestrías de las diferentes universidades e instituto durante el año 2000

N°	Instituto o Universidad	Matrícula	Porcentaje
1	Universidad de El Salvador (UES)	51	8.53
2	Universidad Centroamericana José Simeón Cañas	212	35.45
3	Instituto Superior de Economía y Administración de Empresas (ISEADE/FEPADE)	202	33.78
4	Universidad Tecnológica de El Salvador (UTEC)	85	14.21
5	Universidad de Oriente (UNIVO)	48	8.03
	Total	598	100

Fuente: Recopilación de información por parte del equipo investigador

La población estudiantil de la maestría en administración de empresas durante el año 2000 fue de 598 estudiantes; de la cual el 8.53% se concentra en la MAECE de la UES, el 35.45% en la MAE de la UCA, el 33.78% en la MAE de ISEADE/FEPADE, el 14.21% en la MAE de la UTEC y el 8.03% restante en la MAE de la UNIVO; lo que nos indica que la MAECE ocupó el 4to. lugar a nivel de población estudiantil, durante el año 2001.

Los datos anteriores nos indica que se necesita realizar un estudio de mercado, que nos permita identificar cuales son los factores externos e internos que inciden para que la MAECE pueda incrementar su demanda .

En cuanto al crecimiento de la población de estudiantes que ha tenido la MAECE desde su creación hasta la fecha, se puede observar en el cuadro 2.8.

Cuadro 2.8

Población estudiantil atendida en la MAECE de la UES, desde 1996 al 2001

año	1996	1997	1988	1999	2000	2001
Pobl.	29	46	32	51	51	53

Fuente : Información proporcionada por la MAECE

El crecimiento de estudiantes que demanda estudios en la MAECE ha sido cada vez mayor, a tal grado que en el año de 1996 se inscribieron 29, en cambio en el 2001 se atendieron 53, lo que se refleja en que en este año se ofrecieron 3 módulos diferentes a la vez.

En Centroamérica se ofertan estudios de posgrado en algunas universidades y según el Consejo Superior Universitario Centroamericano –CSUCA- (fundado en septiembre de 1948), hay universidades acreditadas y otras que se encontraron vía Internet y que sirven posgrado de Maestría en Administración de Empresas,

se pueden observar en el cuadro 2.9; de donde se ofrecen maestrías en administración de empresas, 3 en Panamá, 3 en Costa Rica, 2 en Nicaragua.

También en el cuadro 2.9, se presenta el nombre de la maestría, la universidad que la ofrece y la dirección electrónica para que se pueda establecer el contacto respectivo y poder realizar alguna consulta que pueda favorecer el fortalecimiento y desarrollo de la MAECE.

Cuadro 2.9
Universidades de Centro América que sirven
Maestría en Administración de Empresas

Nombre de la Universidad	Nombre de la Maestría	País	Observación
Universidad de Panamá	"Maestría en Administración de Empresas"	Panamá	CSUCA
Universidad Latina de Panamá	"Maestría en Administración de Negocios"	Panamá	http://www.ulat.ac.pa/cep/index.html
Universidad Interamericana de Ciencia y Tecnología	"Maestría en Administración de Empresas"	Panamá	
Universidad Estatal a Distancia	"Maestría en Administración de Negocios"	Costa Rica	Webmaster@uned.ac.cr
Universidad Interamericana	"Maestría en Administración de Negocios"	Costa Rica	
Universidad Latina de Costa Rica	"Maestría en Administración de Negocios"	Costa Rica	http://www.ulatina.ac.cr
Universidad Politécnica de Nicaragua	"Maestría en Administración" con énfasis en la mediana y pequeña empresa	Nicaragua	FAX: 249-9232 E-mail: educont@ibw.com.ni http://www.upoli.edu.ni
Universidad Americana (UAM)	"Maestría en Administración de Empresas -ITESM"	Nicaragua	Apartado Postal A-139 Managua –Nicaragua PBX : (505)278-7558 e-mail: correo@uam.edu.ni http://www.uam.edu.ni

Fuente: Recopilación de información propia del equipo investigador

2.2.2 Marco Jurídico

El marco jurídico bajo la cual se crea una maestría dentro de la UES debe estar enmarcada dentro de la Ley de Educación Superior, Ley Orgánica de la Universidad de El Salvador y las normativas del Consejo Superior Universitario Centroamericano (CSUCA); y si en su defecto la Maestría es creada a través de convenios, debe de haber un acuerdo de juntas directivas con el aval del Consejo Superior Universitario de la Universidad.

El grado de maestría según La Ley de Educación Superior en el artículo 11, literalmente dice: “La maestría es una especialización particular posterior a los grados de licenciatura, ingeniería o arquitectura, en la que se desarrolla una capacidad específica para el desempeño profesional y para el trabajo académico de investigación y docencia. El plan de estudios para la obtención del grado de maestría tendrá una duración no menor de dos años y una exigencia mínima de sesenta y cuatro unidades valorativas.”

El sistema de unidades valorativas (U.V.) se establece como obligatorio, de esta manera se cuantifica los créditos académicos acumulados por el alumno, en base al esfuerzo realizado durante el estudio de su carrera. Cada unidad valorativa equivale a un mínimo de veinte horas de trabajo del estudiante, atendidas por un profesor, en un ciclo de dieciséis semanas, entendiéndose la hora académica de 50 minutos (Artículo 5 de La Ley de Educación Superior).

El artículo 16 de La Ley de Educación Superior en su inciso c) establece sobre el servicio social que debe cumplir todo graduando en cualquier nivel de educación superior. Además, dicho artículo faculta a establecer un reglamento específico y es así como debe de existir un acuerdo para el servicio social a nivel de maestría por parte del Consejo Superior Universitario.

El decano de la facultad que va a ofrecer la maestría, debe presentar ante el Ministerio de Educación, el plan de estudios, con cada una de las asignaturas, su

programa respectivo, así como una breve descripción de las generalidades de cada uno de ellos.

El plan de estudios deberá de tener como mínimo 64 unidades valorativas y cada unidad valorativa tienen que ser impartida en 20 horas clase.

El artículo 58 del Reglamento General de la Ley Orgánica establece la creación de un sistema de posgrados que entre sus principales funciones se incluyen la organización, la orientación, el impulsar y la administración de los diversos programas de estudios. También se le demanda el crear un reglamento especial que la regule. Este artículo delega a las facultades la creación de sus propios unidades o escuelas de posgrado. Todos los sistemas mencionados anteriormente estarán bajo la coordinación de la vice - rectoría académica.

El objetivo principal de acogerse un programa de posgrado al Consejo Superior Universitario Centroamericano es el de acreditación regional; el cual incluye los siguientes procesos:

- La auto evaluación
- La evaluación externa por pares académicos provenientes de universidades de países de la región.
- La evaluación y dictamen de la Comisión permanente de evaluación del SICAR.

Los atributos esperados de un programa de posgrado son los siguientes:

- a) Garantizar excelencia académica en la docencia y la investigación y servicios de alta calidad científica y técnica.
- b) Privilegiar en sus contenidos curriculares el enfoque regional centroamericano en su área temática.

- c) Tener pertinencia regional y potencial para incidir significativamente en el bienestar de la población centroamericana y en el desarrollo de la región, mediante:
- Satisfacción de la demanda regional de profesionales en áreas estratégicas para el desarrollo del Istmo Centroamericano.
 - Investigación sobre importantes problemas centroamericanos, llevada a cabo mediante cooperación universitaria regional.
 - Promoción, organización y coordinación de la prestación conjunta de servicios externos a escala regional.
- d) Promover un espacio académico regional en su área temática, llevando a cabo intercambio de profesores, estudiantes y publicaciones con unidades académicas de las universidades de la región, análogas y homólogas en su área temática.
- e) Promover su interconexión telemática con unidades homólogas y análogas de la región y de fuera de la región.
- f) Institucionalizar la cultura de la evaluación periódica de la calidad, eficacia y eficiencia de su quehacer.
- g) Promover activamente la composición regional del estudiante, mediante la búsqueda de fondos para becas.

Con la incorporación de un estudio de postgrado al Consejo Superior Universitario Centroamericano, se obtienen los siguientes beneficios:

- Fortalecer el desarrollo institucional de la Universidad.
- Impulsar la integración de la educación superior en el istmo centroamericano

- Promover la acción conjunta de las universidades a favor de la integración y desarrollo sostenible de los países de la región.

La Unidad de posgrado aún no existe; se espera que durante el 2002 comience a funcionar. La Rectora, Dra. María Isabel Rodríguez ha encomendado a un comité dirigido por la Dra. Ethelvina Murillo de Escobar la creación del reglamento de sistemas de posgrado, la Asamblea General Universitaria (AGU) ha solicitado la propuesta de reglamento para julio del 2002.

2.3 Marco institucional.

El gobierno y administración de la Universidad de El Salvador, de acuerdo con su autonomía académica, administrativa y financiera, que está establecida en la Constitución Política de la República, establecida en el art. 61 y en el art. 4 de la Ley Orgánica, dispone de un sistema de gobierno que corresponde a su misión y a una gestión administrativa aceptable y abierta a los cambios de la Administración Pública, por ser el Estado el encargado de fomentar el desarrollo de la Educación Superior.

CAPITULO III

Situación Actual

La situación actual que sé esta viviendo en la MAECE no ha permitido que cuente con una infraestructura propia y adecuada, que permita desarrollar sus módulos, ya que desde 1993 comenzó como un diplomado. Hasta la fecha ha funcionado en diferentes aulas y facultades; no posee un local propio ni adecuado para desarrollar su gestión administrativa, académica y financiera, que le genere un valor agregado a la MAECE.

En el cuadro 3.1, se presentan planes de estudio de las maestrías en administración de empresas de las diferentes universidades e institutos de El Salvador; según información recopilada por el grupo investigador a enero del 2002.

Actualmente el plan de estudio de la MAECE diverge con respecto a las maestrías de administración de empresas que se ofrecen en las restantes universidades, tanto en el número de asignaturas por ciclo, como en el nombre de cada una de ellas, así como orden de los módulos, y porque la última asignatura se refiere a elaboración de un trabajo de consultoría referente al módulo que se está impartiendo. El plan de estudio de la MADE de la UCA como la de ISEADE/FEPADE son un poco flexibles por cuanto presentan asignaturas electivas de acuerdo a las necesidades y exigencias del estudiante.

El cuadro 3.2, muestra un análisis comparativo entre las diferentes maestrías en administración de empresas que ofrecen actualmente en las diferentes universidades e instituto de El Salvador.

La MAECE contempla en su plan de estudios 24 asignaturas y con 64 unidades valorativas; otras como la MADE contempla 21 asignaturas y 68 unidades valorativas; en cambio la MAE de ISEADE/FEPADE contempla 16 asignaturas y 63 unidades valorativas en su plan de estudio.

En lo relacionado a trabajo de graduación solamente la MADE de la UCA y la MAE de la UNIVO no lo consideran en su plan de estudio, el resto si lo contempla.

En lo relacionado a costos de inversión, el de la MAECE es ¢ 28,000.00 y es relativamente bajo con respecto a las otras maestrías que tienen una mayor demanda estudiantil, como lo es la MADE de la UCA (¢ 30,960.00), la MAE de la UTEC (¢ 35,000.00) y la MAE de ISEADE/FEPADE (¢ 42,400.00); lo que permite que la MAECE pueda aumentar su demanda si se mejora las condiciones de infraestructura y administrativas.

3.1 Administración de los Instrumentos

Para poder recolectar información referente al quehacer de la maestría, se consideraron tres tipos de poblaciones para cada una de ellas se diseñaron los cuestionarios respectivos con el objetivo de conocer la demanda y aceptación del producto que la maestría esta ofreciendo actualmente a sus clientes posibles, estudiantes y graduados.

Las poblaciones que se seleccionaron para realizar la investigación de campo y recopilar información, fueron las siguientes:

- 1- Población conformada por estudiantes de último año de pregrado, que cursaron el ciclo II, del año académico 2001, en las diferentes facultades del campus central de la UES, a excepción de la Facultad de Medicina, como resultado de que dichos estudiantes se encuentran destacados en

todo el territorio nacional en los diferentes hospitales y unidades de salud, lo que ocasionó el problema de poderlos contactar en el tiempo oportuno para encuestarlos; Por lo tanto la muestra que se seleccionó de la población total o universo fue de 1508 estudiantes y al aplicar la fórmula respectiva se obtuvo una muestra de 306 estudiantes, que representa el 20.20% de la población total o universo y su estructura quedó conformada según se puede observar en el cuadro resumen de la pregunta N° 4 del instrumento 1 (anexo 2).

- 2- Población de estudiantes que se encontraban inscritos en el ciclo II del año académico 2001 en el programa de la MAECE. Para obtener la información referente a dicha población, se utilizó un censo, en el cual se censaron a 53 estudiantes de la MAECE. A esta población se le administró el instrumento 2 (anexo 3).
- 3- Población de profesionales graduados del programa de MAECE hasta el 2001. A esta, se le aplicó un muestreo aleatorio simple; lo que dio como resultado al aplicar la fórmula respectiva una muestra de 18 profesionales, que equivale al 28.13% de la población total de graduados de la MAECE, que era de 64 profesionales. Para recopilar la información necesaria se administró el instrumento 3 (anexo 4).

Además, el grupo investigador realizó entrevistas personalizadas a los/las profesionales que tienen relación y experiencia con la administración de maestrías en la UES y en general a la comisión que está encargada de crear la Unidad de Administración de las Maestrías dentro del Alma Mater.

3.2 Tabulación y análisis de los instrumentos.

Para realizar el análisis de la investigación de mercados para la maestría, se elaboraron cuestionarios con el objetivo de conocer la demanda y aceptación de los productos que la maestría ofrece actualmente a sus clientes.

Las personas objeto de la investigación fueron: alumnos de último año de pregrado, alumnos que actualmente cursan la maestría y graduados de la maestría, con la finalidad de conocer los diferentes puntos de vista y opiniones acerca de la MAECE.

Los objetivos de investigación de los tres cuestionarios son los siguientes:

- 1- Estudiantes de pregrado
Objetivo de la investigación
 - A) Sobre información general de los encuestados: edad, sexo, estado civil.
 - B) Respecto a la maestría: conocimiento, interés, disponibilidad de pago.
 - C) Que tipo de maestría le gustaría estudiar.

- 2- Estudiantes de la MAECE
Objetivo de la investigación
 - A) Sobre información general: edad, sexo, estado civil, título profesional.

 - B) Respecto a la MAECE: tiempo que ingresó a la MAECE después de graduado, financiamiento de los estudios, ocupación, cómo supo de la MAECE, criterios de selección para la MAECE, recomendaría la maestría, satisfacción de expectativas, procesos enseñanza - aprendizaje, calidad de docentes, programas adecuados, influencia de maestría en su desempeño laboral, apoyo institucional para estudiar.

- 3- Graduados de la MAECE
Objetivos de la investigación

- A) Sobre información general: edad, sexo, estado civil, título profesional, ocupación actual.

- B) Respecto a la MAECE: Universidad donde se graduó, tiempo que pasó desde que se graduó e ingresó a la MAECE, calidad de la maestría, cumplimiento de expectativas, sugerencias para mejorar el programa.

3.2.1 Estudiantes de Pregrado

Para la encuesta realizada a los alumnos de la Universidad de El Salvador, se utilizó el instrumento 1. (Anexo 2)

Pregunta 1. ¿En que rango de edad se encuentra usted?

EDADES	CANTIDAD	PORCENTAJE
20-25	169	55.2
25-30	88	28.8
Mas de 30	49	16
Totales	306	100

De los estudiantes de último año el 55.2% se encuentran entre los 20 y 25 años, el 28.8 % es de estudiantes entre los 25 y 30 años y el 16% sobrepasa los 30 años.

Pregunta 2. ¿Sexo?

SEXO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Masculino	114	37.3
Femenino	192	62.7
Totales	306	100

La cantidad de sexo femenino tiene preponderancia con un 62.7%, el resto, un 37.3% son de sexo masculino.

Pregunta 3. ¿Cuál es su estado civil?

ESTADO CIVIL	CANTIDAD	PORCENTAJE
Soltero	236	77.12
Casado	53	17.32
Otros	17	5.56
Totales	306	100

El 77.12% de los estudiantes encuestados son solteros. El resto tiene obligaciones familiares; el 17.32 % se encuentra en un estado legal de casados.

Pregunta 4. ¿En que Facultad Estudia?

FACULTAD	CANTIDAD	PORCENTAJE
Jurisprudencia y Ciencias Sociales	48	15.7
Ciencias Agronómicas	4	1.3
Ciencias y Humanidades	86	28.1
Ingeniería y Arquitectura	52	17.0
Química y Farmacia	10	3.3
Odontología	12	3.9
Ciencias Económicas	81	26.5
Ciencias Naturales y Matemáticas	13	4.2
Totales	306	100

Este cuadro corrobora la información planteada al inicio de esta información. Se entrevistó la cantidad de personas definidas para este parte del estudio, que son 306 y las cantidades de Instrumentos por cada facultad investigada.

Pregunta 5. ¿Trabaja actualmente?

TRABAJA ?	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	142	46.4
No	164	53.6
Totales	306	100

De los estudiantes de último año que fueron entrevistados un 46.4% tienen actualmente trabajo. El 53.6 % de los entrevistados no tienen actualmente trabajo.

Pregunta 6. Si su respuesta anterior es afirmativa, ¿en qué puesto se desempeña?

PUESTO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Empleado	125	88.0
Jefe	12	8.5
Gerente	1	0.7
Propietario	4	2.8
Totales	142	100

De la cantidad de estudiantes encuestados, únicamente 46.4% (142 personas) tenían trabajo; y de ellos un 88% son empleados un 8.5% tienen puestos de jefatura un 2.8% son propietarios de negocios y un 0.7% tenían puestos de gerentes.

Pregunta 7. ¿Cuál es el nivel de ingreso de su grupo familiar?

NIVEL DE INGRESO	CANTIDAD	PORCENTAJES
Menos de ¢5,000	156	51
Entre ¢5,000 y ¢8,000	94	30.7
Más de ¢8,000	33	10.8
Sin Responder	23	7.5
Totales	306	100

Es de observar que de los 306 estudiantes encuestados 23 no respondieron la pregunta por no estar seguro de los ingresos de su grupo familiar.

Pregunta 8. ¿Estaría dispuesto a realizar estudios de Posgrado?

POSTGRADO ?	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	295	96.4
No	11	3.6
Totales	306	100

Existe un 96.4% de las personas encuestas con deseos de seguir con estudios de posgrado. Esto equivale a 295 personas de las 306 que dieron su opinión.

La siguiente pregunta es referenciada o dirigida a las 295 personas que contestaron afirmativamente a la pregunta planteada.

Pregunta 9. ¿Qué tipo de Posgrado estudiaría?

TIPO DE POSTGRADO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Curso Corto	16	5.4
Diplomado	19	6.4
Maestría	249	84.4
Sin Responder	11	3.7
Totales	295	100

De los 295 que respondieron el deseo de seguir estudios de posgrado el 3.7% no especificó el tipo de posgrado a estudiar. El 84.4% manifestó la posibilidad de seguir con estudios de maestría. El 5.4% manifestó el seguir cursos cortos y el 6.4% el de diplomados.

Pregunta 10. Si seleccionó maestría ¿Qué tipo de especialización seleccionaría?

ESPECIALIZACIÓN	CANTIDAD	PORCENTAJE
Administración	73	29.3
Mercadeo	33	13.3
Finanzas	54	21.7
Otras	89	35.7
Totales	249	100

La intención de estudios de posgrado en el área de la administración arroja un porcentaje del 29.3% a esta le siguen finanzas con 21.7% y mercadeo con 13.3%. El porcentaje más alto lo alcanzó el apartado referido como "Otras", que está relacionado con otro tipo de especialización.

Pregunta 11. ¿Cuándo estaría dispuesto a realizar sus estudios de maestría?

DISPUERTO A REALIZAR SUS ESTUDIOS?	FRECUENCIA	PORCENTAJE
En el año 2003	40	54.8
En el año 2004	22	30.1
En el año 2005	8	11.0
Más adelante	3	4.1
Totales	73	100

De esta pregunta en adelante se han tomado en cuenta sólo a los entrevistados que desean estudiar maestría en administración. La cantidad de personas con esta respuesta es de 73. En esta pregunta se refiere al momento en el tiempo en

el que comenzará a estudiar maestría. Los que están dispuestos a comenzar sus estudios en el 2003 corresponden al 54.8%. El segundo lugar en la selección con un 30.1% corresponde al año 2004. Los que dejarán pasar tres años hacen un 11.0% del total de entrevistados. Los que respondieron más adelante hacen un total de 4.1%.

Pregunta 12. ¿En que institución desearía realizar estudios de Maestría?

INSTITUCIÓN	CANTIDAD	PORCENTAJE
Universidad de El Salvador	65	89.0
Universidad Tecnológica de El Salvador	2	2.7
Universidad Centroamericana José Simeón Cañas	5	6.8
Instituto Superior de Economía y Administración de Empresas	1	1.5
Otros	0	0.0
Totales	73	100

Esta pregunta muestra la preferencia hacia las instituciones que tienen programas de maestría en administración de empresas y afines.

El orden según porcentajes de respuestas son:

Universidad de El Salvador	89.0 %
Universidad Centroamericana José Simeón Cañas	6.8 %
Universidad Tecnológica de El Salvador	2.7 %
Instituto Superior de Economía y Administración de Empresas	1.5 %
Otros	0.0 %

Pregunta 13. ¿Qué criterios considera para seleccionar a la Institución donde piensa realizar sus estudios? (Puede seleccionar más de uno)

CRITERIO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Prestigio	60	82.2
Accesibilidad	34	46.6
Costo	47	64.4
Liderazgo Académico	55	75.3
Infraestructura	19	26.0
Seguridad	17	23.3
Otros	1	1.4

Los porcentajes de las respuestas están referenciados a los 73 que tienen deseos de seguir estudios de maestría en administración. Los entrevistados tenían la opción de seleccionar más de un criterio.

Los criterios tienen la preponderancia que continuación se detalla:

Prestigio	82.2%
Liderazgo Académico	75.3%
Costo	64.4%
Accesibilidad	46.6%
Infraestructura	26.0%
Seguridad	23.3%
Otros	1.4%

Los encuestados toman en cuenta el prestigio (82.2 %) y el liderazgo académico (75.3 %) de la institución como los principales criterios para la selección. El criterio costo (64.4 %) está relegado a tercer lugar.

Pregunta 14. ¿En que horario estaría dispuesto a realizar sus estudios?

HORARIOS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Lunes a Jueves de 6:00 a 9:00 p.m.	9	12.3
Lunes a Viernes de 6:00 a 8:30 p.m.	37	50.7
Fines de semana	24	32.9
Otros	1	1.4
Sin Responder	2	2.7
Totales	73	100

Los encuestados tienen preferencia al horario de lunes a viernes de 6:00 a 8:30 p.m. (50.7%), el segundo lugar lo tiene el horario de fines de semana con un 32.9%. Los horarios de lunes a jueves de 6:00 a 9:00 p.m. tiene un tercer lugar en preferencias con un 12.3%.

Pregunta 15. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por ciclo en una maestría que llene sus expectativas?

ESCALA DE COSTOS	CANTIDAD	PORCENTAJES
Menos de 1000	21	28.8
1000 – 3000	44	60.3
3000 – 5000	5	6.8
Arriba de 5000	3	4.1
Totales	73	100

Esta pregunta fue dejada para obtener una respuesta libre. El rango de la escala de costos fue definido basándose en las respuestas obtenidas. En el orden de mayor a menor los rangos de la escala de costos son:

Entre ¢ 1000.00 y ¢ 3000.00	60.3%
Menos de ¢ 1000.00	28.8%
Entre ¢ 3000.00 y ¢ 5000.00	6.8%
Arriba de ¢ 5000.00	4.1%

Podemos comparar que no se tiene una idea clara de los costos que conlleva los estudios de posgrado ya que un 60.3% están dispuestos a pagar entre ¢ 1,000 y ¢ 3,000 y los que se aproximan al valor real son un 4.1%.

Pregunta 16. ¿Cómo piensa financiar sus estudios?

FINANCIAMIENTO	CANTIDAD	PORCENTAJES
Recursos propios	58	79.5
F. Gubernamental	3	4.1
La empresa donde trabaja	2	2.7
Otros	2	2.7
Sin responder	8	11
Totales	73	100

La mayoría de los encuestados piensa financiar sus estudios con recursos propios, correspondiente a 79.5% de los encuestados. Los que buscarán financiamiento gubernamental tienen 4.1%. En tercer lugar se encuentran los que solicitarán financiamiento en la empresa donde laboran, estos tienen un 2.7%. con el mismo porcentaje, por otros medios. El 11% no respondió la forma de financiamiento que utilizaran.

Análisis General del instrumento 1

En general, se han tomado en consideración en la parte final a 73 personas que tienen deseos de estudiar maestría en administración. El 54.8% de estas personas tienen deseos de comenzar sus estudios en el año 2003. Los principales criterios tomados en la selección de la institución donde desean estudiar son en orden de importancia:

- Prestigio
- Liderazgo Académico
- Costo
- Accesibilidad
- Infraestructura
- Seguridad
- Otros

Dentro de las instituciones seleccionadas se encuentran en orden de calificación:

- Universidad de El Salvador
- Universidad Centroamericana José Simeón Cañas
- Universidad Tecnológica de El Salvador
- Instituto Superior de Economía Y Administración de Empresas

De los 73 encuestados con deseos de estudiar maestría en administración un alto porcentaje podrán financiar con sus propios recursos los estudios de maestría

(79.5%) Aunque un 4% de este grupo de encuestados tienen una idea clara de los costos que incurrirán en los estudios de maestría. Los horarios seleccionados en un 50.7% corresponden a la franja de lunes a viernes de 6:00 a 8:30 p.m.

3.2.2 Estudiantes de la MAECE

Para realizar la encuesta a estudiantes de la maestría, se utilizó el instrumento 2 (Anexo 3).

Pregunta 1: Rango de edad

RANGO DE EDAD	CANTIDAD	PORCENTAJE
20-25	2	2
25-30	18	33
Más de 30	33	65
Totales	53	100

Como se puede apreciar la mayor parte de estudiantes de la maestría, cuenta con una edad mayor a los 30 años (33%), le siguen los que se encuentran entre los 25 y 30 años que conforman un 18% de la población actúan de estudiantes de maestría, por último están los estudiantes con edad entre 20 y 25 años los cuales representan el 2% de la población.

Pregunta 2. Sexo

SEXO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Masculino	44	83
Femenino	9	17
Totales	53	100

La cantidad de personas de sexo masculino predominan en la maestría, representando un 83% de la población, el resto lo conforman mujeres con un porcentaje de 17%.

Pregunta 3. Estado Civil

ESTADO CIVIL	CANTIDAD	PORCENTAJE
Soltero	16	31
Casado	36	66.6
Otro	1	2.4
Total	53	100

La mayoría de estudiantes actuales de maestría se encuentran casados (66.6%), le siguen los solteros con un 31% y en menor cuantía los que tienen diferente estado civil que los anteriores (viudo, divorciado, acompañado), con un 2,4%.

Pregunta 4. Título profesional con que ingresó a la Maestría

FACULTAD	CANTIDAD	POCENTAJE
Ciencias Económicas	19	36
Humanidades	8	16
Ingeniería	19	36
Medicina	3	3
Otras	4	9
Totales	53	100

Nótese que la mayor parte de la población actual de estudiantes de maestría está conformado por personas graduadas de las facultades de ciencias económicas y de ingeniería, cada una con un 36%, en segunda posición se encuentran los graduados de la facultad de humanidades, los de la facultad de medicina en menor proporción que los de otras facultades 3% y 9% respectivamente.

Pregunta 5. Universidad de donde se graduó?

UNIVERSIDAD	CANTIDAD	PORCENTAJE
UES	32	60
UTEC	10	19
UCA	5	9
OTRAS	6	12
Totales	53	100

Como se observa, la mayoría de estudiantes actuales de la MAECE son personas graduadas de la UES con un 60%, le siguen estudiantes de la UTEC con un 19%, luego estudiantes de otras universidades equivalentes a un 12% y por último de la UCA con una representación del 9% del total.

Pregunta 6. Cuantos años después de graduarse ingresó a la MAECE

RANGO DE AÑOS	CANTIDAD	PORCENTAJE
1-3	19	36
3-5	11	19
5-10	18	33
Más de 10	5	2
Totales	53	100

La mayor parte de estudiantes actuales de la MAECE, esperaron entre uno y tres años para inscribirse en los estudios de posgrado (36%), le siguen las personas que esperaron entre cinco y diez años (33%), luego los que ingresaron entre tres y cinco con un 19% y por último los que esperaron más de diez años para ingresar a estudiar maestría.

Pregunta 7. La forma de cómo financia sus estudios

FORMA DE FINANCIAMIENTO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Propio	33	61
La empresa donde trabaja	14	26
50% propio y 50% la empresa	5	11
Beca UES	1	2
Total	53	100

La mayor parte de estudiantes de la MAECE se financian sus estudios con recursos propios (61%); le siguen los estudiantes que tienen apoyo de las empresas donde trabajan que representan en 26%, hay otro sector que financian sus estudios con un apoyo parcial de la empresa y otro propio (11%) y por último se encuentra un estudiante que tiene una beca de la UES.

Pregunta 8. Puesto que desempeña en la empresa donde trabaja

PUESTO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Empleado	22	42
Jefe	13	25
Gerente	15	28
Propietario	1	2
Total	53	100

La mayoría de los alumnos se encuentra en una posición jerárquica de empleado con un 42%, le siguen los que ocupan una posición de gerente con un 28%, luego los que son jefes con un 25%, por último están los que tienen sus propias empresas con una representación de 2% de la población encuestada.

Pregunta 9. Medio por el cual supo de la existencia del programa de maestría

MEDIO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Periódico	24	45
Recomendación	11	20
Interés propio	18	35
Total	53	100

Como se puede observar, la mayoría de estudiantes actuales de la maestría supieron del programa de maestría por medio del periódico (45%), le siguen los estudiantes que por interés propio conocieron acerca del programa (35%) y por último los que por recomendación de otra persona supieron (20%).

Pregunta 10. Criterio de elección de la maestría

CRITERIO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Prestigio	30	56
Accesibilidad	15	28
Enfoque a consultoría	3	8
Otros	3	8
Total	53	100

Como se puede observar la mayoría de personas eligió el programa de maestría de la UES por su prestigio, le siguen las que escogieron debido a la accesibilidad, por último se encuentran las que eligieron la maestría por su enfoque a la consultoría y por otros motivos (costo y liderazgo académico).

Pregunta 11. Recomendaría ésta maestría a alguien más

RECOMENDARIA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	43	81
NO	10	19
Total	53	100

La mayoría de estudiantes actuales de maestría están de acuerdo en recomendar ésta maestría a otras personas (81%), el restante 19% no se encuentra en condiciones de recomendarla, debido a la mala calidad de la infraestructura, de algunos docentes y organización.

Pregunta 12. Cumplimiento de expectativas de la MAECE

CUMPLE EXPECTATIVAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	24	45
NO	29	55
Total	53	100

Como puede observarse, para la mayoría de estudiantes de la MAECE no se están satisfaciendo sus expectativas debido según ellos a varios factores como: mucha improvisación, malos profesores, infraestructura deficiente, coordinación pasiva. Por otro lado, el 45% siente que la maestría llena sus expectativas.

Pregunta 13. Evaluación del proceso enseñanza aprendizaje en los siguientes aspectos:

A) Gestión Financiera

DESEMPEÑO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Deficiente	5	11
Regular	18	33
Bueno	30	56
Excelente	0	
Total	53	100

La mayoría de estudiantes considera que la gestión financiera de la MAECE es buena con 56% de la población encuestada, el 33% considera que la gestión es regular, es decir, necesita mejorar y el restante 11% considera que la gestión es deficiente; consideran que ASIMEI no aporta.

B) Gestión Académica

DESEMPEÑO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Deficiente	5	8
Regular	27	50
Bueno	19	36
Excelente	2	6
Total	53	100

El 50% de los encuestados opina que la gestión académica de la MAECE es regular, el 36% piensa que buena, el 8% cree que es deficiente y el restante 6% opina que la gestión es excelente.

B) Gestión Administrativa de la MAECE

DESEMPEÑO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Deficiente	8	16
Regular	24	45
Bueno	17	33
Excelente	4	6
Total	53	100

El 45% de la población encuestada opina que la gestión administrativa de la maestría es regular con un 45%, el 33% piensa que la gestión ha sido buena, por otro lado el 16% opina que la gestión ha sido deficiente y por último, un 6% piensa que la gestión ha sido excelente.

Pregunta 14. Evaluación del staff de docentes de la MAECE

STAFF	CANTIDAD	PORCENTAJE
Deficiente	2	3.3
Regular	19	36
Bueno	31	58
Excelente	1	2.7
Total	53	100

La mayoría 58% opina que el Staff de docentes que actualmente prestan sus servicios a la MAECE cuenta con una buena formación y que cumple los requisitos para enseñar a este nivel, un 36% de la población encuestada opina que la planilla docente es regular en su desempeño, por otro lado, un 2.7% opina que los docentes tienen un nivel excelente, por último un 3.3% opina que los docentes tienen una calidad deficiente.

Pregunta 15. Aplicación del programa de la maestría a la realidad nacional

APLICACION	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	45	84
NO	8	16
Total	53	100

Nótese que la mayoría de encuestados opinó que el programa de estudio que actualmente ofrece la maestría se apegan a la realidad nacional con un 84%, el resto, 16% opina que el plan no está de acuerdo con la realidad nacional, sino que se hace referencia a otros países y repetición de los mismos casos.

Pregunta 16. Influencia que ha tenido en el desempeño laboral la MAECE

INFLUENCIA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Mucha	34	64
Poca	15	28
Ninguna	4	8
Total	53	100

La mayoría de los alumnos piensa que los conocimientos adquiridos en la MAECE han influenciado mucho en su desempeño laboral, el 28% opina que lo aprendido en la maestría ha influenciado poco en su desempeño y por último un 8% piensa que lo aprendido en la MAECE no ha tenido ninguna influencia en sus labores.

Pregunta 17. Apoyo de la empresa donde labora

Apoyo	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	31	58
NO	22	42
Total	53	100

La mayoría de estudiantes de la MAECE (58%) cuentan con el apoyo por parte de las empresas donde laboran para que sigan estudiando la maestría, la otra parte (42%) no recibe el apoyo económico ni de otro tipo por parte de las empresas donde laboran.

Análisis general del instrumento 2

Como se ha podido apreciar, de la población encuestada, la mayoría está conformada por individuos mayores de 30 años (65%), de sexo masculino (83%), donde el 66% son casados, graduados (as) de la facultad de Ciencias Económicas y de la facultad de Ingeniería (36% cada una), el 60% de la población encuestada es graduado/a de la Universidad de El Salvador, los cuales ingresaron al programa de Maestría después de uno a tres años de haberse graduado (36%) y en segundo lugar los que esperaron entre cinco y diez (33%); el 61% de los estudiantes actuales de maestría financian sus estudios con fondos propios, les

siguen con un 26% los que reciben generalmente la mitad por parte de la empresa donde laboran actualmente; de los cuales el 42% son empleados, el 25% son jefes de sección o departamento y el 28% se encuentran dentro de la categoría de gerentes.

El 45% de los encuestados se dieron cuenta de la existencia de la maestría por medio del periódico, el 35% por interés propio y el restante 20% por recomendación de alguna otra persona; el criterio de selección de la maestría más elegido por los estudiantes ha sido el de prestigio con un 56%, el segundo, con un 28% ha sido el de accesibilidad y con un 8% el de que la maestría tiene un enfoque a la consultoría; en cuanto a sí recomendarían la MAECE a otra persona, el 81% opina que sí la recomendaría, el 55% de la población piensa que la maestría no ha llenado sus expectativas en cuanto a contenido e infraestructura; en cuanto a la gestión de la MAECE: el 56% opina que la gestión financiera es buena, (50%), que la gestión académica es regular y que la gestión administrativa es regular y buena (45% y 33% respectivamente).

En cuanto al Staff de docentes de la MAECE, el 58% considera que es bueno, el 36% opina que es regular. El 84% de los estudiantes opina que el programa académico de la MAECE se apega a la realidad nacional y que ha tenido mucha influencia en el desempeño de sus quehaceres laborales (64%); por último el 58% de la población encuestada tiene el apoyo de las empresas donde laboran actualmente en cuanto al tiempo o interés en el desarrollo personal de sus empleados, el resto dice no tener ningún apoyo empresarial

3.2.3 Graduados de la MAECE

En la recopilación de información de los graduados de la MAECE, se utilizó el instrumento 3. (Anexo 4)

Pregunta 1. Rango de edad

RANGO (AÑOS)	CANTIDAD	PORCENTAJE
20-25	0	0
25-30	3	16
Más de 30	15	84
Total	18	100

Como se puede observar, la mayoría de graduados de la MAECE, tiene una edad mayor a los 30 años (84%), el resto, 16% tiene menos de 30 años de edad.

Pregunta 2. Sexo

SEXO	CANTIDAD	PORCENTAJE
MASCULINO	14	78
FEMENINO	4	22
TOTAL	18	100

La población predominante de graduados de la MAECE la conforman personas del sexo masculino, los cuales representan un 88% de la población encuestada, el resto, 22% esta representado por el sexo femenino.

Pregunta 3. Estado Civil

ETADO CIVIL	CANTIDAD	PORCENTAJE
Soltero	4	23
Casado	12	67
Otro	2	10
Total	18	100

La población mayoritaria de graduados de la MAECE la conforman personas con estado civil de casado.

Pregunta 4. ¿Con qué título profesional ingreso a la MAECE?

CARRERA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Ing. Industrial	6	33
Lic. Admón. De empresas	6	33
Lic. Contaduría	5	27
Otras	1	7
Total	18	100

Se puede observar que el 60% de graduados de la MAECE tienen un título de grado de la Facultad de Ciencias Económicas, les siguen con un 33% los de la facultad de Ingeniería y Arquitectura.

Pregunta 5. ¿En qué universidad obtuvo su título universitario?

UNIVERSIDAD	CANTIDAD	PORCENTAJE
UES	12	66
TECNOLOGICA	4	22
UCA	2	12
Total	18	100

La mayoría de estudiantes graduados de la MAECE corresponde a graduados de pregrado en la Universidad de El Salvador (66%), en segundo lugar se encuentran los graduados de la Universidad Tecnológica que representan a un 22% y por último los de la UCA con un 12%.

Pregunta 6. ¿A cuantos años de graduados ingresó al programa de la MAECE?

