



FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS "LIC. BENJAMIN CAÑAS"
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



TEMA

**"DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LOGRAR LA
COMPETITIVIDAD DE LA DIRECCION DE EXTENSIÓN CULTURAL EN
LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR"**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN
PRESENTADO POR**

**CHRISTIAN ADOLFO ARDÓN BELLOSO
CARLOS GUSTAVO CAMPOS ESCOBAR
WERNER VLADIMIR CARRILLO ALEMAN**

**PARA OPTAR AL GRADO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

MAYO 2002

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTRO AMERICA

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

**LIC. JOSÉ MAURICIO LOUCEL
RECTOR**

**ING. NELSON ZÁRATE SÁNCHEZ
VICERRECTOR ACADÉMICO**

**LICDA. ANA MARTA CONCEPCIÓN MORENO DE ARAUJO
DECANA DE LA FACULTAD DE ECONOMÍA**

JURADO EXAMINADOR

**LIC. MARIO ANTONIO JUÁREZ
PRESIDENTE**

**LIC. GUILLERMO ALONSO LÓPEZ COLOCHO
PRIMER VOCAL**

**LIC. WALTER ALONSO MÁRQUEZ MONGE
SEGUNDO VOCAL**

**MAYO 2002
SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA**

DEDICATORIA

DIOS TODOPODEROSO: Por ser el dueño de mi vida y el que me permitió subir un peldaño del largo camino que hay que recorrer en este mundo. Gracias por demostrarme tú inmenso amor y poder, a través de las personas que tanto contribuyeron conmigo y a los cuales hoy agradezco.

MI MADRE VILMA BELLOSO GAMERO: Por ser siempre mi mayor inspiración, por su apoyo incondicional, por su amor y entrega hacia mí, por tus consejos y enseñanzas, ¡te amo mucho!..

MI PADRE MANUEL DE JESÚS ARDÓN: Por estar siempre a mi lado en todos los caminos de la vida.

MIS HERMANOS:

MANUEL FRANCISCO: Por su confianza y apoyo que cada día me brindo hasta ver culminado mis esfuerzos. “te agradezco mucho por ser un hermano tan especial”.

LUIS ENRIQUE: A quien dedico humildemente este triunfo.

MIS COMPAÑEROS DE TESIS WERNER CARRILLO Y GUSTAVO CAMPOS:

Gracias por la amistad y la unión que nos mantuvo como grupo; relación que permitió con todo esfuerzo lograr nuestro objetivo.

CHRISTIAN ADOLFO ARDÓN BELLOSO

AGRADECIMIENTO

Gracias Dios por haberme dado la fortaleza y determinación de superar los obstáculos y así alcanzar este importante triunfo. Agradezco a mi madre Vilma del Carmen Escobar por su amor y apoyo incondicional en mis estudios. A mi padre José Carlos Campos por su motivación. A Karla Jeannette Claros, su amor y ayuda ha sido trascendental. Mamatina y Eddie Williams gracias por estar conmigo. A mis compañeros Werner y Christian gracias por darme la oportunidad de trabajar con ustedes. Licenciado Walter Márquez le agradezco su asesoría. A todos los demás que tuvieron que ver en la culminación de mi carrera universitaria dedico este trabajo.

CARLOS GUSTAVO CAMPOS ESCOBAR.

AGRADECIMIENTOS

A DIOS TODOPODEROSO: Por la vida y fortaleza que me ha dado.

A MIS PADRES: Por todo el apoyo incondicional que siempre me han brindado.

A LA INSTITUCIÓN: Por ser el medio para lograr este triunfo académico.

A LOS DOCENTES: Por transmitir sus conocimientos.

A NUESTRO ASESOR: Por ser la guía orientadora de éste trabajo.

A MIS COMPAÑEROS: Por el aporte que realizaron.

A MIS AMIGOS: Por compartir conmigo este triunfo.

Y, a todas las personas que contribuyeron de alguna manera a la realización de este trabajo.

Gracias.

WERNER CARRILLO.

INDICE

Introducción	I
CAPITULO I	
1. Marco Referencial	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Marco Histórico de la Extensión Universitaria	3
2. Generalidades Sobre la Planeación	6
2.1 Definición de Planeación	7
2.2 Definición de Estrategia	7
2.3 Definición del Plan Estratégico	7
2.4 Niveles de la Planeación	8
2.4.1 Planeación Estratégica	8
2.4.2 Planeación Táctica	8
2.4.3 Planeación Operacional	9
3. Planeación Estratégica	9
3.1 Definición de Planeación Estratégica	10
3.2 Importancia de la Planeación Estratégica	10
3.3 Propósito de la Planeación Estratégica	11
3.4 Características de la Planeación Estratégica	12
3.5 Ventajas de la Planeación Estratégica	12
3.6 Limitantes de la Planeación Estratégica	13
3.7 Procesos de la Planeación Estratégica	13

3.7.1 Establecimiento de la Visión	13
3.7.2 Establecimiento de la Misión	14
3.7.3 Establecimiento de Objetivos Generales	14
3.7.4 Objetivos Específicos	15
3.7.5 Análisis FODA	15
3.7.5.1 Análisis del Ambiente Externos	16
3.7.5.2 Análisis del Ambiente Interno	18
3.7.6 Estrategia	20
3.7.6.1 Características de la Estrategia	20
3.7.6.2 Estrategias Competitivas Genéricas	20
3.7.7 Metas	22
3.7.8 Programas	22
3.7.9 Presupuesto	22
3.7.10 Políticas	23
4. La Competitividad	25
4.1 La Competitividad y la Estrategia Empresarial	26
4.2 Competitividad Interna	26
4.3 Competitividad Externa	27
4.3.1 Ventajas Competitivas	27
5. Recursos Necesarios para Desarrollar Ventajas Competitivas	31
5.1 Los Sistemas Como Fuentes de Ventaja Competitiva	32
5.1.1 La Cadena de Valor Como Sistema	32

5.1.2 El Sistema de Valor	33
5.1.3 El Sistema de Información	33
6. Calidad Total: Estrategia Clave de la Competitividad	34
CAPITULO II	
1. Generalidades	35
2. Objetivos de la Investigación	36
3. Metodología de la Investigación	37
3.1 Método de la Investigación	37
3.2 Tipo de Investigación	37
3.3 Técnica de la Investigación	37
3.4 Instrumento de la Investigación	37
3.5 Fuentes de Información	38
3.5.1 Fuentes Primarias	38
3.5.2 Fuentes Secundarias	39
3.6 Determinación del Universo de Estudio	39
3.6.1 Distribución Porcentual de Alumnos	40
3.6.2 Distribución Muestral de Empresas Encuestadas	40
3.7 Cálculo de la Muestra para Estudiantes de Último Año de Bachillerato	42
3.7.1 Distribución de Cuestionarios por Institución	43
3.8 Instituciones que Ofrecen Programas de Diplomados	44
3.9 Análisis e Interpretación de los Resultados de la Encuesta Realizada a los Estudiantes	45

3.10 Análisis e Interpretación de los Resultados de la Encuesta Realizada	
en las Empresas	62
3.11 Conclusiones	78
CAPITULO III	
1. Consideraciones Generales	79
2. Objetivos de la Propuesta	81
2.1 Objetivo General	81
2.2 Objetivos Específicos	81
3. Importancia de la Propuesta	82
4. Ventajas de la Propuesta	82
5. Contenido del Plan Estratégico	83
5.1 Visión	83
5.2 Misión	83
5.3 Diagnóstico FODA	84
5.4 Factores Críticos de Éxito	85
5.5 Objetivos Generales del Plan	85
5.6 Objetivos Específicos del Plan	86
5.7 Estrategias	86
5.7.1 Area Académica	86
5.7.2 Area Administrativa	87
5.7.3 Area Mercadológica	87
5.8 Políticas	88

5.9 Otras Acciones a Ejecutar	89
5.10 Indicadores Críticos de Éxito	89
6. Sistema de Comercialización	91
7. Sistema de Actividades	92
8. Recomendaciones	93

Bibliografía

ANEXOS

1. El Modelo de las Cinco Fuerzas de la Comercialización.
2. Modelo de Encuesta Dirigida a los Bachilleres.
3. Modelo de Encuesta Dirigida a Jefes de Recursos Humanos.
4. Cuadro comparativo entre la Universidad Tecnológica de El Salvador y las instituciones que ofrecen programas similares de capacitación.

INTRODUCCIÓN

La inestabilidad que se ha generado sobre las organizaciones a nivel mundial, con la entrada de grandes cambios entre los cuales podemos mencionar la globalización, la introducción del euro al mercado europeo, la firma de convenios y tratados de libre comercio, entre otros; ha obligado a las organizaciones a reestructurarse de manera que les permita mantenerse en el ambiente empresarial.

Y es precisamente ese tipo de cambios en el entorno el que obliga hacer uso de las herramientas gerenciales utilizadas con el propósito de minimizar el impacto de la inestabilidad que generan los cambios.

Una de las herramientas utilizadas por muchas organizaciones es la planeación estratégica la cual permite proyectarse eficientemente, capitalizando los cambios del ambiente, mejorando la rentabilidad, la productividad y sobre todo propiciando de alguna manera la competitividad.

