



UNIVERSIDAD DE  
COSTA RICA

**EAN**

Escuela de  
**Administración de  
Negocios**

## Programa de Curso

# DN 0202 PRINCIPIOS DE GERENCIA

### La Escuela de Administración de Negocios.

Fundada en 1943, es una de las escuelas con mayor trayectoria en Costa Rica y Centroamérica en la formación de profesionales de alto nivel en las carreras de Dirección de Empresas y Contaduría Pública. Cuenta con un equipo de docentes altamente capacitado, así como un currículum actualizado según las necesidades actuales del mercado. A partir de junio 2016, el SINAES otorgó acreditación de ambas carreras a la Sede Rodrigo Facio.

#### Misión

Promover la formación humanista y profesional en el área de los negocios, con ética y responsabilidad social, excelencia académica y capacidad de gestión global, mediante la docencia, la investigación y la acción social, para generar los líderes y los cambios que demanda el desarrollo del país.

#### Visión

Ser líderes universitarios en la formación humanista y el desarrollo profesional en la gestión integral de los negocios, para obtener las transformaciones que la sociedad globalizada necesita para el logro del bien común.

#### Valores Humanistas

Ética      Tolerancia      Solidaridad  
Perseverancia      Alegría

#### Valores Empresariales

Innovación      Liderazgo      Excelencia  
Trabajo en Equipo      Emprendedurismo  
Responsabilidad Social

**Una larga trayectoria de excelencia...**





PROGRAMA DEL CURSO  
**DN-0202 Principios de  
Gerencia I CICLO 2024**

**DATOS DEL CURSO**

**Carrera (s):** Dirección de Empresas  
**Modalidad:** Bajo virtual  
**Curso del VI ciclo del Plan de Estudios.**  
**Requisitos:** DN-0340 o DN-0160  
**Correquisitos** DN-0320  
**Créditos** 3  
**Horas de teoría:** 4 horas

<b>Horas de laboratorio:</b>	0	<b>Horas de práctica:</b>	2
------------------------------	---	---------------------------	---

**PROFESORES DEL CURSO**

GR	Docente	Horario	Aula**	Horario de Atención*	Correo electrónico
<b>SEDE RODRIGO FACIO</b>					
01	Marta Molina Lobo	J: 07 a 09:50	440 CE	J: 10:00 a 11:30	<a href="mailto:marta.molina@ucr.ac.cr">marta.molina@ucr.ac.cr</a>
02	Daniel Jiménez Montero	J: 13 a 15:50	440 CE	J: 16:00 a 17:30	<a href="mailto:Daniel.jimenez@ucr.ac.cr">Daniel.jimenez@ucr.ac.cr</a>
03	Javier Arguello Álvarez	J: 19 a 21:50	204 AU	J: 17:00 a 18:30	<a href="mailto:iosejavieralvarezarguello@gmail.com">iosejavieralvarezarguello@gmail.com</a>
04	Juan Diego Solís Trigueros	J: 16 a 18:50	144 CE	L: 19:00 a 20:30	<a href="mailto:Juan.solistrigueros@ucr.ac.cr">Juan.solistrigueros@ucr.ac.cr</a>
<b>SEDE OCCIDENTE</b>					
01	Jeannette Morales Zumbado	J 14:00 a 16:50	202	J 10:00 a 11:30	<a href="mailto:jeanntte.morales@ucr.ac.cr">jeanntte.morales@ucr.ac.cr</a>
<b>SEDE PACÍFICO</b>					
01	Jorge Luis González Villalobos	M 17:00 a 19:50	B01	J: 16:30 a 18:00	<a href="mailto:JORGELUIS.GONZALEZ@ucr.ac.cr">JORGELUIS.GONZALEZ@ucr.ac.cr</a>
<b>SEDE ATLANTICO</b>					
21	Rafael Sánchez Meza	V: 08:00 a 10:50		V: 11:00 a 12:30	<a href="mailto:rafael.sanchez.meza2019@gmail.com">rafael.sanchez.meza2019@gmail.com</a>
<b>SEDE GUANACASTE</b>					
01	Elías Neira Gustavo	M: 17:00 a 19:50	19	M: 15:00 a 16:30	<a href="mailto:Gustavo.elias@ucr.ac.cr">Gustavo.elias@ucr.ac.cr</a>
<b>SEDE CARIBE</b>					
01	Dunia Rivera	K: 14: 00-16:50			<a href="mailto:Diunia.rivera@ucr.ac.cr">Diunia.rivera@ucr.ac.cr</a>

\*A solicitud del estudiante, el profesor podrá atender consultas según la hora, lugar y día acordado para cada caso particular, dentro del marco de la normativa de la Universidad de Costa Rica.