RANGO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Menos de 5 años	13	72
Más de 5 años	5	28
Total	18	100

Se observa que la mayoría (72%) de graduados ingresó al programa de la MAECE antes de 5 años posterior a haber obtenido su título de grado, el restante 28% ingreso al programa después de 5 años de haber obtenido su título de grado.

Pregunta 7. ¿cómo financió sus estudios ?

TIPO DE FINANCIAMIENTO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Recursos Propios	15	83
La empresa donde trabaja	3	17
Total	18	100

En su mayor parte los graduados del programa de la MAECE han financiado sus estudios con recursos propios (83%), el resto ha recibido apoyo de las empresas donde laboran.

Pregunta 8. ¿ Que puesto desempeña en su trabajo?

PUESTO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Empleado	13	72
Gerente	4	22
Propietario	1	6
Total	18	100

La mayoría de graduados del programa de MAECE tienen dentro de las empresas donde laboran un status de empleado (72%), les siguen los que tienen posiciones gerenciales (22%) y por último los propietarios de empresas (6%)

Pregunta 9. ¿cómo se dio cuenta de la existencia de la MAECE ?

MEDIO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Periódico	10	55
Recomendación	5	27
Interés propio	3	18
Total	18	100

La mayoría de graduados de la MAECE supieron acerca del programa por medio del periódico (55%) el restante 27%, afirma que fue por medio de una recomendación que conoció el programa y un 18% opina que fue por interés propio.

Pregunta 10. ¿Qué criterio consideró al seleccionar la UES para estudiar su maestría ?

CRITERIO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Prestigio	16	89
Accesibilidad	12	75
Liderazgo Académico	14	78
Otros	2	11

El número tomado como base para el cálculo del porcentaje fue de 18.

Es importante aclarar que la intención inicial de ésta pregunta era que el encuestado respondiera a un criterio solamente, pero como puede observarse, la mayoría eligió los criterios de prestigio, accesibilidad y liderazgo académico al mismo tiempo con un 89%; 75% y 78% respectivamente.

Pregunta 11. ¿Recomendaría usted esta maestría a alguien?

RECOMENDARIA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	8	45
NO	10	55
Total	18	100

La mayoría de graduados de la MAECE (55%) opina que no recomendaría a otra persona interesada en estudiar maestría al programa de la MAECE hasta que no perciban cambios en la administración, en lo académico y la infraestructura ; el restante 45% opina que sí la recomendaría.

PREGUNTA 12. ¿El programa de la MAECE cumplió con sus expectativas?

Cumplió expectativas	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	11	61
NO	7	39
TOTAL	18	100

El 61% de los graduados encuestados opinan que el programa de la MAECE, llenó sus expectativas académicas, el resto (39%) opina que no fue satisfecho en cuanto al programa en general.

PREGUNTA 13. ¿ Cómo evalúa el proceso enseñanza aprendizaje de la MAECE en los siguientes aspectos?:

A. Gestión financiera de la MAECE:

EVALUACION	CANTIDAD	PORCENTAJE
Deficiente	10	56
Regular	2	34
Buena	6	10
Excelente	0	0
Total	18	100

La mayoría de graduados encuestados opina que la gestión financiera de la maestría fue deficiente (56%), debido a su deficiente planificación y administración, el 34% piensa que en general la gestión financiera fue regular, el restante 10% opino que fue buena, vale la pena mencionar que nadie opinó que la gestión financiera de la MAECE haya sido excelente.

B. Gestión académica de la MAECE:

EVALUACION	CANTIDAD	PORCENTAJE
Deficiente	6	33
Regular	3	17
Buena	9	50
Excelente	0	0
Total	18	100

Como se puede observar, la mayoría (50%) de los graduados de la MAECE opina que la gestión académica de la maestría ha sido buena, le sigue con un 33% los que opinan que fue deficiente, por último los que opinaron que la gestión académica fue regular, también en este punto ninguno opinó que la gestión haya sido excelente.

C. Gestión administrativa de la MAECE:

EVALUACION	CANTIDAD	PORCENTAJE
Deficiente	13	72
Regular	4	22
Buena	1	6
Excelente	0	0
Total	18	100

Se puede ver que el 72% de los graduados de la MAECE opinó que la gestión administrativa de la MAECE fue deficiente, le sigue con un 22% los que opinaron que la gestión fue regular, por último, con 6% los que consideraron que se desarrolló una buena gestión administrativa.

Pregunta 14. ¿ Cómo evalúa al staff de docentes de la MAECE?

EVALUACION	CANTIDAD	PORCENTAJE
Deficiente	0	0
Regular	3	17
Buena	14	78
Excelente	1	5
Total	18	100

La mayoría de graduados opina que la planilla de docentes de la MAECE tienen un buen nivel académico, el 17% opina que fue regular, por último, el 5% opina que el staff fue excelente.

Pregunta 15. ¿Considera que los planes de estudio se apegan a la realidad nacional?

SE APEGAN A R.N.	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	14	78
NO	4	22
TOTAL	18	100

El 78% opina que los programas académicos de la MAECE se apegan a la realidad nacional, el restante 22% opina que debería reorientarse.

Pregunta 16. ¿Qué influencia ha tenido en su desempeño laboral lo aprendido en la MAECE?

INFLUENCIA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Mucha	15	84
Poca	3	16
Ninguna	0	0
Total	18	100

El 84% de los graduados de la maestría opina que lo aprendido en sus estudios influyó mucho en el desempeño de sus labores, el resto (16%) opino que la influencia fue poca.

Pregunta 17. La empresa donde usted labora, ¿le ayudó o le apoyo para que usted estudiara la MAECE?

APOYO EMPRESARIAL	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	6	33
NO	12	67
Total	18	100

Como se puede ver, el 67 de los graduados del programa de la MAECE, financiaron sus estudios con recursos propios, el restante 33% sí recibió el apoyo de las empresas donde laboran para estudiar la maestría.

Pregunta 18. ¿Usted considera necesario que la MAECE mantenga contacto con los profesionales a través de ferias, seminarios, conferencias, comunicación por medio de Internet y otros medios de comunicación?

CONTACTO	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	18	100
NO	0	0
TOTAL	18	100

Todos los encuestados graduados de la MAECE opinan que por parte de la maestría debería de mantener contacto con sus graduados para actualización de conocimientos y otros servicios que podría ofrecer.

Pregunta 19. Que sugerencias daría usted al programa de la MAECE para que mejore su gestión e incremente la demanda de estudiantes.

En referencia a esta pregunta, se presentaron diversas opiniones, se obtuvo el siguiente resultado:

Mejorar la gestión administrativa y mercadeo (87.5%)

Atención al cliente (81.25%)

Ampliar los servicios a estudiantes (31.25%)

Mejorar la infraestructura (100%)

Crear vínculos con empresas para consultorías (18.75%)

Análisis general del instrumento 3

En cuanto a las tres primeras preguntas se puede concluir que el 84% de los estudiantes de graduados de la MAECE tienen una edad mayor a los 30 años, de los cuales también el 78% son individuos del sexo masculino, además el 67% de la población está casada (o). El 60% son graduados de las facultades de Ciencias Económicas e Ingeniería, otro dato importante es que el 66% proviene de la Universidad de El Salvador y esperaron menos de 5 años para ingresar al programa un 72%; el 83% de los graduados financiaron sus estudios por sus propios medios; la mayoría (72%) se desempeñan en sus trabajos como empleados y un 55% se dio cuenta del programa de maestría por medio del periódico. Prestigio, accesibilidad y liderazgo académico son los principales criterios que tomaron en cuenta los/las graduados/as para elegir a la MAECE como su opción; el 55% de los encuestados no recomendaría la MAECE a posibles candidatos como opción de estudio aunque el 61% opinó que la MAECE satisfizo sus expectativas: 56% opinó que la gestión financiera de la MAECE es deficiente; la gestión académica fue buena con un 50% y la gestión administrativa deficiente con un 72%; la planilla de docentes de la MAECE fue evaluada como buena con un 78% al igual que el apego de los programas académicos que se ajustan a la realidad nacional; el 84% opinó que lo aprendido en la maestría tuvo

mucha incidencia en el desempeño de sus labores y que el 67% de los graduados financió sus estudios con fondos propios; todos los graduados opinaron que la maestría debe mantener vínculos con sus graduados para actualizar continuamente los conocimientos y por ultimo que la gestión administrativa y el servicio al cliente de la maestría dejan mucho que desear por lo que se deben tomar medidas que conduzcan a su corrección.

3.3 Análisis general de los instrumentos.

Con relación a las diferentes opiniones del universo que se estudió y de los análisis respectivos de cada población se observó lo siguiente:

1. En cuanto a la edad, sexo, estado civil se observa que en la población de graduados de la maestría, la mayoría es mayor de 30 años, de sexo masculino y casados; por otro lado los estudiantes actuales de la maestría tiene la misma tendencia, es decir, mayores de 30 años, varones y casados; por último, los estudiantes de último año de grado de la UES varió en cuanto a que la mayoría de estudiantes tiene edades entre 25 y 30 años, esto es lógico ya que como de verá más adelante la mayoría espera entre 1 y 5 años para ingresar a estudiar una maestría. Por otro lado, la mayoría de personas encuestadas resultó ser de sexo femenino y en su gran mayoría solteras.
2. En cuanto a los estudios de pregrado realizados por las poblaciones en estudio, se observó que entre los graduados y estudiantes actuales de la maestría provienen de las facultades de Ciencias Económicas e Ingeniería, lo cual concuerda tanto con la especialización de la maestría, así como el convenio de la Universidad de El Salvador con ASIMEI.
3. En referencia a la universidad de donde provienen los estudiantes de la maestría se destaca que la mayor parte de la población proviene de la misma UES, también se pudo comprobar esta aseveración con el

instrumento de los estudiantes de pregrado de la UES, ya que la mayoría tiene inclinación a seguir sus estudios de posgrado en la Universidad de El Salvador (89% equivalente a 1342 clientes potenciales de la MAECE).

4. De la población estudiantil de la Universidad de El Salvador, cabe mencionar que casi el 50% son estudiantes que también trabajan, en su gran mayoría como empleados (reflejado este porcentaje se puede estimar que aproximadamente son 700 alumnos, dentro de la población de 1508 estudiantes en último año de pregrado), lo que nos indica que existe un buen mercado meta a explotar. Además, tanto los graduados como los estudiantes actuales de la MAECE se desempeñan con cargos de empleados, es decir, sin personal a su cargo, lo que de acuerdo a comentarios obtenidos muestra el deseo de superación de los mismos.
5. De los estudiantes de pregrado, se obtuvieron otros datos interesantes, la mayoría obtiene ingresos menores a los 5,000 colones y en un 95% están dispuestos a seguir estudiando, además el 85% preferiría estudiar una maestría (esto significa una población de 1273 estudiantes), por otro lado, el 64.3% de la población opinó que le gustaría estudiar una maestría con énfasis en las áreas de administración, mercadeo y finanzas; lo que finalmente representa una población de 970 individuos. De esta población la mayoría piensa entrar al programa de posgrado en los próximos 3 años, la misma tendencia mostró la población de estudiantes actuales de la maestría y los graduados de la misma.
6. Uno de los criterios preferidos por todas las poblaciones encuestadas es que la Universidad goza de buena imagen en cuanto a lo académico ya que coincidieron en que la UES tiene prestigio, obvia la respuesta de los estudiantes en cuanto a elegirla por su costo, ya que ninguna

universidad en mercado tiene los costos de la UES, por otro lado, su accesibilidad también la convierten en una buena opción.

7. De la población de estudiantes actuales de la maestría y graduados de la misma, se obtuvieron los siguientes comentarios interesantes: la mayoría se dió cuenta del programa por medio de anuncios publicados en los periódicos, por otro lado la gran mayoría de estudiantes actuales de la MAECE estaría dispuesto a recomendarla con otras personas como una buena opción para seguir estudios de posgrado, lo interesante de este punto es que la mayoría de graduados de la MAECE opinó que no recomendaría el programa con posibles candidatos, a pesar de que por otro lado se observa un tanto contradictorio la respuesta de los mismos en cuanto a cumplimiento de expectativas académicas por parte de la MAECE. En referencia a la evaluación del proceso enseñanza aprendizaje en las áreas más importantes, se notó lo siguiente: la gestión financiera, la mayoría de graduados opina que es deficiente, los estudiantes actuales por otro lado opinan que es buena; en cuanto a la gestión académica, los graduados opinan que fue buena, los estudiantes opinan que es regular; la gestión administrativa es la que fue mayormente criticada ya que los graduados en su mayoría opinaron que la gestión fue deficiente sino mala y los estudiantes actuales opinan que es regular. En cuanto a la planilla de docentes de la maestría la mayor parte de la población tanto de graduados como de estudiantes opinan que es buena. En cuanto a los programas de estudio igual que la anterior opinaron que sí se apegan a la realidad nacional y que lo aprendido les ha ayudado en el desempeño de sus labores.

8. Por parte de los graduados de la MAECE se observó que un 33% no recibió apoyo de las empresas donde laboran para poder seguir estudiando la maestría, por otra parte los estudiantes en mayor proporción si están siendo apoyados por sus patronos; además, los

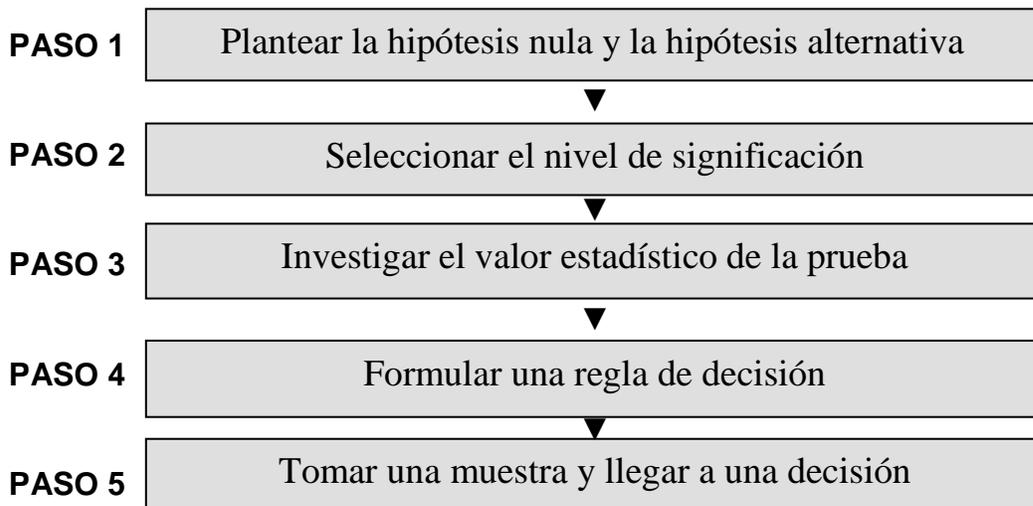
estudiantes de pregrado que están pensando seguir estudiando un posgrado, lo piensan hacer mediante sus propios medios (esto equivale a 1200 personas). Vale la pena mencionar que dentro de la población estudiantil de pregrado, la mayoría de personas que desean seguir estudiando maestría les parece mejor buscar una que la cuota oscile entre 1,000 y 3,000 colones por semestre y que sus horarios de preferencia sean de lunes a viernes de 6:00 PM a 8:30 PM; aunque una población considerable (33%) preferían un horario de fines de semana.

9. Una de las respuestas en la que el 100% de los encuestados respondió afirmativamente fue la referente a si les parece importante que la maestría mantuviera vínculos con sus graduados para invitarlos a seminarios, cursos, oportunidades de empleo u otra forma de actualización académica, por lo que es válido tomarlo en cuenta. Por otro lado, las recomendaciones más comúnmente escuchadas para mejorar la gestión de la maestría van orientadas a las áreas administrativas, mercadeo de la maestría, atención al cliente, infraestructura y la creación de vínculos con otras instituciones académicas, de gobierno y empresa privada.

3.4 Prueba de Hipótesis

En nuestro estudio se ha definido un supuesto que debemos demostrar, este supuesto se denomina hipótesis. El procedimiento basado en la evidencia muestral y en la teoría de probabilidad que se emplea para determinar si la hipótesis es un enunciado razonable, se denomina Prueba de Hipótesis.

Utilizamos un procedimiento de cinco pasos que esquematiza la prueba de hipótesis; al finalizar los cinco pasos, tendremos la capacidad de tomar la decisión de rechazar o no la hipótesis. Estos cinco pasos se esquematizan a continuación:



Paso 1 : Plantear la hipótesis nula (H_0) y la hipótesis alterna (H_1)

El primer paso es plantear la hipótesis a ser probada. La cual es la Hipótesis nula (H_0), por lo general hay un “no” o un término “no” en la hipótesis nula , que indica que “no hay cambio”

Consideraciones:

- La hipótesis nula se plantea con el objetivo de probar. Podemos rechazarla o aceptarla.
- Se acepta con base a datos muestrales, no es posible afirmar que es verdadera.
- Aceptarla no quiere decir que se cumple, significa que no se pudo refutar.

La hipótesis alternativa describe lo que si se considerara si la hipótesis nula es rechazada.

Paso 2. Seleccionar el nivel de significancia.

El nivel de significancia es la probabilidad de rechazar la hipótesis nula cuando es verdadera, se denota mediante α , la letra griega alfa. Como investigadores deberemos seleccionar un nivel de significancia, dependiendo del tipo de investigación podremos tomar:

- $\alpha=0.05$ para proyectos de investigación
- $\alpha=0.01$ para aseguramiento de la calidad
- $\alpha=0.10$ para encuestas políticas.

Paso 3. Calcular el valor estadístico de la prueba.

Se refiere al valor obtenido a partir de la información muestral, que se utiliza para determinar si se rechaza la hipótesis nula. Ejemplos son : t, F, χ^2 (ji cuadrada).

Paso 4. Formular la regla de decisión.

Esto es un enunciado de las condiciones según las que se acepta o rechaza la hipótesis nula. Estimaremos el valor crítico, que es un número que es el punto divisorio entre la región de aceptación y la región de rechazo, de la hipótesis nula.

Paso 5. Tomar una decisión.

En este paso tomaremos la decisión de aceptar o rechazar la hipótesis nula. Tomando en cuenta el nivel de significancia , el tipo de distribución , valor crítico y el valor calculado del valor estadístico de la prueba, determinamos la zona en la que cae nuestro valor, si es en la zona de rechazo o en la zona de no rechazo.

Al aplicar los pasos anteriores a la investigación que se está realizando, se han tomado en cuenta las siguientes consideraciones:

De las tres poblaciones investigadas, se tomó para comprobar la hipótesis a la correspondiente a la de los graduados de la MAECE por tener un mayor grado de conocimiento de gestión de la misma.

Para comprobar la hipótesis nula establecida en el trabajo de investigación se tomaron en cuenta los resultados de la pregunta 13 que se refiere a la evaluación del proceso de enseñanza aprendizaje en el aspecto de la gestión financiera, académica y administrativa; del instrumento de medida utilizado para recopilar información de los graduados de la MAECE.

Los resultados que se obtuvieron se presentan en las siguientes tablas:

Gestión financiera de la MAECE:

EVALUACION	CANTIDAD	PORCENTAJE
Deficiente	10	56
Regular	2	34
Buena	6	10
Excelente	0	0
Total	18	100

Gestión académica de la MAECE:

EVALUACION	CANTIDAD	PORCENTAJE
Deficiente	6	33
Regular	3	17
Buena	9	50
Excelente	0	0
Total	18	100

Gestión Administrativa de la MAECE:

EVALUACION	CANTIDAD	PORCENTAJE
Deficiente	13	72
Regular	4	22
Buena	1	6
Excelente	0	0
Total	18	100

Desarrollando los pasos establecidos para la prueba de la hipótesis, se tiene lo siguiente:

Paso 1: Planteamiento de la Hipótesis Nula (H_0) y Alternativa (H_1).

H_0 : La situación adversa en la que se ha desarrollado el programa de la MAECE desde 1996 no ha incidido en la ejecución de una gestión eficiente en los aspectos académicos, administrativos y financieros.

H_1 : La deficiente gestión administrativa, académica y financiera de la Maestría en Administración de Empresas y Consultoría Empresarial, si incide en el proceso de enseñanza – aprendizaje.

Paso 2: Selección del nivel de significación.

Al tratar de establecer la muestra de la población a ser estudiada se determinó un nivel de confianza del 95%; de donde se deduce que el valor de significancia es $\alpha=0.05$, el cual es para proyectos de investigación.

Paso 3: Cálculo del valor estadístico de la prueba.

El estadístico, será establecido mediante el análisis de chi-cuadrado, específicamente para tablas de contingencias, por ser pruebas no paramétricas y ser resultados independientes. La fórmula a utilizar es la siguiente:

$$\chi^2 = \sum((f_0 - f_e)^2 / f_e)$$

Para iniciar el cálculo se diseñó la siguiente tabla, que contiene los siguientes resultados:

Cuadro 3.3
Frecuencias observadas en el Proceso de Enseñanza Aprendizaje

Tipo de gestión	Frecuencias Observadas			
	Excelente	Buena	Regular	Deficiente
Financiera	0	6	2	10
Académica	0	9	3	6
Administrativa	0	1	4	13

Para aplicar el análisis de contingencia es necesario observar que ninguno de los valores de las frecuencias observadas se encuentren valores nulos (0) en más de una celda. En el cuadro 3.3, se observan 3 celdas con valor 0 y en la misma categoría; lo que imposibilita tener resultados aceptables.

Por tal razón, se realizó un ajuste, en el cual se unifican las categorías de excelente y buena; la cual se llamará buena, como se presenta en el cuadro 3.4.

Cuadro 3.4

Ajuste de frecuencias observadas en el Proceso de Enseñanza Aprendizaje

Tipo de Gestión	Frecuencias Observadas			
	Buena	Regular	Deficiente	Total
Financiera	6	2	10	18
Académica	9	3	6	18
Administrativa	1	4	13	18
Total	16	8	29	54

Cálculo de las frecuencias esperadas:

La frecuencia esperada de una celda es el producto del total de su fila y el total de su columna dividida entre el gran total.

$$fe = (\text{Total de fila} \times \text{Total columna}) / \text{Gran total}$$

Ejemplificando se tiene que para la celda superior izquierda:

$$fe = (18 \times 16) / 54 = 5.33$$

Utilizando la fórmula anterior para las demás celdas restantes, se obtienen los siguientes resultados.

Cuadro 3.5

Frecuencias esperadas en el Proceso de Enseñanza Aprendizaje

Tipo de Gestión	Frecuencias Esperadas			
	Buena	Regular	Deficiente	Total
Financiera	5.33	3.00	9.67	18
Académica	5.33	3.00	9.67	18
Administrativa	5.33	3.00	9.67	18
Total	16	8	29	54

Cálculo de chi-cuadrado

Cuadro 3.6

Cálculo de chi-cuadrado del Proceso de enseñanza aprendizaje

Gestión	Buena			Regular			Deficiente			chic. Calc.
	fo	fe	$(fo-fe)^2/fe$	fo	fe	$(fo-fe)^2/fe$	fo	fe	$(fo-fe)^2/fe$	
Financiera	6	5.33	0.08	2	3.00	0.33	10	9.67	0.01	
Académica	9	5.33	2.52	3	3.00	0.00	6	9.67	1.39	
Administrativa	1	5.33	3.52	4	3.00	0.33	13	9.67	1.15	
Total			6.125			0.67			2.55	9.34

El chi cuadrado calculado es de 9.34

Paso 4: Formulación de la regla de decisión.

Calculo del valor crítico (chi de tabla)

Primeramente se de determinó los grados de libertad por medio de la siguiente fórmula:

$$g.l. = (\text{Total de columnas} - 1)(\text{Total de filas} - 1)$$

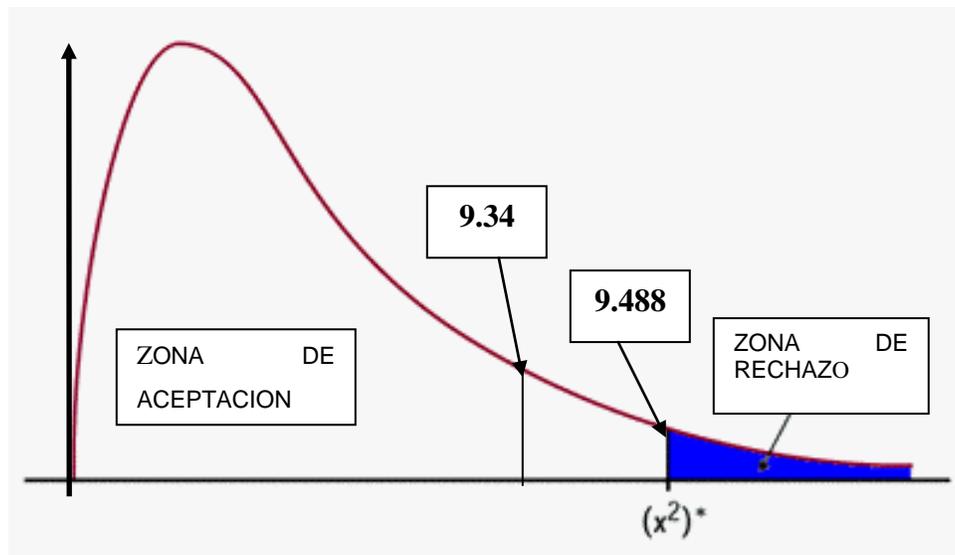
Sustituyendo datos, se obtiene el siguiente resultado:

$$g.l. = (3 - 1) \times (3 - 1)$$

$$g.l. = 4$$

Con 4 grados de libertad y un nivel de significancia de 0.05 se en tablas de valores críticos de chi cuadrados; se obtiene un valor crítico de 9.488.

Paso 5: Toma de decisión.



Como el valor de chi calculado (9.34) es menor al chi de tablas (9.488); se afirma que con los datos recopilados, y con un nivel de significancia igual a 0.05, la hipótesis nula es aceptada (por que no hay evidencias estadísticas para rechazar la H_0).

A pesar que H_0 fue aceptada; no se garantiza una excelente gestión, por lo que es necesario elaborar un plan estratégico que permita mejorar la eficiencia de la gestión.

3.5 Diagnóstico

En la elaboración del diagnóstico de la MAECE, se consideraron elementos percibidos durante las visitas realizadas a instituciones relacionadas con el que hacer de la enseñanza de estudios de posgrados y a personalidades con amplia experiencia que aportaron ideas que permitieron tener un panorama real de la situación; así como la investigación bibliográfica y los resultados de las encuestas realizadas a las diferentes poblaciones estudiantiles consideradas en el estudio de tesis.

El diagnóstico se realizó en tres etapas:

- a) Cubriendo las áreas de administración, académica y financiera de la MAECE.
- b) Análisis de Macro y Microvariables que están inmersas en la MAECE.
- c) Análisis FODA de la MAECE.

Luego se realizó un análisis final que permitió definir los lineamientos para definir del siguiente capítulo, que las estrategias que conforman el plan estratégico para el próximo quinquenio de la MAECE (2002 – 2007).

3.6 Areas de análisis

Área Académica

En el área académica se observa que no existen procedimientos ni funciones definidas que sean eficientes y oportunas para que la gestión sea sistémica. Lo anterior, permite que se den procesos engorrosos, como lo es el caso de hay algunos alumnos (as) de la MAECE, que no se han matriculado oficialmente ante la Universidad de El Salvador, a pesar de haber cumplido con el requisito de egresado y de haber defendido su tesis en algunos casos.

Área Administrativa

La gestión administrativa de la MAECE la ejerce ASIMEI y no se ha logrado definir, si existen procedimientos, manuales de funciones que establezcan cuales serán sus obligaciones, deberes y relaciones entre las demás áreas y entes u organismos que tienen que ver con la MAECE.

Área Financiera

La gestión financiera de la MAECE también la ejerce ASIMEI; donde también se dan los mismos fenómenos que en el área administrativa.

Todo lo anterior, nos permite diagnosticar que no existe una organización que establezca cuales serán las relaciones entre las diferentes áreas o departamentos y como será su relación con el cliente final, que en este caso es el estudiante de maestría. También se puede diagnosticar que se da una deficiente planificación, ejecución, control, organización y retroalimentación de los procesos por que cada quien trabaja a su manera y no en forma de equipo. Cada maestría que se imparte en la UES cuenta con procesos administrativos, académicos y financieros diferentes; lo que crean desordenes al tratar de establecer nexos con la administración académica y financiera de la UES. Actualmente se está diseñando la creación de una unidad de posgrado, que tendrá como finalidad principal el lograr una coordinación general de todos los programas de posgrado; así como en sus departamentos y facultades, para lograr una mejor atención al usuario. Retomado todo lo anteriormente expuesto y considerando los resultados de las encuestas se hace uso de la herramientas de análisis FODA para establecer cuales son las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la MAECE.

3.7 Análisis FODA.

Para la elaboración del análisis FODA se ha tomado en cuenta los resultados de los instrumentos de recopilación administrados a las tres poblaciones consideradas en el estudio, las informaciones recopiladas de documentos, aportes proporcionados por profesionales conocedores del que hacer educativo en educación superior, tanto interno como externo de la UES.

Como resultado de toda la investigación recopilada y analizada por el grupo investigador, se presenta en el cuadro 3.7 un resumen todos los factores externos a la MAECE.

Los factores externos se agrupan en oportunidades y amenazas que la MAECE debe de considerar al elaborar estrategias que permitan diseñar un plan estratégico eficiente para el próximo quinquenio (2002 – 2007).

En el cuadro 3.8, se presentan los factores internos a la MAECE que deben ser considerados al establecer las estrategias del plan estratégico para el próximo quinquenio.

Cuadro 3.7
Factores externos a la MAECE

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Acreditación ante el Consejo Superior Universitario Centroamericano - Crecimiento de la población estudiantil en los últimos años. - Demanda creciente en el Mercado laboral de profesionales con estudios de maestría. - Deseo de formación superior por parte de los profesionales. - Creación de una unidad de administración de posgrado dentro de la UES. - Apertura de mercado profesional de acuerdo al fenómeno de la globalización y a los tratados de libre comercio. - Mejoramiento y ampliación de las instalaciones físicas de la UES. - Inexistencia de programas de doctorado a nivel nacional en el ámbito de administración de empresas. - Establecimiento de convenios con instituciones nacionales e internacionales. - Vinculación de empresa privada y la MAECE. - Creación de la Sociedad de profesionales de Graduados de la MAECE. - Establecer programas de capacitación a docentes. - Establecer oficina de consultoría empresarial. 	<ul style="list-style-type: none"> - Competencia con respaldo institucional (nacional e internacional). - Preferencia por profesionales formados y capacitados en otras universidades tanto nacionales como extranjeras. - Entorno económico del país poco favorable para realizar estudios de posgrado. - Surgimiento de nuevos programas de Maestrías. - Inexistencia de aporte académico por parte de los becarios de la MAECE.

Cuadro 3.8
Factores Internos a la MAECE

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> - Alto porcentaje de estudiantes graduados de la MAECE provienen de la Universidad de El Salvador. - La mayoría de la población de la MAECE son de la Facultad de Ingeniería y Arquitectura, y Ciencias Económicas. - Alto prestigio académico. - Costos de estudio competitivos. - Buen Staff de docentes. - El programa de la MAECE con especialización en consultoría es único. - Existe autogestión financiera. - Ubicación geográfica. 	<ul style="list-style-type: none"> - Regular gestión académica. - Regular gestión administrativa. - Regular gestión financiera. - Planificación estratégica deficiente. - Participación de Mercado baja. - Deficiente plan de mercadeo y de publicidad. - Deficiente atención al cliente. - Inexistencia de políticas y procedimientos para obtención de becas. - Falta de planificación de gastos financieros. - Carencia de instalaciones adecuadas, así como de equipo. - Inexistencia de documentación de producción propia para apoyo de los estudiantes (estudio de casos). - Inexistencia de biblioteca especializada. - Falta de proyección social. - Falta de investigación y desarrollo científico. - Falta de delegación estudiantil ante los organismos que toman decisiones en el que hacer de la MAECE. - Regular método de enseñanza aprendizaje. - Inexistencia de políticas o formas de pago. - Inexistencia de Proyección Internacional.

Cuadro 3.2

Análisis Comparativo entre Maestrías en las Areas de Administración de Empresas					
Elemento a comparar	Maestría en Administración de Empresas y Consultoría Empresarial (MAECE)	Maestría en Administración y Dirección de Empresas (MADE)	Maestría en Administración de Empresas (MAE)	Maestría en Administración de Empresas (MAE)	Maestría en Administración de Empresas (MAE)
Universidad o Instituto	De El Salvador (UES)	Centroamericana José Simeón Cañas (UCA)	Instituto Superior de Economía y Administración de Empresas (ISEADE/FEPADE)	Tecnológica de El Salvador (UTEC)	de Oriente (UNIVO)
Número de materias	24	21	16	16	18
Trabajo de graduación	si	Proceso	si	si	Proceso
Número de Ciclos	4	4	4	4	4
Tiempo de Duración	2	2	2	2	2
Unidades Valorativas	64	68	63	64	64
Costo Total	¢ 28,000.00	¢ 30,960.00	¢ 42,400.00	¢ 35,000.00	¢ 22,000.00
Observación		Salidas laterales		Incluye Material	

PRESUPUESTO MAECE 2002 (EN US DÓLARES)

Presupuesto MAECE para el ciclo /2002; (3 módulos por ciclo)

	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2003/Enero	TOTAL
INGRESOS													
Ingresos Ordinarios													
ALUMNOS 99+1 becado	\$11,314.29	\$11,314.29	\$11,314.29	\$11,314.29	\$11,314.29	\$11,314.29	\$11,771.43	\$11,771.43	\$11,771.43	\$11,771.43	\$11,771.43	\$11,771.43	\$138,514.29
ALUMNOS EN SEMINARIO	\$965.71	\$965.71	\$965.71	\$965.71	\$965.71	\$965.71	\$965.71	\$965.71	\$965.71	\$965.71	\$965.71	\$965.71	\$11,588.57
Reintegros ASIME (RENTA)	\$17.10	\$17.10	\$17.10	\$17.10	\$17.10	\$17.10	\$17.10	\$17.10	\$17.10	\$17.10	\$17.10	\$17.10	\$205.19
Intereses:	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Intereses en depósitos	\$34.64	\$34.64	\$34.64	\$34.64	\$34.64	\$34.64	\$34.64	\$34.64	\$34.64	\$34.64	\$34.64	\$34.64	\$415.72
TOTAL	\$12,331.74	\$12,331.74	\$12,331.74	\$12,331.74	\$12,331.74	\$12,331.74	\$12,788.89	\$12,788.89	\$12,788.89	\$12,788.89	\$12,788.89	\$12,788.89	\$150,723.77
	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
EGRESOS	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Gastos de Administración:	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Sueldos	\$440.00	\$440.00	\$440.00	\$440.00	\$440.00	\$440.00	\$440.00	\$440.00	\$440.00	\$440.00	\$440.00	\$440.00	\$5,280.00
Transporte de Personal	\$106.86	\$106.86	\$106.86	\$106.86	\$106.86	\$106.86	\$106.86	\$106.86	\$106.86	\$106.86	\$106.86	\$106.86	\$1,282.29
Honorarios a Docentes	\$4,011.43	\$3,240.00	\$3,240.00	\$3,240.00	\$3,240.00	\$3,702.86	\$3,240.00	\$3,240.00	\$3,240.00	\$3,240.00	\$3,240.00	\$3,702.86	\$40,577.14
Vacaciones	\$0.00	\$82.03	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$82.03
Indemnizaciones y aguinaldo	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$440.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$194.29	\$0.00	\$634.29
Cuota patronal ISSS Y AFP	\$95.70	\$95.70	\$95.70	\$95.70	\$95.70	\$95.70	\$95.70	\$95.70	\$95.70	\$95.70	\$95.70	\$95.70	\$1,148.41
Honorarios a jurados	\$617.14	\$617.14	\$617.14	\$617.14	\$617.14	\$617.14	\$617.14	\$617.14	\$617.14	\$617.14	\$617.14	\$617.14	\$7,405.71
Servicio Telefónico	\$80.00	\$80.00	\$80.00	\$80.00	\$80.00	\$80.00	\$80.00	\$80.00	\$80.00	\$80.00	\$80.00	\$80.00	\$960.00
Coordinado de Maestría	\$685.71	\$685.71	\$685.71	\$685.71	\$685.71	\$685.71	\$685.71	\$685.71	\$685.71	\$685.71	\$685.71	\$685.71	\$8,228.57
Papelería y útiles	\$57.14	\$57.14	\$57.14	\$57.14	\$57.14	\$57.14	\$57.14	\$57.14	\$57.14	\$57.14	\$57.14	\$57.14	\$685.71
Aseo y Limpieza	\$117.14	\$117.14	\$117.14	\$117.14	\$117.14	\$117.14	\$117.14	\$117.14	\$117.14	\$117.14	\$117.14	\$117.14	\$1,405.71
Servicios secretariales	\$228.57	\$228.57	\$228.57	\$228.57	\$228.57	\$228.57	\$228.57	\$228.57	\$228.57	\$228.57	\$228.57	\$228.57	\$2,742.86
Publicaciones en Prensa	\$457.14	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$228.57	\$742.86	\$228.57	\$228.57	\$0.00	\$742.86	\$457.14	\$0.00	\$3,085.71
Promoción Directa	\$3,228.57	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$3,228.57	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$6,457.14
Consultoría	\$152.38	\$152.38	\$152.38	\$152.38	\$152.38	\$152.38	\$152.38	\$152.38	\$152.38	\$152.38	\$152.38	\$152.39	\$1,828.57
Folletería	\$22.86	\$22.86	\$22.86	\$22.86	\$22.86	\$22.86	\$22.86	\$22.86	\$22.86	\$22.86	\$22.86	\$22.86	\$274.29
Parqueo UES	\$34.29	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$34.29
Dietas a Directores	\$571.43	\$571.43	\$571.43	\$571.43	\$571.43	\$571.43	\$571.43	\$571.43	\$571.43	\$571.43	\$571.43	\$571.43	\$6,857.14
Mobiliario y equipo de oficina	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$1,942.86	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$1,942.86
Atención a participantes	\$102.86	\$28.57	\$28.57	\$28.57	\$28.57	\$28.57	\$28.57	\$28.57	\$28.57	\$28.57	\$28.57	\$28.57	\$417.14
Imprevistos 7%	\$532.69	\$532.69	\$532.69	\$532.69	\$532.69	\$532.69	\$532.69	\$532.69	\$532.69	\$532.69	\$532.69	\$532.69	\$6,392.23
TOTAL DE EGRESOS	\$11,541.91	\$7,058.22	\$6,976.20	\$6,976.20	\$7,644.77	\$8,181.91	\$12,376.20	\$7,204.77	\$6,976.20	\$7,719.05	\$7,627.62	\$7,439.06	\$97,722.09
DIFERENCIA	\$789.83	\$5,273.52	\$5,355.55	\$5,355.55	\$4,686.98	\$4,149.83	\$412.69	\$5,584.12	\$5,812.69	\$5,069.83	\$5,161.26	\$5,349.83	\$53,001.68
Excedentes del programa a distribuir a ambas partes													\$26,500.84