Partiendo de que todas las organizaciones deben adaptarse a los fenómenos externos, es que hemos decidido diseñar un plan estratégico para la Dirección de Extensión Cultural de la Universidad Tecnológica de El Salvador.

Ya que dicha unidad contribuye a través de los programas de diplomados, seminarios y otro tipo de cursos a lograr una de las tres funciones básicas que todo centro de estudios superiores debe realizar: La Proyección Social. Lo que se pretende con este trabajo es proyectar la Dirección de Extensión Cultural, partiendo de su situación actual dentro de la universidad como de su entorno. Esto

nos hace segmentar la investigación en tres capítulos, los cuales detallamos a continuación:

El capítulo I ubica al lector en el marco teórico referencial sobre los aspectos generales que intervienen en el proceso de la planeación estratégica y la competitividad; seguidamente el capítulo II se refiere al marco metodológico de la investigación que se realizará con la finalidad de conocer la situación actual de la Dirección de Extensión Cultural, las necesidades y áreas de capacitación tanto de los bachilleres como de las empresas, lo cual permitirá establecer los lineamientos, estrategias, acciones, etc; para poder llenar esas necesidades.

En el capítulo III presentaremos nuestra propuesta que consiste en el diseño de un plan estratégico que fomente la competitividad en la Dirección de Extensión Cultural de la Universidad Tecnológica de El Salvador.

1. MARCO REFERENCIAL

1.1. Antecedentes

La Universidad Tecnológica de El Salvador como toda institución de educación superior cumple con las tres funciones básicas de todo centro de estudios superiores: La Docencia, La Investigación y La Proyección Social; y es precisamente la función de proyección social definida como “la vinculación con la comunidad y sociedad en general, mediante prácticas académicas ligadas a los planes de estudio, confrontando la teoría con la práctica en un campo real de aplicaciones.”¹, y que además provee a la universidad los beneficios siguientes: pone en contacto a la universidad con la realidad, mide la capacidad de los profesionales y permite actualizar los programas de estudio según la realidad que vive el país, logrando de esta manera la meta fundamental que tiene la proyección social : “desarrollar en los docentes y estudiantes el sentimiento de solidaridad y la responsabilidad social dentro de la comunidad nacional”² , todo esto le permite a la Dirección Superior de la Universidad Tecnológica de El Salvador, comprender que la enseñanza debe de estar orientada a todos aquellos que sienten la necesidad de superación.

¹ En línea] Disponible en http://www.utec.edu.sv/utec2000/gobierno/vicerectoria_investigacion.htm

² En línea] Disponible en <http://www.unife.edu.pe/ESWWW/ORGANOS/PROYEC1.HTM>

En el año de 1995 se decide crear la Dirección de Extensión Cultural, la cual dependió inicialmente de la Vice Rectoría de Post-grado; actualmente forma parte de la Vice Rectoría Académica.

La Dirección de Extensión Cultural surgió con el objetivo de ofrecer a la sociedad alternativas de capacitación a través de programas de diplomado, seminarios y otros cursos; sin negar la existencia y participación de profesionales que desean estar actualizados en su campo laboral, ya que se pretende capacitar a los participantes en una forma práctica y en el corto plazo, logrando con esto la obtención de habilidades y conocimiento que les permitirá desenvolverse efectivamente en el sector productivo del país.

1.2. Marco Histórico de la Extensión Universitaria.

Para efectos de esta investigación el término de Extensión Universitaria será sinónimo de Extensión Cultural, ya que; a nivel mundial, se manejan ambos términos e inclusive el de Extensión Académica, según la Unión de Universidades de América Latina (UDUAL).

La extensión universitaria en América Latina surgió del fermento político y social de cambio que se dio durante los primeros años del Siglo XX. La demanda de una extensión universitaria fue parte de un llamado más amplio para realizar reformas en las universidades latinoamericanas. Normalmente este aspecto no era la primera demanda dentro de la agenda reformadora, pero la exigencia de programas de extensión universitaria generalmente aparecía, convirtiéndose en uno de los motivos de discusión sobre la función social de la universidad en el siglo XX.

Por lo tanto la base para el concepto de extensión universitaria, fue el surgimiento de la misión social, algo muy discutido y difícil de definir en ese momento, sin embargo a la vez, el concepto de misión social comenzaría a eliminar la percepción de que las universidades eran elitistas.

Las demandas para una universidad con mayor cobertura y de donde provinieran las reformas sociales empezaron a hacer énfasis en el establecimiento de programas de extensión; como método para poder realizar

reformas: Así surgieron las llamadas “Universidades Populares”, donde los maestros, sin recibir remuneración, transmitían al participante una visión de la cultura. En particular, ellos esperaban mejorar la vida de la clase trabajadora.

Para este fin, ofrecían cursos prácticos y humanísticos, siguiendo una práctica que se volvería parte de la filosofía de la extensión universitaria, intentaron llevar la universidad a la gente, ofreciendo cursos en casas de obreros, talleres y fábricas, además de la sede en la Universidad.

En realidad la Universidad Popular fue un logro significativo y un importante método para implantar el cambio social. Llevando la cultura y la tecnología al pueblo, se esperaba poder empezar a dar respuesta a los problemas que aquejaban a la sociedad.

La enseñanza, la investigación y la extensión o proyección social, son tres tipos de actividades que le permiten a una institución cumplir su función, que es producir conocimiento y volver este conocimiento accesible a todos. Así, la investigación es una actividad que produce conocimiento, la enseñanza y la extensión son por su parte, actividades para hacer que ese conocimiento se vuelva accesible a la sociedad. De esta explicación se deduce que para la universidad la extensión debe ser considerada como una forma de acceso al saber.

“En otras palabras, la extensión universitaria debe contribuir a incorporar a la población a una racionalidad de más alto nivel, dotarla de instrumentos, mecanismos y normas de tipo científico y lograr la integración de un número creciente de personas, en patrones de componente científicos y tecnológicos.

No debemos olvidar que hoy, le toca a la universidad latinoamericana jugar un mayor papel protagónico, asumiendo un mayor compromiso en el planteamiento y solución de la compleja situación existente en lo económico, en lo político, en lo social, en lo cultural “³

Y es que no se puede olvidar que “la educación constituye un elemento insustituible para el desarrollo social, la producción, el crecimiento económico, el fortalecimiento de la identidad cultural, el mantenimiento de la cohesión social, la lucha contra la pobreza y la promoción de la cultura de paz “⁴

³ [En línea] Disponible en <http://www.unam.mx/udual/asamblea/mar1c.htm>

⁴ Declaración Mundial sobre Educación en el siglo XXI de la UNESCO, 1999.

2. GENERALIDADES SOBRE LA PLANEACIÓN

Todas las organizaciones tienen la necesidad vital de registrar lo que ocurre o está por suceder en su entorno.

Podemos decir que la idea de planear es una respuesta a las exigencias del entorno empresarial para proyectarse la inquietud de la humanidad para conocer el futuro aunque con un enfoque más activo que la simple espera de su ocurrencia.

Ahora bien, lo que se busca con la planeación no es tan solo el diseño de escenarios, sino la manera de alterarlos y sacarles el mayor provecho posible, es decir, llevar a cabo la acción de planear el futuro en vez de padecerlo; además persigue un proceso del desarrollo de las capacidades y potencialidades de toda empresa para un mejor funcionamiento de la misma, permitiéndole a los dirigentes la toma de decisiones sobre las orientaciones más importantes así como, establecer nuevas actitudes y procedimientos para enfrentar la ruta a seguir en el futuro teniendo en cuenta los cambios que se dan en el medio ambiente que se desarrollan.

Para poder definir ¿Qué es un plan estratégico? Se debe estudiar sus dos componentes principales: la planeación y la estrategia.

2.1. Definición de Planeación

Es la primera fase del proceso administrativo que tiene como finalidad la determinación del curso concreto de las acciones que han de efectuarse en una actividad; esto involucra la fijación y selección de diversas alternativas, determinación de normas y políticas que orientarán la secuencia en las operaciones y tareas a realizar, expresadas en términos de tiempo, recursos y medios necesarios para su puesta en marcha.⁵

2.2. Definición de Estrategia

Es un patrón o modelo de decisiones que determina los objetivos, propósito o metas dentro de una organización, y al mismo tiempo produce las principales políticas y planes para alcanzarlos.

2.3. Definición de Plan Estratégico

Es un documento formal elaborado por escrito que sigue un proceso lógico, progresivo; coherente, orientado a la organización, acciones futuras que habrán de ejecutarse utilizando los recursos disponibles para el logro de los objetivos.

⁵ Pinto Roberto, Planeación Estratégica de Capacitación Empresarial, México. 1ª Edición, Mc Graw Hill. 2000. Pág. 67.

2.4. Niveles de la Planeación

Existe una jerarquía de la Planeación; en ese sentido existen tres niveles de Planeación: Planeación Estratégica, Planeación Táctica y Planeación Operacional.