\*\* En algunos casos cuando la modalidad es Virtual o Alto Virtual no hay aulas previamente asignadas. La persona docente comunicará oportunamente el aula de las sesiones presenciales.





## I. DESCRIPCIÓN DEL CURSO

Principios de Gerencia es un curso teórico-práctico que brinda los elementos fundamentales en la disciplina de la gerencia de empresas, en todos los niveles de la jerarquía administrativa. Incluye conceptos universales y particulares sobre aspectos técnicos, destrezas y habilidades requeridas para el quehacer gerencial, en empresas grandes y pequeñas y de todo tipo de actividad económica.

Se busca que la persona profesional formado en la carrera de Dirección de Empresas sea además de una persona preparada en las áreas técnicas, de este curso, con características emprendedoras, con sentido de la ética y la responsabilidad social, que se desempeñe y tome decisiones tomando en cuenta valores como la solidaridad, la tolerancia y la perseverancia, y destrezas tales como la comunicación asertiva y el trabajo en equipo. La población estudiantil debe dirigir su actuar durante el curso acorde con dichos valores y competencias, y aplicarlos en su desarrollo del curso.

## II. OBJETIVO GENERAL

Analizar junto con la población estudiantil los conocimientos teóricos y prácticos actualizados, sobre los elementos que integran la función gerencial en pequeñas y grandes empresas, así como también, empresas de economía social y solidaria de diversos sectores, que les permita asumir exitosamente los retos como responsables del manejo de las organizaciones en las que desarrollen su carrera profesional. Comprender la naturaleza de la toma de decisiones gerenciales y su importancia dentro de un ambiente de trabajo en equipo.

## III. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Integrar la ética y la responsabilidad social en el análisis del contenido programático del curso, y profundizar en el diálogo y la reflexión sobre los valores de solidaridad, tolerancia y perseverancia, así como sobre la importancia de desarrollar y aplicar las competencias de comunicación asertiva y trabajo en equipo.
2. Analizar la forma en que la gerencia puede fomentar el espíritu emprendedor para crear una organización de aprendizaje.
3. Comprender el papel que desempeñan la gerencia en la implementación de estrategias para alcanzar la misión y visión de una organización.
4. Analizar cómo pueden la gerencia mejorar el desempeño de las operaciones a través de la estrategia funcional y la administración de la cadena de valor.
5. Identificar los factores que influyen en la elección de una estructura organizacional por parte de la gerencia y la forma en que éstos y éstas pueden trabajar para influir en la cultura organizacional.





6. Estudiar las formas en que la gerencia monitorea y evalúan el desempeño de la organización y sus colaboradores.
7. Comprender cómo la gerencia puede propiciar el trabajo en grupos y equipos de trabajo y mantener una fuerza laboral altamente motivada.
8. Propiciar la discusión sobre la importancia de administrar con eficacia la creciente diversidad de la fuerza laboral y el entorno organizacional.
9. Fomentar las habilidades analíticas y de comunicación que deben tener la gerencia.
10. Desarrollar la investigación científica con estructura básica, dentro del marco del curso.

#### IV. CONTENIDO PROGRAMÁTICO

##### Tema 1. GERENTES Y LA ADMINISTRACIÓN

- a. **Importancia y funciones de la administración, habilidades y retos gerenciales (relación de los y las gerentes con la junta directiva).**
- b. **El y la gerente como persona.**
- c. **Motivación y desempeño dentro de la gerencia.**

##### Tema 2. PLANEACIÓN Y ESTRATEGIA

- a. **El y la gerente como planificador / planificadora y estratega.**
- b. **¿Qué es estrategia?**
  - Misión y visión.
  - ¿Cómo se redacta un objetivo?
  - ¿Cómo se redacta una acción?
- c. **Enfoques gerenciales en la planeación y la estrategia.**
  - Porter: Análisis de realidad de las empresas, posicionamiento competitivo de la empresa con respecto a los principales competidores.
  - Análisis FODA.
  - Administración de la cadena de valor: estrategias funcionales para lograr una ventaja competitiva desde la gerencia.
  - Canvas.
- d. **Estrategia y Control.**
  - Cuadro de Mando (BSC).
  - Indicadores de desempeño.





### **TEMA 3. TOMA DE DECISIONES**

- e. Toma de decisiones, creatividad e innovación.
- f. Pensamiento crítico y sistémico.
- g. Solución gerencial creativa de problemas.