PRESUPUESTO MAECE 2003

Presupuesto MAECE para el ciclo /2003; (3 módulos por ciclo)

	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2004/Enero	TOTAL
INGRESOS													
Ingresos Ordinarios													
ALUMNOS 99+1 becado	¢ 99,000.00	¢ 99,000.00	¢ 99,000.00	¢ 99,000.00	¢ 99,000.00	¢ 99,000.00	¢ 103,000.00	¢ 103,000.00	¢ 103,000.00	¢ 103,000.00	¢ 103,000.00	¢ 103,000.00	¢ 1212,000.00
ALUMNOS EN SEMINARIO (24)	¢ 8,450.00	¢ 8,450.00	¢ 8,450.00	¢ 8,450.00	¢ 8,450.00	¢ 8,450.00	¢ 8,450.00	¢ 8,450.00	¢ 8,450.00	¢ 8,450.00	¢ 8,450.00	¢ 8,450.00	¢ 101,400.00
Reintegros ASIME (RENTA)	¢ 149.62	¢ 149.62	¢ 149.62	¢ 149.62	¢ 149.62	¢ 149.62	¢ 149.62	¢ 149.62	¢ 149.62	¢ 149.62	¢ 149.62	¢ 149.62	¢ 1,795.44
Intereses:													
Intereses en depósitos	¢ 150.00	¢ 150.00	¢ 150.00	¢ 150.00	¢ 150.00	¢ 150.00	¢ 150.00	¢ 150.00	¢ 150.00	¢ 150.00	¢ 150.00	¢ 150.00	¢ 1,800.00
TOTAL	#####	¢107,749.62	¢ 107,749.62	¢ 107,749.62	¢ 107,749.62	¢ 107,749.62	¢ 111,749.62	¢ 1316,995.44					
EGRESOS													
Gastos de Administración:													
Sueldos	¢ 4,042.50	¢ 4,042.50	¢ 4,042.50	¢ 4,042.50	¢ 4,042.50	¢ 4,042.50	¢ 4,042.50	¢ 4,042.50	¢ 4,042.50	¢ 4,042.50	¢ 4,042.50	¢ 4,042.50	¢ 48,510.00
Transporte de Personal	¢ 935.00	¢ 935.00	¢ 935.00	¢ 935.00	¢ 935.00	¢ 935.00	¢ 935.00	¢ 935.00	¢ 935.00	¢ 935.00	¢ 935.00	¢ 935.00	¢ 11,220.00
Honorarios a Docentes	¢ 35,100.00	¢ 28,350.00	¢ 28,350.00	¢ 28,350.00	¢ 28,350.00	¢ 32,400.00	¢ 28,350.00	¢ 28,350.00	¢ 28,350.00	¢ 28,350.00	¢ 28,350.00	¢ 32,400.00	¢ 355,050.00
Vacaciones		¢ 753.60											¢ 753.60
Indemnizaciones y aguinaldo					¢ 4,042.50						¢ 1,700.00		¢ 5,742.50
Cuota patronal ISSS Y AFP	¢ 879.24	¢ 879.24	¢ 879.24	¢ 879.24	¢ 879.24	¢ 879.24	¢ 879.24	¢ 879.24	¢ 879.24	¢ 879.24	¢ 879.24	¢ 879.24	¢ 10,550.88
Honorarios a jurados	¢ 3,375.00	¢ 3,375.00	¢ 3,375.00	¢ 3,375.00	¢ 3,375.00	¢ 3,375.00	¢ 3,375.00	¢ 3,375.00	¢ 3,375.00	¢ 3,375.00	¢ 3,375.00	¢ 3,375.00	¢ 40,500.00
Servicio Telefónico	¢ 770.00	¢ 770.00	¢ 770.00	¢ 770.00	¢ 770.00	¢ 770.00	¢ 770.00	¢ 770.00	¢ 770.00	¢ 770.00	¢ 770.00	¢ 770.00	¢ 9,240.00
Coordinado de Maestría	¢ 6,300.00	¢ 6,300.00	¢ 6,300.00	¢ 6,300.00	¢ 6,300.00	¢ 6,300.00	¢ 6,300.00	¢ 6,300.00	¢ 6,300.00	¢ 6,300.00	¢ 6,300.00	¢ 6,300.00	¢ 75,600.00
Papelería y útiles	¢ 500.00	¢ 500.00	¢ 500.00	¢ 500.00	¢ 500.00	¢ 500.00	¢ 500.00	¢ 500.00	¢ 500.00	¢ 500.00	¢ 500.00	¢ 500.00	¢ 6,000.00
Aseo y Limpieza	¢ 1,100.00	¢ 1,100.00	¢ 1,100.00	¢ 1,100.00	¢ 1,100.00	¢ 1,100.00	¢ 1,100.00	¢ 1,100.00	¢ 1,100.00	¢ 1,100.00	¢ 1,100.00	¢ 1,100.00	¢ 13,200.00
Servicios secretariales	¢ 2,000.00	¢ 2,000.00	¢ 2,000.00	¢ 2,000.00	¢ 2,000.00	¢ 2,000.00	¢ 2,000.00	¢ 2,000.00	¢ 2,000.00	¢ 2,000.00	¢ 2,000.00	¢ 2,000.00	¢ 24,000.00
Publicaciones en Prensa	¢ 4,000.00				¢ 2,000.00	¢ 6,500.00	¢ 2,000.00	¢ 2,000.00		¢ 6,500.00	¢ 4,000.00		¢ 27,000.00
Promoción Directa	¢ 22,600.00						¢ 22,600.00						¢ 45,200.00
Consultoría	¢ 1,333.33	¢ 1,333.33	¢ 1,333.33	¢ 1,333.33	¢ 1,333.33	¢ 1,333.33	¢ 1,333.33	¢ 1,333.33	¢ 1,333.33	¢ 1,333.33	¢ 1,333.33	¢ 1,333.37	¢ 16,000.00
Folletería	¢ 200.00	¢ 200.00	¢ 200.00	¢ 200.00	¢ 200.00	¢ 200.00	¢ 200.00	¢ 200.00	¢ 200.00	¢ 200.00	¢ 200.00	¢ 200.00	¢ 2,400.00
Parqueo UES	¢ 300.00												¢ 300.00
Dietas a Directores	¢ 3,500.00	¢ 3,500.00	¢ 3,500.00	¢ 3,500.00	¢ 3,500.00	¢ 3,500.00	¢ 3,500.00	¢ 3,500.00	¢ 3,500.00	¢ 3,500.00	¢ 3,500.00	¢ 3,500.00	¢ 42,000.00
Mobiliario y equipo de oficina							¢ 17,000.00				\$ -		¢ 17,000.00
Atención a participantes	¢ 900.00	¢ 250.00	¢ 250.00	¢ 250.00	¢ 250.00	¢ 250.00	¢ 250.00	¢ 250.00	¢ 250.00	¢ 250.00	¢ 250.00	¢ 250.00	¢ 3,650.00
Imprevistos 5%	¢ 4,500.00	¢ 4,500.00	¢ 4,500.00	¢ 4,500.00	¢ 4,500.00	¢ 4,500.00	¢ 4,500.00	¢ 4,500.00	¢ 4,500.00	¢ 4,500.00	¢ 4,500.00	¢ 4,500.00	¢ 54,000.00
TOTAL DE EGRESOS	¢ 92,335.07	¢ 58,788.67	¢ 58,035.07	¢ 58,035.07	¢ 64,077.57	¢ 68,585.07	¢ 99,635.07	¢ 60,035.07	¢ 58,035.07	¢ 64,535.07	¢ 63,735.07	¢ 62,085.11	¢ 807,916.98
DIFERENCIA	¢ 15,414.55	¢ 48,960.95	¢ 49,714.55	¢ 49,714.55	¢ 43,672.05	¢ 39,164.55	¢ 12,114.55	¢ 51,714.55	¢ 53,714.55	¢ 47,214.55	¢ 48,014.55	¢ 49,664.51	¢ 509,078.46
Excedentes del programa a distribuir a ambas partes													¢ 254,539.23

PRESUPUESTO MAECE 2003

Presupuesto MAECE para el ciclo /2003; (3 módulos por ciclo)

	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2004/Enero	TOTAL
INGRESOS													
Ingresos Ordinarios													
ALUMNOS 99+1 becado	\$11,314.29	\$11,314.29	\$11,314.29	\$11,314.29	\$11,314.29	\$11,314.29	\$11,771.43	\$11,771.43	\$11,771.43	\$11,771.43	\$11,771.43	\$11,771.43	\$138,514.29
ALUMNOS EN SEMINARIO (24)	\$965.71	\$965.71	\$965.71	\$965.71	\$965.71	\$965.71	\$965.71	\$965.71	\$965.71	\$965.71	\$965.71	\$965.71	\$11,588.57
Reintegros ASIME (RENTA)	\$17.10	\$17.10	\$17.10	\$17.10	\$17.10	\$17.10	\$17.10	\$17.10	\$17.10	\$17.10	\$17.10	\$17.10	\$205.19
Intereses:	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Intereses en depósitos	\$17.14	\$17.14	\$17.14	\$17.14	\$17.14	\$17.14	\$17.14	\$17.14	\$17.14	\$17.14	\$17.14	\$17.14	\$205.71
TOTAL	\$12,314.24	\$12,314.24	\$12,314.24	\$12,314.24	\$12,314.24	\$12,314.24	\$12,771.39	\$12,771.39	\$12,771.39	\$12,771.39	\$12,771.39	\$12,771.39	\$150,513.76
	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
EGRESOS	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Gastos de Administración:	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Sueldos	\$462.00	\$462.00	\$462.00	\$462.00	\$462.00	\$462.00	\$462.00	\$462.00	\$462.00	\$462.00	\$462.00	\$462.00	\$5,544.00
Transporte de Personal	\$106.86	\$106.86	\$106.86	\$106.86	\$106.86	\$106.86	\$106.86	\$106.86	\$106.86	\$106.86	\$106.86	\$106.86	\$1,282.29
Honorarios a Docentes	\$4,011.43	\$3,240.00	\$3,240.00	\$3,240.00	\$3,240.00	\$3,702.86	\$3,240.00	\$3,240.00	\$3,240.00	\$3,240.00	\$3,240.00	\$3,702.86	\$40,577.14
Vacaciones	\$0.00	\$86.13	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$86.13
Indemnizaciones y aguinaldo	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$462.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$194.29	\$0.00	\$656.29
Cuota patronal ISSS Y AFP	\$100.48	\$100.48	\$100.48	\$100.48	\$100.48	\$100.48	\$100.48	\$100.48	\$100.48	\$100.48	\$100.48	\$100.48	\$1,205.81
Honorarios a jurados	\$385.71	\$385.71	\$385.71	\$385.71	\$385.71	\$385.71	\$385.71	\$385.71	\$385.71	\$385.71	\$385.71	\$385.71	\$4,628.57
Servicio Telefónico	\$88.00	\$88.00	\$88.00	\$88.00	\$88.00	\$88.00	\$88.00	\$88.00	\$88.00	\$88.00	\$88.00	\$88.00	\$1,056.00
Coordinado de Maestría	\$720.00	\$720.00	\$720.00	\$720.00	\$720.00	\$720.00	\$720.00	\$720.00	\$720.00	\$720.00	\$720.00	\$720.00	\$8,640.00
Papelaría y útiles	\$57.14	\$57.14	\$57.14	\$57.14	\$57.14	\$57.14	\$57.14	\$57.14	\$57.14	\$57.14	\$57.14	\$57.14	\$685.71
Aseo y Limpieza	\$125.71	\$125.71	\$125.71	\$125.71	\$125.71	\$125.71	\$125.71	\$125.71	\$125.71	\$125.71	\$125.71	\$125.71	\$1,508.57
Servicios secretariales	\$228.57	\$228.57	\$228.57	\$228.57	\$228.57	\$228.57	\$228.57	\$228.57	\$228.57	\$228.57	\$228.57	\$228.57	\$2,742.86
Publicaciones en Prensa	\$457.14	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$228.57	\$742.86	\$228.57	\$228.57	\$0.00	\$742.86	\$457.14	\$0.00	\$3,085.71
Promoción Directa	\$2,582.86	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$2,582.86	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$5,165.71
Consultoría	\$152.38	\$152.38	\$152.38	\$152.38	\$152.38	\$152.38	\$152.38	\$152.38	\$152.38	\$152.38	\$152.38	\$152.38	\$1,828.57
Folletería	\$22.86	\$22.86	\$22.86	\$22.86	\$22.86	\$22.86	\$22.86	\$22.86	\$22.86	\$22.86	\$22.86	\$22.86	\$274.29
Parqueo UES	\$34.29	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$34.29
Dietas a Directores	\$400.00	\$400.00	\$400.00	\$400.00	\$400.00	\$400.00	\$400.00	\$400.00	\$400.00	\$400.00	\$400.00	\$400.00	\$4,800.00
Mobiliario y equipo de oficina	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$1,942.86	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$1,942.86
Atención a participantes	\$102.86	\$28.57	\$28.57	\$28.57	\$28.57	\$28.57	\$28.57	\$28.57	\$28.57	\$28.57	\$28.57	\$28.57	\$417.14
Imprevistos 5%	\$514.29	\$514.29	\$514.29	\$514.29	\$514.29	\$514.29	\$514.29	\$514.29	\$514.29	\$514.29	\$514.29	\$514.29	\$6,171.43
TOTAL DE EGRESOS	\$10,552.58	\$6,718.71	\$6,632.58	\$6,632.58	\$7,323.15	\$7,838.29	\$11,386.87	\$6,861.15	\$6,632.58	\$7,375.44	\$7,284.01	\$7,095.44	\$92,333.37
DIFERENCIA	\$1,761.66	\$5,595.54	\$5,681.66	\$5,681.66	\$4,991.09	\$4,475.95	\$1,384.52	\$5,910.23	\$6,138.81	\$5,395.95	\$5,487.38	\$5,675.94	\$58,180.40
Excedentes del programa a distribuir a ambas partes													\$29,090.20

PRESUPUESTO MAECE 2004

Presupuesto MAECE para el ciclo /2004; (3 módulos por ciclo)

	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2005/Enero	TOTAL
INGRESOS													
Ingresos Ordinarios													
ALUMNOS 105+1 becado	¢ 105,000.00	¢ 105,000.00	¢ 105,000.00	¢ 105,000.00	#####	¢ 105,000.00	¢ 105,000.00	¢ 105,000.00	¢ 105,000.00	¢ 105,000.00	¢ 105,000.00	¢ 105,000.00	¢ 1260,000.00
ALUMNOS EN SEMINARIO (30)	¢ 10,562.50	¢ 10,562.50	¢ 10,562.50	¢ 10,562.50	¢ 10,562.50	¢ 10,562.50	¢ 10,562.50	¢ 10,562.50	¢ 10,562.50	¢ 10,562.50	¢ 10,562.50	¢ 10,562.50	¢ 126,750.00
Reintegros ASIME (RENTA)	¢ 149.62	¢ 149.62	¢ 149.62	¢ 149.62	¢ 149.62	¢ 149.62	¢ 149.62	¢ 149.62	¢ 149.62	¢ 149.62	¢ 149.62	¢ 149.62	¢ 1,795.44
Intereses:													
Intereses en depósitos	¢ 100.00	¢ 100.00	¢ 100.00	¢ 100.00	¢ 100.00	¢ 100.00	¢ 100.00	¢ 100.00	¢ 100.00	¢ 100.00	¢ 100.00	¢ 100.00	¢ 1,200.00
TOTAL	¢ 115,812.12	¢ 115,812.12	¢ 115,812.12	¢ 115,812.12	#####	¢ 115,812.12	¢ 1389,745.44						
EGRESOS													
Gastos de Administración:													
Sueldos	¢ 4,245.00	¢ 4,245.00	¢ 4,245.00	¢ 4,245.00	¢ 4,245.00	¢ 4,245.00	¢ 4,245.00	¢ 4,245.00	¢ 4,245.00	¢ 4,245.00	¢ 4,245.00	¢ 4,245.00	¢ 50,940.00
Combustible para Transporte de Personal	¢ 935.00	¢ 935.00	¢ 935.00	¢ 935.00	¢ 935.00	¢ 935.00	¢ 935.00	¢ 935.00	¢ 935.00	¢ 935.00	¢ 935.00	¢ 935.00	¢ 11,220.00
Honorarios a Docentes	¢ 35,100.00	¢ 28,350.00	¢ 28,350.00	¢ 28,350.00	¢ 28,350.00	¢ 32,400.00	¢ 28,350.00	¢ 28,350.00	¢ 28,350.00	¢ 28,350.00	¢ 28,350.00	¢ 32,400.00	¢ 355,050.00
Vacaciones		¢ 790.00											¢ 790.00
Indemnizaciones y aguinaldo					¢ 4,245.00						¢ 1,700.00		¢ 5,945.00
Cuota patronal ISSS Y AFP	¢ 922.00	¢ 922.00	¢ 922.00	¢ 922.00	¢ 922.00	¢ 922.00	¢ 922.00	¢ 922.00	¢ 922.00	¢ 922.00	¢ 922.00	¢ 922.00	¢ 11,064.00
Honorarios a jurados	¢ 6,750.00	¢ 6,750.00	¢ 6,750.00	¢ 6,750.00	¢ 6,750.00	¢ 6,750.00	¢ 6,750.00	¢ 6,750.00	¢ 6,750.00	¢ 6,750.00	¢ 6,750.00	¢ 6,750.00	¢ 81,000.00
Servicio Telefónico	¢ 1,200.00	¢ 1,200.00	¢ 1,200.00	¢ 1,200.00	¢ 1,200.00	¢ 1,200.00	¢ 1,200.00	¢ 1,200.00	¢ 1,200.00	¢ 1,200.00	¢ 1,200.00	¢ 1,200.00	¢ 14,400.00
Coordinado de Maestría	¢ 7,000.00	¢ 7,000.00	¢ 7,000.00	¢ 7,000.00	¢ 7,000.00	¢ 7,000.00	¢ 7,000.00	¢ 7,000.00	¢ 7,000.00	¢ 7,000.00	¢ 7,000.00	¢ 7,000.00	¢ 84,000.00
Papelería y útiles	¢ 500.00	¢ 500.00	¢ 500.00	¢ 500.00	¢ 500.00	¢ 500.00	¢ 500.00	¢ 500.00	¢ 500.00	¢ 500.00	¢ 500.00	¢ 500.00	¢ 6,000.00
Aseo y Limpieza	¢ 1,300.00	¢ 1,300.00	¢ 1,300.00	¢ 1,300.00	¢ 1,300.00	¢ 1,300.00	¢ 1,300.00	¢ 1,300.00	¢ 1,300.00	¢ 1,300.00	¢ 1,300.00	¢ 1,300.00	¢ 15,600.00
Servicios secretariales	¢ 2,300.00	¢ 2,300.00	¢ 2,300.00	¢ 2,300.00	¢ 2,300.00	¢ 2,300.00	¢ 2,300.00	¢ 2,300.00	¢ 2,300.00	¢ 2,300.00	¢ 2,300.00	¢ 2,300.00	¢ 27,600.00
Publicaciones en Prensa	¢ 4,000.00				¢ 2,000.00	¢ 6,500.00	¢ 2,000.00	¢ 2,000.00		¢ 6,500.00	¢ 4,000.00		¢ 27,000.00
Promoción Directa	¢ 20,000.00						¢ 20,000.00						¢ 40,000.00
Consultoría	¢ 1,000.00	¢ 1,000.00	¢ 1,000.00	¢ 1,000.00	¢ 1,000.00	¢ 1,000.00	¢ 1,000.00	¢ 1,000.00	¢ 1,000.00	¢ 1,000.00	¢ 1,000.00	¢ 1,000.00	¢ 12,000.00
Folletería	¢ 500.00	¢ 500.00	¢ 500.00	¢ 500.00	¢ 500.00	¢ 500.00	¢ 500.00	¢ 500.00	¢ 500.00	¢ 500.00	¢ 500.00	¢ 500.00	¢ 6,000.00
Parqueo UES	¢ 450.00												¢ 450.00
Dietas a Directores	¢ 3,500.00	¢ 3,500.00	¢ 3,500.00	¢ 3,500.00	¢ 3,500.00	¢ 3,500.00	¢ 3,500.00	¢ 3,500.00	¢ 3,500.00	¢ 3,500.00	¢ 3,500.00	¢ 3,500.00	¢ 42,000.00
Mobiliario y equipo de oficina							¢ 17,000.00				\$ -		¢ 17,000.00
Atención a participantes	¢ 900.00	¢ 250.00	¢ 250.00	¢ 250.00	¢ 250.00	¢ 250.00	¢ 250.00	¢ 250.00	¢ 250.00	¢ 250.00	¢ 250.00	¢ 250.00	¢ 3,650.00
Imprevistos 5%	¢ 4,000.00	¢ 4,000.00	¢ 4,000.00	¢ 4,000.00	¢ 4,000.00	¢ 4,000.00	¢ 4,000.00	¢ 4,000.00	¢ 4,000.00	¢ 4,000.00	¢ 4,000.00	¢ 4,000.00	¢ 48,000.00
TOTAL DE EGRESOS	¢ 94,602.00	¢ 63,542.00	¢ 62,752.00	¢ 62,752.00	¢ 68,997.00	¢ 73,302.00	¢ 101,752.00	¢ 64,752.00	¢ 62,752.00	¢ 69,252.00	¢ 68,452.00	¢ 66,802.00	¢ 859,709.00
DIFERENCIA	¢ 21,210.12	¢ 52,270.12	¢ 53,060.12	¢ 53,060.12	¢ 46,815.12	¢ 42,510.12	¢ 14,060.12	¢ 51,060.12	¢ 53,060.12	¢ 46,560.12	¢ 47,360.12	¢ 49,010.12	¢ 530,036.44
Excedentes del programa a distribuir a ambas partes													¢ 265,018.22

PRESUPUESTO MAECE 2004 (EN US DOLARES)

Presupuesto MAECE para el año/2004: (3 módulos por ciclo)

	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2005/Enero	TOTAL
INGRESOS													
Ingresos Ordinarios													
ALUMNOS 105+1 becado	\$12,000.00	\$12,000.00	\$12,000.00	\$12,000.00	\$12,000.00	\$12,000.00	\$12,000.00	\$12,000.00	\$12,000.00	\$12,000.00	\$12,000.00	\$12,000.00	\$144,000.00
ALUMNOS EN SEMINARIO (30)	\$1,207.14	\$1,207.14	\$1,207.14	\$1,207.14	\$1,207.14	\$1,207.14	\$1,207.14	\$1,207.14	\$1,207.14	\$1,207.14	\$1,207.14	\$1,207.14	\$14,485.71
Reintegros ASIME (RENTA)	\$17.10	\$17.10	\$17.10	\$17.10	\$17.10	\$17.10	\$17.10	\$17.10	\$17.10	\$17.10	\$17.10	\$17.10	\$205.19
Intereses:	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Intereses en depósitos	\$11.43	\$11.43	\$11.43	\$11.43	\$11.43	\$11.43	\$11.43	\$11.43	\$11.43	\$11.43	\$11.43	\$11.43	\$137.14
TOTAL	\$13,235.67	\$13,235.67	\$13,235.67	\$13,235.67	\$13,235.67	\$13,235.67	\$13,235.67	\$13,235.67	\$13,235.67	\$13,235.67	\$13,235.67	\$13,235.67	\$158,828.05
	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
EGRESOS	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Gastos de Administración:	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Sueldos	\$485.14	\$485.14	\$485.14	\$485.14	\$485.14	\$485.14	\$485.14	\$485.14	\$485.14	\$485.14	\$485.14	\$485.14	\$5,821.71
Combustible para Transporte de Personal	\$106.86	\$106.86	\$106.86	\$106.86	\$106.86	\$106.86	\$106.86	\$106.86	\$106.86	\$106.86	\$106.86	\$106.86	\$1,282.29
Honorarios a Docentes	\$4,011.43	\$3,240.00	\$3,240.00	\$3,240.00	\$3,240.00	\$3,702.86	\$3,240.00	\$3,240.00	\$3,240.00	\$3,240.00	\$3,240.00	\$3,702.86	\$40,577.14
Vacaciones	\$0.00	\$90.29	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$90.29
Indemnizaciones y aguinaldo	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$485.14	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$194.29	\$0.00	\$679.43
Cuota patronal ISSS Y AFP	\$105.37	\$105.37	\$105.37	\$105.37	\$105.37	\$105.37	\$105.37	\$105.37	\$105.37	\$105.37	\$105.37	\$105.37	\$1,264.46
Honorarios a jurados	\$771.43	\$771.43	\$771.43	\$771.43	\$771.43	\$771.43	\$771.43	\$771.43	\$771.43	\$771.43	\$771.43	\$771.43	\$9,257.14
Servicio Telefónico	\$137.14	\$137.14	\$137.14	\$137.14	\$137.14	\$137.14	\$137.14	\$137.14	\$137.14	\$137.14	\$137.14	\$137.14	\$1,645.71
Coordinado de Maestría	\$800.00	\$800.00	\$800.00	\$800.00	\$800.00	\$800.00	\$800.00	\$800.00	\$800.00	\$800.00	\$800.00	\$800.00	\$9,600.00
Papelera y útiles	\$57.14	\$57.14	\$57.14	\$57.14	\$57.14	\$57.14	\$57.14	\$57.14	\$57.14	\$57.14	\$57.14	\$57.14	\$685.71
Aseo y Limpieza	\$148.57	\$148.57	\$148.57	\$148.57	\$148.57	\$148.57	\$148.57	\$148.57	\$148.57	\$148.57	\$148.57	\$148.57	\$1,782.86
Servicios secretariales	\$262.86	\$262.86	\$262.86	\$262.86	\$262.86	\$262.86	\$262.86	\$262.86	\$262.86	\$262.86	\$262.86	\$262.86	\$3,154.29
Publicaciones en Prensa	\$457.14	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$228.57	\$742.86	\$228.57	\$228.57	\$0.00	\$742.86	\$457.14	\$0.00	\$3,085.71
Promoción Directa	\$2,285.71	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$2,285.71	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$4,571.43
Consultoría	\$114.29	\$114.29	\$114.29	\$114.29	\$114.29	\$114.29	\$114.29	\$114.29	\$114.29	\$114.29	\$114.29	\$114.29	\$1,371.43
Folletería	\$57.14	\$57.14	\$57.14	\$57.14	\$57.14	\$57.14	\$57.14	\$57.14	\$57.14	\$57.14	\$57.14	\$57.14	\$685.71
Parqueo UES	\$51.43	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$51.43
Dietas a Directores	\$400.00	\$400.00	\$400.00	\$400.00	\$400.00	\$400.00	\$400.00	\$400.00	\$400.00	\$400.00	\$400.00	\$400.00	\$4,800.00
Mobiliario y equipo de oficina	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$1,942.86	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$1,942.86
Atención a participantes	\$102.86	\$28.57	\$28.57	\$28.57	\$28.57	\$28.57	\$28.57	\$28.57	\$28.57	\$28.57	\$28.57	\$28.57	\$417.14
Imprevistos 5%	\$457.14	\$457.14	\$457.14	\$457.14	\$457.14	\$457.14	\$457.14	\$457.14	\$457.14	\$457.14	\$457.14	\$457.14	\$5,485.71
TOTAL DE EGRESOS	\$10,811.66	\$7,261.94	\$7,171.66	\$7,171.66	\$7,885.37	\$8,377.37	\$11,628.80	\$7,400.23	\$7,171.66	\$7,914.51	\$7,823.09	\$7,634.51	\$98,252.46
DIFERENCIA	\$2,424.01	\$5,973.73	\$6,064.01	\$6,064.01	\$5,350.30	\$4,858.30	\$1,606.87	\$5,835.44	\$6,064.01	\$5,321.16	\$5,412.59	\$5,601.16	\$60,575.59
Excedentes del programa a distribuir a ambas partes													\$30,287.80

PRESUPUESTO MAECE 2005

Presupuesto MAECE para el ciclo /2005; (3 módulos por ciclo)

	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2006/Enero	TOTAL
INGRESOS													
Ingresos Ordinarios													
ALUMNOS 105+1 becado	¢ 105,000.00	¢ 105,000.00	¢ 105,000.00	¢ 105,000.00	¢ 105,000.00	¢ 105,000.00	¢ 105,000.00	¢ 105,000.00	¢ 105,000.00	¢ 105,000.00	¢ 105,000.00	¢ 105,000.00	¢ 1260,000.00
ALUMNOS EN SEMINARIO (30)	¢ 10,562.50	¢ 10,562.50	¢ 10,562.50	¢ 10,562.50	¢ 10,562.50	¢ 10,562.50	¢ 10,562.50	¢ 10,562.50	¢ 10,562.50	¢ 10,562.50	¢ 10,562.50	¢ 10,562.50	¢ 126,750.00
Intereses:													
Intereses en depósitos	¢ 200.00	¢ 200.00	¢ 200.00	¢ 200.00	¢ 200.00	¢ 200.00	¢ 200.00	¢ 200.00	¢ 200.00	¢ 200.00	¢ 200.00	¢ 200.00	¢ 2,400.00
TOTAL	¢ 115,762.50	¢ 1389,150.00											
EGRESOS													
Gastos de Administración:													
Sueldos	¢ 4,245.00	¢ 4,245.00	¢ 4,245.00	¢ 4,245.00	¢ 4,245.00	¢ 4,245.00	¢ 4,245.00	¢ 4,245.00	¢ 4,245.00	¢ 4,245.00	¢ 4,245.00	¢ 4,245.00	¢ 50,940.00
Combustible para Transporte de Personal	¢ 1,500.00	¢ 1,500.00	¢ 1,500.00	¢ 1,500.00	¢ 1,500.00	¢ 1,500.00	¢ 1,500.00	¢ 1,500.00	¢ 1,500.00	¢ 1,500.00	¢ 1,500.00	¢ 1,500.00	¢ 18,000.00
Honorarios a Docentes	¢ 36,855.00	¢ 29,767.50	¢ 29,767.50	¢ 29,767.50	¢ 29,767.50	¢ 36,855.00	¢ 29,767.50	¢ 29,767.50	¢ 29,767.50	¢ 29,767.50	¢ 29,767.50	¢ 36,855.00	¢ 378,472.50
Vacaciones		¢ 830.00											¢ 830.00
Indemnizaciones y aguinaldo					¢ 4,457.00						¢ 1,785.00		¢ 6,242.00
Cuota patronal ISSS Y AFP	¢ 968.10	¢ 968.10	¢ 968.10	¢ 968.10	¢ 968.10	¢ 968.10	¢ 968.10	¢ 968.10	¢ 968.10	¢ 968.10	¢ 968.10	¢ 968.10	¢ 11,617.20
Honorarios a jurados	¢ 6,750.00	¢ 6,750.00	¢ 6,750.00	¢ 6,750.00	¢ 6,750.00	¢ 6,750.00	¢ 6,750.00	¢ 6,750.00	¢ 6,750.00	¢ 6,750.00	¢ 6,750.00	¢ 6,750.00	¢ 81,000.00
Servicio Telefónico	¢ 1,500.00	¢ 1,500.00	¢ 1,500.00	¢ 1,500.00	¢ 1,500.00	¢ 1,500.00	¢ 1,500.00	¢ 1,500.00	¢ 1,500.00	¢ 1,500.00	¢ 1,500.00	¢ 1,500.00	¢ 18,000.00
Coordinado de Maestría	¢ 7,000.00	¢ 7,000.00	¢ 7,000.00	¢ 7,000.00	¢ 7,000.00	¢ 7,000.00	¢ 7,000.00	¢ 7,000.00	¢ 7,000.00	¢ 7,000.00	¢ 7,000.00	¢ 7,000.00	¢ 84,000.00
Papelería y útiles	¢ 500.00	¢ 500.00	¢ 500.00	¢ 500.00	¢ 500.00	¢ 500.00	¢ 500.00	¢ 500.00	¢ 500.00	¢ 500.00	¢ 500.00	¢ 500.00	¢ 6,000.00
Aseo y Limpieza	¢ 1,300.00	¢ 1,300.00	¢ 1,300.00	¢ 1,300.00	¢ 1,300.00	¢ 1,300.00	¢ 1,300.00	¢ 1,300.00	¢ 1,300.00	¢ 1,300.00	¢ 1,300.00	¢ 1,300.00	¢ 15,600.00
Servicios secretariales	¢ 2,500.00	¢ 2,500.00	¢ 2,500.00	¢ 2,500.00	¢ 2,500.00	¢ 2,500.00	¢ 2,500.00	¢ 2,500.00	¢ 2,500.00	¢ 2,500.00	¢ 2,500.00	¢ 2,500.00	¢ 30,000.00
Publicaciones en Prensa	¢ 5,000.00				¢ 3,000.00	¢ 7,000.00	¢ 3,000.00	¢ 3,000.00		¢ 7,000.00	¢ 5,000.00		¢ 33,000.00
Promoción Directa	¢ 20,000.00						¢ 20,000.00						¢ 40,000.00
Consultoría	¢ 1,000.00	¢ 1,000.00	¢ 1,000.00	¢ 1,000.00	¢ 1,000.00	¢ 1,000.00	¢ 1,000.00	¢ 1,000.00	¢ 1,000.00	¢ 1,000.00	¢ 1,000.00	¢ 1,000.00	¢ 12,000.00
Folletería	¢ 500.00	¢ 500.00	¢ 500.00	¢ 500.00	¢ 500.00	¢ 500.00	¢ 500.00	¢ 500.00	¢ 500.00	¢ 500.00	¢ 500.00	¢ 500.00	¢ 6,000.00
Parqueo UES	¢ 450.00												¢ 450.00
Dietas a Directores	¢ 2,500.00	¢ 2,500.00	¢ 2,500.00	¢ 2,500.00	¢ 2,500.00	¢ 2,500.00	¢ 2,500.00	¢ 2,500.00	¢ 2,500.00	¢ 2,500.00	¢ 2,500.00	¢ 2,500.00	¢ 30,000.00
Mobiliario y equipo de oficina		¢ 25,000.00					¢ 25,000.00					¢ 25,000.00	¢ 75,000.00
Atención a participantes	¢ 900.00	¢ 350.00	¢ 350.00	¢ 350.00	¢ 350.00	¢ 350.00	¢ 350.00	¢ 350.00	¢ 350.00	¢ 350.00	¢ 350.00	¢ 350.00	¢ 4,750.00
Imprevistos 5%	¢ 4,000.00	¢ 4,000.00	¢ 4,000.00	¢ 4,000.00	¢ 4,000.00	¢ 4,000.00	¢ 4,000.00	¢ 4,000.00	¢ 4,000.00	¢ 4,000.00	¢ 4,000.00	¢ 4,000.00	¢ 48,000.00
TOTAL DE EGRESOS	¢ 97,468.10	¢ 90,210.60	¢ 64,380.60	¢ 64,380.60	¢ 71,837.60	¢ 78,468.10	¢ 112,380.60	¢ 67,380.60	¢ 64,380.60	¢ 71,380.60	¢ 71,165.60	¢ 96,468.10	¢ 949,901.70
DIFERENCIA	¢ 18,294.40	¢ 25,551.90	¢ 51,381.90	¢ 51,381.90	¢ 43,924.90	¢ 37,294.40	¢ 3,381.90	¢ 48,381.90	¢ 51,381.90	¢ 44,381.90	¢ 44,596.90	¢ 19,294.40	¢ 439,248.30
Excedentes del programa a distribuir a ambas partes													¢ 219,624.15

PRESUPUESTO MAECE 2005 (EN US DOLARES)

Presupuesto MAECE para el año/2005; (3 módulos por ciclo)