2.4.1. Planeación Estratégica

Es el proceso organizacional del desarrollo y análisis de la misión y visión, metas tácticas y generales y asignación de recursos, para el logro de los objetivos que conduzcan hacia la consecución de las metas.⁶

2.4.2. Planeación Táctica

Es el proceso de toma de decisiones detalladas acerca de ¿Qué hacer? ¿Quién lo hará? y ¿Cómo lo hará?, con un horizonte temporal de normalmente un año o menos. Esta se formula para prever o enfrentar las acciones de los competidores, establecer relaciones de coordinación con los demás departamentos, así como los clientes y proveedores e implementar los planes estratégicos.

Características de la Planeación Táctica.⁷

- Está proyectada a mediano plazo
- Es definida en cada departamento de la empresa.

⁶ Stoner, J. y Otros, Administración. México, 2ª Edición. Prentice May Hispanoamérica, Pág. 97.

⁷ Chiavenato, Idalberto, Teoría Neoclásica de la Administración. México. Mc Graw Hill.

2.4.3. Planeación Operacional

Es la planeación efectuada para cada tarea o actividad y está constituida generalmente por metas, programas, procedimientos, métodos y normas.

Características de la planeación operacional.⁸

- Se proyecta para el corto plazo, para lo inmediato.
- Se define para cada tarea o actividad.

3. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Toda organización necesita para su funcionamiento una buena toma de decisiones, desde las de tipo general a las específicas que se incluyen en los procesos diarios.

La planeación estratégica es una de las mejores herramientas para llevar a cabo el propósito anteriormente mencionado, ya que ésta nos asegura una correcta aplicación de los planes tácticos y operativos que la organización define, mejorando así el manejo de los recursos a través de estrategias que permitan mantener a flote la organización dentro del medio en que se desenvuelve.

También podemos mencionar que la importancia de la planeación estratégica para los gerentes y organizaciones ha crecido en años recientes.

⁸ Ibidem 7, Pág. 97.

La planeación estratégica proporciona un marco de referencia para la actividad organizacional que pueda conducir a un mejor funcionamiento y a una mayor sensibilidad organizacional.

3.1. Definición de Planeación Estratégica.

- Es el proceso mediante el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo.
- Es el proceso de seleccionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para lograr los objetivos específicos que conduzcan hacia las metas, así como también el establecimiento de los métodos necesarios para asegurarse de que se pongan en práctica las políticas y programas.

3.2. Importancia de la Planeación Estratégica.

La planeación estratégica proporciona un marco de referencia para la actividad organizacional que pueda conducir a un mejor funcionamiento y a una mayor sensibilidad de la organización.

La planeación estratégica ofrece pautas congruentes para las actividades de la organización, así los gerentes dan objetivos definidos con claridad y métodos para lograrlos.

La importancia radica en que la organización se conoce internamente y externamente, para así hacer uso de sus fuerzas y oportunidades frente a las debilidades y amenazas, para el logro eficaz y eficiente de sus objetivos, alcanzando así sus metas, visión y misión propuesta.

3.3. Propósito de la Planeación Estratégica.

La planeación estratégica tiene como propósito establecer o actualizar la misión y los objetivos generales de la organización, logrando así desarrollar nuevas aptitudes y procedimientos que ayudan a los altos mandos a enfrentar la ruta a seguir en el futuro.

La planeación estratégica permite a las organizaciones efectuar procesos internos de reflexión que contribuyen a:

- Anticipar los cambios en el ambiente
- Identificar los problemas en el futuro
- Definir prioridades y acciones óptimas
- Coordinar políticas y las acciones de los diferentes sectores de la organización.
- Promover la información y la comprensión.

Se dan dos razones que conducen a iniciar la planeación estratégica:

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

3.4. Características de la Planeación Estratégica.

- Se proyecta a largo plazo, con sus efectos y consecuencias previstas a varios años.
- Cobija la empresa como una totalidad, abarca todos los recursos y áreas de actividad, se preocupa por trazar los objetivos a nivel organizacional.
- Es definida por la alta dirección de la organización y corresponde al plan mayor al cual están sujetas las demás unidades o departamentos.

3.5. Ventajas de la Planeación Estratégica. ⁹

- Plantear en el presente las posibilidades del futuro.
- Permite prever problemas y tomar decisiones de manera preventiva.
- Detecta las oportunidades y amenazas del entorno así como la problemática interna con suficiente anticipación.
- Establece los objetivos y las metas institucionales (proyectados).

⁹ Ibidem 5. Pág. 70.

- Reduce considerablemente los errores y desviaciones en las metas programadas al definir los posibles cambios y comportamientos, tanto del exterior como del interior de la organización.
- Introduce una gestión participativa y eficiente al permitir a los miembros de la organización que definan sus áreas de responsabilidad y de control.

3.6. Limitantes de la Planeación Estratégica¹⁰

- Para su diseño se requiere un conocimiento profundo sobre planeación.
- Sus beneficios no siempre se ven en el corto plazo, en ocasiones tienen que pasar algunos años antes de que puedan apreciarse sus ventajas.
- Puede requerir cambios profundos en la estructura orgánica y en la plantilla de personal. Lo que provoca desajustes y resistencia al cambio.

3.7. Procesos de Planeación Estratégica

Existen diferentes procesos de planeación estratégica; a continuación mencionaremos uno de ellos el cual contiene las siguientes etapas:

3.7.1. Establecimiento de la Visión

La visión es la capacidad de ver más allá y de ver lo que otros no ven. Es la proyección o condición en la cual se espera que se encuentre la organización

¹⁰ Ibidem 5. Pág. 70.

en un tiempo determinado, considerando las fortalezas y debilidades de la misma así como las oportunidades y amenazas del entorno.

3.7.2. Establecimiento de la Misión.

Es el primer paso importante en el proceso de planeación estratégica. Describe lo que la organización realizará, así como su propósito.

La misión prepara a la organización para el futuro, establece su dirección a largo plazo y delimita su posición.

La misión de la organización debe tener las siguientes características:

- Debe definir el objetivo central, aquello a lo que la organización dedicará su esfuerzo.
- Debe expresarse en función del servicio que se presta.
- Debe ser verdaderamente motivadora.

3.7.3. Establecimiento de Objetivos Generales.

Son objetivos a largo plazo que describen lo que la organización quiere llegar a ser en un futuro, generalmente en un plazo entre 3 a 5 años. Estos objetivos a largo plazo son estratégicos, que se enfocan hacia el objetivo que se alcanzará.

3.7.4. Objetivos Específicos.

Son objetivos exactos y están en los planes anuales de las organizaciones, a estos también se les llama objetivos tácticos y dichos objetivos deben ser mensurables en el tiempo.

3.7.5. Análisis FODA

Se refiere a la herramienta analítica que le permitirá a la organización trabajar con toda la información que ésta posea, la cual es útil para examinar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

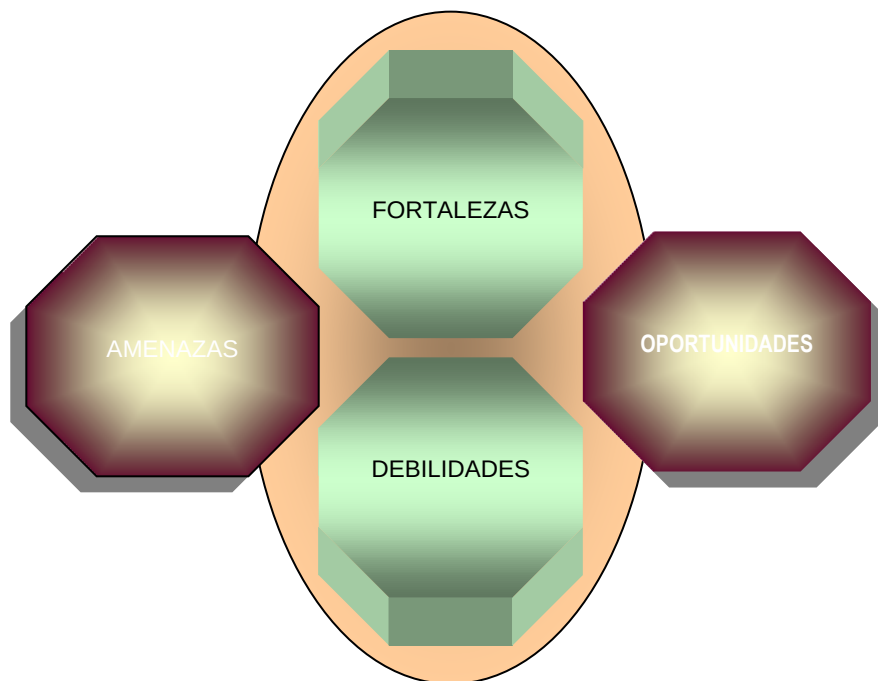
Este tipo de análisis representa un esfuerzo para encaminar la interacción entre las características particulares de la organización y el entorno en el cual esta compete; además tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la organización.

El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para alcanzar el éxito en las actividades que realiza la organización. Este consta de dos partes: una externa y otra interna.

- La parte externa mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar la organización.

- La parte interna tiene que ver con las fortalezas y debilidades que tiene la organización, es decir, aspectos sobre los cuales se tiene algún grado de control.

ANÁLISIS FODA



3.7.5.1. Análisis del Ambiente Externo

El ambiente externo consiste en la suma total de todas las condiciones y fuerzas que puedan afectar la posición estratégica de la Institución.