### **TEMA 4. RESPONSABILIDAD SOCIAL GERENCIAL**

- h. Entorno ético gerencial/ economía circular.
- i. Comunidad social / Asociatividad.

*A través de los siguientes componentes de la evaluación, en lo que resulte pertinente en cada uno de los temas, se integrará la aplicación de los valores y competencias referidos en la descripción del curso y cuyos lineamientos estándares por la Escuela de Administración de Negocios.*

## **V. ASPECTOS METODOLÓGICOS**

1. El personal docente y la población estudiantil desarrollarán las clases dentro de un ambiente de tolerancia, respeto y comunicación asertiva. El profesorado promoverá el trabajo en equipo, en un plano de igualdad de oportunidades y sin discriminación de ninguna especie de forma tal que se garantice un ambiente de diálogo y libre expresión de las ideas y opiniones.
2. El curso de desarrollará bajo un proceso de enseñanza aprendizaje bajo el enfoque constructivista, donde el docente actuará como un facilitador del proceso de aprendizaje del estudiantado, en procura de motivar y orientar los procesos de reflexión personal, fomentar el aprendizaje colaborativo y fortalecer el trabajo en equipo. Además, se realizarán actividades acordes a atender las necesidades y los cambios del entorno en el cual se desenvuelven las organizaciones.
3. Se incentivará tanto la participación individual como grupal donde se desarrolle el análisis crítico y las habilidades de comunicación verbal, escrita y el trabajo colaborativo. Además, se busca que en los grupos exista diversidad de género y que en la medida de lo posible sean multidisciplinarios. Se busca desarrollar en las personas estudiantes habilidades investigativas, de análisis, de comunicación asertiva y de búsqueda de fuentes confiables y recientes.
4. El personal docente contará con diversas estrategias didácticas de carácter sincrónico y asincrónico, para lograr involucrar a la población estudiantil en la construcción del proceso de aprendizaje. Dichas estrategias implican que dicha población se prepare con la lectura y análisis del material indicado en el programa del curso, con material adicional asignado, así como también el que investigue por su propia cuenta (videos, notas técnicas, lecturas, entre otros), que le permitan participar activamente y enriquecer la lección.



5. El curso se impartirá bajo la modalidad indicada en la información general del curso. Se utilizará la plataforma institucional Mediación Virtual como medio oficial para poner a disposición de los estudiantes todos los materiales, comunicados, recibir asignaciones y cualquier otro de los entregables que se evalúan en el curso. Se podrá utilizar alguna otra plataforma complementaria para facilitar la interacción entre la persona docente y el estudiando, durante el horario de lecciones y la atención de consultas sin que ésta sustituya total ni parcialmente el uso de la plataforma oficial. Las personas estudiantes deberán de velar en la medida de sus posibilidades por recibir las lecciones en un ambiente que le permita recibir sus lecciones en un ambiente propicio para su mayor beneficio académico.
6. Se utilizarán lecturas en idioma inglés en algunos temas, con el objetivo de mejorar la comprensión de lectura en este idioma. Debido a que en los grupos hay estudiantes con diferente nivel lingüístico, los reportes, presentaciones o discusiones para revisar la comprensión del material leído, se realizan en idioma español.
7. Es posible (no es obligatorio) realizar la grabación de las clases virtuales sincrónicas en formatos de audio y video, en cuyo caso el profesor(a) lo indicará en cada sesión, con la finalidad de que los estudiantes decidan si desean o no ingresar a la sesión con su audio y video.

<sup>1</sup> Según la Resolución VD-11489-2020, "...el docente podrá utilizar estrategias de carácter sincrónico, mediante la convergencia espacial y temporal de las personas participantes del curso; o bien, de carácter asincrónico, cuando la interacción de las personas participantes está marcada por la divergencia espaciotemporal."





### Objetivos de los aspectos metodológicos

- a. Fomentar el aprendizaje colaborativo para buscar comprensión, significado y generar soluciones a partir de la interacción de la población estudiantil que se compromete con el proceso, logrando así la generación de conocimiento.
- b. Potenciar habilidades de la población estudiantil, explorando sus fortalezas y promoviendo el empoderamiento de estas.
- c. Fortalecer el trabajo en equipo como una herramienta para el desarrollo confianza en el equipo, generando sentimientos de pertenencia y entablando relaciones reales.
- d. Posibilitar la innovación educativa por medio de metodologías participativas de investigación y trabajo cooperativo.