	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2006/Enero	TOTAL
INGRESOS													
Ingresos Ordinarios													
ALUMNOS 105+1 becado	\$12,000.00	\$12,000.00	\$12,000.00	\$12,000.00	\$12,000.00	\$12,000.00	\$12,000.00	\$12,000.00	\$12,000.00	\$12,000.00	\$12,000.00	\$12,000.00	\$144,000.00
ALUMNOS EN SEMINARIO (30)	\$1,207.14	\$1,207.14	\$1,207.14	\$1,207.14	\$1,207.14	\$1,207.14	\$1,207.14	\$1,207.14	\$1,207.14	\$1,207.14	\$1,207.14	\$1,207.14	\$14,485.71
Intereses:	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Intereses en depósitos	\$22.86	\$22.86	\$22.86	\$22.86	\$22.86	\$22.86	\$22.86	\$22.86	\$22.86	\$22.86	\$22.86	\$22.86	\$274.29
TOTAL	\$13,230.00	\$13,230.00	\$13,230.00	\$13,230.00	\$13,230.00	\$13,230.00	\$13,230.00	\$13,230.00	\$13,230.00	\$13,230.00	\$13,230.00	\$13,230.00	\$158,760.00
	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
EGRESOS	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Gastos de Administración:	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Sueldos	\$485.14	\$485.14	\$485.14	\$485.14	\$485.14	\$485.14	\$485.14	\$485.14	\$485.14	\$485.14	\$485.14	\$485.14	\$5,821.71
Combustible para Transporte de Personal	\$171.43	\$171.43	\$171.43	\$171.43	\$171.43	\$171.43	\$171.43	\$171.43	\$171.43	\$171.43	\$171.43	\$171.43	\$2,057.14
Honorarios a Docentes	\$4,212.00	\$3,402.00	\$3,402.00	\$3,402.00	\$3,402.00	\$4,212.00	\$3,402.00	\$3,402.00	\$3,402.00	\$3,402.00	\$3,402.00	\$4,212.00	\$43,254.00
Vacaciones	\$0.00	\$94.86	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$94.86
Indemnizaciones y aguinaldo	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$509.37	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$204.00	\$0.00	\$713.37
Cuota patronal ISSS Y AFP	\$110.64	\$110.64	\$110.64	\$110.64	\$110.64	\$110.64	\$110.64	\$110.64	\$110.64	\$110.64	\$110.64	\$110.64	\$1,327.68
Honorarios a jurados	\$771.43	\$771.43	\$771.43	\$771.43	\$771.43	\$771.43	\$771.43	\$771.43	\$771.43	\$771.43	\$771.43	\$771.43	\$9,257.14
Servicio Telefónico	\$171.43	\$171.43	\$171.43	\$171.43	\$171.43	\$171.43	\$171.43	\$171.43	\$171.43	\$171.43	\$171.43	\$171.43	\$2,057.14
Coordinado de Maestría	\$800.00	\$800.00	\$800.00	\$800.00	\$800.00	\$800.00	\$800.00	\$800.00	\$800.00	\$800.00	\$800.00	\$800.00	\$9,600.00
Papelería y útiles	\$57.14	\$57.14	\$57.14	\$57.14	\$57.14	\$57.14	\$57.14	\$57.14	\$57.14	\$57.14	\$57.14	\$57.14	\$685.71
Aseo y Limpieza	\$148.57	\$148.57	\$148.57	\$148.57	\$148.57	\$148.57	\$148.57	\$148.57	\$148.57	\$148.57	\$148.57	\$148.57	\$1,782.86
Servicios secretariales	\$285.71	\$285.71	\$285.71	\$285.71	\$285.71	\$285.71	\$285.71	\$285.71	\$285.71	\$285.71	\$285.71	\$285.71	\$3,428.57
Publicaciones en Prensa	\$571.43	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$342.86	\$800.00	\$342.86	\$342.86	\$0.00	\$800.00	\$571.43	\$0.00	\$3,771.43
Promoción Directa	\$2,285.71	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$2,285.71	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$4,571.43
Consultoría	\$114.29	\$114.29	\$114.29	\$114.29	\$114.29	\$114.29	\$114.29	\$114.29	\$114.29	\$114.29	\$114.29	\$114.29	\$1,371.43
Folletería	\$57.14	\$57.14	\$57.14	\$57.14	\$57.14	\$57.14	\$57.14	\$57.14	\$57.14	\$57.14	\$57.14	\$57.14	\$685.71
Parqueo UES	\$51.43	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$51.43
Dietas a Directores	\$285.71	\$285.71	\$285.71	\$285.71	\$285.71	\$285.71	\$285.71	\$285.71	\$285.71	\$285.71	\$285.71	\$285.71	\$3,428.57
Mobiliario y equipo de oficina	\$0.00	\$2,857.14	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$2,857.14	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$2,857.14	\$8,571.43
Atención a participantes	\$102.86	\$40.00	\$40.00	\$40.00	\$40.00	\$40.00	\$40.00	\$40.00	\$40.00	\$40.00	\$40.00	\$40.00	\$542.86
Imprevistos 5%	\$457.14	\$457.14	\$457.14	\$457.14	\$457.14	\$457.14	\$457.14	\$457.14	\$457.14	\$457.14	\$457.14	\$457.14	\$5,485.71
TOTAL DE EGRESOS	\$11,139.21	\$10,309.78	\$7,357.78	\$7,357.78	\$8,210.01	\$8,967.78	\$12,843.50	\$7,700.64	\$7,357.78	\$8,157.78	\$8,133.21	\$11,024.93	\$108,560.19
DIFERENCIA	\$2,090.79	\$2,920.22	\$5,872.22	\$5,872.22	\$5,019.99	\$4,262.22	\$386.50	\$5,529.36	\$5,872.22	\$5,072.22	\$5,096.79	\$2,205.07	\$50,199.81
Excedentes del programa a distribuir a ambas partes													\$25,099.90

PRESUPUESTO MAECE 2006

Presupuesto MAECE para el ciclo /2006; (4 módulos por ciclo)

	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2007/Enero	TOTAL
INGRESOS													
Ingresos Ordinarios													
ALUMNOS 140+2 becado	¢ 140,000.00	¢ 140,000.00	¢ 140,000.00	¢ 140,000.00	¢ 140,000.00	¢ 140,000.00	¢ 140,000.00	¢ 140,000.00	¢ 140,000.00	¢ 140,000.00	¢ 140,000.00	¢ 140,000.00	¢ 1,680,000.00
ALUMNOS EN SEMINARIO (35)	¢ 12,322.90	¢ 12,322.90	¢ 12,322.90	¢ 12,322.90	¢ 12,322.90	¢ 12,322.90	¢ 12,322.90	¢ 12,322.90	¢ 12,322.90	¢ 12,322.90	¢ 12,322.90	¢ 12,322.90	¢ 147,874.80
Intereses:													
Intereses en depósitos	¢ 100.00	¢ 100.00	¢ 100.00	¢ 100.00	¢ 100.00	¢ 100.00	¢ 100.00	¢ 100.00	¢ 100.00	¢ 100.00	¢ 100.00	¢ 100.00	¢ 1,200.00
TOTAL	¢ 152,422.90	¢ 1,829,074.80											
EGRESOS													
Gastos de Administración:													
Sueldos	¢ 4,500.00	¢ 4,500.00	¢ 4,500.00	¢ 4,500.00	¢ 4,500.00	¢ 4,500.00	¢ 4,500.00	¢ 4,500.00	¢ 4,500.00	¢ 4,500.00	¢ 4,500.00	¢ 4,500.00	¢ 54,000.00
Combustible para Transporte de Personal	¢ 1,800.00	¢ 1,800.00	¢ 1,800.00	¢ 1,800.00	¢ 1,800.00	¢ 1,800.00	¢ 1,800.00	¢ 1,800.00	¢ 1,800.00	¢ 1,800.00	¢ 1,800.00	¢ 1,800.00	¢ 21,600.00
Honorarios a Docentes	¢ 46,200.00	¢ 39,450.00	¢ 39,450.00	¢ 39,450.00	¢ 39,450.00	¢ 46,200.00	¢ 39,450.00	¢ 39,450.00	¢ 39,450.00	¢ 39,450.00	¢ 39,450.00	¢ 46,200.00	¢ 493,650.00
Vacaciones		¢ 871.00											¢ 871.00
Indemnizaciones y aguinaldo					¢ 4,500.00						¢ 1,875.00		¢ 6,375.00
Cuota patronal ISSS Y AFP	¢ 1,016.50	¢ 1,016.50	¢ 1,016.50	¢ 1,016.50	¢ 1,016.50	¢ 1,016.50	¢ 1,016.50	¢ 1,016.50	¢ 1,016.50	¢ 1,016.50	¢ 1,016.50	¢ 1,016.50	¢ 12,198.00
Honorarios a jurados	¢ 6,750.00	¢ 6,750.00	¢ 6,750.00	¢ 6,750.00	¢ 6,750.00	¢ 6,750.00	¢ 6,750.00	¢ 6,750.00	¢ 6,750.00	¢ 6,750.00	¢ 6,750.00	¢ 6,750.00	¢ 81,000.00
Servicio Telefónico	¢ 2,500.00	¢ 2,500.00	¢ 2,500.00	¢ 2,500.00	¢ 2,500.00	¢ 2,500.00	¢ 2,500.00	¢ 2,500.00	¢ 2,500.00	¢ 2,500.00	¢ 2,500.00	¢ 2,500.00	¢ 30,000.00
Coordinado de Maestría	¢ 8,000.00	¢ 8,000.00	¢ 8,000.00	¢ 8,000.00	¢ 8,000.00	¢ 8,000.00	¢ 8,000.00	¢ 8,000.00	¢ 8,000.00	¢ 8,000.00	¢ 8,000.00	¢ 8,000.00	¢ 96,000.00
Papelería y útiles	¢ 1,000.00	¢ 1,000.00	¢ 1,000.00	¢ 1,000.00	¢ 1,000.00	¢ 1,000.00	¢ 1,000.00	¢ 1,000.00	¢ 1,000.00	¢ 1,000.00	¢ 1,000.00	¢ 1,000.00	¢ 12,000.00
Aseo y Limpieza	¢ 1,500.00	¢ 1,500.00	¢ 1,500.00	¢ 1,500.00	¢ 1,500.00	¢ 1,500.00	¢ 1,500.00	¢ 1,500.00	¢ 1,500.00	¢ 1,500.00	¢ 1,500.00	¢ 1,500.00	¢ 18,000.00
Servicios secretariales	¢ 2,800.00	¢ 2,800.00	¢ 2,800.00	¢ 2,800.00	¢ 2,800.00	¢ 2,800.00	¢ 2,800.00	¢ 2,800.00	¢ 2,800.00	¢ 2,800.00	¢ 2,800.00	¢ 2,800.00	¢ 33,600.00
Publicaciones en Prensa	¢ 5,000.00				¢ 3,000.00	¢ 7,000.00	¢ 3,000.00	¢ 3,000.00		¢ 7,000.00	¢ 5,000.00		¢ 33,000.00
Promoción Directa	¢ 30,000.00						¢ 30,000.00						¢ 60,000.00
Capacitación a Docentes	¢ 5,000.00	¢ 5,000.00	¢ 5,000.00	¢ 5,000.00	¢ 5,000.00	¢ 5,000.00	¢ 5,000.00	¢ 5,000.00	¢ 5,000.00	¢ 5,000.00	¢ 5,000.00	¢ 5,000.00	¢ 60,000.00
Folletería	¢ 800.00	¢ 800.00	¢ 800.00	¢ 800.00	¢ 800.00	¢ 800.00	¢ 800.00	¢ 800.00	¢ 800.00	¢ 800.00	¢ 800.00	¢ 800.00	¢ 9,600.00
Parqueo UES	¢ 600.00												¢ 600.00
Dietas a Directores	¢ 2,500.00	¢ 2,500.00	¢ 2,500.00	¢ 2,500.00	¢ 2,500.00	¢ 2,500.00	¢ 2,500.00	¢ 2,500.00	¢ 2,500.00	¢ 2,500.00	¢ 2,500.00	¢ 2,500.00	¢ 30,000.00
Mobiliario y equipo de oficina	¢ 5,000.00	¢ 25,000.00	¢ 5,000.00	¢ 5,000.00	¢ 5,000.00	¢ 5,000.00	¢ 25,000.00	¢ 5,000.00	¢ 5,000.00	¢ 5,000.00	¢ 5,000.00	¢ 25,000.00	¢ 120,000.00
Atención a participantes	¢ 1,200.00	¢ 500.00	¢ 500.00	¢ 500.00	¢ 500.00	¢ 500.00	¢ 500.00	¢ 500.00	¢ 500.00	¢ 500.00	¢ 500.00	¢ 500.00	¢ 6,700.00
Imprevistos 5%	¢ 4,000.00	¢ 4,000.00	¢ 4,000.00	¢ 4,000.00	¢ 4,000.00	¢ 4,000.00	¢ 4,000.00	¢ 4,000.00	¢ 4,000.00	¢ 4,000.00	¢ 4,000.00	¢ 4,000.00	¢ 48,000.00
TOTAL DE EGRESOS	¢ 130,166.50	¢ 107,987.50	¢ 87,116.50	¢ 87,116.50	¢ 94,616.50	¢ 100,866.50	¢ 140,116.50	¢ 90,116.50	¢ 87,116.50	¢ 94,116.50	¢ 93,991.50	¢ 113,866.50	¢ 1,227,194.00
DIFERENCIA	¢ 22,256.40	¢ 44,435.40	¢ 65,306.40	¢ 65,306.40	¢ 57,806.40	¢ 51,556.40	¢ 12,306.40	¢ 62,306.40	¢ 65,306.40	¢ 58,306.40	¢ 58,431.40	¢ 38,556.40	¢ 601,880.80
Excedentes del programa a distribuir a ambas partes													¢ 300,940.40

PRESUPUESTO MAECE 2006 (EN US DÓLARES)

Presupuesto MAECE para el año/2006; (4 módulos por ciclo)

	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2007/Enero	TOTAL
INGRESOS													
Ingresos Ordinarios													
ALUMNOS 140+2 becado	\$16,000.00	\$16,000.00	\$16,000.00	\$16,000.00	\$16,000.00	\$16,000.00	\$16,000.00	\$16,000.00	\$16,000.00	\$16,000.00	\$16,000.00	\$16,000.00	\$192,000.00
ALUMNOS EN SEMINARIO (35)	\$1,408.33	\$1,408.33	\$1,408.33	\$1,408.33	\$1,408.33	\$1,408.33	\$1,408.33	\$1,408.33	\$1,408.33	\$1,408.33	\$1,408.33	\$1,408.33	\$16,899.98
Intereses:	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Intereses en depósitos	\$11.43	\$11.43	\$11.43	\$11.43	\$11.43	\$11.43	\$11.43	\$11.43	\$11.43	\$11.43	\$11.43	\$11.43	\$137.14
TOTAL	\$17,419.76	\$17,419.76	\$17,419.76	\$17,419.76	\$17,419.76	\$17,419.76	\$17,419.76	\$17,419.76	\$17,419.76	\$17,419.76	\$17,419.76	\$17,419.76	\$209,037.12
	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
EGRESOS	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Gastos de Administración:	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Sueldos	\$514.29	\$514.29	\$514.29	\$514.29	\$514.29	\$514.29	\$514.29	\$514.29	\$514.29	\$514.29	\$514.29	\$514.29	\$6,171.43
Combustible para Transporte de Personal	\$205.71	\$205.71	\$205.71	\$205.71	\$205.71	\$205.71	\$205.71	\$205.71	\$205.71	\$205.71	\$205.71	\$205.71	\$2,468.57
Honorarios a Docentes	\$5,280.00	\$4,508.57	\$4,508.57	\$4,508.57	\$4,508.57	\$5,280.00	\$4,508.57	\$4,508.57	\$4,508.57	\$4,508.57	\$4,508.57	\$5,280.00	\$56,417.14
Vacaciones	\$0.00	\$99.54	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$99.54
Indemnizaciones y aguinaldo	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$514.29	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$214.29	\$0.00	\$728.57
Cuota patronal ISSS Y AFP	\$116.17	\$116.17	\$116.17	\$116.17	\$116.17	\$116.17	\$116.17	\$116.17	\$116.17	\$116.17	\$116.17	\$116.17	\$1,394.06
Honorarios a jurados	\$771.43	\$771.43	\$771.43	\$771.43	\$771.43	\$771.43	\$771.43	\$771.43	\$771.43	\$771.43	\$771.43	\$771.43	\$9,257.14
Servicio Telefónico	\$285.71	\$285.71	\$285.71	\$285.71	\$285.71	\$285.71	\$285.71	\$285.71	\$285.71	\$285.71	\$285.71	\$285.71	\$3,428.57
Coordinado de Maestría	\$914.29	\$914.29	\$914.29	\$914.29	\$914.29	\$914.29	\$914.29	\$914.29	\$914.29	\$914.29	\$914.29	\$914.29	\$10,971.43
Papelería y útiles	\$114.29	\$114.29	\$114.29	\$114.29	\$114.29	\$114.29	\$114.29	\$114.29	\$114.29	\$114.29	\$114.29	\$114.29	\$1,371.43
Aseo y Limpieza	\$171.43	\$171.43	\$171.43	\$171.43	\$171.43	\$171.43	\$171.43	\$171.43	\$171.43	\$171.43	\$171.43	\$171.43	\$2,057.14
Servicios secretariales	\$320.00	\$320.00	\$320.00	\$320.00	\$320.00	\$320.00	\$320.00	\$320.00	\$320.00	\$320.00	\$320.00	\$320.00	\$3,840.00
Publicaciones en Prensa	\$571.43	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$342.86	\$800.00	\$342.86	\$342.86	\$0.00	\$800.00	\$571.43	\$0.00	\$3,771.43
Promoción Directa	\$3,428.57	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$3,428.57	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$6,857.14
Capacitación a Docentes	\$571.43	\$571.43	\$571.43	\$571.43	\$571.43	\$571.43	\$571.43	\$571.43	\$571.43	\$571.43	\$571.43	\$571.43	\$6,857.14
Folletería	\$91.43	\$91.43	\$91.43	\$91.43	\$91.43	\$91.43	\$91.43	\$91.43	\$91.43	\$91.43	\$91.43	\$91.43	\$1,097.14
Parqueo UES	\$68.57	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$68.57
Dietas a Directores	\$285.71	\$285.71	\$285.71	\$285.71	\$285.71	\$285.71	\$285.71	\$285.71	\$285.71	\$285.71	\$285.71	\$285.71	\$3,428.57
Mobiliario y equipo de oficina	\$571.43	\$2,857.14	\$571.43	\$571.43	\$571.43	\$571.43	\$2,857.14	\$571.43	\$571.43	\$571.43	\$571.43	\$2,857.14	\$13,714.29
Atención a participantes	\$137.14	\$57.14	\$57.14	\$57.14	\$57.14	\$57.14	\$57.14	\$57.14	\$57.14	\$57.14	\$57.14	\$57.14	\$765.71
Imprevistos 5%	\$457.14	\$457.14	\$457.14	\$457.14	\$457.14	\$457.14	\$457.14	\$457.14	\$457.14	\$457.14	\$457.14	\$457.14	\$5,485.71
TOTAL DE EGRESOS	\$14,876.17	\$12,341.43	\$9,956.17	\$9,956.17	\$10,813.31	\$11,527.60	\$16,013.31	\$10,299.03	\$9,956.17	\$10,756.17	\$10,741.89	\$13,013.31	\$140,250.74
DIFERENCIA	\$2,543.59	\$5,078.33	\$7,463.59	\$7,463.59	\$6,606.45	\$5,892.16	\$1,406.45	\$7,120.73	\$7,463.59	\$6,663.59	\$6,677.87	\$4,406.45	\$68,786.38
Excedentes del programa a distribuir a ambas partes													\$34,393.19

PRESUPUESTO MAECE 2007

Presupuesto MAECE para el ciclo /2007; (4 módulos por ciclo)

	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2008/Enero	TOTAL
INGRESOS													
Ingresos Ordinarios													
ALUMNOS 140+2 becado	¢ 140,000.00	¢ 140,000.00	¢ 140,000.00	¢ 140,000.00	¢ 140,000.00	¢ 140,000.00	¢ 140,000.00	¢ 140,000.00	¢ 140,000.00	¢ 140,000.00	¢ 140,000.00	¢ 140,000.00	¢ 1,680,000.00
ALUMNOS EN SEMINARIO (35)	¢ 12,322.90	¢ 12,322.90	¢ 12,322.90	¢ 12,322.90	¢ 12,322.90	¢ 12,322.90	¢ 12,322.90	¢ 12,322.90	¢ 12,322.90	¢ 12,322.90	¢ 12,322.90	¢ 12,322.90	¢ 147,874.80
Intereses:													
Intereses en depósitos	¢ 250.00	¢ 250.00	¢ 250.00	¢ 250.00	¢ 250.00	¢ 250.00	¢ 250.00	¢ 250.00	¢ 250.00	¢ 250.00	¢ 250.00	¢ 250.00	¢ 3,000.00
TOTAL	¢ 152,572.90	¢ 1,830,874.80											
EGRESOS													
Gastos de Administración:													
Sueldos	¢ 4,500.00	¢ 4,500.00	¢ 4,500.00	¢ 4,500.00	¢ 4,500.00	¢ 4,500.00	¢ 4,500.00	¢ 4,500.00	¢ 4,500.00	¢ 4,500.00	¢ 4,500.00	¢ 4,500.00	¢ 54,000.00
Combustible para Transporte de Personal	¢ 2,500.00	¢ 2,500.00	¢ 2,500.00	¢ 2,500.00	¢ 2,500.00	¢ 2,500.00	¢ 2,500.00	¢ 2,500.00	¢ 2,500.00	¢ 2,500.00	¢ 2,500.00	¢ 2,500.00	¢ 30,000.00
Honorarios a Docentes	¢ 46,200.00	¢ 39,450.00	¢ 39,450.00	¢ 39,450.00	¢ 39,450.00	¢ 39,450.00	¢ 46,200.00	¢ 39,450.00	¢ 39,450.00	¢ 39,450.00	¢ 39,450.00	¢ 46,200.00	¢ 493,650.00
Vacaciones		¢ 871.00											¢ 871.00
Indemnizaciones y aguinaldo					¢ 4,500.00						¢ 1,875.00		¢ 6,375.00
Cuota patronal ISSS Y AFP	¢ 1,016.50	¢ 1,016.50	¢ 1,016.50	¢ 1,016.50	¢ 1,016.50	¢ 1,016.50	¢ 1,016.50	¢ 1,016.50	¢ 1,016.50	¢ 1,016.50	¢ 1,016.50	¢ 1,016.50	¢ 12,198.00
Honorarios a jurados	¢ 6,750.00	¢ 6,750.00	¢ 6,750.00	¢ 6,750.00	¢ 6,750.00	¢ 6,750.00	¢ 6,750.00	¢ 6,750.00	¢ 6,750.00	¢ 6,750.00	¢ 6,750.00	¢ 6,750.00	¢ 81,000.00
Servicio Telefónico	¢ 3,500.00	¢ 3,500.00	¢ 3,500.00	¢ 3,500.00	¢ 3,500.00	¢ 3,500.00	¢ 3,500.00	¢ 3,500.00	¢ 3,500.00	¢ 3,500.00	¢ 3,500.00	¢ 3,500.00	¢ 42,000.00
Coordinado de Maestría	¢ 8,000.00	¢ 8,000.00	¢ 8,000.00	¢ 8,000.00	¢ 8,000.00	¢ 8,000.00	¢ 8,000.00	¢ 8,000.00	¢ 8,000.00	¢ 8,000.00	¢ 8,000.00	¢ 8,000.00	¢ 96,000.00
Papelería y útiles	¢ 1,200.00	¢ 1,200.00	¢ 1,200.00	¢ 1,200.00	¢ 1,200.00	¢ 1,200.00	¢ 1,200.00	¢ 1,200.00	¢ 1,200.00	¢ 1,200.00	¢ 1,200.00	¢ 1,200.00	¢ 14,400.00
Aseo y Limpieza	¢ 1,800.00	¢ 1,800.00	¢ 1,800.00	¢ 1,800.00	¢ 1,800.00	¢ 1,800.00	¢ 1,800.00	¢ 1,800.00	¢ 1,800.00	¢ 1,800.00	¢ 1,800.00	¢ 1,800.00	¢ 21,600.00
Servicios secretariales	¢ 3,000.00	¢ 3,000.00	¢ 3,000.00	¢ 3,000.00	¢ 3,000.00	¢ 3,000.00	¢ 3,000.00	¢ 3,000.00	¢ 3,000.00	¢ 3,000.00	¢ 3,000.00	¢ 3,000.00	¢ 36,000.00
Publicaciones en Prensa	¢ 5,000.00				¢ 3,000.00	¢ 7,000.00	¢ 3,000.00	¢ 3,000.00		¢ 7,000.00	¢ 5,000.00		¢ 33,000.00
Promoción Directa	¢ 25,000.00						¢ 25,000.00						¢ 50,000.00
Capacitaciones a Docentes e Instructores	¢ 5,000.00	¢ 5,000.00	¢ 5,000.00	¢ 5,000.00	¢ 5,000.00	¢ 5,000.00	¢ 5,000.00	¢ 5,000.00	¢ 5,000.00	¢ 5,000.00	¢ 5,000.00	¢ 5,000.00	¢ 60,000.00
Folletería	¢ 1,000.00	¢ 1,000.00	¢ 1,000.00	¢ 1,000.00	¢ 1,000.00	¢ 1,000.00	¢ 1,000.00	¢ 1,000.00	¢ 1,000.00	¢ 1,000.00	¢ 1,000.00	¢ 1,000.00	¢ 12,000.00
Parqueo UES	¢ 600.00												¢ 600.00
Dietas a Directores	¢ 2,500.00	¢ 2,500.00	¢ 2,500.00	¢ 2,500.00	¢ 2,500.00	¢ 2,500.00	¢ 2,500.00	¢ 2,500.00	¢ 2,500.00	¢ 2,500.00	¢ 2,500.00	¢ 2,500.00	¢ 30,000.00
Mobiliario y equipo de oficina	¢ 2,500.00	¢ 25,000.00	¢ 2,500.00	¢ 2,500.00	¢ 2,500.00	¢ 2,500.00	¢ 25,000.00	¢ 2,500.00	¢ 2,500.00	¢ 2,500.00	¢ 2,500.00	¢ 25,000.00	¢ 97,500.00
Atención a participantes	¢ 1,500.00	¢ 600.00	¢ 600.00	¢ 600.00	¢ 600.00	¢ 600.00	¢ 600.00	¢ 600.00	¢ 600.00	¢ 600.00	¢ 600.00	¢ 600.00	¢ 8,100.00
Imprevistos 5%	¢ 4,000.00	¢ 4,000.00	¢ 4,000.00	¢ 4,000.00	¢ 4,000.00	¢ 4,000.00	¢ 4,000.00	¢ 4,000.00	¢ 4,000.00	¢ 4,000.00	¢ 4,000.00	¢ 4,000.00	¢ 48,000.00
TOTAL DE EGRESOS	¢ 125,566.50	¢ 110,687.50	¢ 87,316.50	¢ 87,316.50	¢ 94,816.50	¢ 101,066.50	¢ 137,816.50	¢ 90,316.50	¢ 87,316.50	¢ 94,316.50	¢ 94,191.50	¢ 116,566.50	¢ 1,227,294.00
DIFERENCIA	¢ 27,006.40	¢ 41,885.40	¢ 65,256.40	¢ 65,256.40	¢ 57,756.40	¢ 51,506.40	¢ 14,756.40	¢ 62,256.40	¢ 65,256.40	¢ 58,256.40	¢ 58,381.40	¢ 36,006.40	¢ 603,580.80
Excedentes del programa a distribuir a ambas partes													¢ 301,790.40

PRESUPUESTO MAECE 2007 (EN US DÓLARES)

Presupuesto MAECE para el año/2007; (4 módulos por ciclo)

	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2008/Enero	TOTAL
INGRESOS													
Ingresos Ordinarios													
ALUMNOS 140+2 becado	\$16,000.00	\$16,000.00	\$16,000.00	\$16,000.00	\$16,000.00	\$16,000.00	\$16,000.00	\$16,000.00	\$16,000.00	\$16,000.00	\$16,000.00	\$16,000.00	\$192,000.00
ALUMNOS EN SEMINARIO (35)	\$1,408.33	\$1,408.33	\$1,408.33	\$1,408.33	\$1,408.33	\$1,408.33	\$1,408.33	\$1,408.33	\$1,408.33	\$1,408.33	\$1,408.33	\$1,408.33	\$16,899.98
Intereses:	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Intereses en depósitos	\$28.57	\$28.57	\$28.57	\$28.57	\$28.57	\$28.57	\$28.57	\$28.57	\$28.57	\$28.57	\$28.57	\$28.57	\$342.86
TOTAL	\$17,436.90	\$17,436.90	\$17,436.90	\$17,436.90	\$17,436.90	\$17,436.90	\$17,436.90	\$17,436.90	\$17,436.90	\$17,436.90	\$17,436.90	\$17,436.90	\$209,242.83
	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
EGRESOS	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Gastos de Administración:	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Sueldos	\$514.29	\$514.29	\$514.29	\$514.29	\$514.29	\$514.29	\$514.29	\$514.29	\$514.29	\$514.29	\$514.29	\$514.29	\$6,171.43
Combustible para Transporte de Personal	\$285.71	\$285.71	\$285.71	\$285.71	\$285.71	\$285.71	\$285.71	\$285.71	\$285.71	\$285.71	\$285.71	\$285.71	\$3,428.57
Honorarios a Docentes	\$5,280.00	\$4,508.57	\$4,508.57	\$4,508.57	\$4,508.57	\$5,280.00	\$4,508.57	\$4,508.57	\$4,508.57	\$4,508.57	\$4,508.57	\$5,280.00	\$56,417.14
Vacaciones	\$0.00	\$99.54	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$99.54
Indemnizaciones y aguinaldo	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$514.29	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$214.29	\$0.00	\$728.57
Cuota patronal ISSS Y AFP	\$116.17	\$116.17	\$116.17	\$116.17	\$116.17	\$116.17	\$116.17	\$116.17	\$116.17	\$116.17	\$116.17	\$116.17	\$1,394.06
Honorarios a jurados	\$771.43	\$771.43	\$771.43	\$771.43	\$771.43	\$771.43	\$771.43	\$771.43	\$771.43	\$771.43	\$771.43	\$771.43	\$9,257.14
Servicio Telefónico	\$400.00	\$400.00	\$400.00	\$400.00	\$400.00	\$400.00	\$400.00	\$400.00	\$400.00	\$400.00	\$400.00	\$400.00	\$4,800.00
Coordinado de Maestría	\$914.29	\$914.29	\$914.29	\$914.29	\$914.29	\$914.29	\$914.29	\$914.29	\$914.29	\$914.29	\$914.29	\$914.29	\$10,971.43
Papelería y útiles	\$137.14	\$137.14	\$137.14	\$137.14	\$137.14	\$137.14	\$137.14	\$137.14	\$137.14	\$137.14	\$137.14	\$137.14	\$1,645.71
Aseo y Limpieza	\$205.71	\$205.71	\$205.71	\$205.71	\$205.71	\$205.71	\$205.71	\$205.71	\$205.71	\$205.71	\$205.71	\$205.71	\$2,468.57
Servicios secretariales	\$342.86	\$342.86	\$342.86	\$342.86	\$342.86	\$342.86	\$342.86	\$342.86	\$342.86	\$342.86	\$342.86	\$342.86	\$4,114.29
Publicaciones en Prensa	\$571.43	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$342.86	\$800.00	\$342.86	\$342.86	\$0.00	\$800.00	\$571.43	\$0.00	\$3,771.43
Promoción Directa	\$2,857.14	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$2,857.14	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$5,714.29
Capacitaciones a Docentes e Instructores	\$571.43	\$571.43	\$571.43	\$571.43	\$571.43	\$571.43	\$571.43	\$571.43	\$571.43	\$571.43	\$571.43	\$571.43	\$6,857.14
Folletería	\$114.29	\$114.29	\$114.29	\$114.29	\$114.29	\$114.29	\$114.29	\$114.29	\$114.29	\$114.29	\$114.29	\$114.29	\$1,371.43
Parqueo UES	\$68.57	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$68.57
Dietas a Directores	\$285.71	\$285.71	\$285.71	\$285.71	\$285.71	\$285.71	\$285.71	\$285.71	\$285.71	\$285.71	\$285.71	\$285.71	\$3,428.57
Mobiliario y equipo de oficina	\$285.71	\$2,857.14	\$285.71	\$285.71	\$285.71	\$285.71	\$2,857.14	\$285.71	\$285.71	\$285.71	\$285.71	\$2,857.14	\$11,142.86
Atención a participantes	\$171.43	\$68.57	\$68.57	\$68.57	\$68.57	\$68.57	\$68.57	\$68.57	\$68.57	\$68.57	\$68.57	\$68.57	\$925.71
Imprevistos 5%	\$457.14	\$457.14	\$457.14	\$457.14	\$457.14	\$457.14	\$457.14	\$457.14	\$457.14	\$457.14	\$457.14	\$457.14	\$5,485.71
TOTAL DE EGRESOS	\$14,350.46	\$12,650.00	\$9,979.03	\$9,979.03	\$10,836.17	\$11,550.46	\$15,750.46	\$10,321.89	\$9,979.03	\$10,779.03	\$10,764.74	\$13,321.89	\$140,262.17
DIFERENCIA	\$3,086.45	\$4,786.90	\$7,457.87	\$7,457.87	\$6,600.73	\$5,886.45	\$1,686.45	\$7,115.02	\$7,457.87	\$6,657.87	\$6,672.16	\$4,115.02	\$68,980.66
Excedentes del programa a distribuir a ambas partes													\$34,490.33

CAPÍTULO IV

Estrategias para la MAECE 2002-2007

Tal como se ha venido estableciendo en los capítulos anteriores, el proceso de planificación estratégica en su etapa final está compuesto por las estrategias asociadas a los objetivos y a las principales debilidades y amenazas (tomadas del análisis FODA) que deben llevarse a cabo durante el período de tiempo definido (para el caso de la MAECE el período 2002-2007).

Para sustentar de mejor manera las estrategias orientadas a la gestión financiera (que obviamente es una de las más importantes dentro de una empresa u organización), el presente documento contiene una propuesta de presupuesto operativo para la MAECE para los años 2002-2005; las cuales naturalmente pueden cambiar dependiendo de las acciones y/o circunstancias que se presenten a lo largo de los próximos cinco años ya sean internas o externas.

Se presenta en el Anexo 5 la información general relacionada a una oferta de doctorado en administración de una universidad extranjera, con el objetivo de estudiar la posibilidad de iniciar la gestión para la creación de un programa de doctorado de este tipo en la UES.

4.1 Plan Financiero de la MAECE

4.1.1 Aspectos Generales

Una de las áreas de mayor importancia para que la MAECE tenga un buen desempeño y posibilidades de competir dentro del mercado de maestrías, es la forma de cómo se financiará y de cómo se utilizará dichos ingresos.

Tal como se ha mencionado con anterioridad, la MAECE carece de instalaciones físicas adecuadas para poder llevar a cabo el proceso de enseñanza-aprendizaje de manera óptima.

Naturalmente que para poder realizar un plan financiero, es necesario conocer cual será nuestra proyección como institución educativa, en cuanto a ¿qué cantidad de alumnos podremos atender? y ¿con cuantos módulos se operará?.

Estas preguntas se pueden responder de acuerdo a como ha sido el comportamiento de matrículas en los años anteriores y cuál es la proyección de crecimiento por parte de las autoridades de las UES y ASIMEI.

Una visión clara del comportamiento de crecimiento de la población estudiantil de la MAECE se observa en el cuadro 4.1

Además se puede apreciar, que la maestría ha mantenido su población estudiantil bastante estable, excepto el año 1997 que su matrícula disminuyó notablemente en el ciclo II a 28 estudiantes; también es importante mencionar que tal como lo muestra el cuadro 4.1, en el ciclo II/2001 se operó la maestría con tres módulos simultáneamente, por otra parte, desde 1999 la maestría había estado operando con dos módulos por ciclo.

Uno de los aspectos a considerar ventajosos para los estudiantes y para la maestría misma, sería el hecho de contar con los cuatro módulos simultáneamente, con el objetivo de presentar un mejor espectro de selección para los estudiantes, mantener una planta docente estable, mejorar la calidad académica y obviamente se obtendría una mejor distribución de los grupos de alumnos, evitando la concentración de los mismos en un solo módulo.

Cuadro 4.1
Población Estudiantil de la MAECE. Del Ciclo I/1996 al II/2001

AÑO	CICLO	MODULO	ESTUDIANTES
1996	I	ADMINISTRACIÓN	47
	II	FINANZAS	12
1997	I	MERCADEO	40
		FINANZAS	25
	II	MERCADEO	20
		FORMULACION Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS	8
1998	I	ADMINISTRACIÓN	32
	II	ADMINISTRACIÓN	32
1999	I	MERCADEO	32
		FINANZAS	23
	II	MERCADEO	22
		FORMULACION Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS	26
2000	I	ADMINISTRACIÓN	36
		FORMULACION Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS	20
	II	ADMINISTRACIÓN	16
		FINANZAS	31
2001	I	MERCADEO	42
		FINANZAS	13
	II	ADMINISTRACIÓN	20
		MERCADEO	16
		FORMULACION Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS	15

Fuente : Diagnóstico de la MAECE, desde el ciclo I/1996 al ciclo I/2001

Del cuadro 4.1, se puede además observar que a partir de 1998, la tasa de crecimiento de la población estudiantil de la MAECE ha sido de un 12.4% aproximadamente.

4.2 Aspectos Financieros

La maestría, debido a su convenio con ASIMEI, recibe solamente el 50% de las utilidades (o pérdidas, según el caso), generado en concepto de las actividades propias que desempeña.

En el cuadro 4.2 se observa cual ha sido la distribución de los ingresos, gastos, excedentes y pérdidas; las cuales han sido tomadas de los estados de resultados respectivos:

Cuadro 4.2

**Distribucion de ingresos , gastos y excedentes , por
ciclos , durante el ciclo I-96 hasta el ciclo I-01.
(Colones Salvadoreños)**

<i>CICLOS</i>	<i>INGRESOS</i>	<i>EGRESOS</i>	<i>UTILIDAD/PERDIDA</i>
I-96	194,360.00	226,726.60	-32,366.60
II-96	256,390.15	260,940.29	-4,550.14
I-97	348,686.02	273,559.86	75,126.16
II-97	426,980.00	286,653.20	140,326.80
I-98	444,687.64	320,963.16	123,724.48
II-98	371,386.00	307,180.55	64,205.45
I-99	365,328.69	250,033.25	115,295.44
II-99	317,230.69	287,497.49	29,733.20
I-00	392,504.83	330,805.01	61,699.82
II-00	320,265.95	268,305.79	51,960.16
I-01	445,660.21	400,637.39	45,022.82

Fuente : Diagnóstico de la MAECE, desde el ciclo I/1996 al ciclo I/2001

Como se puede observar, en el primer año las partes firmantes del convenio incurrieron en pérdidas, no así desde los ciclos siguientes hasta la actualidad, lo cual es muestra de que sí existen buenas posibilidades para el futuro del

programa, aunque también como se observa en el cuadro, la gestión debe hacerse eficientemente ya que desde el ciclo I de 2000, los ingresos han venido decreciendo hasta la a fecha.

Por otra parte, se observa también en el cuadro 4.3 la distribución de los costos obtenidos de los estados de resultados desde el ciclo I de 1996.

Cuadro 4.3

Distribución de los costos de la MAECE, clasificados en variables y fijos (en colones salvadoreños)

CICLOS	COSTOS VARIABLES	COSTOS FIJOS	COSTOS TOTALES
I-96	182,383.40	44,343.20	226,726.60
II-96	220,076.20	40,864.09	260,940.29
I-97	234,216.84	39,343.02	273,559.86
II-97	223,920.59	62,732.61	286,653.20
I-98	178,712.11	142,251.05	320,963.16
II-98	166,771.36	140,409.19	307,180.55
I-99	129,647.79	120,385.46	250,033.25
II-99	146,400.00	141,097.49	287,497.49
I-2000	131,100.00	199,705.01	330,805.01
II-2000	104,633.63	155,672.16	260,305.79
I-2001	220,750.00	179,887.39	400,637.39

Fuente : Diagnóstico de la MAECE, desde el ciclo I/1996 al ciclo I/2001

Se ha considerado como costos fijos los relacionados a pago de docentes (con el programa en funcionamiento), asesores, papelería y como costos variables el resto de valores. Como se puede observar, los costos fijos han mantenido una tendencia creciente a partir del ciclo I 1998 y se mantuvieron hasta el ciclo I 2001.