El análisis del ambiente externo comprende los siguientes aspectos:

- Macro ambiente (factores políticos, económicos, socioculturales y tecnológicos): Son influencias relevantes para la decisión estratégica.

Factores Políticos: Se componen de las fuerzas gubernamentales y legales que influyen en la actividad empresarial, destacándose las leyes, la amenaza de acciones legales, los aranceles, etc.

Factores Económicos: Las tendencias económicas mundiales deben ser monitoreadas en cualquier industria y organización para no verse sorprendida por factores tales como la inflación, el desempleo, etc.

Factores Socio Culturales: Es un factor importante en la planeación estratégica, ya que estos incluyen fuerzas dominantes tales como la pugna por la igualdad, la familia y el vecindario.

Factores Tecnológicos: Los desarrollos tecnológicos no solo son los más rápidos sino los de mayor alcance para ampliar o restringir las oportunidades para una institución establecida.

- **Evaluación de Oportunidades y Amenazas**

Las oportunidades organizacionales se encuentran en aquellas áreas donde se generan mayores desempeños, las amenazas organizacionales están en aquellas áreas donde la organización encuentra dificultad para alcanzar altos niveles de desempeño.

Estas pueden surgir de muchos factores los cuales son diferentes para cada organización; las amenazas que son para una organización serán oportunidades para otras.

3.7.5.2. Análisis del Ambiente Interno

En el análisis interno se define claramente la actividad a la que se dedica la organización; cuales son los valores que sustentan la ideología de la misma y; cuales son las principales políticas bajo las que se rige la organización. Se elabora además un análisis en cada área funcional de la organización para determinar cuáles son las fortalezas, debilidades y carencias de cada una de estas, para luego, definir las de la organización en general.

- **Evaluación de Fortaleza y Debilidades**

La fortaleza es algo que la institución puede hacer bien o una característica que le proporciona una capacidad importante, un recurso valioso o capacidad competitiva, mediante el cual se evalúa lo que hace

falta a la organización o que está haciendo mal en comparación con otras.

Al evaluar las fortalezas de una organización hay que tener en cuenta que éstas se pueden clasificar así:

Fortalezas Organizacionales Comunes: Cuando una determinada fortaleza es poseída por un gran número de empresa competidoras.

Fortaleza Distintivas: Cuando una determinada fortaleza es poseída solamente por un reducido número de empresas competidores.

Fortaleza de Imitación de las Fortalezas Distintivas: Es la capacidad de copiar la fortaleza distintiva de otra empresa y de convertirla en una estrategia que genere utilidad económica.

Las debilidades se refieren a aquellos valores, capacidades o conocimientos que posee la organización en grado inferior al promedio y que le impiden a la misma implementar estrategias que le permitan desarrollar su misión. Una empresa tiene una desventaja competitiva cuando no está implementado estrategias que generen valor mientras que otras si lo están haciendo.

3.7.6. Estrategia

Es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una organización y la adopción de los recursos necesarios para alcanzarlos.

La estrategia es un marco de referencias orientado a las grandes decisiones que se toman en la organización, si las decisiones de la dirección se toman dentro de ente marco estratégico, la organización seguirá un buen rumbo y bajo control. ¹¹

3.7.6.1. Características de la Estrategia:

- a). La estrategia permitirá a la organización logran la mejor participación en un ambiente de cambios rápidos.
- b). Las estrategias de una organización son el eslabón entre los objetivos y los programas de acción específicos. Son el primer paso del “Donde queremos ir” y “Como vamos a lograrlo”.
- c). Las estrategias indican la forma en cómo se usaran los recursos.

3.7.6.2. Estrategias Competitivas Genéricas (de Michael E. Porter)

Porter describió la estrategia competitiva, como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de la misma y a la vez obtener un importante rendimiento sobre la inversión.

¹¹Koontz, Harold y Weihrich, Administración Una Perspectiva Global, México, 10ª.Edición. Mc Graw Hill.1996. Pág. 164.

Porter identifico tres estrategias genéricas que podían usarse individualmente o en conjunto, para crear en el largo plazo esa posición defendible que sobre para el desempeño de los competidores, dichas estrategias son:

1. El liderazgo en costos totales bajos.
2. La diferenciación.
3. El enfoque.

1. El Liderazgo en Costos Totales Bajos

Mantener el costo más bajo frente a los competidores y lograr un volumen alto de ventas es el tema central de esta estrategia.

Si la empresa tiene una posición de costos bajos, se espera que esto la conduzca a obtener utilidades por encima del promedio.

2. La Diferenciación

La diferenciación es una estrategia que busca la producción de productos y servicios que se consideran únicos y están dirigidos a consumidores que son relativamente insensibles al precio.

3. El Enfoque

Se refiere a producir productos y servicios que satisfacen las necesidades de grupos pequeños de consumidores en forma más eficiente que los competidores de amplia cobertura. Esto trae como resultado que la empresa atienda mejor las necesidades de dichos grupos o que se reduzcan sus costos.

3.7.7. Metas.

Son guías a largo plazo que dan a la organización directrices firmes, tienden a dar guía y estabilidad a los esfuerzos de planeación, se fijan atendiendo al futuro, tanto de la empresa como del medio en el cual opera.¹²

3.7.8. Programas

Son aquellos planes en los que no solo se fijan los objetivos y la secuencias de las operaciones, sino principalmente el tiempo necesario para ejecutar cada una de sus partes.

Los programas difieren de los procedimientos en que no están restringidos por trabajos particulares o niveles de la organización. Los programas pueden inclusive incluir grupos de metas, objetivos, políticas, procedimientos y subprogramas que difieren en algo de aquellos de la organización principal.¹³

3.7.9. Presupuesto

Es una declaración de los resultados esperados, expresados en términos numéricos. El presupuesto es necesario para el control y su principal ventaja es que obliga a planear, pues éste al estar expresado en números, exige una extrema precisión.

¹² Resnick, Paúl, Como Dirigir una Pequeña Empresa, México. Mc Graw Hill.1990. Pág. 83

¹³ Gómez Ceja, Guillermo, Planeación y Organización de Empresas. México. 8ª. Edición. Mc Graw Hill. 1994. Pág. 55.

3.7.10. Políticas

Son las grandes guías que conducen las actividades de una organización y que además señalan los límites que no deben traspasar, a la vez constituyen declaraciones que guían o encauzan el pensamiento para la toma de decisiones.

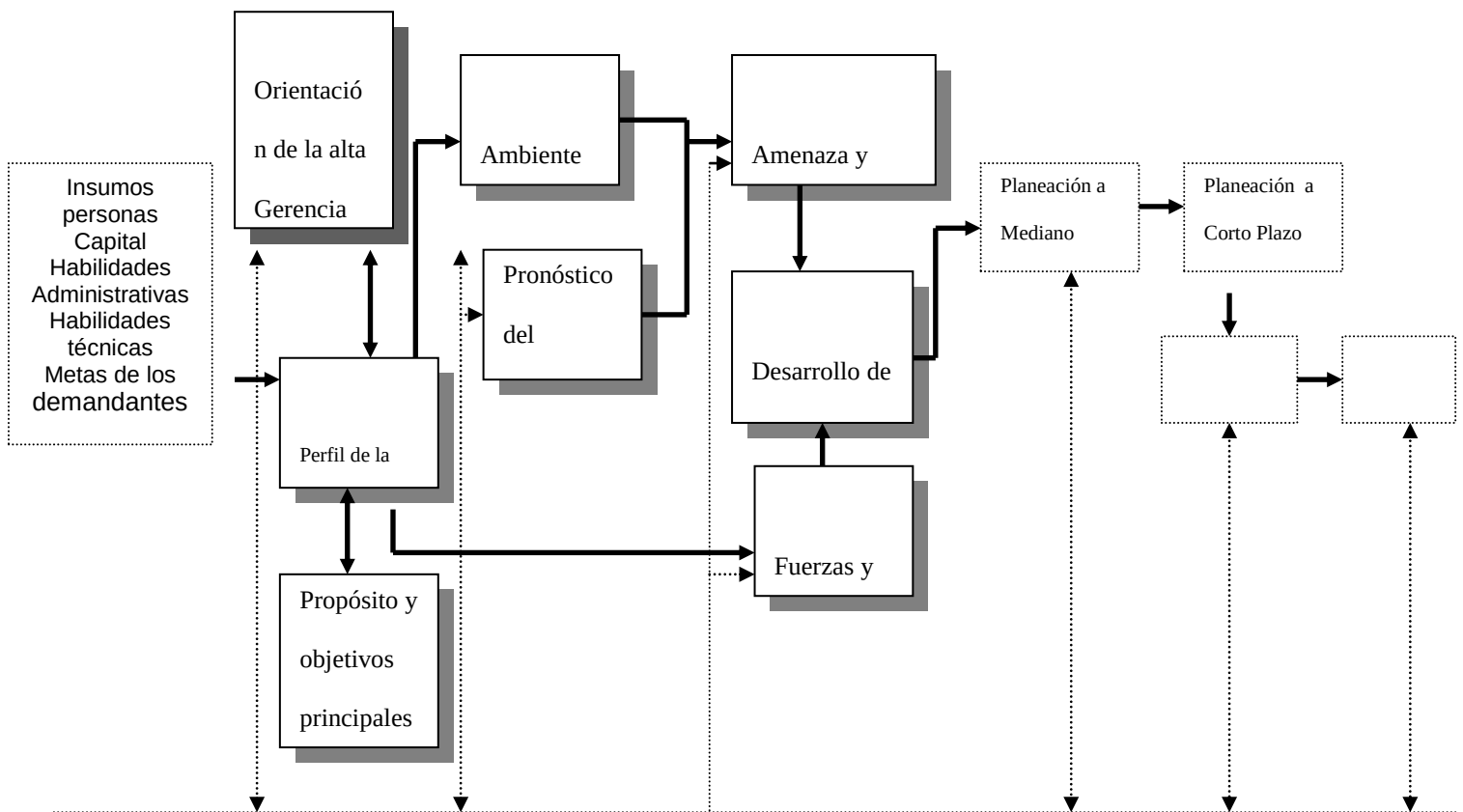
Las políticas ayudan a decidir cuestiones antes que se conviertan en problemas y no todas ellas son expresadas, ya que con frecuencia tan solo se deducen de las acciones de los administradores. De hecho uno de los problemas de los administradores es asegurarse de que los subordinados no interpreten como políticas las decisiones administrativas de poca importancia cuyo fin no es servir de patrón a seguir.