### Objetivos de las competencias Éticas

- a. Fomentar el respeto entre la población estudiantil, en la relación docente-estudiante y demás miembros de la comunidad universitaria.
- b. Fortalecer la responsabilidad en el cumplimiento de tareas y compromisos.
- c. Buscar el bien común y la solidaridad en las interacciones entre docentes, estudiantes y demás miembros de la comunidad universitaria
- d. Potenciar la transparencia en las relaciones con sus pares, docentes y demás miembros de la comunidad universitaria.
- a. Posibilitar intenciones positivas en las relaciones y acciones entre docente-estudiante y demás miembros de la comunidad universitaria.





## VI. SISTEMA DE EVALUACIÓN

Rubro	Contenido	Porcentaje	Fecha
1. Trabajo en clase <b>40%</b>	I, II, III y IV	40%	Según cronograma
1.1. Trabajo en clase individual <b>20%</b>			
1.2. Trabajo en clase grupal <b>20%</b>			
2. Comprobación analítica de conocimientos (1) <b>20%</b>	I, II, III y IV	20%	Según cronograma
3. Trabajo de campo. Plan estratégico. <b>40%</b>	I, II, III y IV	40%	Según cronograma
<b>NOTA</b>		100%	

La población estudiantil con una nota igual o superior a 6.0 pero inferior a 7.0 tiene derecho a efectuar un examen de ampliación en la fecha establecida en el cronograma, en el cual se evaluará todo el contenido visto en el curso.

**NOTA: Toda fuente utilizada durante el curso en cualquiera de las evaluaciones/actividades debe ir en formato APA., de lo contrario el alumno pierde 5 puntos de la nota final obtenida**

### 1. Trabajo en clase 40%

El personal docente contará con diversas estrategias didácticas para lograr involucrar a la población estudiantil en la construcción del proceso del aprendizaje. Dichas estrategias implican que la población estudiantil debe prepararse de previo a la clase para participar activamente de las discusiones, con análisis significativo y argumentos bien elaborados para sostener sus posiciones. Además del resto de actividades solicitadas en clase, se llevan a cabo casos grupales, conversatorios, foros y lecturas individuales, lecturas grupales. **No se reponen las actividades realizadas dentro del horario lectivo, como parte de la dinámica de la clase.**







- 1.1. Trabajo en clase grupal:** se estimulará el trabajo y la discusión y exposición en grupos. Como parte del trabajo en clase en grupo se trabajará con el método de casos, como una metodología participativa que conduce al desarrollo de una capacidad de análisis y síntesis, promoviendo habilidades desde la perspectiva gerencial y mostrando todas las dimensiones necesarias para que la población estudiantil pueda analizar la situación a fondo y sugerir cursos alternativos de acción. También se trabajará en grupos la discusión de lecturas, videos u otros recursos.

<b>Rúbrica de Evaluación: Trabajo en clase grupal sincrónica y asincrónica</b>			
<b>Criterios para evaluar</b>	<b>2 puntos Acorde con lo solicitado</b>	<b>1 punto Parcialmente acorde con lo solicitado</b>	<b>0 puntos No cumple con lo solicitado</b>
1- Muestra dominio de la temática correspondiente al trabajo.			
2- Cumple con las tareas asignadas por el grupo.			
3- Presenta iniciativa al dar aportes valiosos para el desarrollo de la asignación.			
4- Trabaja en equipo, no se limita únicamente a sus responsabilidades individuales.			
5- Mantiene interés y compromiso durante el desarrollo de la asignación.			

- 1.2. Trabajo en clase individual: El trabajo en clase no se repone.** La población debe presentar iniciativa al dar aportes valiosos para el desarrollo de la asignación, además, deberá estudiar material complementario previo a la clase, tanto el asignado por el personal docente como material adicional buscado por la población estudiantil, que le permita potenciar sus aportes durante la presentación de la temática que realiza el personal docente y en las diversas actividades individuales asignadas durante las lecciones tales como, actividades de cátedra, conversatorios, foros, videos, notas técnicas, lecturas, mini casos storytelling, etc.





<b>Rúbrica de Evaluación: Trabajo en clase individual sincrónica y asincrónica</b>			
<b>Criterios para evaluar</b>	<b>2,5 puntos Acorde con lo solicitado</b>	<b>1,25 punto Parcialmente acorde con lo solicitado</b>	<b>0 puntos No cumple con lo solicitado</b>
1- Participa en las actividades individuales sincrónicas y asincrónicas.			
2- Evidencia preparación con el esquema de lecturas y demás materiales del curso, mediante preguntas pertinentes relacionadas con el tema objeto de la discusión, comentarios y opiniones técnicamente fundamentados por la teoría del objeto de estudio del curso.			
3- Realiza contribuciones que enriquecen el curso como por ejemplo aporte de material adicional, aportes verbales sobre puntos de vista de otros autores a los indicados en la bibliografía del curso, casos y ejemplos concretos de aplicación de la materia, entre otros.			
4- Sus intervenciones demuestran interés y respeto por el punto de vista de sus pares y del personal docente.			