En el cuadro 4.4 se presenta la proporción de los costos fijos en relación con los costos variables, para obtener una mejor apreciación:

Cuadro 4.4

Incidencia, por ciclo de los costos fijos sobre los costos totales (en porcentajes)

CICLO	%
I-96	20.00
II-96	16.00
I-97	14.00
II-97	22.00
I-98	44.00
II-98	46.00
I-99	48.00
II-99	49.00
I-2000	60.00
II-2000	60.00
I-2001	45.00

Fuente : Diagnóstico de la MAECE, desde el ciclo I/1996 al ciclo I/2001

Como cualquier empresa, la maestría debe de cuidarse de los costos fijos para hacer más eficiente su desempeño financiero, un valor razonable de costos fijos en relación con los totales es de un 30% como máximo, aunque como se puede observar, la maestría ha llegado hasta un 60% de costos fijos en relación a los costos totales (ciclo I y II de 2000), lo cual es reflejo de que algo anormal sucedió en el período en cuestión.

Con relación al índice de liquidez que ha tenido la MAECE en los últimos años, se presentan en la tabla 4.5 por ciclo:

Cuadro 4.5

Distribucion de los índices de liquidez de la MAECE

CICLO	INDICE DE LIQUIDEZ
I-98	8.30
II-98	36.30
I-99	3.50
II-99	11.70
I-00	4.80
II-00	3.40

Fuente : Diagnóstico de la MAECE, desde el ciclo I/1996 al ciclo I/2001

Como es sabido, la liquidez de una empresa se refiere a la facilidad y rapidez con la cual los activos pueden convertirse en efectivo (es la razón de los activos circulantes entre los pasivos circulantes). Los activos circulantes son el activo más líquido e incluyen el efectivo y aquellos activos que se convertirán en efectivo dentro de un año contado a partir de la fecha del balance general.

Naturalmente, tal como una empresa de servicios, la MAECE ha mantenido un activo circulante con alta liquidez debido a que la mayor parte se utiliza para pago de docentes y jurados calificadores de tesis.

Vale la pena mencionar, en referencia al cuadro anterior que el índice de liquidez de la MAECE, se podría considerar como normal el comportamiento de los índices, excepto los ciclos II-98 y II-99; en donde los pasivos a corto plazo probablemente no reflejan las obligaciones adquiridas.

Por otro lado, se observa que la maestría no incurre en costos de alquiler de local, energía eléctrica, agua, sino que estos costos los absorbe la Universidad, así como el pago de la persona de servicios generales, la secretaria y el coordinador académico; lo anterior obviamente le da una mayor movilidad al programa en cuanto al manejo de las finanzas ya que le permite reducir su carga financiera.

Por todo lo anteriormente planteado, se presenta a continuación algunas propuestas para mejorar la gestión financiera de la MAECE, las cuales han sido planteadas en base a los análisis realizados de la información proporcionada por los estados de resultados y balances generales de los últimos años, así como información recopilada de otras fuentes.

Por otro lado, se presenta un propuesta de presupuesto para los próximos cinco años, en los cuales se puede observar que a partir del 2006 la maestría se ha proyectado a servir los cuatro módulos, lo que daría mayor flexibilidad a los

estudiantes para elegir el módulo de mayor conveniencia; además de las ventajas mencionadas con anterioridad. (ver anexo 6)

Finalmente se puede observar en el cuadro 4.6, que de cumplirse los presupuestos proyectados para los años 2002-2007, al final de dicho período la maestría tendría un excedente en sus arcas de \$179,862.26; por lo que corresponderá a las autoridades de la UES y ASIMEI, hacer una evaluación del cumplimiento de los presupuestos proyectados contra los estados de resultados y balances, para tomar las medidas respectivas que conlleven a mejorar el desempeño financiero de la maestría.

Cuadro 4.6
Ingresos proyectados para la MAECE años 2002 - 2007

AÑO	INGRESOS (US DOLARES)
2002	\$26,500.84
2003	\$29,090.20
2004	\$30,287.80
2005	\$25,099.90
2006	\$34,393.19
2007	\$34,490.33
TOTAL ACUMULADO	\$179,862.26

Fuente : Diagnóstico de la MAECE, en el ciclo I – 1996 – ciclo I -2001

Tal como se puede observar en el cuadro 4.6, las posibilidades de obtener mayor cantidad de ingresos, son muy buenas siempre y cuando la cantidad de alumnos que se atiendan permita que se tengan los ingresos proyectados y se maneje una política de reinversión de los ingresos de forma adecuada y en la medida que se implementen las recomendaciones que se presentan en el planteamiento de las estrategias en las diferentes áreas.

En el siguiente apartado se presentan las estrategias para las diferentes áreas de la maestría, las cuales como se dijo anteriormente, servirán para cumplir con en propósito principal del presente trabajo.

Las tácticas planteadas podrán ser ejecutadas por los coordinadores de las diferentes unidades, los coordinadores en equipo, con asesoría docente, como trabajos de investigación realizados por docentes y alumnos y a través de contratación de consultorías.

4.3 Estrategias

Las estrategias han sido elaboradas considerando la estructura interna de la MAECE y es así como se define que en la actualidad existen 3 áreas, de las cuales el área académica esta administrada por un coordinador académico, el cual es nombrado por la junta directiva de la Facultad de Ciencias Económicas de la UES; las áreas administrativa y financiera son administradas por ASIMEI.

Además se proponen la creación de unidades estratégicas que permitan el desarrollo de la maestría para el próximo quinquenio.

4.3.1 Área Académica

Objetivo general : Mejorar la eficiencia de la gestión académica de la MAECE.

Objetivos Específicos:

- 1) Actualizar la organización académica

Estrategia 1

Revisión, actualización y aprobación del reglamento administrativo

Tácticas

- Conformación de un comité evaluador.
- Recopilación y análisis de la reglamentación universitaria.
- Elaboración y aprobación del reglamento.

- Actualización del Manual de Procedimientos.

Estrategia 2

Planificar las actividades académicas acorde a lo establecido en el calendario académico de la administración académica de la Facultad de Ciencias Económicas.

Tácticas

- Vincularse efectivamente con la secretaria del C.S.U.
- Elaboración y aprobación del Plan Académico anual.
- Elaborar un Plan de requerimientos de Recursos Humanos y Materiales para el año académico.

2) Mejorar la excelencia académica.

Estrategia 1

Elaborar un Programa de autoevaluación académica¹.

Tácticas

- Conformar un equipo de autoevaluación.
- Recopilar y analizar documentos sobre autoevaluación académica.(CSUCA).
- Preparar y capacitar al equipo de trabajo.
- Elaborar Manual de autoevaluación continua.

Estrategia 2

Acreditación de la MAECE a nivel centroamericano.

¹ Término utilizado en los sistemas de autoevaluación académica del CSUCA y MINED de El Salvador

Tácticas

- Conformar una Comisión.
- Establecer contacto con el CSUCA.
- Elaborar y gestionar la aprobación del Plan.

Estrategia 3

Preparación y Capacitación del cuerpo docente.

Tácticas

- Conformar un comité .
- Elaborar diagnóstico.
- Elaborar banco de datos.
- Calendarización para la capacitación docente.
- Diseño de sistema de evaluación docente.

Estrategia 4

Diseñar un Programa de Formación de docentes en el área de Doctorado.

Tácticas

- Establecer convenios con universidades extranjeras para la formación de docentes en el área de doctorado.

3) Creación de la unidad de investigación y consultoría empresarial.

Estrategia 1

Desarrollar la investigación y consultoría empresarial.

Tácticas

- Contratar un docente investigador a tiempo completo.

- Establecer la vinculación entre la MAECE y el sector empresarial.
- Diseño de un Plan de Acercamiento.
- Diseñar programas de formación continua orientado hacia el recurso humano de las instituciones.
- Gestionar la elaboración y ejecución de proyectos conjuntos.

Estrategia 2

Programa de Desarrollo e investigación.

Tácticas

- Creación de la unidad de desarrollo e investigación.
- Incorporar en el contenido programático de cada módulo la metodología de la investigación.
- Establecer lineamientos propios de investigación de la MAECE.
- Gestionar fuentes de financiamiento.
- Adquirir equipo y material bibliográfico especializado.
- Incorporación a redes internacionales de investigación.

4) Fortalecer el proceso de enseñanza aprendizaje.

Estrategia 1

Mejoras en la infraestructura de servicios.

Tácticas

- Adquisición de computadoras y acceso a Internet.
- Adquisición de mobiliario adecuado.
- Adquisición de bibliografía actualizada.
- Adquisición de equipo y ayudas audiovisuales.

Estrategia 2

Generar publicaciones propias de la MAECE.

Tácticas

- Diseñar casos de experiencias nacionales en las diferentes asignaturas.
- Divulgación de las tesis de investigación elaboradas por los graduados.
- Preparación de material didáctico oportuno para cada asignatura.
- Suscripción a revistas y a bibliotecas virtuales.

- 5) Divulgar interna y externamente el conocimiento científico y social de la MAECE.

Estrategia 1

Elaboración del Programa de Servicio Social.

Tácticas

- Crear una comisión de servicio social.
- Revisión y actualización del reglamento de Servicio Social.
- Gestionar la firma de convenios de Servicio Social.

Estrategia 2

Diseño de seminarios de actualización de conocimientos.

Tácticas

- Crear una comisión.
- Estudio de factibilidad.
- Divulgar información en hoja web.

4.3.2 Área Administrativa

Objetivo general : Mejorar la eficiencia de la gestión administrativa de la MAECE.

Objetivos específicos:

1) Actualizar la organización administrativa.

Estrategia 1

Revisión, actualización del convenio UES - ASIMEI

Tácticas:

- Conformación de una comisión evaluadora.
- Análisis de la situación actual.
- Consultas legales.
- Elaboración y análisis de propuestas.
- Firma de nuevo convenio.

Estrategia 2

Elaboración y aprobación del Manual de Organización.

Tácticas

- Conformación de una comisión.
- Análisis situación administrativa actual.
- Elaboración del manual de procedimientos y funciones.
- Elaboración y aprobación del manual de organización.

Estrategia 3

Diseño de Sistemas de Información Gerencial.

Tácticas

- Mecanización de la Información que se genera.

- Establecer los contactos con las demás unidades que requieran información.
- Publicar informes.
- Publicar acuerdos administrativos que tienen que ver con la MAECE.

2) Asegurar la calidad de recurso humano.

Estrategia 1

Establecer criterios de evaluación de recursos humanos.

Tácticas

- Definir políticas y procedimiento de contratación.
- Elaborar un sistema de evaluación y promoción.

Estrategia 2

Capacitación continua del personal.

Tácticas

- Establecer las necesidades de capacitación.
- Elaborar un programa anual de capacitación.
- Establecer indicadores de evaluación de la capacitación.

Estrategia 3

Plan de inducción de personal.

Tácticas

- Elaborar un programa de inducción.
- Administrarlo y llevar registros de control.
- Retroalimentación.

- 3) Adquisición oportuna de materiales de apoyo administrativo y/o académico.

Estrategia 1

Planificación anual de las necesidades de recursos materiales.

Tácticas

- Recopilación de las necesidades materiales de cada unidad.
- Priorizar necesidades de materiales.
- Elaborar presupuesto de necesidades de recursos materiales.
- Presentar a quien corresponda la solicitud de compra.
- Llevar control de compra y entrega de materiales.

4.3.3 Área Financiera

Objetivo general : Mejorar la eficiencia de la gestión Financiera de la MAECE.

Objetivos Específicos:

- 1) Actualizar la organización financiera.

Estrategia 1

Elaboración y aprobación del manual de organización.

Tácticas

- Conformación de una comisión.
- Análisis situación financiera actual.
- Elaboración del manual de procedimientos y funciones.
- Elaboración y aprobación del manual de organización del área financiera.

Estrategia 2

Programa de reinversión de utilidades UES - ASIMEI.

Tácticas

- Creación de comisión conjunta UES – ASIMEI (las respectivas juntas directivas).
- Elaboración y aprobación de propuesta de reinversión de utilidades para el próximo quinquenio.

Estrategia 3

Programa de gestión de adquisición de recursos materiales.

Tácticas

- Solicitar los requerimientos de materiales a las diferentes unidades de la MAECE.
- Gestionar fuentes de financiamiento.
- Coordinarse con las demás unidades de la MAECE, para gestionar otras fuentes de financiamiento.
- Gestionar las compras.

Estrategia 4

Programa de gestión de pago a personal y servicios.

Tácticas

- Elaboración y pago de planillas.
- Elaboración y pagos de compromisos financieros adquiridos.

Estrategia 5

Elaboración y presentación oportuna de estados financieros.

Tácticas

- Gestionar la adquisición de software especializado para el área.
- Diseño de un sistema de gestión financiero.

- Establecer períodos de presentación de los informes financieros.
- Liquidar a más tardar 3 meses después de haber comenzado el ciclo académico.

Estrategia 6

Elaborar plan de inversión a mediano plazo.

Tácticas

- Diseñar plan de desarrollo
- Divulgación y consulta del plan de desarrollo
- Retroalimentación

4.3.4 Otras áreas estratégicas

Tomando como punto de partida los resultados de la investigación realizada, se considera necesario la creación de otras unidades y/o programas que permitan el fortalecimiento del programa de la MAECE.

Las unidades que se sugieren son:

- 1) Programa de Internacionalización
- 2) Programa de creación del doctorado
- 3) Unidad de vinculación MAECE – Industria
- 4) Programa de Mercadeo
- 5) Otras

Programa de Internacionalización

Estrategia 1

Gestión de acreditación de la MAECE a nivel centroamericano.

Tácticas

- Gestionar acreditación ante el CSUCA.
- Búsqueda y firma de convenios con universidades y centros de investigación extranjeros.
- Diseñar programas de intercambio de docentes.
- Revisar convenios suscritos entre la UES e instituciones nacionales e internacionales.

Estrategia 2

Divulgación del programa a nivel internacional.

Tácticas

- Diseño de la hoja Web en español e inglés.
- Creación de otros documentos en inglés y español.

Programa de creación de Doctorado.

Estrategia 1

Estudio de factibilidad del programa de doctorado (ver anexo 7).

Tácticas

- Realizar un estudio de mercado.
- Elaboración de un plan de creación del programa.

Estrategia 2

Gestión de convenios de cooperación y alianzas estratégicas con universidades e instituciones nacionales y extranjeras.

Tácticas

- Establecimiento de contacto.
- Recibir y analizar ofertas de ayuda.

- Seguimiento y propuesta de firma de convenio.
- Gestionar la firma del convenio.

Estrategia 3

Reclutamiento, selección y capacitación del cuadro de docentes.

Tácticas

- Establecer criterios de selección.
- Establecimiento de contrato.
- Diseño del programa de capacitación (becas, tutoría, educación a distancia).

Unidad de Vinculación MAECE – Industria.

Estrategia 1

Creación de la unidad de vinculación .

Tácticas

- Elaborar un estudio de factibilidad.
- Establecer convenios con instituciones privadas y públicas.
- Coordinar el servicio social de la MAECE.
- Búsqueda de fuentes de financiamiento.

Programa de Mercadeo

Estrategia 1

Aumentar la participación de la MAECE en el mercado.

Tácticas

- Elaborar un plan de visitas a diferentes unidades de la UES., a empresas y a otras instituciones.
- Diseñar un sitio web propio de la MAECE.
- Diseño, impresión y distribución de propaganda.
- Programación de publicación de anuncios en periódicos y revistas.
- Publicar fotografías de egresados y graduados.

Estrategia 2

Programa de promoción.

Tácticas

- Conformación y capacitación a equipo.
- Diseñar programas de divulgación.
- Diseño de paquetes de estudio a instituciones públicas y privadas.

Otras

Estrategia 1

Formación de la Asociación de graduados de la MAECE.

Tácticas

- Recopilar la base de datos de graduados.
- Convocatoria a asamblea.
- Presentar y aprobación del proyecto.
- Elección de comisión de formación.
- Seguimiento a los graduados

Bibliografía

Aguilar Cano, Rina; “Plan Marketing – Programa MAECE”, Universidad de El Salvador, Junio 2001

Aviles S. , Oscar o; Beltrán H., Roberto; Valle, Martín A.; “Plan de Mercadeo para el Programa de la MAECE” , Universidad de El Salvador, 2001

Alcaraz Rodríguez, Rafael;”El Emprendedor de Exito. Guías de Planes de Negocios”. 2° edición, McGraw Hill, México. 2001

Baca Urbina, Gabriel. Evaluación y Formulación de Proyectos, Tercera edición, McGraw Hill, México 1995.

Barriga A, Frida; Hernández R, Gerardo; “Docente del siglo XXI, Estrategias docentes para un aprendizaje significativo “ , Mc Graw Hill, noviembre de 2000

Borenson, Mark L.; Levine, David M.; Krehbiel, Timothy C. , “Estadística para Administración”, Prentice Hall , 2ª. Edición

Correa de Molina, Cecilia; “Administración Estratégica y Calidad Integral en las instituciones educativas”, Cooperativa Editorial Magisterio Colombia, 1998

Comisión de Posgrado, “Diagnósticos sobre la situación de los posgrados en la Universidad de El Salvador”, Universidad de El Salvador, Enero/2002

CSUCA, Sistema Centroamericano de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior (SICEVAES), “Documento Básico N° 5”

CSUCA, Sistema Centroamericano de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior (SICEVAES);” Guía de auto evaluación Institucional , Documento N° 6”

CSUCA; “Guía para la autoevaluación de programas académicos en la educación superior, Documento N° 7, Construyendo criterios e indicadores de calidad para la educación superior”; San José Costa Rica, Febrero de 1997

Department of Management, Michigan State University; ”Management program description And Doctoral Student Manual”, Resived Spring, 1997

Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas(ESADE), “Doctorado en Management Sciencies”, <http://phdms.esade.es/titulaciones.html>.

Diciembre,2001

Guerrero, Raúl Ernesto; “Apuntes de clase Planeación Estratégica de Mercado, MAECE”. Universidad de El Salvador; Septiembre, 1999

Lerner Alexandra,” Strategic Planning Primer for Higher Education”, California State University, <http://des.calstate.edu/strategic.html>., Julio ,1999

Martín Fernández, Evaristo; “Gestión de Instituciones Educativas Inteligentes Un manual para gestionar cualquier tipo de organización” Mc Graw Hill, España, 2001

Modelo de Planeación Estratégica del Instituto Politécnico Nacional
Marzo 2001. http://azul.ipn.mx/ipn_politicas/modelo.htm

Morrisey, “Planeando con Morrisey: Planeación Táctica, Produciendo resultados en corto plazo”, Prentice Hall – Pearson, México, 2000

Morrisey, "Planeando con Morrisey: Pensamiento Estratégico, Construya los cimientos de planeación" Prentice Hall – Pearson, México, 2000
Prentice Hall – Paerson, 2000

Morrisey, "Planeando con Morrisey: Planeación a Largo Plazo, Creando su propia estrategia", Prentice Hall – Person ,2000

Romero Estrada, Francisco; "Proyecto Creación de la Unidad o Sistema de Estudios de Postgrados ", Universidad de El Salvador, Agosto 2001

Romero Estrada, Francisco; "Diagnóstico General – Programas de Posgrado Universidad de El Salvador", Universidad de El Salvador, 30 de junio del 2001

Sampierí, Roberto; Collado, Carlos F.; Baptista, Pilar; Metodología de la Investigación. Segunda Edición, McGraw Hill, México,1999

Sánchez Iniesta, Tomás; "La Construcción del Aprendizaje en el aula Aplicación del enfoque globalizador a la enseñanza" , Editorial Magisterio del río de la plata, 3ª. Edición

Speeleveld, J. O. y colaboradores; "Programa GO&DO, La Planificación Estratégica y el Plan Empresarial, Manual Guía", Curso El Salvador 1998

Sant'Anna School of Advanced Studies, "Doctoral program in economics and management", http://www.cseune.edu./PROTEGIDO/planificacion_estrategica.html.,
Diciembre, 2001

Serna Gómez, Humberto; "Índices de Gestión", 3R Editores, Primera Edición

Steiner ,Gerge A. ; "Planeación Estratégica, Lo que todo director debe saber Una guia paso a paso", CECSA ,XXV Reimpresión, México 2000

Turnema Bemhein, Carlos, "Propuesta para apoyar el Proceso de Transformación de la Universidad de El Salvador", Universidad de El Salvador, Septiembre 2000

Universidad de El Salvador;"Gestión Estratégica y Liderazgo: Los aportes del IGLU – 2001 en la Universidad de El Salvador .Elementos para una propuesta preliminar constructora de soluciones", Septiembre, 2001

Universidad de El Salvador,"Diagnóstico de la Maestría en Administración de Empresas Consultoría Empresarial (MAECE) en el periodo ciclo I 1996 – ciclo I 2001". Ciudad Universitaria, Octubre 2001.

Zacarías Ortiz, Eladio; Métodos para hacer una investigación, Campo 2000 ediciones.



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
RECTORIA
San Salvador, El Salvador, C. A.

CONVENIO DE COOPERACION ENTRE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
Y LA ASOCIACION SALVADOREÑA DE INGENIEROS MECANICOS,
ELECTRICISTAS E INDUSTRIALES

CONVENIO DE COOPERACION ACADEMICA QUE CELEBRARAN, POR UNA PARTE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR. QUE EN LO SUCESIVO SE DENOMINARA LA UNIVERSIDAD, REPRESENTADA POR EL SEÑOR RECTOR DE LA MISMA, DOCTOR FABIO CASTILLO Y POR OTRA PARTE, LA ASOCIACION SALVADOREÑA DE INGENIEROS MECANICOS, ELECTRICISTAS E INDUSTRIALES, QUE EN LO SUCESIVO Y PARA EFECTOS DE ESTE CONVENIO SE DENOMINARA "ASIMEI", REPRESENTADA LEGALMENTE POR EL PRESIDENTE DE SU JUNTA DIRECTIVA, ING. GUSTAVO NAPOLEON CHAVEZ: EL CUAL SE REGIRA DE CONFORMIDAD A LAS SIGUIENTES DECLARACIONES Y CLAUSULAS.



Final 25 Avenida Norte
Ciudad Universitaria

Apartado Postal 3110
TELEX. 20794 UES
TELEFONO Y FAX: 25-8826

Conmutador:
26-0017 Ext. 12



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
RECTORIA
San Salvador, El Salvador, C. A.

DECLARACIONES

DECLARA LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR:

I.- Que tiene como objetivo formar profesionales con conocimientos de teoría económica y práctica que le permiten interpretar la problemática económica y sus implicaciones sociales y saber instrumentarlos para promover el desarrollo económico.

II.- Que según Art. 22 de la Ley Orgánica de la Universidad de El Salvador, el Rector será el Representante Legal de la Universidad.

III.- Que de acuerdo con la Ley Orgánica y los estatutos para la mejor realización de sus fines podrá mantener relaciones con las demás universidades y otros organismos culturales de carácter Nacional e Internacional.

IV.- Que la Universidad de El Salvador ha de cumplir una proyección social hacia la población salvadoreña, entendiéndola como el conjunto de actividades que persiguen objetivos académicos de investigación y de servicio.

V.- Que de acuerdo con su Ley Orgánica, corresponde al Consejo Superior Universitario aprobar los convenios y acuerdos celebrados con otras Universidades u Organismos Culturales, de carácter Nacional o Internacional.

VI.- Que la Universidad de El Salvador señala como su domicilio, para efectos de este convenio el siguiente: UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR, final 25 Avenida Norte, Ciudad Universitaria, Tel.: 225-8826.

Final 25 Avenida Norte
Ciudad Universitaria

Apartado Postal 3110
TELEX, 20794 UES
TELEFONO Y FAX: 25-8826

Conmutador:
26-0017 Ext. 12



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
RECTORIA
San Salvador, El Salvador, C. A.

DECLARA ASIMEI:

I.- Que la Asociación Salvadoreña de Ingenieros Mecánicos, Electricistas e Industriales; es una entidad que agremia, capacita y desarrolla a los Ingenieros a fin de salvaguardar sus intereses y aportar soluciones a problemas nacionales, convirtiéndose en una gremial líder, a través de actividades científicas, culturales y sociales a nivel nacional e internacional.

II.- Que de acuerdo con lo establecido en el Art. 35 literal a) subliteral a.2) de sus estatutos, el Presidente de su Junta Directiva es el REPRESENTANTE LEGAL Y SOCIAL de ASIMEI; que de conformidad a la certificación del punto de acta número diez de la agenda de Asamblea General de ASIMEI, celebrada el 23 de Marzo de mil novecientos noventa y cinco, fue electa su nueva Junta Directiva, siendo el Presidente para el período comprendido de Abril del mismo año a Abril de mil novecientos noventa y seis, el ING. GUSTAVO NAPOLEON CHAVEZ.

III.- Que entre los fines de ASIMEI, contemplados en el Art. 3 de sus Estatutos se encuentran:

- * Propiciar la superación profesional
- * Colaborar con asociaciones afines y especialmente con los Colegios de Ingenieros y Universidades de El Salvador.
- * Desarrollar una función social en beneficio de la colectividad salvadoreña y
- * Organizar, patrocinar y participar en todas aquellas actividades lícitas que tiendan a la mayor divulgación y progreso de las profesiones y profesionales que integran, así como promover la ciencia, tecnología, artes y cultura.

IV.- ASIMEI señala como domicilio para efectos de este Convenio, Calle y Cantón el Carmen, prolongación de la Alameda Juan Pablo II, edificio de FESIARIA, San Salvador, Tel. 274-5922; 284-0447.

Final 25 Avenida Norte
Ciudad Universitaria



Apartado Postal 3110
TELEX. 20794 UES
TELEFONO Y FAX: 25-8826

Commutador:
26-0017 Ext. 12



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
RECTORIA**

San Salvador, El Salvador, C. A.

DECLARAN AMBAS PARTES:

- a) Que habiendo firmado un convenio marco y un convenio específico que rige la relación entre las partes con fecha 25 de Octubre de 1994, el presente convenio actualiza los términos puntuales del Grado a obtener en los cursos a desarrollar y en tal sentido sustituye los anteriores convenios adoptando en uno la modalidad del convenio marco y de especificidad.
- b) Que existe interés de desarrollar en forma conjunta un proyecto específico de creación del Programa de "MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS".
- c) Que se acreditarán los diplomados ya efectuados antes de la firma de este convenio para que puedan continuar los profesionales sus estudios superiores hasta optar a la condición de Master en Artes (Ma) de ADMINISTRACION DE EMPRESAS, o en ciencias (Msc) con distintas especialidades según sea el caso.
- d) Que bajo el amparo de este convenio así mismo se podrán desarrollar programas de diplomados y maestrías en las Ingenierías Mecánica, Eléctrica, Industrial y Ramas Afines, y cualquier otro tipo de colaboración que se estime conveniente para el logro de los fines antes detallados.

C L A U S U L A S

PRIMERA:

Son objetivos del presente Convenio:

- a) Superar la visión rígida del enfoque educativo universitario tradicional propiciando una aproximación multidisciplinaria en la formación científica de los profesionales, expresado puntualmente en la participación de los Colegios Profesionales vinculados a la Economía, Ingeniería y Arquitectura en el Marco Universitario.



Final 25 Avenida Norte
Ciudad Universitaria

Apartado Postal 3110
TELEX, 20794 UES
TELEFONO Y FAX: 25-8826

Commutador:
26-0017 Ext. 12



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
RECTORIA**

San Salvador, El Salvador, C. A.

- b) Concretar los esfuerzos de coordinación entre ambas Instituciones en la Organización de un Programa de PostGrado en Administración de Empresas, que acredite con Título de Maestro en Artes o en Ciencias Ma- Msc., según el Pensum Académico aprobado para cada participante en el programa.
- c) Establecer las bases legales para la preparación y ejecución conjunta de programas de diplomados y maestrías específicos en las Ingenierías Mecánica, Eléctrica, Industrial y Ramas Afines.
- d) Crear una bolsa de consultores empresariales como resultado de la ejecución de los proyectos de Diplomado.

SEGUNDA:

Para el desarrollo del Diplomado en Administración de Empresas realizado en conjunto, se nombrará un GRUPO DE TRABAJO, entre una comisión nombrada por la Facultad de Ciencias Económicas o la Facultad de Ingeniería según sea el caso, y el Comité de Asuntos Profesionales de ASIMEI; éste deberá estar integrado por personal de un nivel adecuado, los cuales serán responsables por el cumplimiento del convenio.

TERCERA:

El grupo de trabajo bilateral UES- ASIMEI, tendrá como funciones:

- a) Elaborar los programas de trabajo y planes de estudio, apoyándose en los especialistas que considere necesarios.
- b) Realizar las reuniones que se considere convenientes para evaluar el desarrollo y cumplimiento de los programas; garantizando un alto nivel académico en la formación Profesional.
- c) Intercambiar información relativa a cualquier proyecto que fuere a desarrollarse.
- d) Evaluar la ejecución y resultado de los proyectos, con el propósito de ajustarlos.



Final 25 Avenida Norte
Ciudad Universitaria

Apartado Postal 3110
TELEX, 20794 UES
TELEFONO Y FAX: 25-8826

Conmutador:
26-0017 Ext. 12



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
RECTORIA

San Salvador, El Salvador, C. A.

e) Elaborar y someter a la UES para su aprobación el plan académico de ejecución de los proyectos de estudios de Post-Grado.

f) El grupo de trabajo iniciará sus funciones al estar firmado el convenio particular y tendrá todas las facultades para decidir cualquier discrepancia en cuanto al contenido, interpretación y alcances del mismo.

CUARTA:

Los gastos derivados de las actividades, necesarios para la ejecución del presente Convenio, serán cubiertos por ASIMEI a través de los ingresos del programa.

QUINTA:

Los Títulos de Maestría en Artes o en Ciencias o cualquier otro nivel superior en ADMINISTRACION DE EMPRESAS serán otorgados por la Universidad de el Salvador, a través de la Facultad de Ciencias Económicas y en el caso de las Maestrías en Ingeniería Mecánica, Eléctrica, Industrial y Ramas Afines, a través de la Facultad de Ingeniería y Arquitectura.

SEXTA

5

El costo que pagarán los asistentes al curso de estudios de Diplomado serán fijados por ASIMEI previa consulta con la UES. En el caso particular de los Títulos que la Universidad otorgue, ASIMEI será el encargado de entregar su costo a la UES; dicha cantidad será estipulada en cada caso.

4

SEPTIMA:

ASIMEI se compromete a realizar un Aporte a la Universidad para ser utilizada en necesidades de la Facultad de Ciencias Económicas o de Ingeniería y Arquitectura según sea el caso. El monto de la Aportación será del veinticinco por ciento de los ingresos cobrados en concepto de matrícula y escolaridad a los participantes en cada curso de Postgrado, de acuerdo a lo establecido en el convenio marco.



Final 25 Avenida Norte
Ciudad Universitaria

Apartado Postal 3110
TELEX, 20794 UES
TELEFONO Y FAX: 25-8826

Comutador:
26-0017 Ext. 12



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

RECTORIA

San Salvador, El Salvador, C. A.

OCTAVA:

Las clases se impartirán en la Facultad respectiva de la Universidad de El Salvador, salvo por fuerza mayor o a petición de la Universidad, éstas se realizarán en el lugar que ASIMEI disponga, así mismo, la Universidad de El Salvador a través de la Facultad correspondiente se compromete a proporcionar las facilidades que en el desarrollo organizacional y académico, correspondan a cada etapa de ejecución de los programas de Postgrado.

NOVENA:

El módulo del Postgrado durará un período mínimo de seis meses, en los cuales se desarrollará la temática que la comisión técnica proponga para cada caso, y, sean aprobados por la Junta Directiva de la Facultad a propuesta del Grupo de Trabajo.

Los trabajos de graduación serán evaluados y aprobados por la Unidad Académico-docente integrada al programa de Postgrado, que contará con el aval de la Junta Directiva de la Facultad. Estos trabajos deberán estar claramente fijados en el proyecto de curriculum.

DECIMA:

Los servicios que la Universidad de El Salvador brindará para el curso de Diplomado, son los siguientes:

- * Uso de biblioteca
- * Asignación de Aula
- * Un ordenanza que se encargue de mantener el aula limpia y preparada para iniciar la jornada del siguiente día, así como de tener listas y limpias las cafeteras con café para los asistentes.
- * Asignar un espacio que sirva como bodega, para mantener seguro el equipo, papelería y otros, que ASIMEI necesite en determinado momento.
- * Asignar equipo necesario a los expositores.

Final 25 Avenida Norte
Ciudad Universitaria

Apartado Postal 3110
TELEX. 20794 UES
TELEFONO Y FAX: 25-8826

Commutador:
26-0017 Ext. 12



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
RECTORIA

San Salvador, El Salvador, C. A.

Así nos expresamos y estando este documento redactado de conformidad con los términos convenidos, en la calidad en que actuamos lo firmamos a los dieciocho días del mes de Abril de mil novecientos noventa y cinco.

FABIO CASTILLO
RECTOR
REPRESENTANTE LEGAL
DE LA UNIVERSIDAD
DE EL SALVADOR
- U E S -



GUSTAVO NAPOLEON CHAVEZ
PRESIDENTE
REPRESENTANTE LEGAL DE
LA ASOCIACION SALVADORE
ÑA DE INGENIEROS MECANI
COS, ELECTRICISTAS E IN
DUSTRIALES - ASIMEI -



Ratificado por el Consejo Superior Universitario, en la se
sión No. de fecha

!mdt

Final 25 Avenida Norte
Ciudad Universitaria

Apartado Postal 3110
TELEX, 20794 UES
TELEFONO Y FAX: 25-8826

Commutador:
26-0017 Ext. 12

ANEXO 2

INSTRUMENTO 1: ESTUDIANTES DE PREGRADO

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y CONSULTORIA
EMPRESARIAL - MAECE

Instrumento de recopilación de información

Objetivo:

Recabar información de carácter anónimo, con el propósito de utilizarla como materia prima para el ordenamiento y análisis a fin de obtener resultados a utilizarlos en la elaboración del Plan Estratégico de la Maestría en Administración de Empresas y Consultoría Empresarial – MAECE; para el periodo 2002 – 2007.

Solicitamos su valiosa colaboración para contestar unas preguntas con el fin de determinar la demanda de estudios de maestría en administración de empresas y consultoría empresarial.

- 1- ¿ En que rango de edad se encuentra usted ?
a) 20 – 25 años b) 25 – 30 años c) mas de 30 años

- 2- ¿ Sexo ?
a) Masculino b) Femenino

- 3- ¿ Cual es su estado civil ?
a) Soltero (a) b) Casado (a) c) Otros

- 4- ¿ En que facultad estudia ?
a) Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales
b) Facultad de Ciencias Agronómicas
c) Facultad de Ciencias y Humanidades
d) Facultad de Ingeniería y Arquitectura
e) Facultad de Química y Farmacia
f) Facultad de Odontología
g) Facultad de Ciencias económicas
h) Faculta de Ciencias Naturales y Matemática

- 5- ¿ Trabaja actualmente ?
Si No

- 6- Si su respuesta anterior es afirmativa, ¿ que puesto se desempeña ?:
- a) Empleado (a)
 - b) Jefe (a)
 - c) Gerente
 - d) Propietario (a)
- 7- ¿ Cual es el nivel de ingreso de su grupo familiar ?
- a) Menos de ¢ 5,000
 - b) Entre ¢ 5,000 y ¢ 8,000
 - c) Más de ¢ 8,000
- 8- ¿ Estaría dispuesto (a) a realizar estudios de Postgrado ?
- a) Si b) No
- 9- ¿ Que tipo Postgrado estudiaría ?
- a) Curso corto
 - b) Diplomado
 - c) Maestría
- 10- Si seleccionó Maestría, ¿ que tipo de especialización seleccionaría?
- a) Administración
 - b) Mercadeo
 - c) Finanzas
 - d) Otras
- 11- ¿ Cuando estaría dispuesto (a) a realizar sus estudios de Maestría?
- a) En el año 2003
 - b) En el año 2004
 - c) En el año 2005
 - d) Más adelante
- 12- ¿ En que institución desearía realizar sus estudios de Maestría?
- a) Universidad de El Salvador (UES)
 - b) Universidad Tecnológica de El Salvador (UTEC)
 - c) Universidad Centroamericana José Simeón Cañas (UCA)
 - d) Instituto Superior de Economía y Administración de Empresas (FEPADE)

13- ¿ Que criterios considera para seleccionar a la institución donde piensa realizar sus estudios ? : (Puede seleccionar más de uno)

- a) Prestigio
- b) Accesibilidad
- c) Costo
- d) Liderazgo académico
- e) Infraestructura
- f) Seguridad
- h) Otros

Especifique : _____

14- ¿ En que horario estaría dispuesto (a) a realizar sus estudios ?

- a) Lunes a Jueves de 6:00 a 9:00 pm
- b) Lunes a Viernes de 6:00 a 8:30 pm
- c) Fines de semana
- d) Otros

Especifique : _____

15- ¿ Cuanto estaría dispuesto (a) a pagar por ciclo en una maestría que llene sus expectativas?

16- ¿ Como piensa financiar sus estudios?

- a) Recursos propios
- b) Financiamientos gubernamentales
- c) La empresa donde trabaja
- d) Otros

Especifique : _____

ANEXO No.3

INSTRUMENTO 2: ESTUDIANTES DE LA MAECE

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y CONSULTORIA
EMPRESARIAL – MAECE

Instrumento de recopilación de información

Objetivo:

Recabar información de carácter anónimo, con el propósito de utilizarla como materia prima para el ordenamiento y análisis a fin de obtener resultados a utilizarlos en la elaboración del Plan Estratégico de la Maestría en Administración de Empresas y Consultoría Empresarial – MAECE; para el periodo 2002 – 2007.

Solicitamos su valiosa colaboración para contestar unas preguntas con el finalidad de evaluar el proceso de enseñanza aprendizaje de la maestría en administración de empresas y consultoría empresarial.

- 1- En que rango de edad se encuentra usted ?
a) 20 – 25 años b) 25 – 30 años c) mas de 30 años
- 2- ¿ Sexo ?
a) Masculino b) Femenino
- 3- ¿ Estado civil ?
a) Soltero(a) b) Casado(a) c) Otros
- 4- ¿ Con que titulo profesional ingresó a la MAECE ? _____
- 5- ¿ En que Universidad obtuvo su titulo universitario ? _____
- 6- ¿ A los cuantos años después de graduarse ingresó al programa de maestría?