Las políticas deben trabajarse con criterio discrecional vale decir, no deben constituirse en planes inmodificables. Por el contrario, deben ser suficientemente flexibles como para adaptarse a las condiciones existentes en el momento de tomar decisiones.¹⁴

¹⁴ Servat Poblete Berta, Gestión de Recurso Humano. Argentina, Editorial Magisterio del Río de la Plata. 1995. Pág. 14.

Proceso de la Planificación Estratégica.¹⁵

Existen diferentes procesos de planeación estratégica, de los cuales esquematizaremos uno:



¹⁵ Ibidem 11 . Pág. 124

4. LA COMPETITIVIDAD.

Dentro de un mercado que cada vez se vuelve más cambiante y exigente, todo empresario enfrenta problemas que dificultan en gran medida su condición actual dentro del mismo. La competitividad es un factor fundamental para el desarrollo y sobrevivencia de la empresa; es un hecho que el clima competitivo en la empresa actualmente ha crecido notablemente debido a cambios en el ambiente así como el incremento de empresas participantes, dicho de otra manera, el mercado ha adquirido un dinamismo creciente en las últimas décadas. Por lo que crea un reto de permanencia para las empresas y sus dirigentes.

Hoy más que nunca se exige mayor creatividad y mejores herramientas para identificar la estrategia competitiva idónea con la finalidad de permanecer en el sector que se encuentra la organización o ingresar a otro diferente.

Entendemos por competitividad la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

Las ventajas comparativas de una empresa estarían en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos de los que dispone la organización, los mismos de los que carecen sus competidores o que estos tienen en menor medida y que hace posible la obtención de un rendimiento superior al de ellos.

Por otra parte, el concepto de competitividad nos hace pensar en la idea de “excelencia”, o sea, con características de eficiencia y eficacia de la organización.

4.1. La competitividad y La Estrategia Empresarial.

Una organización, cualquiera que sea la actividad que realiza, si desea mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo, debe utilizar antes o después, unos procedimientos de análisis y decisiones formales contenidos en el marco del proceso de “planeación estratégica”. La función de dicho proceso es sistematizar y coordinar todos los esfuerzos de las unidades que integran la organización encaminados a maximizar la eficiencia global.

Para explicar mejor dicha eficiencia, es necesario considerar los niveles de competitividad interna y externa.

4.2. Competitividad Interna.

Se refiere a la capacidad de una organización para lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles (infraestructura, tecnología, personal, capital, materiales, etc.) y los procesos de transformación. Al hablar de la competitividad interna nos viene la idea de que la organización ha de competir contra sí misma, con expresión de su continuo esfuerzo de superación.

4.3. Competitividad Externa.

Está orientada a la elaboración de los logros de la organización en el contexto del mercado o el sector al que pertenece. Aquí se deben considerar variables tales como el grado de innovación, la estabilidad económica, que permiten estimar su competitividad a largo plazo. Una vez que se ha alcanzado un nivel de competitividad externo, la empresa deberá disponerse a mantener su competitividad futura a través del desarrollo de nuevas ideas y productos, así como la búsqueda de nuevas oportunidades de mercado.¹⁶

Otros aspectos importantes a considerar son las ventajas competitivas.

4.3.1. Ventajas Competitivas.

La ventaja competitiva nace fundamentalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus clientes; un valor superior que sale de ofrecer precios más bajos que los competidores por productos o servicios equivalentes o proporcionar beneficios únicos que justifiquen un precio mayor.

La ventaja competitiva se refiere a circunstancias favorables que permiten obtener mejores resultados en relación con otras empresas que se dedican a una misma actividad.

Para lograr una ventaja competitiva se deben considerar cinco fuerzas:

- La que ejercen los competidores.
- La amenaza de posibles sustitutos del producto.

¹⁶ Biguer Haydee Berta, La Gestión Empresarial, Ventaja Competitiva de El Salvador. 1996.

- La fuerza negociadora de los clientes o compradores.
- El poder de los proveedores o vendedores.
- Los posibles nuevos competidores.

a. La que ejercen los Competidores.

Las rivalidades entre los competidores dan origen a la competencia en precios, vallas publicitarias, introducción de nuevos productos e incrementos en el servicio al cliente o de la garantía. Dicha rivalidad nace porque uno o más de los competidores sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición.

b. La amenaza de Posibles sustitutos del Producto.

La existencia de sustitutos cercanos representan una fuerte amenaza competitiva, limita el precio que una organización puede cobrar y su rentabilidad. Sin embargo, si los productos de una empresa tiene unos cuantos sustitutos cercanos, y mientras las demás condiciones permanezcan constantes, entonces la organización tiene la oportunidad de aumentar los precios y obtener utilidades adicionales.

c. La Fuerza Negociadora de los Clientes o Compradores.

Los compradores se pueden considerar una amenaza competitiva cuando demandan mayor calidad y mejor servicio. Los compradores son más poderosos en las siguientes circunstancias:

- Cuando los compradores pueden usar la amenaza para satisfacer sus propias necesidades mediante integración como instrumento de reducción de costos.
- Cuando los compradores adquieren grandes cantidades. Pueden usar su poder de adquisición como apalancamiento para negociar reducciones de precios.
- Cuando los compradores pueden cambiar pedidos entre empresas proveedoras a menores precios, obligando así enfrentar a las compañías para bajar los precios.

d. El Poder de los Proveedores o Vendedores.

Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los que participan en un sector empresarial amenazando con elevar los precios o reducir la calidad de los productos o servicios, los cuales están sujetos a cambios inesperados y a menudo fuera del control de la empresa.

Un grupo de proveedores es poderoso en las siguientes circunstancias:

- Cuando el producto que venden tiene pocos sustitutos.
- Cuando la organización no es un cliente suficientemente importante para los proveedores.

e. Los Posibles Nuevos Competidores.

La información de nuevas empresas puede obligar a bajar precios o inflar los costos de los competidores existentes reduciendo su rentabilidad y generando inestabilidad. Las compañías establecidas tratan de hacer desistir de su ingreso a los nuevos competidores, ya que en cuanto mayor sea la cantidad de empresas que ingresen en el sector, más difícil será para aquellos mantener su participación en el mercado y generar utilidades.

5. RECURSOS NECESARIOS PARA QUE UNA ORGANIZACIÓN DESARROLLE VENTAJAS COMPETITIVAS SOSTENIBLES.

Para realizar un buen diagnóstico institucional que genere ventajas competitivas, se deben clasificar los recursos en cuatro categorías: humanos, organizacionales, financieros y tecnológicos.

- **Recursos Humanos:** Estos recursos son fundamentales y su secreto consiste en desarrollar el equipo humano necesario para la tarea. El reclutar, seleccionar, evaluar, motivar y compensar apropiadamente al personal clave son acciones indispensables.
- **Recursos Organizacionales:** La estructura organizacional debe ser acorde a las necesidades de la empresa; recursos organizacionales como cultura, estructura y sistema de información y control son determinantes para lograr la competitividad.
- **Recursos Financieros:** La liquidez, la solvencia, la capacidad de endeudamiento y la fortaleza financiera son factores que posibilitan el desarrollo de la organización. El contar con los recursos financieros le permite a una organización aprovechar oportunidades que pueda identificar en el mercado en que se desenvuelve.

- **Recursos Tecnológicos:** Cada vez más la innovación tecnológica es la clave para la competitividad, ya que se requiere contar con equipos, instalaciones, procesos de producción y sistemas de información apropiados para dicho fin.

5.1. Los Sistemas Como Fuentes de Ventajas Competitiva.

5.1.1. La Cadena de Valor Como Sistema.

Las empresas funcionan al dividirse en una serie de actividades en forma sistemática, creando valor para sus compradores o clientes a través de la ejecución de dichas actividades.