- 2. Comprobación analítica de conocimientos 20%:** En el que se evaluarán todos los contenidos abordados y señalados en el programa.
- 3. Trabajo de campo. Plan estratégico 40%:** Plan estratégico para una empresa, ya sea pequeñas, mediana o grande, así como también, empresas de economía social y solidaria según anexo #1 de este programa.



**VII. CRONOGRAMA**

SEMANA	FECHA	TEMA
SEMANA I	SESIÓN I 11 al 17 de marzo.	Lectura del programa. Formación de grupos de trabajo. <b>TEMA 1: GERENTE Y LA ADMINISTRACIÓN</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Importancia y funciones de la administración, habilidades y retos gerenciales.</li> <li>• Relación del gerente con la junta directiva.</li> </ul> Lecturas: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Waterman, R., J; Peters, T., Phillips, J. Structure is not organization.</li> <li>✓ Cap. 1 y 2. Jones, G. y George, J. (2017). Administración Contemporánea.</li> </ul>
SEMANA 2	SESIÓN II 18 al 23 de marzo.	<b>TEMA 1: GERENTE Y LA ADMINISTRACIÓN</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente como persona.</li> <li>• Motivación.</li> <li>• Desempeño.</li> </ul> <b>Actividad asincrónica grupal #1.</b> Investigue la relación Gerente y Persona en el éxito de la gerencia. (2 fuentes de referencia según APA, al menos 1 en inglés)  Lectura: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cap. 3. Jones, G. y George, J. (2017). <i>Administración Contemporánea</i>.</li> </ul>
SEMANA3	SESIÓN III 25 al 30 de marzo.	<b>SEMANA SANTA</b>
SEMANA 4	SESIÓN IV 1 al 6 de abril.	<b>TEMA 2. PLANEACIÓN Y ESTRATEGIA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿El gerente como planificador y estratega?</li> <li>• ¿Qué es estrategia?</li> </ul> <b>Actividad sincrónica grupal #2: Ejercicios A y B de estrategia, además, lectura ¿Qué es la estrategia?.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cap. 7 y 8. Jones, G. y George, J. (2017). Administración Contemporánea. *</li> <li>✓ Cap 4. Koontz, H; Weihrich, H; Cannice, M. (2012). Administración una Perspectiva Global y Empresarial. *</li> <li>✓ <b>ENTREGA I PARTE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN.</b></li> </ul>



SEMANA 5	SESIÓN V 8 al 13 de abril.	<b>TEMA 2. PLANEACIÓN Y ESTRATEGIA</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Misión y visión.</li></ul> <p>Actividad sincrónica grupal #3: Realice un resumen del contenido de la lectura: Casadesus - La Misión.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Identifique Misión y visión de su empresa. Si su empresa no tiene establecida una misión y/o visión redacte una.</li></ul> <p>Lectura:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Casadesus - La Mision</li></ul>
SEMANA 6	SESIÓN VI 15 al 20 de abril.	<b>TEMA 2. PLANEACIÓN Y ESTRATEGIA</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Cómo se redacta un objetivo?</li><li>• ¿Cómo se redacta una acción?</li></ul> <p>Actividad asincrónica grupal #4.</p> <p>A partir de las lecturas* identifique los objetivos y las acciones del Plan Estratégico de su empresa.</p> <p>Lecturas:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Mintzberg, H. (1994). <i>The Fall and Rise and Strategic Planning*</i></li><li>✓ Mintzberg, H. (2013). <i>Simply Managing*</i></li></ul>
SEMANA 7	SESIÓN VII 22 al 27 de abril	<b>Tema 2: PLANEACIÓN Y ESTRATEGIA</b> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ FODA.</li></ul>
SEMANA 8	SESIÓN VIII 29 de abril al 4 de mayo.	<b>Tema 2: PLANEACIÓN Y ESTRATEGIA</b> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ FODA.</li><li>✓ Enfoques gerenciales en la planeación y la estrategia.</li><li>✓ Administración por objetivos.</li></ul> <p>Actividad sincrónica grupal #5: Elaborar un FODA sobre la empresa y exponerlo.</p> <p>Lecturas:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Cap. 8. Jones, G. y George, J. (2017). <i>Administración Contemporánea.</i></li><li>✓ Ramírez, J. Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas.</li></ul> <p>Lecturas:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Cap. 8. Jones, G. y George, J. (2017). <i>Administración Contemporánea.</i></li><li>✓ Ramírez, J. Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas.</li></ul>
SEMANA 9	SESIÓN IX 6 al 11 de mayo.	<b>Tema 2: PLANEACIÓN Y ESTRATEGIA</b> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Porter. Análisis de realidad de las empresas. Posicionamiento competitivo de la empresa con respecto a los principales competidores.</li></ul> <p>Actividad sincrónica grupal # 6: Realice un análisis de las lecturas* desarrolle y exponga las 5 Fuerzas de Porter para su empresa.</p> <p>Lecturas:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>Porter, M. <i>La creación de Valor Compartido. *</i></li><li>Casadesus-Masanell <i>Ventaja Competitiva *</i></li></ul>