- 7- ¿ Como financia sus estudios?
- a) Recursos propios
 - b) Financiamientos gubernamentales
 - c) La empresa donde trabaja
 - d) Otros
- Especifique: _____
- 8- ¿ Que puesto se desempeña en su trabajo ?:
- a) Empleado(a)
 - b) Jefe
 - c) Gerente
 - d) Propietario (a)
- 9- ¿ Como se dio cuenta de la existencia de la MAECE ?
- a) Periódico
 - b) Revista
 - c) Por recomendación
 - d) Por interés propio
 - e) Otros: especifique _____
- 9- ¿ Que criterio consideró al seleccionar a la UES para estudiar su maestría?
- a) Prestigio
 - b) Accesibilidad
 - c) Costo
 - d) Liderazgo académico
 - e) Infraestructura
 - f) Seguridad
 - h) Otros
- Especifique _____
- 10- ¿ Recomendaría usted esta Maestría a alguien ?
- a) Si
 - b) No
- ¿ Porqué? _____
- 11- ¿ Está cumpliendo la MAECE sus expectativas?
- a) Si
 - b) No
 - c) Porque: _____

12- ¿ Como evalúa usted el proceso enseñanza aprendizaje de la MAECE, en los siguientes aspectos:

A - La gestión financiera de la MAECE :

- a) Deficiente
 - b) Regular
 - c) Bueno
 - d) Excelente
- Porque : _____

B - La gestión académica de la MAECE :

- a) Deficiente
 - b) Regular
 - c) Bueno
 - d) Excelente
- Porque : _____

C - La gestión administrativa de la MAECE:

- a) Deficiente
 - b) Regular
 - c) Bueno
 - d) Excelente
- Porque : _____

13- ¿ Como evalúa usted el Staff de docentes de la MAECE ?

- a) Deficiente
 - b) Regular
 - c) Bueno
 - d) Excelente
- Porque : _____

14- ¿Considera usted que los planes de estudio se apegan a la realidad nacional ?

- a) Si
 - b) No
- Porque : _____

15- ¿ Que influencia ha tenido en su desempeño laboral, lo aprendido en la MAECE ?

a) Mucha

b) Poca

c) Ninguna

¿ Porque ? _____

16- ¿ La empresa donde labora, le ayuda y/o lo apoya para que estudie la MAECE ?

a) Si

b) No

Porque: _____

ANEXO No.4

INSTRUMENTO 3: GRADUADOS DE LA MAECE

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y CONSULTORIA
EMPRESARIAL - MAECE

Instrumento de recopilación de información

Objetivo:

Recabar información de carácter anónimo, con el propósito de utilizarla como materia prima para el ordenamiento y análisis a fin de obtener resultados a utilizarlos en la elaboración del Plan Estratégico de la Maestría en Administración de Empresas y Consultoría Empresarial – MAECE; para el periodo 2002 – 2007.

Solicitamos su valiosa colaboración para contestar unas preguntas con el fin de determinar el grado de satisfacción del servicio proporcionado por la maestría en administración de empresas y consultoría empresarial.

- 1- ¿ En que rango de edad se encuentra usted ?
a) 20 – 25 años b) 25 – 30 años c) mas de 30 años
- 2- ¿ Sexo ?
a) Masculino b) Femenino
- 3- ¿ Estado civil ?
a) Soltero(a) b) Casado(a) c) Otros
- 4- ¿ Con que titulo profesional ingresó a la MAECE ? _____
- 5- ¿ En que Universidad obtuvo su titulo universitario ? _____
- 6- A los cuantos años de graduado ingreso usted al programa de la MAECE : _____
- 7- ¿ Como financió sus estudios?
a) Recursos propios
b) Financiamientos gubernamentales
c) La empresa donde trabaja
d) Otros
Especifique: _____

8- ¿ Que puesto se desempeña en su trabajo ?:

- a) Empleado(a)
- b) Jefe
- c) Gerente
- d) Propietario(a)

9- ¿ Como se dio cuenta de la existencia de la MAECE ?

- a) Periódico
- b) Revista
- c) Por recomendación
- d) Por interés propio
- e) Otros: especifique _____

10- ¿ Que criterio consideró al seleccionar a la UES para estudiar su maestría?

- a) Prestigio
 - b) Accesibilidad
 - c) Costo
 - d) Liderazgo académico
 - e) Infraestructura
 - f) Seguridad
 - h) Otros
- Especifique _____

11- ¿ Recomendaría usted esta Maestría a alguien ?

- a) Si
 - b) No
- ¿ Porque? _____

12- ¿ El programa de la MAECE cumplió con sus expectativas?

- a) Si
- b) No
- c) Porque: _____

13- ¿ Como evalúa usted el proceso enseñanza aprendizaje de la MAECE, en los siguientes aspectos:

A - La gestión financiera de la MAECE :

- a) Deficiente
- b) Regular
- c) Bueno
- d) Excelente

Porque : _____

B - La gestión académica de la MAECE :

- a) Deficiente
- b) Regular
- c) Bueno
- d) Excelente

Porque : _____

C - La gestión administrativa de la MAECE:

- a) Deficiente
- b) Regular
- c) Bueno
- d) Excelente

Porque : _____

14- ¿ Como evalúa usted el Staff de docentes de la MAECE ?

- a) Deficiente
- b) Regular
- c) Bueno
- d) Excelente

Porque : _____

15- ¿Considera usted que los planes de estudio se apegan a la realidad nacional ?

- a) Si
- b) No
- c) Porque

16- ¿ Que influencia ha tenido en su desempeño laboral, lo aprendido en la MAECE ?

a) Mucha

b) Poca

c) Ninguna

¿ Porque ? _____

17- ¿ La empresa donde labora, le ayudo y/o lo apoyo para que usted estudiara la MAECE ?

a) Si

b) No

Porque: _____

18- ¿ Usted considera necesario que la MAECE mantenga contacto con los profesionales a través de ferias, seminarios, conferencias, comunicación por medio de Internet y otros medios de comunicación.

a) Si

b) No

Porque : _____

19- Que sugerencias da usted al programa de la MAECE para que mejore su gestión e incremente la demanda de estudiantes: _____

MANAGEMENT PROGRAM DESCRIPTION AND DOCTORAL STUDENT MANUAL

Michigan State University
Department of Management
Revised Spring, 1997

Note: Program applicants desiring further information should contact:
Management Doctoral Program Coordinator
Michigan State University
Department of Management
East Lansing, MI 48824-1122
(517) 353-5415

CONTENTS

Topic	Page
I. INTRODUCTION	3
II. ENTRANCE REQUIREMENTS	3
III. BASIC COURSE REQUIREMENTS	4
A. Overview of Course Requirements	4
B. Development of Competence in the Major Area	5
C. Development of Research Competence	6
D. Competence in Economics	8
E. Competence in Business Concepts	8
F. Course Requirement Summary	8
IV. EXPECTATIONS, ADVICE, AND FEEDBACK	9
A. Faculty Expectations for Doctoral Students	9
B. Student Advisor for New Graduate Students	10
C. Faculty Advisor for New Graduate Students	10
D. Feedback to Graduate Students	11
V. THE MANAGEMENT COMPREHENSIVE EXAMINATION	13
A. Structure of the Examination	13
B. Procedures Regarding the Examination	13
VI. THE DISSERTATION	15
A. The Dissertation Committee	15
B. Dissertation Proposal Defense	16
C. Final Dissertation Presentation	16
D. Dissertation Project: A Word of Caution	16
VII. EXAMPLE CURRICULUM TIMETABLE	17
VIII. CRITERIA FOR NOMINATION TO CONSORTIA	18
IX. THE FACULTY	19
X. LIST OF APPENDICES	24
A. Report of the Guidance Committee -- Doctoral Program	25
B. Management Student Progress Evaluation Form	26
C. Comprehensive Examination Performance Criteria	27
D. OB Minor for Non-Management Students	28

I. INTRODUCTION

The Management Department at Michigan State University provides its members the opportunity to explore the complete breadth and depth of the general field of management. We are composed of faculty members and students who do research on Human Resource Management, Organizational Behavior, Organization Theory, and Strategic Management. Our doctoral program places primary emphasis on the development of scholars with competence in the general field of management as well as in a chosen field of concentrated specialization. Such scholars should be capable of generating, communicating to others, and applying knowledge in their disciplines.

Doctoral students in our program are encouraged to design individually meaningful curricula within the larger context of our field. Combined with our dedication to organizational research, the variety of doctoral courses available in our program offer opportunities to our students that are not available elsewhere. Our strong working relationships with other university programs, for example Industrial/Organizational Psychology and Labor & Industrial Relations, broaden the variety of courses of study our doctoral students can pursue.

Students in the doctoral program are required to commit full-time attention to our program; part-time enrollment is not allowed. We are unable to fully serve the interests of students who do not intend to pursue research careers in the academic community.

II. ENTRANCE REQUIREMENTS

Application to our program is based on the following materials:

1. A completed application for admission to graduate studies at MSU. The application form can be obtained from the Management Department or the University's Office of Admissions.
2. College transcripts showing grades received while pursuing all prior undergraduate degrees and graduate degrees, if any. Official copies should be sent directly to the University's Office of Admissions.
3. Three letters of reference from individuals who are able to appraise your personal interests, abilities, and the likelihood that you will successfully complete our Ph.D. program.
4. Standardized Test Scores: The Graduate Management Admissions Test (GMAT) is preferred, but Graduate Record Exam (GRE) scores will also be considered.
5. A written statement of personal goals. This statement should address (a)

the area(s) of management in which you are interested, (b) why you believe the program and faculty at Michigan State University fit your interests, and (c) your career objectives upon completion of your degree. This statement should be no longer than two pages (double-spaced).

A committee of 4-5 faculty members form an admissions committee that screens applications. Applicants passing this initial screening are then considered for acceptance by the complete Management faculty. Specific entrance criteria change from year to year, but it is generally the case that an applicant will not be accepted if his/her GMAT Cumulative score is lower than the 85th percentile.

We also examine the fit between our program and the applicant's interests based on the applicant's goal statement, letters of recommendation, and previous work and/or academic experience.

We consider applications at all times. Most typically, students begin our program in the Fall, but occasionally we admit students in the Spring. We normally admit about one to four students per year in order to preserve an appropriately low faculty-student ratio. Admissions standards and procedures conform to the equal opportunity and affirmative action policies of MSU.

III. BASIC COURSE REQUIREMENTS

A. Overview of Course Requirements.

The Ph.D. curriculum prepares competent research professionals through concentration on the following related areas of study (which will be more fully described later):

1. The Management major, minor, and independent study
2. Research methods
3. Economics
4. Other business fields

Thus, students must complete the following course requirements:

1. The major (MGT 907, 908, 909, 910)
2. The minor (course requirements will vary)
3. Independent study (MGT 890)
4. The research component (including MGT 906)
5. Competency in economics
6. Business concepts coursework

B. Development of Competence in the Major Area.

Several elements of the Management program are directed toward developing knowledge in the general field of organizational behavior. First, all students take a series of four core seminars that cover Human Resource Management, Organizational Behavior, Organization Theory, and Strategic Management. Second, each student completes a minor in a field related to the major, e.g., Industrial Psychology, Social Psychology, Finance, Political Science, Labor and Industrial Relations, Industrial Sociology, etc. Third, each student completes a program of independent study in an area of personal interest. This can be completed by taking three related courses, by doing a research project, or by pursuing a related combination of courses and research projects. Fourth, the student completes a research component that includes the Management program's seminar on organizational research methods. The culmination of this preparation is the written comprehensive examination in Management.

1. The core courses:

Management 907: Seminar in Organizational Behavior (OB). This course examines individual and group behavior in organizations. Topics addressed may concern factors associated with productivity and satisfaction in work organizations, for example, motivation, attitudes, group processes, conflict, and leadership.

Management 908: Seminar in Organization Theory (OT). This course is an intensive survey of a wide range of the principal theories of organization. Topics may include administrative theory, systems theory, interpretive theory, and critical theory. Class discussions focus on similarities and differences among theoretical perspectives.

Management 909: Seminar in Human Resource Management (HRM). This course examines issues and problems in human resource management from theoretical, research, and practical perspectives. Topics such as selection, training, performance appraisal, equal employment opportunity, compensation, safety and health, labor-management relations, and organizational development may form the content of this class.

Management 910: Seminar in Strategic Management (SM). Conceptual and empirical research on strategic management is surveyed and critiqued. Topics discussed may include types and conceptual dimensions of corporate and business strategies, strategic decision making, implementation, and strategy-structure relationships.

2. The minor:

One relevant field of study outside of Management is selected by each student and the Management guidance committee (described in Section III C) as a minor. Prior students have chosen minor topics such as Industrial-Organizational Psychology, Labor and Industrial Relations, Sociology, Philosophy, Research Methods, and other functional areas in business (e.g., Marketing, Accounting, Finance).

Depending upon each student's background and previous course work, he or she can request that some or all course work in the minor be waived. The decision on what is most appropriate for each student will be made in consultation with his or her guidance committee (see Section III C).

Typically, however, students complete four courses (12 credit hours) to satisfy the minor requirement. Regardless of whether some or all course work is waived, all students must pass competency requirements as specified by the department certifying the minor. Students must gain approval of the certifying department and the Management guidance committee prior to beginning minor coursework.

3. Independent study:

Independent study is required to develop additional competence in an area that reflects students' specific interest area in the general field of management. The independent study requirement is fulfilled by completing at least six credits of MGT 890, not to exceed 12 credit hours total per college requirements. The purpose of MGT 890 is to give each student experience in conducting research.

C. Development of Research Competence.

Pursuant to the Management Department's dedication to research, students must develop and display competence in research methods and the ability to pursue independent research. At least three interrelated activities contribute to the development of research competence.

1. **Coursework** - One of these activities is the completion of **Management 906**, the Management group's Seminar in Organizational Research Methods. In this course, social and behavioral research methods are presented at a level appropriate for doctoral students. The roles of theory and data as the building blocks of competence in Management are emphasized.

In addition to MGT 906, students must complete three more courses in research-related areas. To fulfill this requirement, students nor-

mally take a sequence of core statistics courses. Courses that fulfill this requirement are often taken from (but are not limited to) the departments of Psychology, Communications, Educational Psychology, Political Science, or Sociology. Verification should be obtained from the Management guidance committee as soon as possible regarding the acceptability of the student's choice of sequences.

2. **Management 890 (Independent Study)** - Besides meeting coursework requirements, the faculty also expect that students will develop research competence through hands-on research experience, by registering for MGT 890 credits and becoming part of ongoing research projects with current faculty (see independent study, above). This collaboration is typically seen as a partnership, but there are certain requirements students must meet. Although not every collaboration will include all aspects of research, these credits are designed to assist the students in learning the research process from design and data collection through data analysis, manuscript preparation, and submission to a journal for review. MGT 890 is also an opportunity for faculty to provide students with feedback and instruction. Students are responsible for seeking out faculty members with whom they would be interested in working. It is strongly encouraged that students seek out multiple faculty in the process of fulfilling MGT 890 requirements. Working with more than one professor helps to ensure broader knowledge of research processes and helps students to understand the interpersonal processes that occur when working with others. In addition, students are encouraged to engage in their own independent research once they have acquired the necessary research skills and received faculty approval.
3. **Independent Empirical Research Proposal** - 890's should be used to create a research proposal. By the end of the first year, each student should design an empirical research study and describe this design in a research proposal. The proposal should include a thorough literature review on the topic of interest, development of hypotheses, a methods section detailing how the study will be put together, and an appropriate bibliography/reference section. The proposal may include material contained in papers used to fulfill previous course requirements, but it must be original.

This independent study should be taken under one faculty member. The faculty, in consultation with the student, will select a second faculty member to serve as a reader of the research study proposal. Both faculty members will evaluate the student's final proposal. Both faculty members must be satisfied that the empirical proposal indicates that the student is prepared to engage in original and scientifically rigorous research.

D. Competence in Economics.

Competence in economic analysis is required by the Eli Broad Graduate School of Management. Competence is demonstrated by completion of EC 803 and EC 804. These courses will be dropped after the 1997-1998 academic year. New requirements to fulfill economics requirements have yet to be determined.

E. Competence in Business Concepts.

Students are required by the Eli Broad Graduate School of Management to possess basic familiarity with certain business concepts, tools and techniques. This requirement is automatically fulfilled by students who:

1. Enter the doctoral program with an MBA degree;
2. Enter the doctoral program with a bachelor's degree in business administration from an institution accredited by the American Assembly of Collegiate Schools of Business (AACSB); or
3. Complete a core business competence requirement as specified by the Eli Broad Graduate School of Management. A passing grade in a major or minor field examination that encompasses the content of any of the courses listed below can be substituted for the appropriate course requirement.

F. Course Requirement Summary.

Major:	MGT 907, 908, 909, 910.
Minor:	3-4 courses (12 credit hours) in a field related to Management.
Independent Study:	At least five semester hours of MGT 890, totaling no more than 12 semester hours.
Research:	MGT 906 plus three additional courses (12 hours total) including an approved statistics sequence.
Economics:	Either EC 803 and EC 804 (Note: course numbers and requirements will change after Spring, 1998)
Business:	Four of the following: ACC 840, FI 801, MSC 800, MGT 824, MSC 805 (students without prior business degrees may be required to complete preparatory "pre-core" classes prior to any or all of the

core requirements in business.) Note: MGT 806 can be substituted by the comprehensive exam.

Note: No one course may be used to satisfy any two of the above requirements. Per college requirements, to be in good standing each student must attain at least a 3.25 (out of 4.0) cumulative grade point average by the end of the second full semester of enrollment and thereafter.

IV. EXPECTATIONS, ADVICE, AND FEEDBACK

Coursework is only part of the process of completing Ph.D. requirements in the Management program. This section contains information about additional aspects of our curriculum, presented in the order normally experienced by students.

A. Faculty Expectations for Doctoral Students.

1. The Management group invites speakers to MSU for faculty/student colloquia or job interviews. We expect that students will attend these guest presentations and related events. Our expectation concerning student attendance is based on our belief that organizational scientists should take advantage of every opportunity to learn about organizational behavior and what other researchers are currently doing in the field.
2. Students are expected to attend other informal (i.e. brownbag) meetings for Management faculty and students. These meetings serve as the organizational backbone of our group. They also provide students the opportunity to sharpen presentation skills and practice critical inquiry in a supportive atmosphere.
3. Students are strongly encouraged to attend Management dissertation defense presentations. In this way, students become familiar with the nature of dissertations as well as the process through which dissertations are completed.
4. Publications are highly desirable for all of our students. They enhance the visibility of our group, help to insure that students will be placed in first-rate academic jobs, and involve all of our members in the same central research process. Therefore, we encourage them vigorously.
5. Students are encouraged to obtain funds intended specifically for graduate students (e.g., publishers' awards; NSF grants; Department of Labor funds) for their dissertation research. Learning how to iden-

tify sources of support and write proposals is encouraged.

6. Students doing field research are expected to coordinate and/or collaborate with faculty members. Typically, faculty members provide contacts that students pursue. Sometimes, however, students make initial contacts and visit organizations alone or together with a faculty member.
7. Students with assistantships (either teaching or research) are expected to be registered for a minimum of six credit hours per semester during the academic year. These credits must be consistent with making progress toward the attainment of the degree, and approval to take these courses must be attained from the student's advisor.
8. We expect our students to devote primary attention to doctoral pursuits, allowing them to finish their degrees in 4-5 years. Students not making satisfactory progress toward their degree after five years may be asked to leave the program.
9. Students are encouraged to attend national and professional conventions. National meetings of professional organizations (e.g., Academy of Management, Society of Industrial and Organizational Psychologists, Strategic Management Society) enable students to meet noted scholars, and provide job placement opportunities that can be especially useful to students when they enter the academic job market.

B. Student Advisor for New Graduate Students.

Each incoming new doctoral student will have a current doctoral student assigned to them as their *student advisor*. The student advisor will provide a new doctoral student with information, answer questions, and in general help to smooth the transition to doctoral student life.

C. Faculty Advisor for New Graduate Students.

During the first year, each new doctoral student works with his or her faculty advisor to develop a curriculum plan using the faculty advisor report form (Appendix A). This process is supervised by a *faculty advisor* who is assigned to the student upon entering the program. This advisor may remain so for the duration of a student's graduate career, or may be changed at the student's request as research interests and working relationships with other faculty evolve. However, at any given time, each graduate student will have a faculty advisor. With regard to general University Guidelines, the faculty advisor serves as the student's *Guidance Committee*.

The role of the faculty advisor is to work with the student to formulate a plan of study that meets the student's unique interests within the constraints imposed by department, college, and university requirements. This advisor may be distinct from any particular member of the student's dissertation committee which is formed during the latter part of the student's graduate program.

By the end of the first year the report of the faculty advisor must be completed and signed by the student, the Department Head and the College Dean. Copies of this report are distributed to the student, the faculty advisor, the Department Head, the College Dean, and MSU's Graduate College.

D. Feedback to Graduate Students.

We strongly believe that it is important for graduate students to receive periodic feedback about their progress in our program. The purpose of this feedback, generated from evaluation sessions attended by all Management faculty members, is to help each student develop to his or her greatest potential.

1. For first year students, there will be a scheduled informal session held at the beginning of the Spring semester with each student's faculty advisor, and a second, formal evaluation and feedback session held near the end of the Spring semester. Thereafter, there will be one formal session near the end of the Spring semester with the understanding that there will be unscheduled informal contact throughout the year.
2. For formal evaluation and feedback sessions, each student will prepare a working document of 1-2 typed pages describing past accomplishments as a graduate student and future goals. The student will distribute an updated copy of this document to all Management faculty members prior to each Spring semester evaluation session. Starting with the second year, students are required to begin writing professional vitae and submit them as part of their evaluation documents. Developmental feedback sessions, held after evaluations, will involve two faculty members of the student's choice (see #2b, below).
 - a. Listed below are the questions students should address when preparing their working document:
 1. What kind of career do you want?
 - (a) An OB, OT, HRM, or SM specialization?
 - (b) What mix of research, teaching, and service/consulting?

2. List the accomplishments, activities, special projects, etc. completed since your last feedback review that you feel are pertinent to upcoming feedback sessions.
 3. What current activities are you engaged in? (Research, coursework, teaching, other)
 4. What future goals have you established as a student? (Research, coursework, teaching, other)
 5. Do you have any particular weaknesses that the faculty could help you remedy? What strengths do you have that you could share with other graduate students and faculty?
 6. Which two Management faculty members would you like to provide you with feedback?
- b. Students should select two Management faculty, who are most familiar with their current academic performance, to conduct their developmental feedback session. The faculty members will:
1. Review the student's rate and quality of progress in our program in specific detail, by evaluating the student's research performance, class work, teaching performance, and preparedness for research opportunities. Per Graduate School of Management requirements, a written progress evaluation document (see Appendix B) will be provided to summarize this review. A copy of this document will be placed in the student's departmental file. Optionally, the student may also place a written response to this progress evaluation in the departmental file.
 2. Interactively set behavioral goals with the student for the coming evaluation period. The student may record and place a copy of these goals in his or her departmental file.

V. THE MANAGEMENT COMPREHENSIVE EXAM

The Management comprehensive examination (comps) is taken by each student upon completion of coursework in the Management major. Final grades must be received in all core and specialization courses prior to taking the examination. The exam may be administered twice yearly, during Fall semester and during Spring semester, per student request. It consists of two sessions and may be completed in one day or in two consecutive days, depending on the preference of the majority of students taking the exam. Each session will be four hours in length. The date(s) and times of the exam must be arranged in advance with a representative of the College Dean's office.

Other specifics pertaining to the comprehensive exam are as follows:

A. Structure of the Examination.

1. In the first four hour session, students will answer four questions. Students will chose to answer one of two questions from each of the following areas:
 - a. Human Resource Management
 - b. Organizational Behavior
 - c. Organization Theory
 - d. Strategic Management
2. In the second four-hour session, students will answer two questions. Students will chose to answer one of two questions in:
 - a. Organizational research methodology
 - b. Integration within major. The integrative question will require a response that integrates material from several different content areas within the student's chosen major (i.e., HRM, OB, OT, Strategy)
3. Students will be permitted to bring a one page (8 1/2 x 11) alphabetized list of references to the exam. This one page may include author, date, and title information only. No annotations or coding beyond this information will be allowed.

B. Procedures Regarding the Examination.

1. In the semester of the examination, a student wishing to sit for the exam must:
 - a. declare his or her intent to do so, in writing, to the faculty member coordinating the examination, and
 - b. state, in that declaration, the area that will be considered her or his major (i.e., HRM, OB, OT, or Strategy).
2. Grading
 - a. Session 1 and Session 2 will each be weighted 50% of the total points on the exam. The four questions in session 1 will each be worth 12.5% of the total exam points and the two questions in session 2 will each be worth 25% of the total exam points.

- b. Faculty will grade, individually, the examination items without student names attached to them using the scale shown in Appendix C.
- c. When individual grading is complete, the faculty will meet to discuss evaluations of responses to items and reach a consensus grade for each item completed by a student.

The examining committee is appointed by the Department Chairperson, and typically has four or five members. However, all regular Management faculty members have the option of contributing potential exam questions and grading the exam.

Students are urged to consult prior exam questions, available in the Management Department office, before taking the exam. Students should also consult with Management faculty members, especially those who have taught the core courses, prior to the time the students begin preparing for the exam.

Students should not overlook other students who have passed comps as a source of valuable information, since the norm in our program is that students will help each other. Strategies for studying and writing answers, especially helpful papers and books, and so on, are available if students pursue them.

We emphasize that the comprehensive exam is not a "big final" that covers only material encountered in core classes. Students who take comps are assumed to be quite knowledgeable with respect to the history and traditions, controversies and accomplishments, theories and applications, methods and principles, as well as significant books and papers in the fields of the exam.

Students normally take the exam after being in our program for two or three years, and the exam must be passed within five years of beginning the Ph.D. program. If a student fails the exam on the first try, he or she may retake the exam during either of the next two semesters, either Fall or Spring semester. A student has 12 months to retake and pass the exam. A student who fails for a second time will be permitted a third chance only after recommendation by the Management faculty, and only with approval from the Department Head. If a third exam is authorized, it must be taken within 12 months of the first exam.

If a student does not pass the exam and does not or cannot take the exam again, he or she will be unable to complete the requirements for a Ph.D. Generally, the student will be terminated from the program at the end of the semester in which the exam was last taken. Exceptions to this

may be considered with the approval of the faculty and Department Chairperson.

VI. THE DISSERTATION

The Ph.D. dissertation is the capstone of our doctoral education program. When completed it signifies individual competence as a researcher, and, as a public document, it represents the researcher to his or her professional peers.

A. The Dissertation Committee.

The dissertation process is supervised by a dissertation committee composed of at least **four** members, one of whom is designated chairperson. This committee must be approved by the student's guidance committee. Selection of a chairperson is based on mutual research interests between the student and the faculty member. Thus, it is important for each student to develop concise awareness of faculty research interests so that the choice of the dissertation chairperson is appropriate for both the student and the chairperson. The selection of faculty members for the remainder of the student's committee should be based on the potential contributions they might make to the final product.

Faculty members' decisions to chair or join a dissertation committee are based on respect for the student's ideas and competence, as demonstrated by the student's prior performance in the Management program. We look at the formation of a dissertation committee as being a recognition of merit; in no sense is a faculty member obligated to sit on a particular student's dissertation committee.

The decision to pass a student's dissertation is our final certification of that student's professional competence. We take this certification seriously since the quality of the dissertation reflects back upon the personal credibility of individual committee members as well as the quality of our program as a whole.

B. Dissertation proposal defense.

The first step in the dissertation process involves the development of a proposal indicating the research topic that a student desires to examine, and the method that he or she will use to examine it. The development of this proposal typically involves intensive interaction between the student and his or her dissertation committee. When committee members are generally satisfied with a student's proposal, the committee meets with the student to decide whether to proceed to the next step. This next step, the oral defense of the Dissertation Proposal, requires the student to defend the dissertation proposal. At this time, committee members and others in

the audience may comment on the proposal, question the student, and indicate necessary revisions. In a closed session following the defense, the committee formally votes to determine whether the student will be allowed to proceed to the next step, Ph.D. candidacy and dissertation research.

C. Final dissertation presentation.

The final oral presentation of the dissertation occurs when the Ph.D. candidate's dissertation committee agrees that the candidate has completed an acceptable independent research project and written it up satisfactorily.

Specific policies for the conduct of the oral defense of dissertations, the format of the dissertation, dates for submissions of the document and other procedures must conform to the Graduate School's specifications. Students should consult a current copy of the Graduate School's requirements (i.e., **The Graduate School Guide to the Preparation of Master's Theses and Doctoral Dissertations**, available from the Office of The Graduate School) when preparing the final dissertation and the dissertation defense.

The dissertation presentation must be successfully completed within three years of passing the Management comprehensive examination and within eight years of matriculation. Candidates who fail to meet these guidelines must revert to student status, and are required, by University policy, to re-enter and pass the entire doctoral comprehensive examination process (written major and minor examinations) before proceeding further.

D. Dissertation project: A word of caution.

We have found that students often underestimate the time that is needed to form an idea for a dissertation, prepare a proposal, conduct the research and defend it. The modal time is two years. For example, the dissertation proposal may require three to six months to draft, then another three to six months to refine and acquire committee acceptance. Two weeks to one month advanced notice is required to schedule a proposal defense. Dissertation research and writing usually takes about a year, although additional time is sometimes needed. Another month or two should be allowed for revisions required by final committee recommendations made prior to the defense. Scheduling the defense requires advanced notice of about two weeks. Final editorial revisions required after a successful presentation may take another month or two. In sum, it is unrealistic to expect to complete the entire dissertation process, from proposal draft to accepted dissertation, in less than about a year and a half. Consequently, a draft of the proposal should be under initial committee review no later than six to ten months after passing the comprehensive examination.

VII. EXAMPLE CURRICULUM TIMETABLE

The following timetable represents a possible example of course order and times taken. It is not a blueprint or even “typical”. Students should consult university course timetables to determine when the following courses will be offered. Current students and the Faculty Advisor are an excellent source of information regarding scheduling of classes. Management department seminars (900-level courses) should be taken the first time they are offered. The exact schedule will vary depending on faculty availability. Note: Non-Management course numbers are likely to change with curriculum revisions.

Year 1:

Fall Semester	MGT 906 (Research Methods) COM 901 (Statistics) Minor course 1
Spring Semester	MGT 907 (Seminar in Organizational Behavior) COM 902 (Statistics) Minor Course 2
Summer Term	EC 803 (Microeconomics) MGT 890 (3 credits)

Year 2:

Fall Semester	MGT 910 (Seminar in Strategic Management) PSY 992 (Advanced Multivariate Statistics) Minor course 3
Spring Semester	MGT 909 (Seminar in Human Resource Management) MGT 908 (Seminar in Organizational Theory) Minor Course 4
Summer Term	Minor exam ECON 804 (Macroeconomics) MGT 890 (1-6 credits)

Year 3:

Fall Semester	Management comprehensive exam MGT 890 (remaining credits) MGT 999 (3 credits)
---------------	-------------------------------------------------------------------------------------

	Business concepts course 1
	Business concepts course 2
Spring Semester	Dissertation proposal draft MGT 890 (remaining credits) MGT 999 (3 credits) Business concepts course 3 Business concepts course 4

Year 4:

Fall Semester	Dissertation
Spring Semester	Dissertation (continue into Year 5 if required)

VIII. CRITERIA FOR NOMINATION TO CONSORTIA

Special sessions are conducted for outstanding graduate students at national conventions. The purpose of these sessions is to acquaint doctoral students, on a first-hand basis, with newly emerging ideas being developed by recognized experts in our field. Criteria for our selection of a student include:

A. Performance as a Student.

1. Doing well in course work.
2. Making steady progress toward degree.
3. Active involvement in research.

B. Career Stage and Interest.

1. Being about 2/3 of the way through coursework (i.e., after 2-3 years).
2. Evidence of advanced student interest in consortium topic.

It is not always the case that one or more students will be sent to consortia by the Department each year. The final decision is made by the Management faculty based upon whether one or more students have met the criteria for attendance. An individual may be invited to participate in one consortium one year and another in another year. However, no one will be sent to the same consortium twice.

All of these criteria are subject to budgetary constraints.

IX. THE FACULTY

The faculty of the Management program have diverse interests which, when supplemented by the interests of other faculty on campus, provide students with an unusually broad educational opportunity.

ALISON E. BARBER. Associate Professor. Professor Barber received her Ph.D. in Industrial Relations from the University of Wisconsin. Prior to obtaining her degree, she worked in human resource management for Chevron and General Mills, Inc. Her current research focuses on recruitment and job choice. She is particularly interested in employee benefit programs. Barber's research has been published in the **Journal of Applied Psychology**, the **Academy of Management Review**, and **Personnel Psychology**. She is a member of the Academy of Management.

GEORGIA T. CHAO. Associate Professor. Professor Chao received her M.S. and Ph.D. degrees in Industrial and Organizational Psychology from the Pennsylvania State University. Prior to joining MSU in 1985, she was Section Head of the Department of Management at the GMI Engineering & Management Institute. Her research interests are in the areas of organizational socialization, career development, and international human resource management. She was elected to the Human Resources, and Careers Divisions' Executive Committees in the Academy of Management and currently serves on the editorial boards of the **Journal of Applied Psychology**, the **International Journal of Selection and Assessment**, and **Human Resource Management Review**. She is a member of the Academy of Management and the Society for Industrial and Organizational Psychology. In 1995 she received the Outstanding Publication in Organizational Behavior award presented by the Academy of Management's OB Division.

AMY J. HILLMAN. Assistant Professor, Strategic Management. Professor Hillman received her Ph.D. in Strategic management and Business and Public Policy from Texas A&M University. Her research interests include competitive and cooperative strategies for multinational corporations; corporate political strategies; the effect of institutions on strategy formulation and country competitiveness; and regulatory impact on business operations. Her research has been published in the **Academy of Management Review**.

JOHN R. HOLLENBECK. Professor. Professor Hollenbeck received his Ph.D. in Management and Organizational Behavior from New York University in 1984. Hollenbeck was the first recipient of the Ernest J. McCor-

mick Award for early contributions to the field of Industrial and Organizational Psychology in 1992 and was the 1987 Teacher-Scholar Award winner at Michigan State University. He has served on several editorial boards, including the **Journal of Applied Psychology**, the **Academy of Management Journal**, **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, and the **Journal of Management**. He is currently the editor of **Personnel Psychology**. Dr. Hollenbeck's research focuses on team decision making and performance, self-regulation theories of work motivation, and employee separation and acquisition processes.

DANIEL R. ILGEN. John A. Hannah Professor of Organizational Behavior. Professor Ilgen received his M.A. and Ph.D. degrees from the University of Illinois, Urbana-Champaign. Prior to joining the faculty in 1983, he taught at Purdue University and was a visiting professor at the University of Washington and the University of Western Australia. Ilgen's research interests include the general topics of work motivation, job satisfaction, and leadership. Most recently he has studied team decision making. He is the author of several articles on these topics and a co-author of two books. He is the editor of **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, and on the editorial boards of four other journals. Ilgen is a fellow of the American Psychological Society and the American Psychological Association. He is also a member of the Academy of Management.

GERRY M. MCNAMARA. Assistant Professor. Professor McNamara received his Ph.D. in Strategic Management from the University of Minnesota. Prior to receiving his degree, he worked in planning and project supervision for Arinc and General Dynamics Corporation. His research focuses on strategy and strategic decision making, and has been published in the **Academy of Management Journal** and the **Journal of Commercial Lending**. Professor McNamara is a member of the Academy of Management, the Strategic Management Society and the United States Association for Small Business and Entrepreneurship.

MICHAEL K. MOCH. Professor. Professor Moch received his Ph.D. from Cornell University in 1973. Before coming to MSU in 1984, he taught at the University of Texas at Dallas, the University of Illinois, and the University of Michigan. Moch specializes in Organization Theory and Strategic Management and is investigating different patterns of organizational change. His current interests include developing internet-based technologies for conducting organization theory research. He has published in journals including **Administrative Science Quarterly**, **Organizational Behavior and Human Performance**, the **Journal of Applied Psychology**, and the **American Sociological Review**. Moch is a member of the Academy of Management, the Strategic Management Society, and the Macro Organizational Behavior Society.

RAYMOND A. NOE. Associate Professor. Professor Noe received his BS in psychology from Ohio State University and his MA and Ph.D. in psychology from Michigan State University. Noe's research interests focus on training, career management, mentoring, and 360-degree feedback systems. He has published articles in **the Academy of Management Journal, Academy of Management Review, Journal of Applied Psychology, Journal of Vocational Behavior, and Personnel Psychology.**

Noe is currently on the editorial board of several journals **including Personnel Psychology, Journal of Business and Resource Management and the Journal of Training Research.** Noe has co-authored two textbooks, **Human Resource Management and Managing Organizations.** Professor Noe has received awards for his teaching and research excellence, including the Herbert G. Heneman Distinguished Teaching Award in 1991 and the Ernest J. McCormick Award for Distinguished Early Career Contribution from the Society for Industrial and Organizational Psychology in 1993.

PAMELA L. POMMERENKE. Visiting Assistant Professor, Human Resource Management. Professor Pommerenke received her Ph.D. in Organizational Theory from Stanford University's Graduate School of Business and holds an M.A. in Sociology from Stanford University. She teaches in the areas of strategic human resource management, organizational behavior, and entrepreneurship. She has previous experience as an entrepreneur in several industries, as well as consulting in the health care industry in human resources. Articles by Pommerenke have been published in **Administrative Science Quarterly, Journal of Hospital and Health Services Administration, Organizational Behavior and Human Decision Processes, the Journal of Conflict Resolution, Journal of Hospital and Health Services Administration, and The American Economist.** Pommerenke's current research focuses on contingent employment, virtual officing, and other alternative employment arrangements as a strategic response to internal and environmental constraints; comparative employment relationships in the nonprofit, for-profit, and health care sectors; international perspectives on strategic human resource practices; board interlock effects on the employment relationship.

PAUL A. RUBIN. Professor, Management Science. Professor Rubin holds an M.S. in Statistics and Ph.D. in Mathematics from Michigan State University. He does research in operations research, primarily applied optimization. His most recent publications appear in *Computers & Operations Research, Decision Sciences, Naval Research Logistics, and the European Journal of Operational Research.* Rubin is particularly interested in constructing mathematical models to address business problems. His recent work involves the design of algorithms to help managers classify people or objects into groups (for instance, good/bad credit risks). He

was co-recipient, in 1989, of the Scholarly Achievement Award given by the Human Resources Division of the Academy of Management.

NEAL SCHMITT. Professor of Psychology and Management. Professor Schmitt received his Ph.D. degree from Purdue University in 1972. His research interests include personnel selection and test validation, performance appraisal, job attitudes, and decision making. Schmitt has served as consultant to the National Association of Secondary School Principals, SOHIO, Ford Motor Company, Haworth, Marathon, National Institute of Occupation Safety and Health, and various city and county governments. He is the past editor of the **Journal of Applied Psychology** and has published numerous articles in journals such as **Personnel Psychology, Organizational Behavior and Human Performance**, and the **Academy of Management Journal**. He is a member of the Academy of Management, the American Psychological Association, and the Society of Organizational Behavior.