El objetivo de toda empresa es el competir en un sector determinado a fin de lograr ventajas competitivas llevando a cabo ciertas actividades que pueden ser agrupadas en lo que se denomina cadena de valor, dentro de la cual las acciones son hechas en función de crear y acrecentar el valor orientado al consumidor.

La cadena de valor de una empresa es un sistema interdependiente o red de actividades conectado mediante enlaces.¹⁷

¹⁷ Porter Michael, Estrategia Competitiva. México. 24ª. Edición. Editorial Prentice Hall. 1997. Pág. 74.

5.1.2. El Sistema de Valor.

El competir en un determinado sector implica que la cadena de valor trascienda más allá de una organización, es decir, que forme parte también de una serie de actividades en mayor escala dentro del sector en que se desempeña, lo cual se denomina sistema de valor, que incluye a los proveedores, distribuidores y compradores. La cadena de valor dentro del sistema de valor permite una visión más profunda no solo de los tipos de ventajas competitivas, sino también del ámbito competitivo a la hora de conseguir ventaja competitiva.

5.1.3. El Sistema de Información.

La información de los mercados, la tecnología y la competencia modela las decisiones de la empresa, destaca nuevas oportunidades y necesidades y pone al descubierto las amenazas.

6. CALIDAD TOTAL:

ESTRATEGIA CLAVE DE LA COMPETITIVIDAD

En la actualidad, las empresas buscan elevar índices de productividad, lograr mayor eficiencia y brindar un servicio de calidad, lo que está obligado a los gerentes a adoptar modelos de administración participativa tomando como base central el elemento humanos, desarrollando el trabajo como base central el elemento humano, desarrollando el trabajo en equipo para alcanzar la competitividad y responder de manera idónea la creciente demanda de productos de óptima calidad y de servicios a todo nivel cada vez más eficiente y de mejor calidad.

La calidad total es un modelo de hacer negocios, una estrategia que está orientada hacia el “cliente”; no solo se refiere al producto o servicio en sí, sino que es la mejoría permanente del aspecto organizacional y gerencial; tomando una empresa donde cada trabajador, desde el gerente hasta el funcionario del más bajo nivel jerárquico están comprometidos con los objetivos empresariales. Para que la calidad total se logre a plenitud, es necesario que se rescaten los valores morales básicos de la sociedad y es aquí donde el empresario juega un papel fundamental, empezando por la educación previa de sus trabajadores que les permitan tener capacidad de análisis, observación y aportación en provecho de la calidad.

CAPITULO II

MARCO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

1. GENERALIDADES

El presente capítulo tiene como finalidad presentar un diagnóstico sobre la situación en la que se encuentra actualmente la Dirección de Extensión Cultural.

Dicha investigación incluye también la opinión de los estudiantes de último año de bachillerato sobre el tipo de estudio que desean continuar una vez terminen su formación media, así mismo, este informe contiene la opinión de los jefes de recursos humanos o jefes de las unidades de capacitación sobre los diplomados que se ofrecen en ésta universidad y las posibles alianzas estratégicas que se podrían formar para brindarles las capacitaciones que ellos deseen; por último se hace una comparación con otras instituciones que ofertan el mismo servicio que la Dirección de Extensión Cultural, para hacer un análisis comparativo.

Tomando como base toda la información recabada en la investigación, se elaborará un plan estratégico que le permita a La Dirección de Extensión Cultural de la Universidad Tecnológica de El Salvador lograr la competitividad, y posicionarse de esta manera como una opción viable para los interesados en conocer otras áreas o aquellos que deseen actualizar o solidificar los conocimientos que ya poseen en una determinada área.

2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

- OBJETIVO GENERAL

Conocer la situación actual, a nivel interno como externo sobre los programas de diplomados que ofrece la Universidad Tecnológica de El Salvador a través de la Dirección de Extensión Cultural.

- OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ☐ Conocer la opinión de los futuros bachilleres sobre el tipo de estudio que piensan continuar una vez finalizada su formación media.
- ☐ Conocer la opinión de las empresas con respecto a los programas de capacitación, así como también establecer la posibilidad de lograr un acercamiento Empresa - Dirección de Extensión Cultural.
- ☐ Establecer cuales instituciones se pueden considerar como competencia de la Dirección de Extensión Cultural porque ofrecen programas similares de capacitación.
- ☐ Realizar un diagnóstico sobre el desarrollo de los programas de diplomados que ofrece la Dirección de Extensión Cultural.

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN

El método utilizado fue el cuantitativo, ya que éste facilitó el análisis de la información y permite presentar los datos por medio de cuadros estadísticos y cifras porcentuales, facilitando así la elaboración de las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación fue el descriptivo, porque únicamente se pretendía conocer características, preferencias y el potencial de los mercados sujetos de estudio. También se hizo una comparación con otras entidades o instituciones dedicadas a brindar el mismo tipo de programas.

3.3. TÉCNICA DE LA INVESTIGACIÓN

La información proporcionada por las fuentes primarias se obtuvo a través de la técnica de la encuesta.

3.4. INSTRUMENTO DE LA INVESTIGACIÓN

Se utilizó el cuestionario, el cual se distribuyó entre los alumnos de último año de bachillerato y los jefes de Recursos Humanos o jefes de las Unidades de Capacitación.

Estructura del cuestionario

- Datos de la Clasificación
- Objetivo de la investigación
- Indicaciones
- Preguntas

Las preguntas incluidas en el cuestionario fueron de tres tipos¹⁴:

- Dicotómicas: Preguntas que solo llevan dos alternativas, en este caso serán “Sí” y “No”
- Alternativa Múltiple: son preguntas que le dan al encuestado la oportunidad de seleccionar entre varias alternativas.
- Preguntas de opinión o preguntas abiertas: preguntas que permiten conocer cuál es el punto de vista del encuestado.

3.5. FUENTES DE INFORMACIÓN

3.5.1. FUENTES PRIMARIAS:

- Alumnos próximos a graduarse
- Gerentes o Jefes de Recursos Humanos ó Jefes de las Unidades de Capacitación de diversas empresas
- Instituciones consideradas competencia de la Dirección de Extensión Cultural

14 /Hernández Sampieri, R, et al. Metodología de la Investigación. 5ª. Edición. México. Mc Graw Hill,. 1999. Pág. 277.

3.5.2. FUENTES SECUNDARIAS:

Se hizo uso de información bibliográfica que nos proporcionó aspectos teóricos relacionados con el tema, así como también otros que tenían algún enfoque relacionado con el estudio, dichas fuentes se detallan a continuación: Libros, Folletos, Tesis, Internet, datos estadísticos, etc.

3.6. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO DE ESTUDIO

El universo de estudio estuvo constituido por 4842 estudiantes de 11 colegios e institutos que se encuentran estudiando el último año de bachillerato, dicho universo se obtuvo de acuerdo a información estadística proporcionada por la Unidad de Nuevo Ingreso de la Universidad Tecnológica, ya que son considerados posibles estudiantes de esta institución.

También se incluyeron 30 empresas, en donde se pasó otro cuestionario a los gerentes de recursos humanos o jefes de las unidades de capacitación, para determinar las áreas donde necesitan capacitación, lo que permitirá establecer posibles alianzas orientadas a que la Universidad Tecnológica se las proporcione.

3.6.1. DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE ALUMNOS

CENTRO DE ESTUDIOS	ALUMNOS DE ULTIMO AÑO	DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL (%)
LICEO CRISTIANO CENTRAL	620	13.0
INFRAMEN	1000	21.0
ITEXAL	400	8.0
ENCO	230	5.0
INSTITUTO MORAZÁN	372	8.0
INSTITUTO APOPA	700	14.0
INSTITUTO SAN BARTOLO	300	6.0
SANTA LUCIA	243	5.0
ITI	320	7.0
INSTITUTO SOYAPANGO	312	6.0
INAM	345	7.0
TOTAL DE ALUMNOS	4842	100

Fuente: Unidad de Nuevo Ingreso, Universidad Tecnológica de El Salvador, año 2000.

3.6.2. DISTRIBUCIÓN MUESTRAL DE EMPRESAS ENCUESTADAS

El total de empresas incluidas en esta investigación son 30, las cuales pertenecen al sector comercial, industrial y de servicios; dichas empresas son las siguientes:

1. Telemovil
2. Sersaprosa de C.V.
3. Molinos de El Salvador S.A.

4. Aluminios de Centroamérica S.A. de C.V.
5. Embotelladora Salvadoreña S.A. de C.V.
6. Aeroflash
7. Kismet S.A. de C.V.
8. Textufil S.A. de C.V.
9. La Casa Castro S.A de C.V.
10. Compañía General de Seguros
11. Prado S.A. de C.V.
12. Productos Alimenticios DIANA S.A. de C.V.
13. Banco Cuscatlan
14. Resco S.A. de C.V.
15. AFP Confía
16. DIDEA S.A de C.V.
17. Industria MIKE MIKE S.A. de C.V.
18. ALCATEL
19. SAQUIRO S.A de C.V.
20. Industrias Capri S.A. de C.V.
21. López Salgado y Cía.
22. HENKEL DE EL SALVADOR S.A. de C.V.
23. La Constancia S.A. de C.V.
24. Banco de Comercio
25. AGELSA de C.V.