SEMANA 10	<b>SESIÓN X</b> <b>13 al 18 de mayo.</b>	<p>FORO #1</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>¿Qué es Océano Azul? Explique 1 ventaja y 1 desventaja de ser parte de Océano Azul.</li> <li>Ponga un ejemplo.</li> </ol> <p>✓ Burke, A; Stel, A.&amp; Thurik, R. (2010) Océano Azul versus las 5 Fuerzas de Porter. *</p>
SEMANA 11	<b>SESIÓN XI</b> <b>20 al 25 de mayo.</b>	<p><b>TEMA 2: PLANEACIÓN Y ESTRATEGIA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Administración de la cadena de valor: estrategias funcionales para lograr una ventaja competitiva desde la gerencia.</li> <li>Canvas.</li> </ul> <p><b>Actividad sincrónica grupal #7:</b> A partir de las lecturas, elabore y exponga un Canvas de su empresa.</p> <p>Lecturas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cap. 9. Jones, G. y George, J. (2017). Administración Contemporánea. Cap 3. Koontz, H; Weihrich, H; Cannice, M. (2012). Administración una Perspectiva Global y Empresarial (pág. 85).</li> <li>✓ Sánchez, J; Vélez, M, Araujo, P, (2016). BSC para emprendedores: desde el Modelo Canvas al Cuadro de Mando Integral.</li> <li>✓ Instituto Nacional del Emprendedor. Modelo Canvas. México D.F.</li> </ul>
SEMANA 12	<b>SESIÓN XII</b> <b>27 de mayo al 1 de junio.</b>	<p><b>TEMA 2: PLANEACIÓN Y ESTRATEGIA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Estrategia y Control.</li> <li>Cuadro de Mando (BSC).</li> <li>Evaluadores de desempeño.</li> </ul> <p><b>Actividad asincrónica grupal #8.</b>  A partir de las lecturas elabore el BSC para su empresa.</p> <p>Lecturas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cap. 8. Jones, G. y George, J. (2017). Administración Contemporánea.</li> <li>✓ Cap 12 y 18. Koontz, H; Weihrich, H; Cannice, M. (2012). Administración una Perspectiva Global y Empresarial.</li> <li>✓ Kaplan, R., Nortom, D. The Balanced Scorecard. Un Sistema de gestión Estratégica. *</li> <li>✓ Kaplan, R., Nortom, D. (2011) Poniendo el Balanced Scorecard en acción: En Gestión Administrativa para el Mañana. *</li> <li>✓ Quesada. G. Administración por objetivos versus Balanced Scorecard.</li> </ul>
SEMANA 13	<b>SESIÓN XIII</b> <b>3 al 8 de junio.</b>	<p><b>TEMA 3: TOMA DE DECISIONES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Toma de decisiones, creatividad e innovación.</li> <li>Pensamiento crítico y sistémico.</li> </ul> <p>Lecturas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cap 6. Koontz, H; Weihrich, H; Cannice, M. (2012). <i>Administración una Perspectiva Global y Empresarial.</i></li> <li>• Moss, K. (2011). Las trampas clásicas en la innovación: <i>En Gestión Administrativa para el Mañana.</i></li> <li>• Cap 6. Koontz, H; Weihrich, H; Cannice, M. (2012). <i>Administración una Perspectiva Global y Empresarial.</i></li> <li>• Porter, M.; Senge. P. (2004). <i>Consideraciones sobre el pensamiento administrativo de Porter y de Senge.</i></li> </ul>