LINN VAN DYNE. Associate Professor. Professor Van Dyne received her Ph.D. from the University of Minnesota with a concentration in Strategic Management and Organization. Her research interests include proactive employee behaviors involving initiative, roles, work context, and international organizational behavior. Van Dyne is Consulting Editor for **Journal of Organizational Behavior** and is on the editorial board of **Academy of Management Review**. Her publications include **Academy of Management Journal, Academy of Management Review, Journal of Applied Psychology, Organizational Behavior and Human Decision Processes, and Research in Organizational Behavior**.

JOHN A WAGNER III. Professor. Professor Wagner received his Ph.D. in Business Administration from the University of Illinois, Urbana. His primary interests concern organizational behavior and organization theory, and include research on the effects of size, participation, and collectivism on performance, and cooperation in the workplace. Professor Wagner has published in journals such as **Administrative Science Quarterly**, the **Academy of Management Journal**, the **Academy of Management Review**, and **Organizational Behavior and Human Decision Processes**. He is a member of the editorial boards of **Administrative Science Quarterly** and the **Academy of Management Review** and belongs to the Academy of Management and the Decision Sciences Institute. He was a recipient, in 1989, of the Scholarly Achievement Award given by the Human Resources Division of the Academy of Management, and in 1993 he received the Walter de Gruyter Best Paper Award presented by the Academy of Management's Research Methods Division. He is currently Department Chairperson.

X. LIST OF APPENDICES

- A. Report of the Faculty Advisor Form -- Doctoral Program.**
- B. Management Student Progress Evaluation Form.**
- C. Comprehensive Examination Performance Criteria.**
- D. OB Minor for Non-Management Students.**

APPENDIX A

Report of the Faculty Advisor Form

APPENDIX B
Management Student Progress Evaluation Form

Student's Name _____ Evaluation for the Year _____

Student's Signature and Date of Receipt _____

Acceptable Unacceptable
 Marginal Not Applicable

Dimension and Comments

COURSEWORK

_____	_____	_____	_____	1. Performance in MGT core courses (Years 1-2)
_____	_____	_____	_____	2. Performance in MGT specialization (Years 2-3)
_____	_____	_____	_____	3. Progress toward coursework and examination completion (including minors and business competencies; Years 1-4)

TEACHING

_____	_____	_____	_____	1. 300-level teaching performance (Years 1-5)
_____	_____	_____	_____	2. Ability to teach independently (Years 3-5)

RESEARCH

_____	_____	_____	_____	1. Level of participation in ongoing research (Years 1-5)
_____	_____	_____	_____	2. Performance in MGT 890 (Years 1-4)
_____	_____	_____	_____	3. Ability to perform independent research (Years 3-5)

OTHER

_____	_____	_____	_____	1. Proposal/dissertation progress (Years 3-5)
_____	_____	_____	_____	2. Attendance at MGT group meetings (brownbags, dissertation proposals & defenses, colloquia; Years 1-5)
_____	_____	_____	_____	3. Career goal assessment (Years 1-5)
_____	_____	_____	_____	4. Timely progress toward degree completion (Years 1-5)

Other comments (performance compared to previous evaluations, professional presentations, preparation for job market, etc.) _____

APPENDIX C

Comprehensive Examination Performance Criteria

APPENDIX D

OB Minor for Non-OB Students

OB Minor for Non-Management Students

A minor represents a greater depth of competence in the OB field than a cognate. Although the Graduate School of Management does not make this distinction, other colleges do. Therefore, we treat them separately.

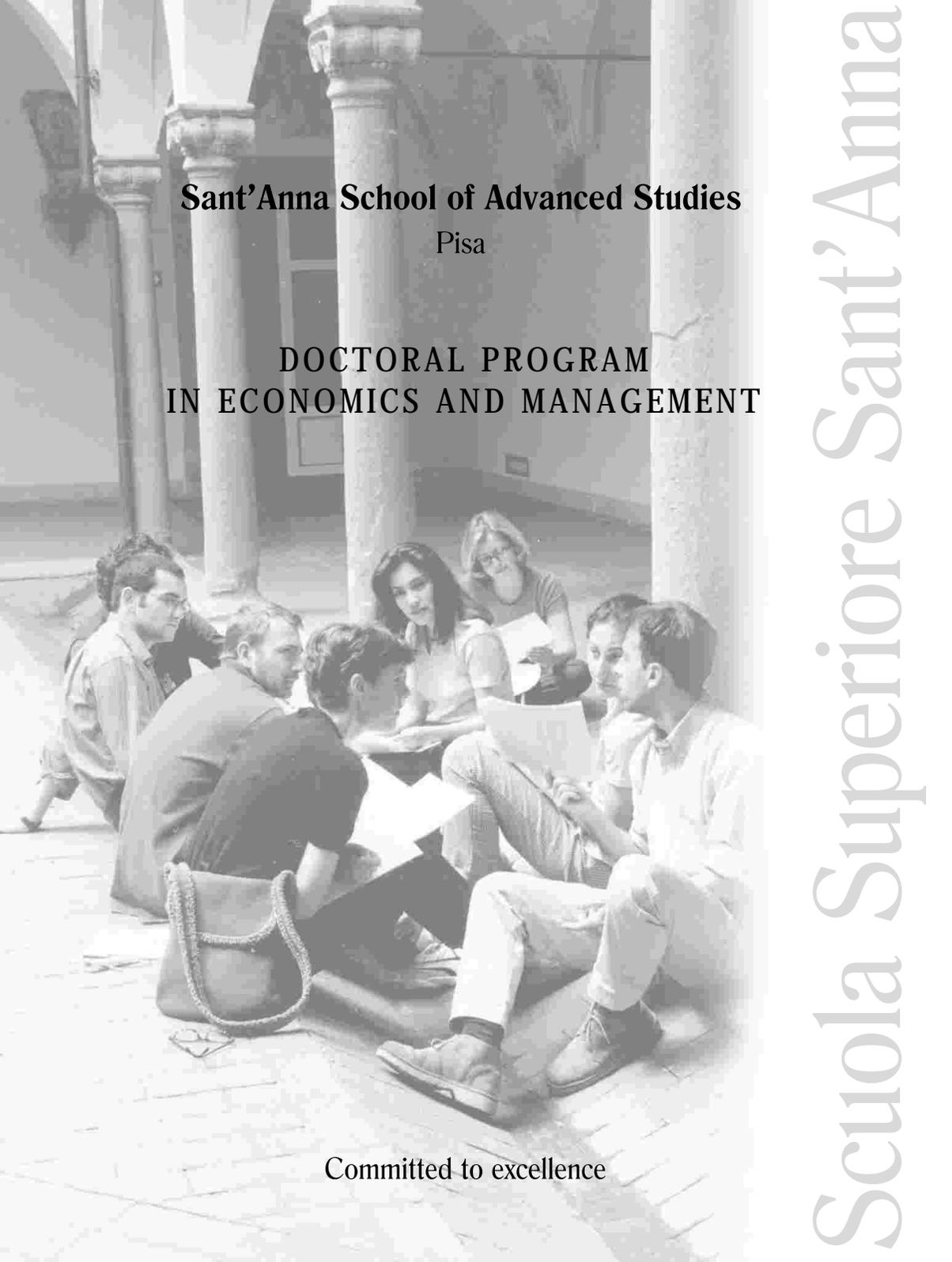
After distinguishing between a minor and a cognate, we also distinguish between two types of doctoral students who typically request minors or cognates in OB. One type of student majors in an area conceptually related to OB (e.g., Psychology, Sociology, LIR, Communications). In addition to possessing conceptual interests, these students usually have strong grounding in research methods, statistics, and basic OB. Other students come from majors related to OB in terms of applications issues (e.g., Accounting, Marketing, Education Administration). These students are more likely to approach our field from a practitioner perspective, and are unlikely to possess strong primary interests in research issues or methods.

Based on these differences, doctoral students considered for admission into our 907-908-909 theory sequence must meet two criteria: (1) their major should be conceptually related to OB and (2) their background should include previous or concurrent work in OB, statistics, and research methods. If a student is deficient in either (or both) of these, then 907-908-909 is **not** recommended.

Our recommendations are summarized in the 2 x 2 matrix below:

Competence Level Sought	Conceptual	Application
Minor	MGT 907-908-909 and a written OB minor exam	MGT 824, 810 plus two other 800 level MGT courses. Exam required.
Cognate	MGT 907-908-909 No exam required	MGT 824 plus two other approved 800 level MGT

Written exams are not normally required by other colleges for cognate certification, but are usually required by other colleges for minor certification. If required, written minor examinations are administered in a four hour closed-book examination period, and consist of three questions covering material from the three or four management courses that each minor student has completed. For conceptual minor students, one question will be written for each of the three 900-level courses shown above. For application minor students, one question will be written for MGT 824 course material, one for MGT 810 course material, and a final question will be written which pertains to the content of either or both of the remaining two minor courses. Management faculty members responsible for the courses counted toward the student's minor (normally but not always the faculty members who taught the courses when minor student took them) will write the questions and grade student responses. No other form of minor examination is given.



Sant'Anna School of Advanced Studies
Pisa

**DOCTORAL PROGRAM
IN ECONOMICS AND MANAGEMENT**

Committed to excellence

Scuola Superiore Sant'Anna

The Doctoral Program in Economics and Management, co-sponsored by the University of Trento, is a three-year program of advanced teaching and supervised research offered by an international Faculty composed of both permanent staff of the School and a large group of Visiting Scholars.



The Program offers teaching and research training facilities well comparable to top level international institutions.

Also on the ground of their choices among optional modules and of the research topics, candidates may opt either for training paths finalized mainly to scientific research or aimed also at the acquisition of skills for the management of corporate and public organisations. Admission to research work is conditional on the successful completion of the first year course work.

At the beginning of the second year of the program, short intensive modules in a few selected areas are provided either at the S. Anna School or at networked institutions, in order to introduce the students to state-of-the-art topics and research methods.

Teaching modules are complemented by research seminars throughout the year. All teaching is in English.

Main areas of research

Main areas of research of internal and/or associated faculty where thesis work is also encouraged, include Economics and Management of Innovation, Models and Empirical Studies of Industrial and Economic Dynamics, Business Strategy, International Marketing, Organisation Theory, Economics of Public Goods, Theory and Empirics of Real and Financial Markets, Experimental Economics and Computational Economics (both in association with the University of Trento), Economics of Health.

The research work of each student is followed by a “thesis committee” - including the main supervisor - composed by scholars both internal and external to the School. Ph.D. students are expected to complete a dissertation (written in English or Italian) entailing original work of standard adequate to publication on refereed international journals.

Admission

Applicants must hold an Italian “laurea” or equivalent foreign degrees (M.A and M.Sc. in the Anglosaxon system, DEA in France, etc.), or plan to be awarded such a degree not later than the end of July of the application year.

The application must be accompanied by:

1. the academic record with the full list of courses and grades;
2. a complete curriculum vitae, covering scientific training, professional experiences, publications and all other information that might help in the evaluation of the candidate;
3. the graduation thesis – whenever required in the education system of origin – and other publications (works written in languages other than Italian, English, or French must be accompanied by a summary in one of the above languages);
4. two recommendation letters offering a comparative evaluation of the learning achievements, research potential, maturity, and professional inclinations of the candidate and assessing whether the knowledge of the English language by the candidate is adequate to attend a post-graduate course. Recommendation letters must be either included in the application within sealed envelopes or sent separately to the School (a standard fac-simile of recommendation letter is available on the doctoral web page at the address www.sssup.it, or will be mailed upon request);
5. a research project (not exceeding 5 typed pages).

The candidate might opt to change her/his research topics during the postgraduate program. However, the research project offers an indication of the research interests and is an important element for the evaluation of the potential of the candidate.

The entry examination commission reserves the right to ask the candidate to attend an interview at the School by the end of June of the application year.

Admission to second year

Ph.D. students who have completed the first year course work in other recognized national and international institutions wishing to transfer to the Sant'Anna doctoral program, may apply enclosing the documentation as from the above admission requirements, plus the examination record from the first year courses. The Commission might require the attendance to part of the course work at Sant'Anna itself.

Posts and grants

So far the School has offered a maximum of 10 post per year, depending on the qualification of the candidates.

A certain number of scholarships are provided by the School and by the University of Trento: the candidates must specify in their application whether they have independent support means or whether they intend to apply.

The grants comprise a yearly allowance of around 10.000 Euro (tax free) for three years, and free access to the canteen facilities at the School, subject to the fulfilment of the course and research obligations. Moreover students who will undertake periods of visiting researchship in other (Italian or foreign) institutions might ask for additional support.

There are no limitations on the nationality of the candidates or on the area of graduation, although good graduate degrees in economics, management, and statistics are normally pre-conditions to fully benefit from this Ph.D. program.

Deadlines and application forms

Normally the deadline for applications is end of May/early June of each year. For more details concerning also the application forms see the website <http://www.sssup.it/www/dpemdir/index.html>, or write to infostudenti@sssup.it.

Major collaboration agreements

- As mentioned the whole Program is co-sponsored by the University of Trento, which also offers summer and winter schools and on-site full supervisions, especially in the areas of experimental and computational economics, growth and macroeconomics, management.
- The Program is part of a European network - involving the University of Strasbourg, Sussex, Aalborg, Manchester, Paris XIII, Madrid (Carlos III), Oslo and, in Italy, the University of Trento (with which this program has also a consortium agreement) and CESPRI (Bocconi

University-Milan) supporting inter-European exchanges of research students and faculty.

- An agreement with the University of Strasbourg allows co-tutoring of dissertation work with the awarding of a joint Ph.D. title.
- A consortium agreement is in the process of being finalised with Scuola Normale Superiore, Pisa, allowing joint tutoring and joint awarding of the Ph.D. for students working in the fields of mathematics applied to social sciences and mathematical finance.
- The Sant'Anna School of Advanced Studies is one of the co-funders, together with the Scuola Normale Superiore and with the University of Pisa, of the Centre for Mathematical Research in Natural and Social Sciences "Ennio De Giorgi". The Centre organises each year "Special Research Trimesters" comprising a dozen short advanced courses by international scholars in a particular field. The courses are open to second and third year Ph.D. students from the Program in Economics and Management. In the year 2002 the trimesters will be on "Dynamical Systems" and "Financial Markets: Mathematical and Statistical Analysis".

Faculty

Scholars who have recently contributed or will contribute in the near future to teaching modules include:

Internal Faculty

Prof. N. Bellini, *Sant'Anna School of Advanced Studies, Pisa, Italy*

Dr. G. Bottazzi, *Sant'Anna School of Advanced Studies, Pisa, Italy*

Prof. F. Bulckaen, *Sant'Anna School of Advanced Studies, Pisa, Italy*

Prof. G. Dosi, *Sant'Anna School of Advanced Studies, Pisa, Italy*

Dr. G. Fagiolo, *Sant'Anna School of Advanced Studies, Pisa, Italy*

Prof. A. Gambardella, *Sant'Anna School of Advanced Studies, Pisa, Italy*

Dr. P. Giuri, *Sant'Anna School of Advanced Studies, Pisa, Italy*

External Faculty

Prof. Z. Acs, *Baltimore University, USA*

Prof. D. Archibugi, *National Research Council, Rome*

Prof. C. Bianchi, *University of Pisa, Italy*

Dr. M. Bottai, *National Research Council, Pisa, Italy*

Prof. A. Bonaccorsi, *University of Pisa, Italy*

Prof. G. Calzolari, *University of Florence, Italy*

Prof. P. Cooke, *University of Cardiff, UK*

Prof. D. Delli Gatti, *Catholic University of Milan, Italy*

Prof. A. Fosfuri, *University Carlos III de Madrid, Spain*

Prof. N. Gandal, *Tel Aviv University, Israel*
Prof. W. Garcia-Fontes, *University Pompeu Fabra, Barcelona, Spain*
Dr. D. Gatti, *WZB-Wissenschaftszentrum Sozialforschung, Berlin, Germany*
Prof. F. Gozzi, *University of Rome 'La Sapienza', Italy*
Prof. B. Hall, *University of California, Berkeley, US and Oxford University, UK*
Prof. A. Kirman, *University of Marseille, France*
Prof. S. Klepper, *Carnegie Mellon University, Pittsburgh, US*
Prof. K. Juselius, *European University Institute, Florence, Italy*
Prof. P. Legrenzi, *University of Milan, Italy*
Prof. P. Llerena, *University of Strasbourg, France*
Prof. M. Licalzi, *Università "Ca' Foscari" of Venice, Italy*
Prof. M. Lippi, *University of Rome 'La Sapienza', Italy*
Prof. B. Lundvall, *Aalborg University, Denmark*
Prof. T. Lyon, *Indiana University, US*
Prof. J. Mairesse, *National Bureau of Economic Research, France*
Prof. P. Manfredi, *University of Pisa, Italy*
Prof. L. Marengo, *University of Trento, Italy*
Prof. S. Modica, *University of Palermo, Italy*
Prof. M. Morroni, *University of Pisa, Italy*
Prof. R. Nelson, *Columbia University, New York, US*
Prof. L. Orsenigo, *University of Brescia and Bocconi University, Milan, Italy*
Dr. J. Owen-Smith, *Stanford University, California*
Prof. P. M. Pacini, *University of Pisa, Italy*
Prof. A. Pakes, *Harvard University, Boston, US*
Prof. F. Pammolli, *University of Florence, Italy*
Prof. M. Paoli, *University of Perugia, Italy*
Prof. K. Pavitt, *SPRU, University of Sussex, UK*
Prof. A. Piccaluga, *University of Lecce, Italy*
Prof. A. Prencipe, *University of Pescara, Italy*
Prof. M. Pugno, *University of Trento, Italy*
Prof. F. Ranchetti, *University of Pisa, Italy*
Dr. M. Riccaboni, *University of Siena, Italy*
Prof. A. Roncaglia, *University of Rome 'La Sapienza', Italy*
Prof. N. Salvadori, *University of Pisa, Italy*
Prof. B. Sampat, *Georgia Institute of Technology, Atlanta, US*
Prof. A. Saxenian, *University of California, Berkeley, US*
Prof. P. Scapparone, *University of Pisa, Italy*
Prof. G. Silverberg, *MERIT, University of Maastricht, The Netherlands*
Prof. D. Soskice, *WZB, Berlin, Germany and DUKE University, US*
Prof. P. Tedeschi, *University of Padova, Italy*
Prof. S. Torrissi, *University of Camerino, Italy*
Prof. S. Winter, *Wharton School, University of Pennsylvania, US*
Prof. E. Zaninotto, *University of Trento, Italy*

International chairs

In the Academic year 2000-2001 the School has offered

1. a *Omnitel Chair in Economics and Management of Innovation* sponsored by OMNITEL-VODAFONE Corporation, awarded to Prof. Bronwyn Hall (University of California, Berkeley and Oxford University, UK) and Prof. Bengkt-Ake Lundvall (Aalborg University, Denmark) and,
2. a *Philip Morris Chair in International Business* sponsored Philip Morris Corporation, awarded to Prof. Richard Nelson (Columbia University, New York) and Prof. Sidney Winter (Wharton School, University of Pennsylvania, US).

In the Academic year 2001-2002 the School will advertise:

1. another round of openings for the *Omnitel Chair in Economics and Management of Innovation* for the Philip Morris Chair in International Business and,
2. a chair sponsored by the TIM Corporation on *Economics and Management of ICTs*,
3. a Philip Morris Chair in International Business.

Courses

1st Term

PROPEDEUTICS

- q **Calculus and Linear Algebra**
G. Bottazzi
- q **Mathematical Methods for Economics**
F. Gozzi
- q **Probability and Statistics**
G. Bottai, P. Manfredi

2nd term

BASIC COURSES

- q **Microeconomics I**
 - The Neoclassical Model of Competitive Markets
G. Fagiolo, A. Kirman, P. Scapparone
 - Game Theory
M. LiCalzi
 - Decision Theory: Rational Choice, Bounded Rationality: Theories and Empirical Evidence
P. Legrenzi, L. Marengo, S. Modica
 - Industrial Organization (IO)
P. Tedeschi
 - Public Economics
F. Bulckaen
- q **Macroeconomics I**
D. Gatti
- q **Econometrics I**
C. Bianchi, G. Calzolari

BASIC COURSES

- q **History of Socio-Economic and Organizational Thought**
M. Morroni, R. Nelson, F. Ranchetti, A. Roncaglia, N. Salvadori, E. Zaninotto
- q **The Economics of Information, Knowledge and Innovation**
G. Dosi, A. Gambardella
- q **Management I – Theory of the firm**
 - Theories of agency and organisation
G. Marengo
 - Resource- and competence-based view of the firm
S. Winter, P. Giuri

3rd term

ADVANCED COURSES

- q **Industry Structure and Dynamics: Theory and Application**
 - Learning and Industrial Dynamics & History friendly models
L. Orsenigo
 - Patterns of Industrial Dynamics
 - Evolutionary models of industrial dynamics
 - Industry life cycle models*A. Bonaccorsi, G. Dosi, P. Giuri, S. Klepper, A. Pakes*
- q **Applied Industrial Organization**
 - Industrial Organization & Evolution: Models and Estimation
A. Gambardella
 - Size and Innovation
Z. Acs
 - Applied studies of technology
B. Hall
 - Empirical Methods in IO/Network Economics/Merger Analysis
N. Gandal
 - IO & regulation
T. Lyon

ADVANCED COURSES

q **Management II**

- Technology and organizational forms
A. Bonaccorsi, P. Llerena
- The Management of Technology
K. Pavitt, M. Paoli, A. Prencipe
- The Evolution of Organizations, Markets, and Networks: Theories and Empirical Research Strategies
J. Owen-Smith, F. Pammolli, W. Powell, M. Riccaboni
- IPRs as an Asset: Economic and Managerial Issues
A. Fosfuri

q **Science, Technology and Growth: Introduction**

R. Nelson

q **Macroeconomics & Growth II**

M. Pugno, D. Soskice

4th term

ADVANCED COURSES

q **Economics and Management of Entrepreneurship and ICTs**

A. Bonaccorsi, A. Gambardella, A. Piccaluga, A. Saxenian, S. Torrisi

q **Science, Technology and Economic Growth**

- Systems of innovation and policy design evaluation
N. Bellini, P. Cooke, B.A. Lundvall
- Models and evidence on economic growth
G. Dosi, G. Fagiolo
- Globalization and Technological Policy
D. Archibugi

q **Econometrics II**

- Applied Macro-Econometrics
K. Juselius
- Time Series Analysis
M. Lippi

'FRONTIER' COURSES

- q **Laboratory for Simulation Development**
M. Valente
- q **System Dynamics**
G. Silverberg
- q **The Economics of Institutions**
B. Sampat
- q **Topics in Labour Economics** (to be confirmed)
R. Freeman, A. Ichino
- q **Internet Auctions** (to be confirmed)
R. Freeman
- q **Topics in Advanced IO**
W. Garcia Fontes

TRENTO WINTER - SUMMER SCHOOL

- q **Experimental Economics**
Prof. D. Friedman
- q **Computable Economics**
Prof. A. Leijonhufvud
- q **Finance and Experimental Economics**
M. Devetag, A. Rossi
- q **Markov Models in the Economy**
Y. Kaniovski

International research seminars 2000-2001

23 February 2000

Prof. Nick Von Tunzelmann, SPRU, University of Sussex, UK
“*Complexity in Technology and Skills in Long Term Perspective*”

24 February 2000

Prof. Ed Steinmueller, SPRU, University of Sussex, UK
“*Technological Opportunities, Trajectories and Diffusion*”

23 March 2000

Prof. Alfonso Gambardella, Sant'Anna School of Advanced Studies of Pisa, Italy
“*Technology, Entrepreneurship and Inequality: An interpretative model*”

3-4-5 April 2000

Prof. Paul Geroski, London Business School, UK
“*The Growth of Firms, The Diffusion of New Technologies, The Evolution of Market Structures*”

11 April 2000

Prof. Francesco Filippi, University of Pisa, Italy
“*Problems in Axiomatic Decision Theory*”

17 April 2000

Prof. Luigi Marengo, University of Trento, Italy
“*Complexity in Economic Organization Problems*”

19 April 2000

Prof. N. Vriend, Queen Mary, University of London, UK
“*On Information-Contagious Behavior*”

20 April 2000

Prof. M. Bernasconi, University of Napoli, Italy
“*Why does Monetary Policy Matter? An Experimental Investigation of Saving and Inflation in an Overlapping Generations Model*”

12 May 2000

Prof. Ronald Dore, London School of Economics, UK
“*Will Global Capitalism be Anglo-Saxon Capitalism?*”

25 May 2000

Prof. Jac Vennix, KUN, Catholic University of Nijmegen, Holland
“*System Dynamics Model Building in Management Teams*”

3 July 2000

Prof. Glenn Carroll, Haas School of Business, University of California, Berkeley, USA
“*Why micro brewery movements? Organisational dynamics of Resource Partitioning in the American Brewing Industry after prohibition*”

7 July 2000

Prof. Soren Johansen, European University Institute (IUE), Florence, Italy
“*How to control inflation*”

14 July 2000

Prof. Tito Boeri, Università Bocconi IGIER, Milano, Italy
“*Social Europe: Dramatic Visions and Real Complexity*”

17 October 2000

Prof. Michele Boldrin, University of Minnesota, Minneapolis, USA
“*Perfectly competitive Innovation*”

16 November 2000

Prof. Orietta Marsili, Eindhoven University of Technology, Holland
“*Technology regimes and Innovation: looking for regularities in Dutch Manufacturing*”

4 December 2000

Prof. Mario Morroni, University of Pisa, Italy
“*The organizational theory of the firm in the knowledge-base Economy*”

22 March 2001

Prof. Bart Clarysse, Vlerick Leuven Gent Management School – University of Gent, Belgium
“*Theory Building in the Field of Innovation and Entrepreneurship*”

23 April 2001

Prof. Kenneth J. Arrow, Stanford University, USA
“*Remarks towards a Model of Diffusion of Knowledge*”

24-26 April 2001

Prof. Maureen McKelvey, Chalmers University of Technology, Gothenburg, Sweden
“*Knowledge, Acquisition and Survival: Swedish Agricultural Biotechnology in the 20th Century*”.
“*Internet Entrepreneurship: Linux and the Dynamics of Open Source Software*”.

4 May 2001

Prof. Andrea Fosfuri, Universidad Carlos III de Madrid, Spain
“*Licensing the Market for technology*”

14 May 2001

Dr. Fabrizio Barca, Italian Ministry of Treasury

“Rethinking Partnerships: lessons from a European policy experiment”

15 Maggio 2001

Prof. Steven Klepper, Carnegie Mellon University, Pittsburgh, USA

“Entry by Spinoffs”

21 May 2001

Prof. Pippo Ranci, Italian Regulatory Authority for Electricity and Gas

“La regolazione dei servizi di pubblica utilità: il caso dell’energia elettrica e del gas”.

22 May 2001

Prof. Richard Nelson, Columbia University, New York, USA

“Uneven evolution of human know-how”

24 May 2001

Prof. Helene Tordjman, University of Paris XIII, France

“How to study Markets? An Institutional Point of View”

24 May 2001

Prof. Sidney Winter, Wharton School, Philadelphia, Pennsylvania, USA

“The Boundaries of the Firms”

7 June 2001

Prof. Zoltan Acs, Merrick School of Business - University of Baltimore, USA

“Geography, Endogenous Growth, and Innovation”

8 June 2001

Prof. Patrick Llerena, BETA, Strasbourg, France

“Diversity of innovative strategy as a source of technological performance”

14 June 2001

Prof. Bronwyn Hall, Nuffield College, Oxford University and University of California at Berkeley, USA

“Market Value and Patent Citations: A First Look”

22 June 2001

Prof. Thomas Lyon, Indiana University, USA

“Regulation and Antitrust in High-Tech Industries”

25 June 2001

Prof. Alice Rivlin, The Brookings Institution, USA

"The State of Macroeconomics: the point of view of policy making".

29 June 2001

Prof. Keith Pavitt, SPRU, University of Sussex, Brighton, UK

"Innovative Routines" in Large Firms : What do they mean in practice?"

28 Giugno 2001

Prof. Francesco Daveri, University of Parma, Italy

"Information Technology and Growth in Europe"

6 July 2001

Prof. Bengt-Ake Lundvall, University of Aalborg, Denmark

"Innovation policy and knowledge management in the learning economy"

12 July 2001

Prof. Jason Owen Smith, Stanford University, California, USA

"Accumulative advantage across public and private science"

16 October 2001

Prof. Philip Cooke, Centre for Advanced Studies, Cardiff University, UK

"Biotechnology Clusters in the U.K.: Lessons from Localisation in the Commercialisation of Science"

8 November 2001

Prof. Bhaven Sampat, Georgia Institute of Technology, Atlanta, USA

"The Evolution of Institutions"

9 November 2001

Prof. Benjamin Coriat, University of Paris XIII, France

"Firms and Institutions in the Innovation Generation"

28 November 2001

Prof. Gerard Silverberg, MERIT, Maastricht University, The Netherlands

Nonlinear Dynamics and Complexity Theory: a Selected Topic with Applications to Economics

6 December 2001

Prof. Bengt-Ake Lundvall, University of Aalborg, Denmark

A critical view of the New Economy - The challenge for Europe

PH.D. Research Seminars Fall 2001

2 October 2001

Marco Giarratana, Ph.D. Student, Sant'Anna School of Advanced Studies, Pisa, Italy
Learning and un-learning. The case of the Encryption Software Industry

30 October 2001

Nadia Jacoby, Visiting Ph.D. Student from University Paris 1, ISYS-MATISSE, France
Internal selection processes and its influence on the performances of the firm

27 November 2001

Toke Reichstein, Visiting Ph.D. Student from Aalborg University, Denmark
Patterns and Dependencies of Firm Growth

13 December 2001

Lars Bo Jeppesen, Visiting Ph.D. Student, Copenhagen Business School, Denmark
Making Consumer Knowledge Available and Useful. The Case of Computer Games

11 December 2001

Francesca Lotti, Ph.D. Student, Sant'Anna School of Advanced Studies, Pisa, Italy
Dynamic Analysis in Industrial Organization: Some Extensions of the Ericson-Pakes Model"

Steering Committee of the Doctoral Program

The Steering Committee provides strategic guidance to the Program. Together it evaluates the achievements, limitations and the challenges ahead in its pursuit of international excellence.

- Prof. Giuliano Amato, *European University Institute*
- Prof. Alfonso Gambardella, *Sant' Anna School of Advanced Studies, Pisa, Italy*
- Prof. Soren Johansen, *European University Institute, Florence and University of Copenhagen*
- Prof. Richard Nelson, *Columbia University, New York*
- Prof. Keith Pavitt, *SPRU, University of Sussex, Brighton*
- Prof. Angelo Petroni, *Scuola Superiore della Pubblica Amministrazione, Rome, Italy*
- Prof. Michele Salvati, *University of Milan, Italy*
- Prof. David Soskice, *WZB, Berlin and Duke University*
- Prof. Sidney Winter, *Wharton School, University of Pennsylvania, Philadelphia*
- Prof. Enrico Zaninotto, *University of Trento, Italy*

Some praises from the international community

"I have just returned from a stimulating week with the Doctoral Programme at the School, and I am very impressed with what I saw. The enthusiasm and abilities of the students were very clear, as was their high degree of interaction with the Faculty members. The stimulating atmosphere is already producing high quality research papers that are increasing even further the School's international reputation. You are to be congratulated for starting such an initiative."

*Keith Pavitt, R. M. Phillips Professor of Science and Technology Policy
SPRU- Science and Technology Policy Research, University of Sussex*

"I very much enjoyed the doctoral students to whom I lectured. You are creating a world-class program. I can assure you as the director of the Doctoral Program in Management at the Wharton School that our students would be 'green with envy' at the extraordinary set of lecturers and workshop that you arranged for the students at the St' Anna School this spring and summer. Thanks again for your efforts in making my visit an enjoyable and productive one. I look forward to seeing you and your students in the future."

*Daniel Levinthal, Coordinator of the Management Department Doctoral Program and Julian Aresty Professor of Management and Economics
The Wharton School, University of Pennsylvania, Philadelphia*

"I was impressed by the students, who asked good questions and are technically very well-trained. My impression is that the economics program is becoming well-known both inside and outside Italy, attracting prominent visiting faculty and first-rate students."

*H. Peyton Young, Professor at the Department of Economics,
The Johns Hopkins University, Baltimore*

"I have been very impressed by the variety of themes and the quality of the teachers. Congratulations. I believe that this is one of the strongest programs available today at international level."

*Dr. Daniele Archibugi, Director of Research
Italian National Research Council, Rome, Italy*



Scuola Superiore
Sant'Anna
di studi universitari e di perfezionamento

Piazza Martiri della Libertà, 33 - I - 56127 Pisa (Italy)
Tel. +39-50-883343 Fax: +39-50-883344
<http://www.sssup.it/www/dpemdir/index.html>



MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS Y CONSULTORIA EMPRESARIAL (MAECE)

PLAN ESTRATEGICO PARA LA MAESTRIA
EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS Y
CONSULTORIA EMPRESARIAL (MAECE),
PERIODO 2002-2007;
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS,
UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

presentan:

Ing. Fernando Teodoro Ramírez Zelaya

Ing. Juan Nelson Sánchez Soriano

Ing. José Mauricio Bonilla

OBJETIVO GENERAL

**Diseñar un Plan Estratégico
para la Maestría en
Administración de Empresas y
Consultoría Empresarial, para el
período 2002 – 2007.**



JUSTIFICACION

El Plan Estratégico de la MAECE permitirá evaluar, establecer y diseñar los lineamientos que ordenen y definan de forma planificada el que hacer de la misma en el próximo quinquenio.

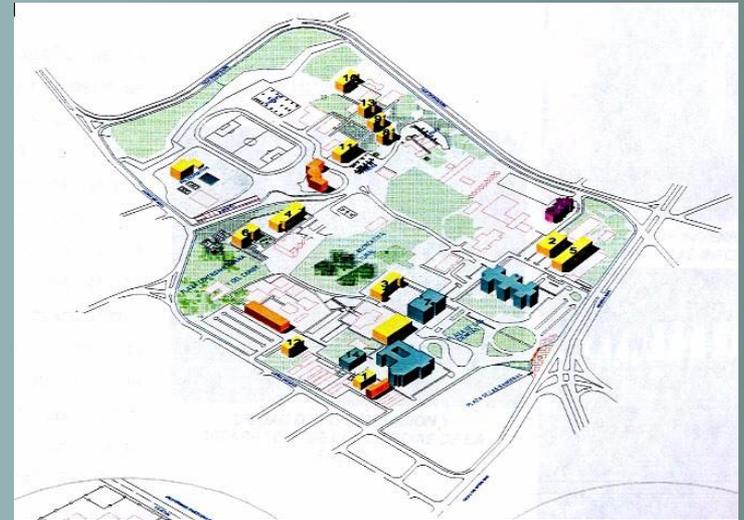
(2002 – 2007)

HIPOTESIS

- Hipótesis Nula (H_0): La situación adversa en la que se ha desarrollado el programa de la MAECE desde 1996 no ha incidido en la ejecución de una gestión eficiente en los aspectos académicos, administrativos y financieros.
- Hipótesis Alternativa (H_1): La situación adversa en la que se ha desarrollado el programa de la MAECE desde 1996 si ha incidido en la ejecución de una gestión eficiente en los aspectos académicos, administrativos y financieros.

COBERTURA

La investigación bibliográfica y recopilación de información comprende el período entre 1993 al 2001, esta enmarcado en una cobertura geográfica del gran San Salvador, específicamente en el Campus Universitario de la Universidad de El Salvador.



BENEFICIOS

El plan estratégico de la MAECE permitirá:

- Establecer los mecanismos,
- Políticas,
- Reglamentos,
- Procedimientos,
- Normas
- Responsabilidades
- Funciones

LA PLANIFICACION
ESTRATEGICA
MARCO TEORICO

¿QUE PERSIGUE UN PROCESO DE PLANIFICACION?

- Establecer la dirección a seguir por la empresa y/o institución y sus unidades de negocio.
- Examinar, analizar y discutir sobre las diferentes alternativas posibles.
- Facilita la posterior toma de decisiones.
- Mayores beneficios y menores riesgos.



PRINCIPIOS DE LA PLANIFICACION

✓ FLEXIBILIDAD

✓ COMPROMISO

✓ CONTRIBUCION



¿QUE ES PLANIFICACION ESTRATEGICA?

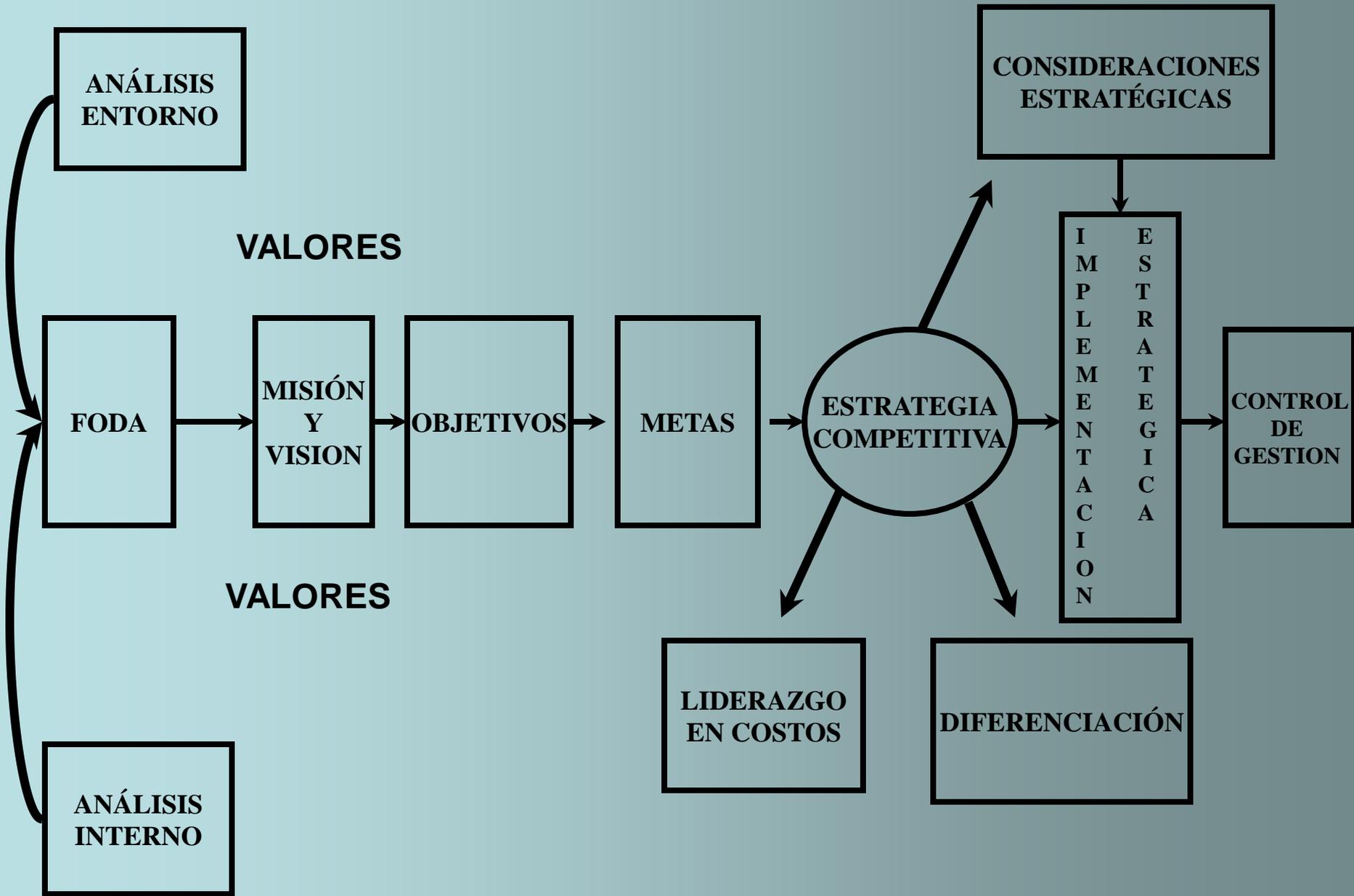
La planificación estratégica es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias.