26. Industrias Unisola S.A.

27. Transportes Aéreos de Centro América

28. Ofimarket S.A de C.V.

29. Cajas y Bolsas S.A.

30. Amnet Televisión S.A.

Los criterios en cuanto a la selección de las empresas son los siguientes:

- La empresa tiene que contar con un departamento de recursos humanos o un departamento de capacitación.
- Solamente serán seleccionadas empresas clasificadas como medianas y grandes, ya que poseen un número considerable de empleados y por lo tanto las necesidades de capacitación son mayores y más complejas.

3.7. CALCULO DE LA MUESTRA PARA ESTUDIANTES DE ÚLTIMO AÑO DE BACHILLERATO

Fórmula estadística:
$$n = \frac{Z^2 (p \cdot q) N}{(N-1) E^2 + Z^2 (p \cdot q)}$$

Dónde: n = Tamaño de la Muestra

Z = Nivel de Confianza

P = Probabilidad de Éxito

q = Probabilidad de Fracaso

E = Error Máximo Permisible

N = Universo

Sustituyendo los datos en la fórmula tenemos:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.8 \times 0.2) (4842)}{(4842-1) (0.05)^2 + (1.96)^2(0.8 \times 0.2)}$$

$$n = \frac{2976.16435}{12.71716}$$

$$n = 234$$

3.7.1. DISTRIBUCIÓN DE CUESTIONARIOS POR INSTITUCIÓN

CENTRO DE ESTUDIOS	ALUMNOS DE ULTIMO AÑO	DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL (%)	DISTRIBUCIÓN DE CUESTIONARIOS
LICEO CRISTIANO CENTRAL	620	13.0	30
INFRAMEN	1000	21.0	48
ITEXAL	400	8.0	19
ENCO	230	5.0	11
INSTITUTO MORAZÁN	372	8.0	18
INSTITUTO APOPA	700	14	34
INSTITUTO SAN BARTOLO	300	6.0	15
SANTA LUCIA	243	5.0	12
ITI	320	7.0	15
INSTITUTO SOYAPANGO	312	6.0	15
INAM	345	7.0	17
TOTALES	4842	100	234

Los alumnos fueron abordados en las aulas de las instituciones en donde estudian.

3.8. INSTITUCIONES QUE OFRECEN PROGRAMAS DE DIPLOMADOS

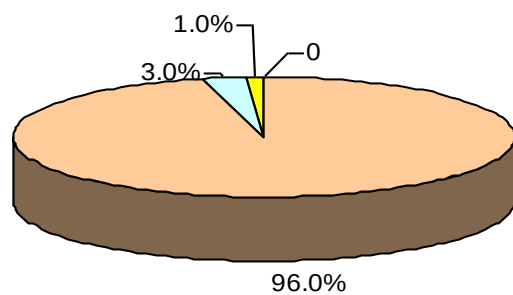
- ☐ Universidad Francisco Gavidia
- ☐ Universidad Matías Delgado
- ☐ Universidad Albert Einstein
- ☐ FEPADE
- ☐ Instituto Tecnológico de Mercadeo y Ventas
- ☐ Corporación Mancía (MANCORP)
- ☐ Centro de Estudios Fiscales y Financieros (CEFIN)
- ☐ Asociación Salvadoreña de Ingenieros y Arquitectos (ASIA)
- ☐ Visión Integral
- ☐ Centro de Capacitación Gerencial
- ☐ Instituto Salvadoreño de Contadores Públicos Salvadoreños – Universidad Centroamericana José Simeón Cañas

3.9. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA REALIZADA A LOS ESTUDIANTES

GENERALIDADES

Edad

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
15 - 20 años	226	96.0%
21 - 25 años	7	3.0%
26 - 30 años	1	1.0%
31 ó más	-	-
TOTALES	234	100%

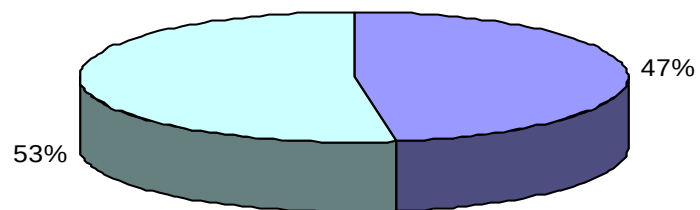


Análisis: La moda de edad en lo que respecta al segmento de bachilleres se encuentra entre 15 y 20 años.

DATOS DE CLASIFICACIÓN

Sexo

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	111	47.0%
Femenino	123	53.0%
TOTALES	234	100%



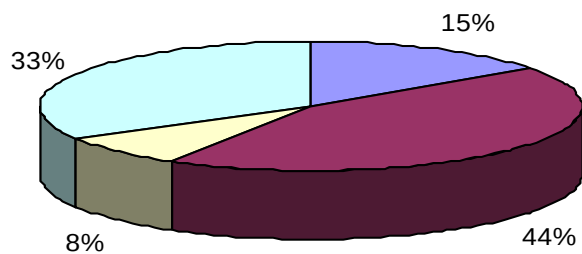
Análisis:

La mayor parte de las personas encuestadas están representadas por el sexo femenino.

DATOS DE CLASIFICACIÓN

Bachillerato que estudia

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Técnico Vocacional		
Secretariado	35	15.0%
Contaduría	102	44.0%
Computación	19	8.0%
General	78	33.0%
TOTALES	234	100%



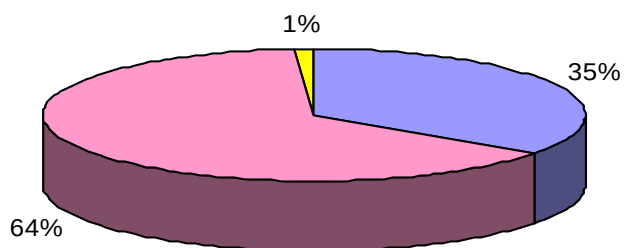
Análisis:

El bachillerato que predominó al momento de realizar la encuesta fue el técnico vocacional.

Pregunta No. 1 ¿Qué piensa hacer una vez terminado el bachillerato?

Objetivo: Determinar cuál es la proyección de los alumnos de 3er. Año de bachillerato, una vez termine sus estudios de educación media.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Estudiar	81	35.0%
Estudiar y trabajar	150	64.0%
Otros	3	1.0%
TOTALES	234	100%

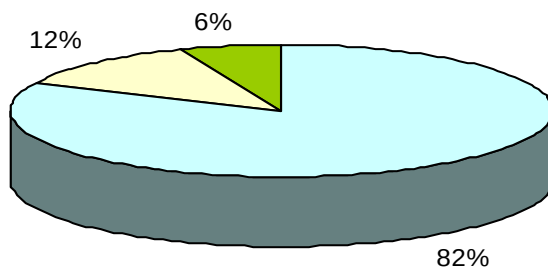


Análisis: Del total de alumnos encuestados, el 64% se inclina por dedicarse a estudiar y trabajar.

Pregunta No. 2 ¿Qué tipo de estudios piensa realizar una vez termine su bachillerato?

Objetivo: Determinar el tipo de estudio que los alumnos de 3er. Año de bachillerato pretenden continuar.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Estudios Universitarios	193	82.0%
Estudios Técnicos	28	12.0%
Capacitaciones de Corto Plazo	13	6.0%
TOTALES	234	100%

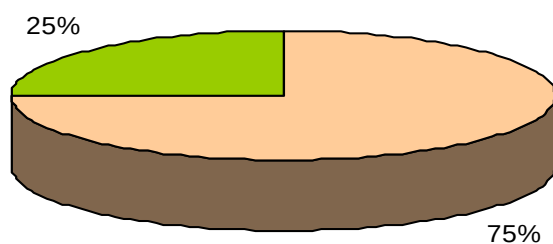


Análisis: La mayoría de alumnos encuestados desean estudiar una carrera universitaria seguidamente por los estudios técnicos y las capacitaciones de corto plazo.

Pregunta No. 3 ¿Considera usted que un programa de capacitación a corto plazo (de uno a dos años) le traería algún beneficio?

Objetivo: Conocer si para los alumnos de 3er. Año de Bachillerato los programas de capacitación a corto plazo representan algún beneficio.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	176	75.0%
No	58	25.0%
TOTALES	234	100%



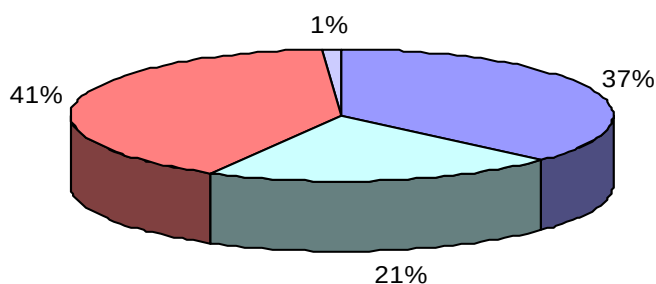
Análisis:

Con la información obtenida se puede observar que la mayoría de los alumnos de 3er. Año de Bachillerato creen que los programas de capacitación a corto plazo representan de alguna manera beneficios que contribuyen a desempeñarse de manera eficiente en el sector productivo.