		Peralta, D. <i>El Pensamiento Sistémico, Disciplina de las organizaciones inteligentes.</i>
SEMANA 14	<b>SESIÓN XIV</b> <b>10 al 15 de junio.</b>	<b>FORO 2:</b> Identifique con un ejemplo de empresa costarricense y desarrolle, ¿qué es asociatividad? <b>ACTIVIDAD DE CÁTEDRA</b>
SEMANA 15	SESIÓN XV 17 al 22 de junio	<b>TEMA 4: RESPONSABILIDAD SOCIAL GERENCIAL</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Comunidad social / Asociatividad</li><li>• Economía circular</li><li>• Entorno ético</li></ul> Lecturas: <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Mathews, J. (2014). Asociatividad Empresarial.</li><li>✓ Maldovan, J., Dzembrowski, N. (2009). Asociatividad para el trabajo: una conceptualización de sus dimensiones</li><li>✓ Prieto, V., Jaca, C., Ormazabal, M. Economía circular: Relación con la evolución del concepto de sostenibilidad y estrategias para su implementación.</li><li>✓ Cerda, E., Khalilova, A. Economía Circular, Estrategia y Competitividad Empresarial</li></ul> <b>Actividad asincrónica grupal #9. Análisis de lecturas.</b>  <b>ENTREGA DE LA II PARTE DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN.</b>
SEMANA 16	<b>SESIÓN XVI</b> <b>24 al 29 de junio</b>	<b>COMPROBACION ANALÍTICA DE CONOCIMIENTO</b>
SEMANA 17	<b>SESIÓN XVII</b> <b>1 al 6 julio</b>	ENTREGA FINAL EXPOSICIÓN DE TRABAJOS DE CAMPO
	SESIÓN XVIII 8 al 13 de julio	<b>EXAMEN DE AMPLIACIÓN</b>



## VIII. BIBLIOGRAFÍA

### Libros de Texto:

- ✓ Jones, G. y George, J. (2017) *Administración Contemporánea*. 10 ed., México. McGraw Hill.
- ✓ Koontz, H; Weihrich, H; Cannice, M. (2012). *Administración una Perspectiva Global y Empresarial*.
- ✓ Madrigal, Berta. (2017) *Desarrollo de Habilidades Directivas*. 3ª ed., México: McGraw Hill.

### Textos de Consulta:

- Burke, A; Stel, A.& Thurik, R. (2010) *Océano Azul versus las 5 Fuerzas de Porter*.
- Cerda, E., Khalilova, A. *Economía Circular, Estrategia y Competitividad Empresarial*. Memoria Investigaciones en Ingeniería, núm. 15 (2017) 85 ISSN 2301-1092 • ISSN (en línea) 2301-1106.
- Kaplan., Norton, D. (1992) *The Balanced Scorecard –Measures that Drive Performance*.
- Kaplan, R., Nortom, D. (2011) *Poniendo el Balanced Scorecard en acción: En Gestión Administrativa para el Mañana*.
- Maldovan, J., Dzembrowski, N. (2009). *Asociatividad para el trabajo: una conceptualización de sus dimensiones*.
- Mathews, J. (2014). *Asociatividad Empresarial*.
- Mintzberg, H. (2013). *Simply Managing*.
- Mintzberg, H. (1994). *The Fall and Rise of Strategic Planning*.
- Moss, K. (2011). *Las trampas clásicas en la innovación: : En Gestión Administrativa para el Mañana*.
- Peralta, D. (2013) *El Pensamiento Sistémico, Disciplina de las organizaciones inteligentes*.
- Porter (2011). *¿Qué es la Estrategia? En: Gestión Administrativa para el Mañana*.
- Porter, M.; Senge, P. (2004). *Consideraciones sobre el pensamiento administrativo*.
- Prieto, V., Jaca, C., Ormazabal, M. *Economía circular: Relación con la evolución del concepto de sostenibilidad y estrategias para su implementación*.
- Quesada, G. (2019) *Administración por objetivos versus Balanced Scorecard*.
- Ramírez, J. *Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas*.
- Sánchez, J; Vélez, M, Araujo, P, (2016). *BSC para emprendedores: desde el Modelo Canvas al Cuadro de Mando Integral*.
- Instituto Nacional del Emprendedor. *Modelo Canvas*. México D.F.
- Waterman, R., J; Peters, T., Phillips, J. *Structure is not organization*.





## IX. ANEXO I

### DETALLE TRABAJO DE CAMPO. PLAN ESTRATÉGICO

40%

MAXIMO 10 PÁGINAS.