¿QUE PUEDE OBTENERSE DE UNA PLANIFICACION ESTRATEGICA?

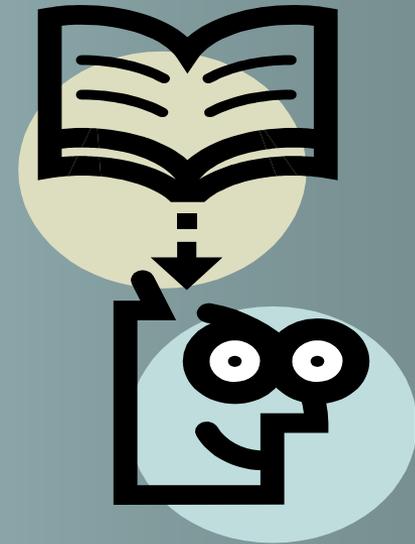
- Crear una estructura para determinar la dirección de las empresas y llevarlas a un futuro deseado.
- Proveer una estructura que la lleve a ser competitivas.
- Permitir a todos los involucrados a participar juntos hacia metas comunes.

- Compartir la visión de que todos participen en la conducción de las empresas hacia un futuro favorable.
- Permitir el diálogo entre los participantes, mejorando la comprensión de la visión de la organización.
- Ayudar a encausar a las empresas con su ambiente.
- Permitir el establecimiento de las prioridades de las empresas.

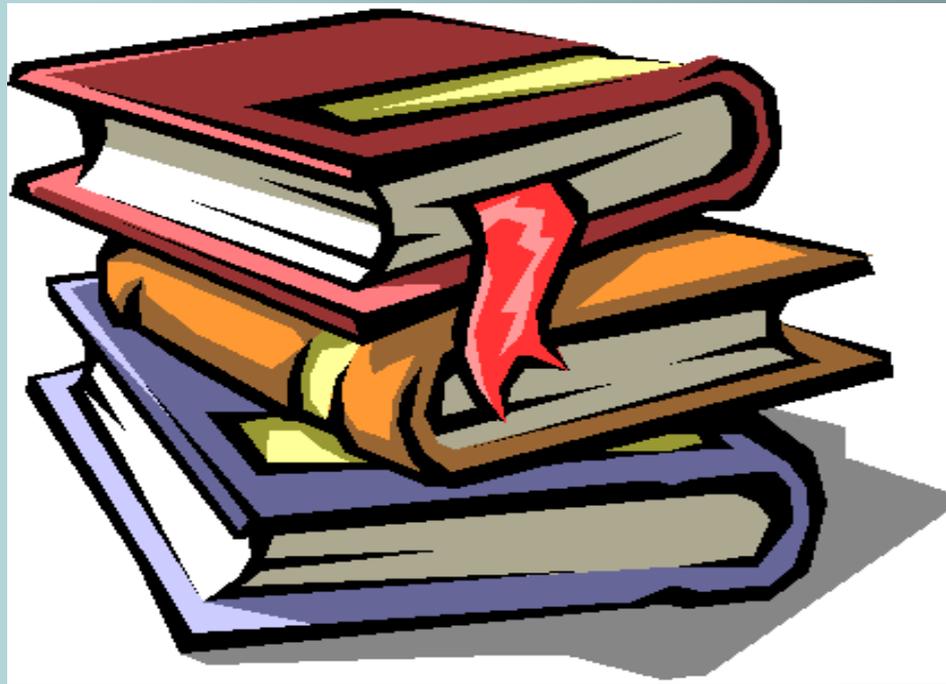


CONTENIDO GENERAL DE UN PLAN ESTRATEGICO

- MISION
- VISION
- OBJETIVOS Y METAS
- VALORES
- ANALISIS DE LA SITUACION
- ESTRATEGIAS
- RECURSOS HUMANOS
- RECURSOS FINANCIEROS
- IMPLEMENTACION DEL PLAN
- SEGUIMIENTO Y CONTROL
- PRESUPUESTO



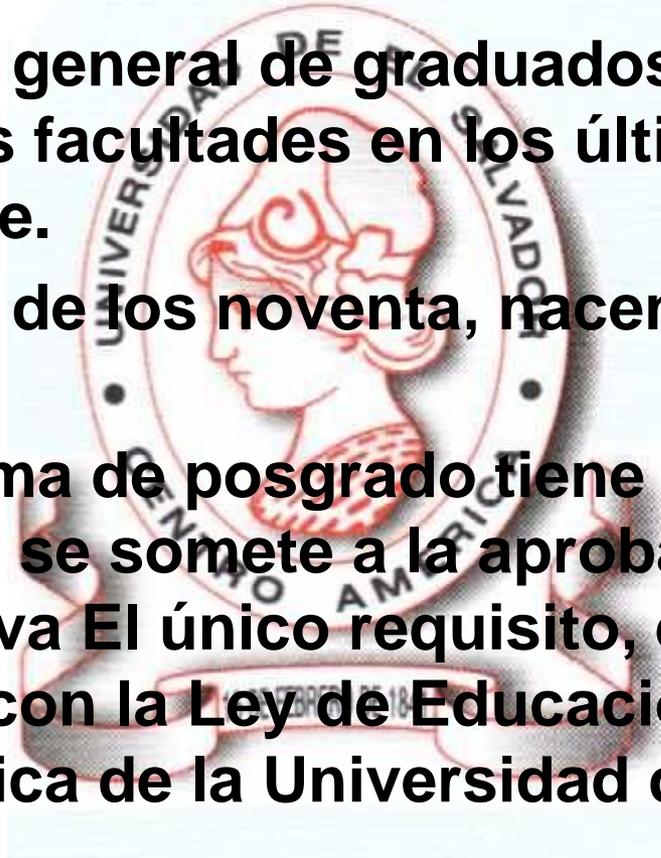
ANTECEDENTES



ANTECEDENTES

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR:

- La tendencia general de graduados de la UES en las diferentes facultades en los últimos 5 años ha sido creciente.
- En la década de los noventa, nacen las maestrías en la UES.
- Cada programa de posgrado tiene su propio reglamento y se somete a la aprobación de la Junta Directiva. El único requisito, es que tienen que cumplir con la Ley de Educación Superior y la Ley Orgánica de la Universidad de El Salvador



Número de graduados por facultad de la Universidad de El Salvador, años 1996 – 2000

FACULTAD	AÑO DE GRADUACIÓN					
	1996	1997	1998	1999	2000	Total
MEDICINA	537	541	721	808	719	3326
JURISPRUDENCIA Y CIENCIAS SOCIALES	259	258	227	332	307	1383
CIENCIAS AGRONOMICAS	38	63	49	53	33	236
CIENCIAS Y HUMANIDADES	360	503	494	449	474	2280
INGENIERIA Y ARQUITECTURA	105	86	103	134	146	574
QUÍMICA Y FARMACIA	65	88	50	69	52	324
ODONTOLOGÍA	104	138	149	141	82	614
CIENCIAS ECONOMICAS	261	327	211	398	332	1529
CIENCIAS NATURALES Y MATEMÁTICA	69	81	57	57	53	317
MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE	117	160	158	228	301	964
MULTIDISCIPLINARIA PARACENTRAL	122	115	96	82	163	578
MULTIDISCIPLINARIA DE ORIENTE	160	97	159	151	169	736
Totales por año de graduación	2197	2457	2474	2902	2831	12861

FUENTE: ADMINISTRACION ACADEMICA CENTRAL - 2000

Maestrías existentes en la Universidad de El Salvador hasta el 2001

°	Nombre de la Maestría	Facultad	AUTORIZACION	ACUERDO CSU
	“En Derechos Humanos y Educación para la Paz”	Humanidades	10/07/96	N° 38-95-99 (V)
	“En Métodos y Técnicas de Investigación Social”		4/11/96	N° 55-91-99 (VIII. 2ª)
	“En Psicología”		15/04/93	N° 74-91-95 (VIII)
	“En Didáctica y Formación del Profesorado”		23/10/99	N° 164-95-99(V176 - b)
	“En traducción: Ingles/Español- Español/Ingles”		30/07/98	N° 117/95/99 (VI C)
	“En Comunicación Social		15/04/93	N° 74-91-95
	“En administración de Empresas y Consultoría Empresarial”	Economía	22/05/97	N° 73-95-99 (VI. 2.2)
	“En administración Financiera”		14/11/96	N° 52-95-99 (VI 1)
	“En Agronomía Tropical Sostenible con énfasis en Agricultura Sostenible”	Agronomía	24/07/99	N° 149-95/99 (V-2)
	“En Salud Publica”	Medicina	07/05/98	N° 110/95/99 (VII 2)
	“En Servicios Integrales de Salud Sexual y Reproductiva”		12/12/01	N° 85-99-2003 (V)
	“En Educación, Promoción y Defensa Pública en Salud Sexual y Reproductiva”		12/12/01	N° 85-99-2003 (V)
	“Relaciones Internacionales”	Jurisprudencia y Ciencias Sociales	30/08/01	N° 71-99-2003 VI-1
	“En profesionalización de la Docencia Superior”	Multidisciplinaria de Occidente	08/03/01	N° 54-99-2003 (VII-11b)
	“En Física”	Ciencias Naturales y Matemática	23/05/96	N° 32-95-99 (VI)
	“En Química”		07/05/98	N° 110-95-99 (VII 2)
	“En Medio Ambiente y Recursos Naturales”		08/03/01	N° 54-99-2003 (VII-11c)
	“En Didáctica de las Matemáticas”		14/12/93	N° 96-91-95
	“En Estadística”		14/12/93	N° 96-91-95

Fuente : Investigación en el Postgrado: Msc Ethelvina Murillo de Escobar, Julio 2002

Población de estudiantes de las diferentes maestrías inscritos durante el año 2001, en la Universidad de El Salvador

Nombre de la Maestría	N° de estudiantes	Porcentaje
“Administración de Empresas y Consultoría Empresarial”	51	13.14
“Administración Financiera”	38	9.79
“Física”	10	2.58
“Medio Ambiente y Recursos Naturales”	38	9.79
“Didáctica de la Matemática”	9	2.32
“Derechos Humanos y Educación para la Paz”	46	11.86
“Comunicación Social”	30	7.73
“Didáctica y Formación del Profesorado”	26	6.70
“Estadística”	12	3.09
“Química”	12	3.09
“Agronomía Tropical Sostenible”	28	7.22
“Psicología”	33	8.51
“Traducción del Inglés/Español; Español/Inglés”	9	2.32
“Métodos y Técnicas de Investigación Social”	17	4.38
“Profesionalización de la Educación Superior”	29	7.47
Total	388	100

FUENTE : DIAGNOSTICO SOBRE LA SITUACION DE LOS POSGRADOS DE LA UES ENERO 2002

MAECE

- Comenzó a funcionar como tal a partir de 1995, mediante un convenio entre la UES y ASIMEI
- El convenio tiene como objetivos:
 1. Superar la visión rígida del enfoque educativo universitario nacional, propiciando una aproximación multidisciplinaria en la función científica de los profesionales, expresado, puntualmente en la participación de los colegios de profesionales vinculados a las ciencias económicas, ingeniería y arquitectura bajo el marco académico universitario.
 2. Concretar los esfuerzos de coordinación entre UES-ASIMEI en la organización de un programa de posgrado en administración de empresas, que responda a las crecientes exigencias del nuevo empresario, acreditándolo con el título de Maestro en Ciencias, MSc y específicamente Maestro en Administración de Empresas y Consultoría Empresarial

VISION MAECE

“Ser líderes en la formación de profesionales a nivel de maestría, mejorando continuamente la calidad académica e incorporando a la vez en nuestros planes de estudio un contenido programático que facilite la efectiva ejecución de la gestión y consultoría empresarial”.

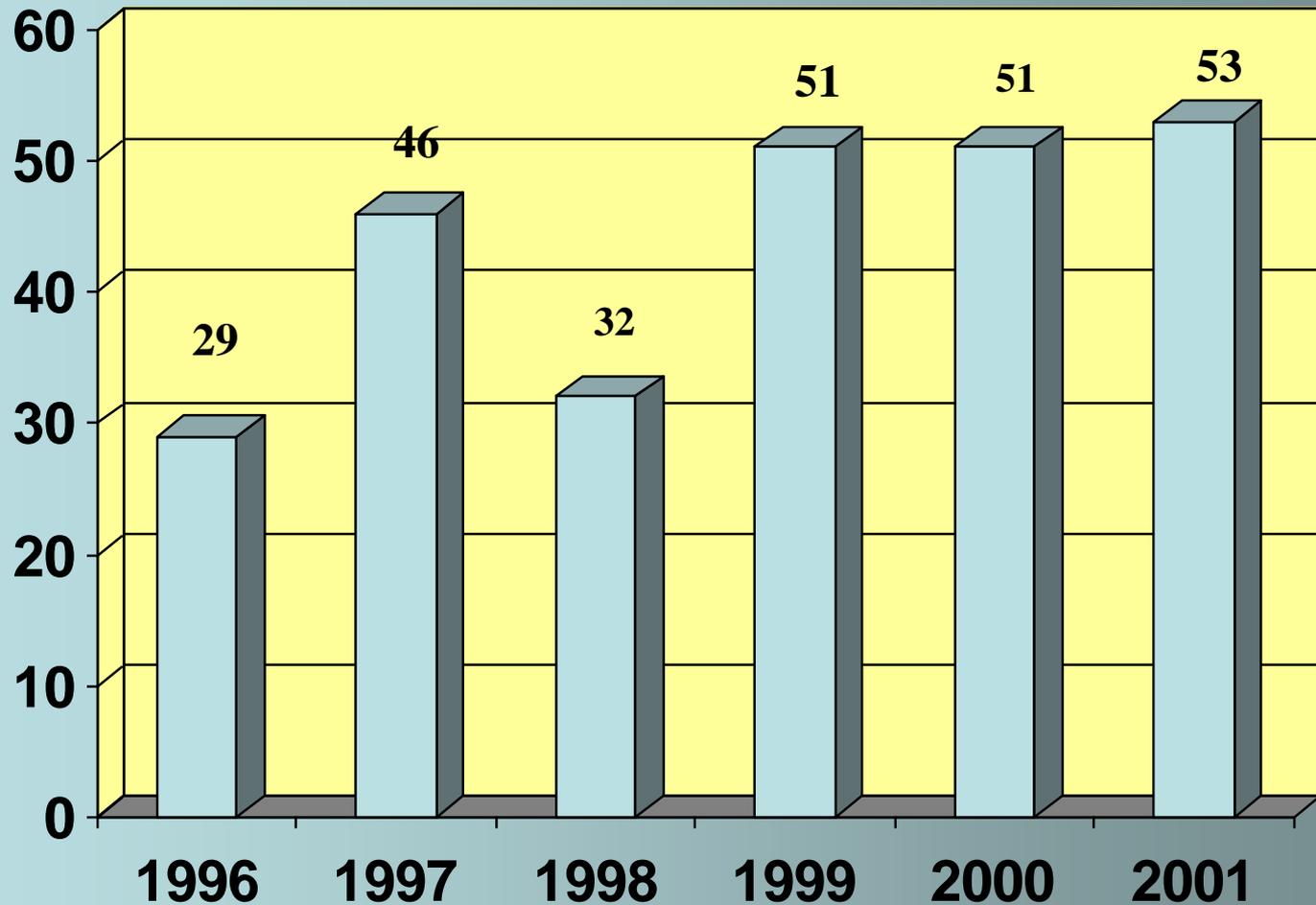
MISION MAECE

- “Estamos comprometidos en la formación de profesionales que son la diferencia: con gran iniciativa para para actuar como emprendedores en la formación de sus propias unidades de negocio, con elevada formación teórico-práctica para enfrentar los retos que demanda el actual desarrollo empresarial y con alto grado de sensibilidad social”

OBJETIVO MAECE

- El programa busca formar consultores en el área administrativa, dotándolos de las herramientas que les permita desempeñarse en una forma efectiva en cuatro grandes áreas de consultoría administrativa, como son el área de la administración, las finanzas, el mercadeo y la formulación y evaluación de proyectos, aplicado a la realidad nacional.

Población estudiantil atendida en la MAECE de la UES, desde 1996 al 2001



FUENTE: INVESTIGACION PROPIA DEL GRUPO

Universidades o Instituto que sirven maestría en Administración de Empresas en El Salvador durante el 2001

N°	Universidad o Instituto	Nombre de la Maestría
1	Universidad de El Salvador (UES)	"Maestría en Administración de Empresas y Consultoría Empresarial" (MAECE)
2	Universidad Centroamericana José Simeón Cañas	"Maestría en Administración y Dirección de Empresas" (MADE)
3	Instituto Superior de Economía y Administración de Empresas (ISEADE/FEPADE)	"Maestría en Administración de Empresas"
4	Universidad Tecnológica de El Salvador (UTEC)	"Maestría en Administración de Empresas"
5	Universidad de Oriente (UNIVO)	"Maestría en Administración de Empresas"

FUENTE: INVESTIGACION PROPIA DEL GRUPO

Población de graduados de las diferentes maestrías hasta el año 2001, de la Universidad de El Salvador

Nombre de la Maestría	N° de graduados	Porcentaje
“Administración de Empresas y Consultoría Empresarial”	64	33.16
“Administración Financiera”	25	12.95
“Derechos Humanos y educación para la Paz”	63	32.64
“Comunicación Social”	20	10.36
“Métodos y Técnicas de Investigación Social”	21	10.88
Total	193	100

FUENTE: INVESTIGACION PROPIA DEL GRUPO

Matrícula de estudiantes de maestrías de las diferentes universidades e instituto durante el año 2000

N°	Instituto o Universidad	Matrícula	Porcentaje
1	Universidad de El Salvador (UES)	51	8.53
2	Universidad Centroamericana José Simeón Cañas	212	35.45
3	Instituto Superior de Economía y Administración de Empresas (ISEADE/FEPADE)	202	33.78
4	Universidad Tecnológica de El Salvador (UTEC)	85	14.21
5	Universidad de Oriente (UNIVO)	48	8.03
	Total	598	100

FUENTE: INVESTIGACION PROPIA DEL GRUPO

INVESTIGACIÓN ESTADÍSTICA

- Las poblaciones que se seleccionaron para realizar la investigación de campo y recopilar información, fueron las siguientes:
 - 1-Población conformada por estudiantes de último año de pregrado, que cursaron el ciclo II, del año académico 2001, en las diferentes facultades del campus central de la UES, a excepción de la Facultad de Medicina. la muestra que se seleccionó de la población total o universo fue de 1508 estudiantes y se obtuvo una muestra de 306 estudiantes.
 - 2-Población de estudiantes que se encontraban inscritos en el ciclo II del año académico 2001 en el programa de la MAECE. Para obtener la información referente a dicha población, se utilizó un censo, en el cual se censaron a 53 estudiantes de la MAECE.
 - 3-Población de profesionales graduados del programa de MAECE hasta el 2001. A está, se le aplicó un muestreo aleatorio simple.
- Además, el grupo investigador realizó entrevistas personalizadas a los/las profesionales que tienen relación y experiencia con la administración de maestrías en la UES y en general a la comisión que está encargada de crear la Unidad de Administración de las Maestrías dentro del Alma Mater.

HIPOTESIS

- Hipótesis Nula (H_0): La situación adversa en la que se ha desarrollado el programa de la MAECE desde 1996 no ha incidido en la ejecución de una gestión eficiente en los aspectos académicos, administrativos y financieros.
- Hipótesis Alternativa (H_1): La situación adversa en la que se ha desarrollado el programa de la MAECE desde 1996 si ha incidido en la ejecución de una gestión eficiente en los aspectos académicos, administrativos y financieros.

PRUEBA DE HIPOTESIS

PASO 1 Plantear la hipótesis nula y la hipótesis alternativa

PASO 2 Seleccionar el nivel de significación

PASO 3 Investigar el valor estadístico de la prueba

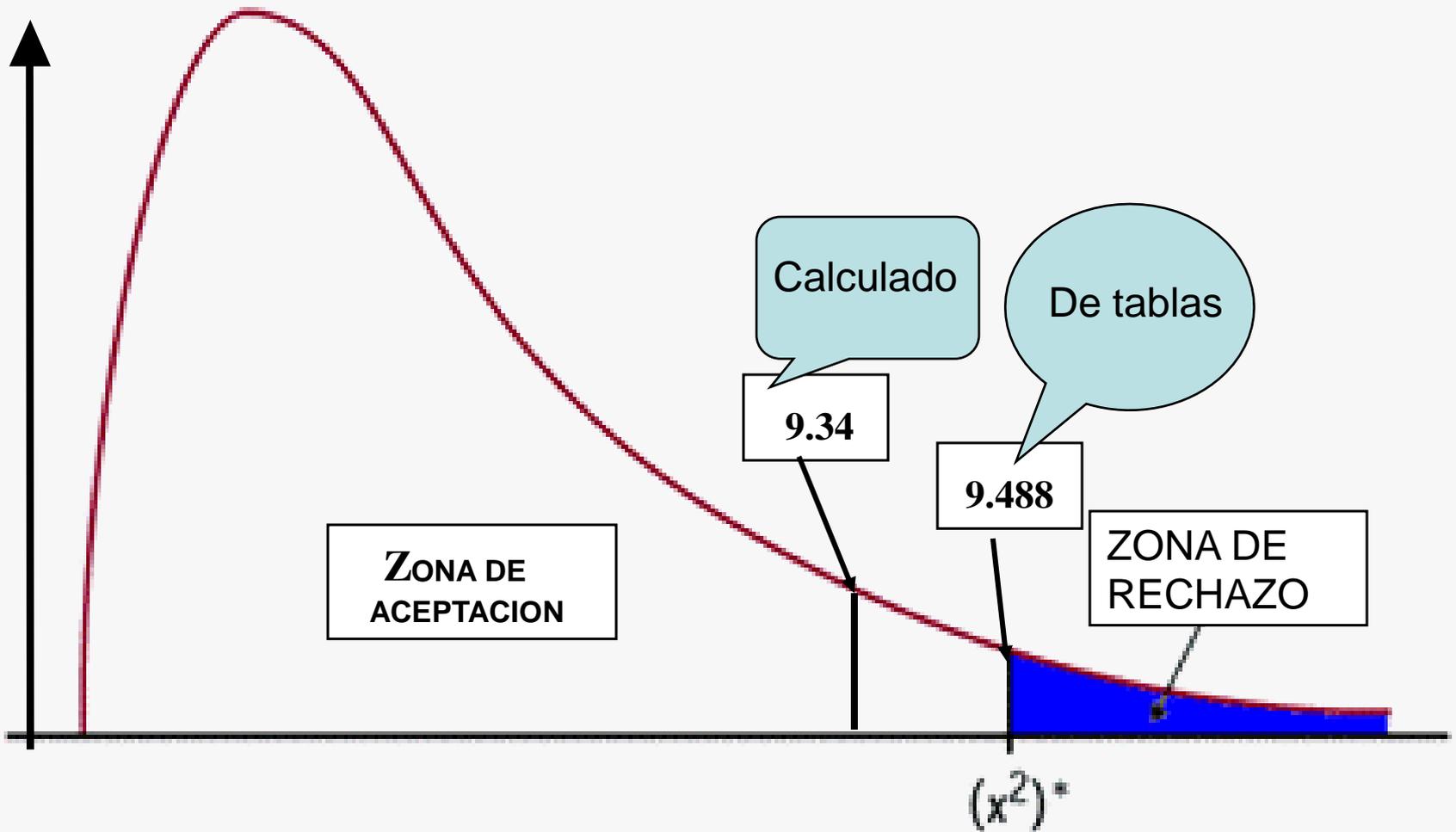
PASO 4 Formular una regla de decisión

PASO 5 Tomar una muestra y llegar a una decisión

Cálculo de chi-cuadrado del Proceso de enseñanza aprendizaje

Gestión	Buena			Regular			Deficiente			chic. Calc.
	fo	fe	$(fo-fe)^2/fe$	fo	fe	$(fo-fe)^2/fe$	fo	fe	$(fo-fe)^2/fe$	
Financiera	6	5.33	0.08	2	3.00	0.33	10	9.67	0.01	
Académica	9	5.33	2.52	3	3.00	0.00	6	9.67	1.39	
Administrativa	1	5.33	3.52	4	3.00	0.33	13	9.67	1.15	
Total			6.125			0.67			2.55	9.34

TOMA DE DECISION



COMENTARIO

- A pesar que H_0 fue aceptada; ningún elemento de la muestra investigada calificó como “excelente” los diferentes tipos de gestión de la MAECE.
- Lo anterior justifica la necesidad de elaborar un plan estratégico para la MAECE.

Análisis FODA: Oportunidades

- Acreditación ante el Consejo Superior Universitario Centroamericano
- Crecimiento de la población estudiantil en los últimos años.
- Demanda creciente en el Mercado laboral de profesionales con estudios de maestría.
- Deseo de formación superior por parte de los profesionales.
- Creación de una unidad de administración de posgrado dentro de la UES.
- Apertura de mercado profesional de acuerdo al fenómeno de la globalización y a los tratados de libre comercio.

- Mejoramiento y ampliación de las instalaciones físicas de la UES.
- Inexistencia de programas de doctorado a nivel nacional en el ámbito de administración de empresas.
- Establecimiento de convenios con instituciones nacionales e internacionales.
- Vinculación de empresa privada y la MAECE.
- Creación de la Sociedad de profesionales de Graduados de la MAECE.
- Establecer programas de capacitación a docentes.
- Establecer oficina de consultoría empresarial.

Análisis FODA: Amenazas

- **Competencia con respaldo institucional (nacional e internacional).**
- **Preferencia por profesionales formados y capacitados en otras universidades tanto nacionales como extranjeras.**
- **Entorno económico del país poco favorable para realizar estudios de posgrado.**
- **Surgimiento de nuevos programas de Maestrías.**
- **Inexistencia de aporte académico por parte de los becarios de la MAECE.**

Análisis FODA: Fortalezas

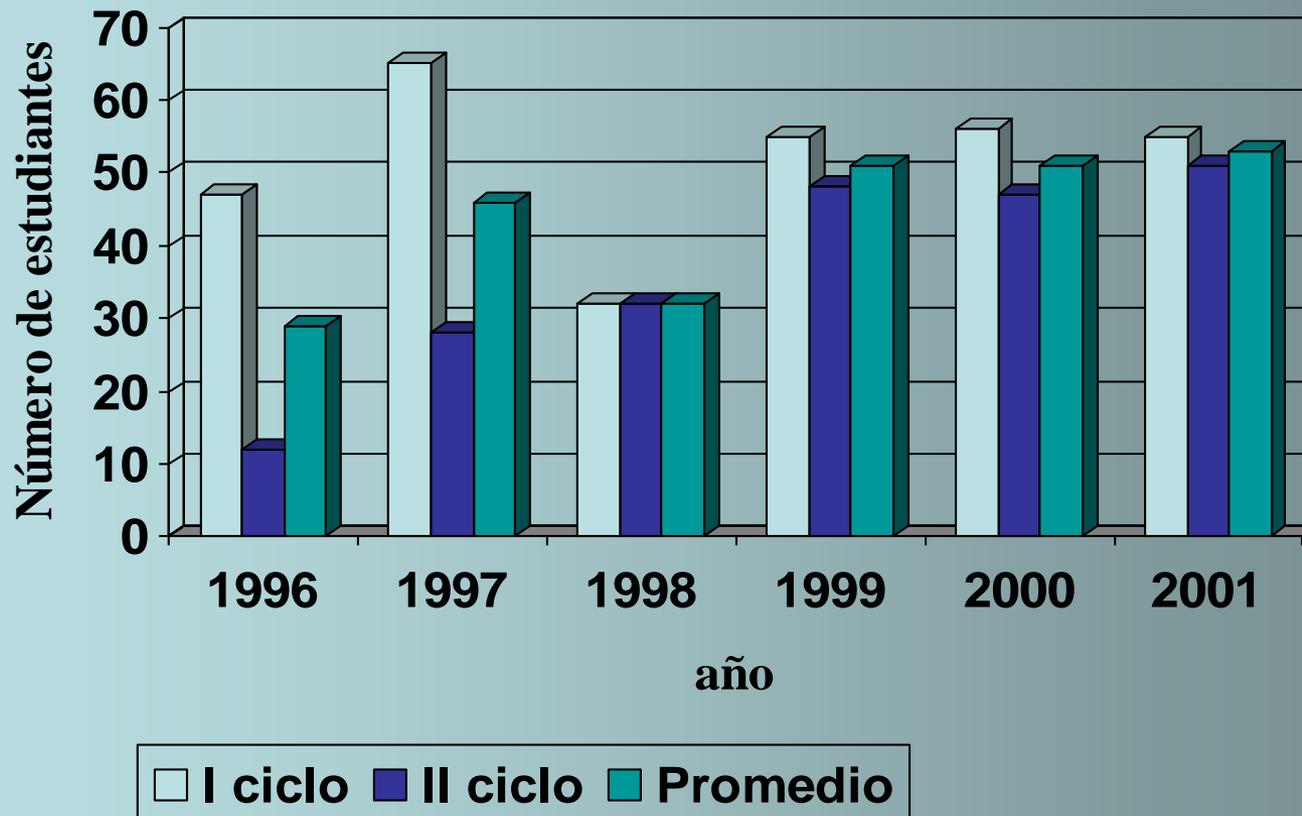
- Alto porcentaje de estudiantes graduados de la MAECE provienen de la Universidad de El Salvador
- La mayoría de la población de la MAECE son de la Facultad de Ingeniería y Arquitectura, y Ciencias Económicas.
- Alto prestigio académico.
- Costos de estudio competitivos.
- Buen Staff de docentes.
- El programa de la MAECE con especialización en consultoría, es único.
- Existe autogestión financiera.
- Ubicación geográfica.

Análisis FODA: Debilidades

- **Planificación estratégica inexistente.**
- **Participación en el mercado es baja.**
- **Deficiente plan de mercadeo y de publicidad.**
- **Deficiente atención al cliente.**
- **Planificación de gastos financieros solamente a corto plazo.**
- **Carencia de instalaciones adecuadas, así como de equipo.**
- **Inexistencia de biblioteca especializada.**
- **Falta de investigación y desarrollo científico.**
- **Falta de delegación estudiantil ante los organismos que toman decisiones en el que hacer de la MAECE.**
- **Inexistencia de Proyección Internacional.**



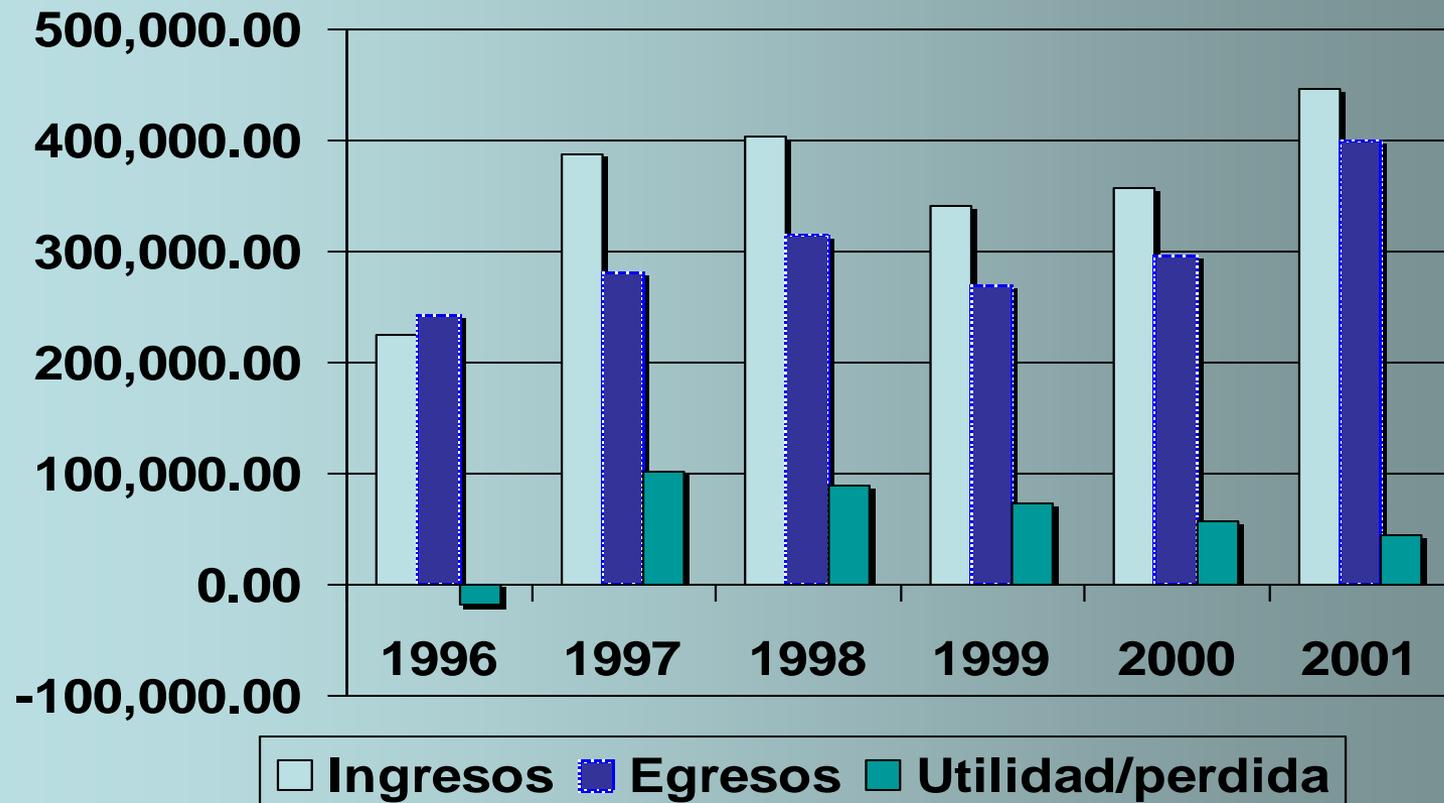
Comportamiento estudiantil de la MAECE. Del ciclo I/96 al II/01



Tasa de crecimiento anual: 12.4%

FUENTE: INVESTIGACION PROPIA DEL GRUPO

Comportamiento de ingresos, gastos y excedentes de la MAECE del ciclo I/96 hasta el I/01 (Colones salvadoreños)



FUENTE: INVESTIGACION PROPIA DEL GRUPO

ESTRATEGIAS



Estrategias



Area Académica

Area Administrativa

Area Financiera

Otras Estrategias

Area Académica

- Actualizar la organización
 - ✓ Revisión, actualización y aprobación del reglamento
 - ✓ Planificación de las actividades académicas
- Mejorar la gestión académica
 - ✓ Elaborar un programa de autoevaluación académica
 - ✓ Acreditación de la MAECE a nivel centroamericano
 - ✓ Preparación y capacitación del cuerpo docente
- Creación de una unidad de investigación
 - ✓ Desarrollar la investigación y consultoría empresarial.
 - ✓ Programa de desarrollo e investigación

- Fortalecer el proceso de enseñanza - aprendizaje
 - ✓ Generar publicaciones propias de la MAECE
 - ✓ Mejoras en la infraestructura de servicios

- Divulgar el conocimiento científico y social
 - ✓ Elaboración del Programa de Servicio Social
 - ✓ Diseño de seminarios de actualización de conocimientos

Area Administrativa

- Actualizar la organización
 - ✓ Revisión, actualización del convenio UES - ASIMEI
 - ✓ Elaboración y aprobación del Manual de Organización
 - ✓ Diseño de Sistema de Información Gerencial
- Asegurar la calidad de recurso humano
 - ✓ Establecer criterios de evaluación de recursos humanos
 - ✓ Capacitación continua del personal.
 - ✓ Plan de Inducción de personal
- Adquisición oportuna de materiales de apoyo
 - ✓ Planificación anual de las necesidades de recursos materiales

Area Financiera

- Actualizar la Organización Financiera
 - ✓ Elaboración y aprobación del manual de organización.
 - ✓ Programa de reinversión de utilidades UES-MAECE.
 - ✓ Programa de gestión de adquisición de recursos materiales.
 - ✓ Elaboración y presentación oportuna de estados financieros.

Otras áreas estratégicas

- Programa de internacionalización
 - ✓ Gestión de acreditación de la MAECE a nivel centroamericano.
 - ✓ Divulgación del programa a nivel internacional.
- Programa de creación del Doctorado
 - ✓ Estudio de Factibilidad
 - ✓ Convenios de cooperación y alianzas estratégicas.
 - ✓ Reclutamiento, selección y capacitación
- Programa de Mercadeo
 - ✓ Aumentar la participación de la MAECE en el mercado.
 - ✓ Programa de promoción

RECOMENDACIONES

- Reinversión de excedentes, tanto de ASIMEI como de la UES.
- Buscar otras fuentes de financiamiento.
- Ayudar a establecer una relación MAECE empresa, como punto de partida, a través de los asociados de ASIMEI.

- Utilizar los recursos de la MAECE en actividades de capacitación que ofrece ASIMEI.
- Promover en ASIMEI la bolsa de trabajo de los graduados de la MAECE.
- Promover la incorporación de los agremiados de ASIMEI en los estudios de la MAECE.

MUCHAS GRACIAS!