#### I PARTE 10 % (PRIMERA ENTREGA PARTE I) (se entrega en la clase identificada en el cronograma)

PORTADA

ÍNDICE

Tema

Problema

Justificación

Objetivo general

Objetivos específicos

MARCO CONTEXTUAL DE LA EMPRESA

Descripción de la empresa, su coyuntura actual y su entorno (Tecnológico, económico, ecológico, ético, sociocultural)

#### II , PARTE 15 % (SEGUNDA ENTREGA PARTE se entrega en la clase identificada en el cronograma)

**Objetivos y acciones:** Cuadro parte fundamental del Plan Estratégico.

**Análisis FODA** (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas)

**Canvas:** Modelo de negocio/ Propuesta de valor, Segmento de mercado, Canales, Relaciones con los clientes,

Fuentes de ingreso, Recursos clave, Actividades, Socios clave, Estructura de costos.

**BSC:** Balanced Scorecard.

#### III PARTE 15 % (TERCERA PARTE SE ENTREGA EL DÍA DE LA EXPOSICIÓN)

PROPUESTA A LA EMPRESA (a partir del problema de investigación)

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES (según la viabilidad de la propuesta)

Bibliografía APA

Anexos.







**ANEXO II**

**Distribución de las sesiones según modalidad\***

Semana	Rodrigo Facio	Pacífico	Occidente	Guanacaste , Caribe y Paraíso
SESIÓN I 11 al 17 de marzo.	Presencial	Presencial	Virtual	Presencial
<b>SESIÓN II</b> <b>18 al 23 de marzo.</b>	Virtual	Virtual	Virtual	Presencial
SESIÓN III 25 al 30 de marzo.	SEMANA SANTA	SEMANA SANTA	SEMANA SANTA	SEMANA SANTA
SESIÓN IV 1 al 6 de abril.	Presencial	Virtual	Presencial	Presencial
SESIÓN V 8 al 13 de abril.	Presencial	Presencial	Presencial	Presencial
<b>SESIÓN VI</b> <b>15 al 20 de abril.</b>	Virtual	Virtual	Presencial	Presencial
SESIÓN VII 22 al 27 de abril	Presencial	Presencial	Presencial	Presencial
SESIÓN VIII 29 de abril al 4 de mayo.	Presencial	Presencial	Presencial	Presencial
<b>SESIÓN IX</b> <b>6 al 11 de mayo.</b>	Virtual	Presencial	Presencial	Presencial
<b>SESIÓN X</b> <b>13 al 18 de mayo.</b>	Virtual	Virtual	Presencial	Presencial
SESIÓN XI 20 al 25 de mayo.	Presencial	Presencial	Presencial	Presencial
SESIÓN XII 27 de mayo al 1 de junio.	Presencial	Virtual	Presencial	Presencial
<b>SESIÓN XIII</b> <b>3 al 8 de junio.</b>	Virtual	Presencial	Presencial	Presencial
<b>SESIÓN XIV</b> <b>10 al 15 de junio.</b>	Virtual	Virtual	Presencial	Presencial
SESIÓN XV 17 al 22 de junio	Presencial	Virtual	Presencial	Presencial
<b>SESIÓN XVI</b> <b>24 al 29 de junio</b>	Virtual	Virtual	Presencial	Presencial
<b>SESIÓN XVII</b> <b>1 al 6 julio</b>	Virtual	Presencial	Presencial	Presencial
SESIÓN XVIII 8 al 13 de julio	Presencial	Presencial	Presencial	Presencial



UNIVERSIDAD DE  
COSTA RICA

**EAN**

Escuela de  
**Administración de  
Negocios**

\*El porcentaje de virtualidad y presencialidad según la modalidad se establece en la Resolución VD-11502-2020: Alto Virtual 75% (virtual y 25% presencial), Bajo Virtual (75% presencial y 25% virtual), Bimodal (50% virtual y 50% presencial), Virtual (100% virtual) y Presencial (100% presencial).



UNIVERSIDAD DE  
COSTA RICA

**EAN**

---

Escuela de  
**Administración de  
Negocios**



UNIVERSIDAD DE  
COSTA RICA

**EAN**

---

Escuela de  
**Administración de  
Negocios**



UNIVERSIDAD DE  
COSTA RICA

**EAN**

Escuela de  
**Administración de  
Negocios**



2511-9180 / 2511-9188



[www.ean.ucr.ac.cr](http://www.ean.ucr.ac.cr)



[negocios@ucr.ac.cr](mailto:negocios@ucr.ac.cr)



[/eanucr](https://www.facebook.com/eanucr)





UNIVERSIDAD DE  
COSTA RICA

**EAN**

---

Escuela de  
**Administración de  
Negocios**