Pregunta No. 4 ¿Qué opinión le merecen los programas de capacitación a corto plazo?

Objetivo: Establecer cuál es la percepción sobre los programas de capacitación.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Facilitarán la obtención de empleo	87	37.0%
Son económicos	50	21.0%
Actualizarse	95	41.0%
No saben / No responden	2	1.0%
TOTALES	234	100%



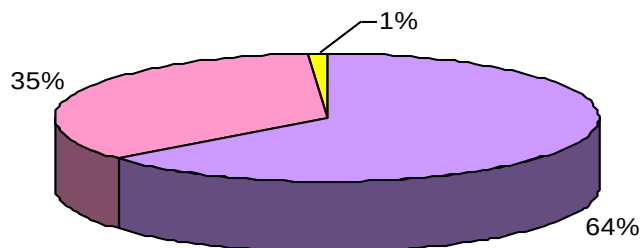
Análisis:

Según los resultados los alumnos se ubican en dos factores al momento de conocer la percepción sobre los programas de capacitación a corto plazo, primeramente consideran que los programas les ofrece la oportunidad de actualizarse; seguidamente les facilitaría la obtención de empleo.

Pregunta No. 5 ¿Conoce usted algunas instituciones que ofrecen programas de capacitación?

Objetivo: Verificar si los alumnos tienen conocimientos de las instituciones que ofrecen programas de capacitación.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	150	64.0%
No	83	35.0%
No sabe / No responden	1	1.0%
TOTALES	234	100%

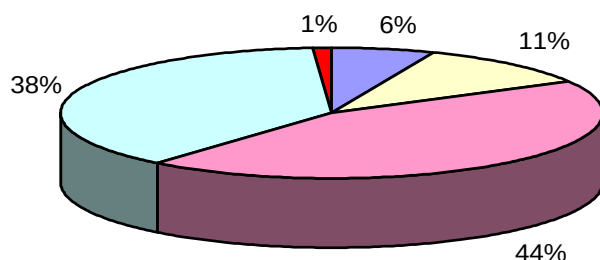


Análisis: La mayor parte de los alumnos encuestados, sí conoce alguna institución donde se ofrecen programas de capacitación.

Pregunta No. 6 ¿En cuáles de las siguientes instituciones cree usted que se ofrecen programas de capacitación en el corto plazo?

Objetivo: Determinar las instituciones en donde los alumnos, creen que se dan los programas de capacitación.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Universidades	13	6.0%
Institutos Técnicos	26	11.0%
Centros de Capacitación	103	44.0%
Todas las anteriores	91	38.0%
No sabe / No responde	1	1.0%
TOTALES	234	100%

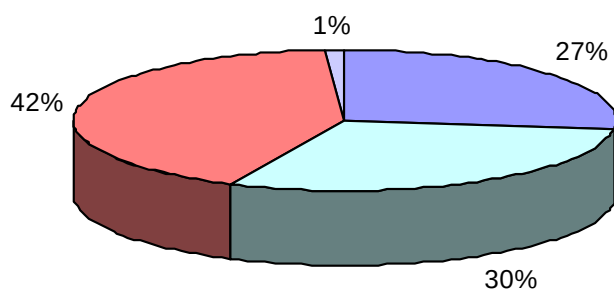


Análisis: En su mayoría los alumnos asocian programas de capacitación con centros de capacitación seguidos por institutos técnicos y universidades, aunque el 38% equivalente a 91 alumnos cree que en las tres instituciones se brindan este tipo de programas.

Pregunta No. 7 ¿Con qué relaciona usted la palabra Diplomado?

Objetivo: Establecer con que relacionan los alumnos la palabra Diplomado de acuerdo a las alternativas presentadas.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Programas de capacitación a corto plazo	63	27.0%
Estudios Universitarios	71	30.0%
Cursos especializados	98	42.0%
No sabe / No responde	2	1.0%
TOTALES	234	100%

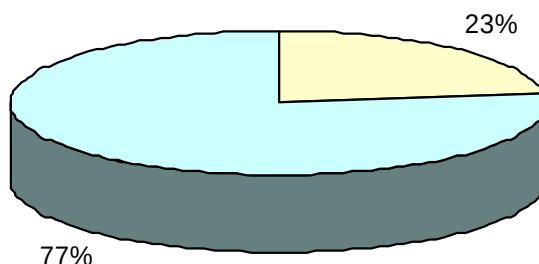


Análisis: Se concluye que los alumnos asocian la palabra Diplomado en primer lugar con los cursos especializados seguidamente la relacionan con estudios universitarios.

Pregunta No. 8 ¿Tiene conocimiento sobre los diplomados que se imparten en la Universidad Tecnológica de El Salvador?

Objetivo: Determinar el posicionamiento que poseen los Diplomados impartidos por la Universidad Tecnológica de El Salvador entre los estudiantes de 3er. Año de bachillerato.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	55	23.0%
No	179	77.0%
TOTALES	234	100%

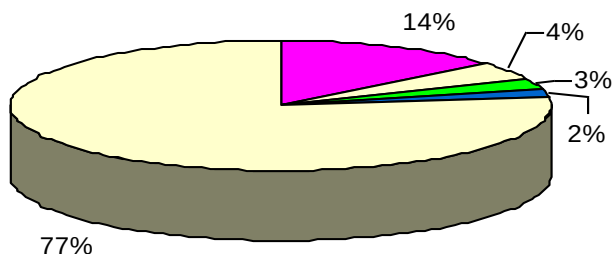


Análisis: En su mayoría los alumnos no conocen los diferentes diplomados que se imparten en la UTEC.

Pregunta No. 9 Por qué medio se enteró de la existencia de los Diplomados.

Objetivo: Establecer el medio por el cual los estudiantes se enteraron sobre los diplomados de la Universidad Tecnológica de El Salvador.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Amigos	33	14.0%
Familiares	10	4.0%
Televisión	7	3.0%
Prensa	4	2.0%
No sabe / No responde	180	77.0%
TOTALES	234	100%

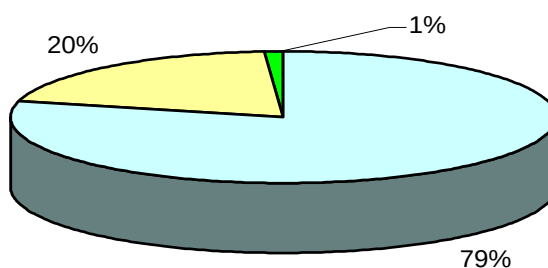


Análisis: Los medios por los cuales los estudiantes se han enterado de la existencia de los diplomados, es por amigos en su mayoría seguidamente de familiares, la televisión y la prensa.

Pregunta No. 10 ¿Estaría usted interesado en inscribirse en un Diplomado impartido por la Universidad Tecnológica de El Salvador?

Objetivo: Establecer el grado de interés de los encuestados, para inscribirse en los diplomados que ofrece la Universidad Tecnológica de El Salvador.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	186	79.0%
No	46	20.0%
No sabe / No responde	2	1.0%
TOTALES	234	100%

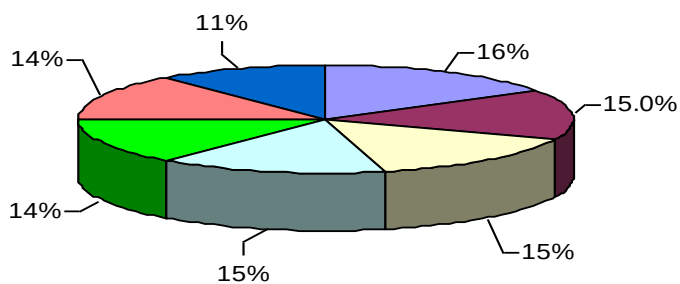


Análisis: La mayoría de alumnos encuestados estaría dispuesto a inscribirse en un Diplomado.

Pregunta No. 11 En orden prioritario enumere los factores que lo motivarían a inscribirse en un Diplomado impartido por la Universidad Tecnológica de El Salvador.

Objetivo: Determinar qué factores motivarían al alumno a inscribirse en un diplomado.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Horarios	176	16.0%
Ubicación Geográfica	169	15.0%
Cuotas de Diplomado	167	15.0%
Tipo de Diplomado	165	15.0%
Imagen Institucional	164	14.0%
Infraestructura	160	14.0%
Programas de Estudio	123	11.0%
Otros	-	-
TOTALES	1124	100%



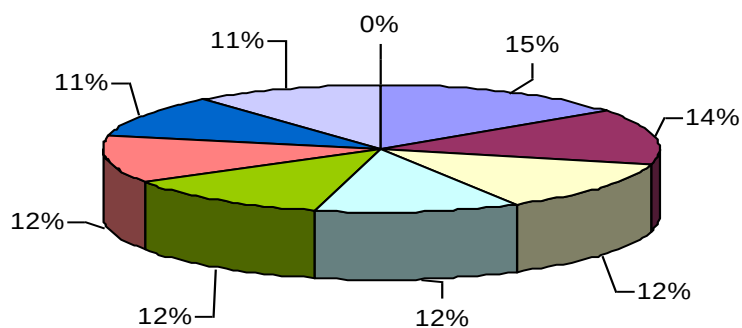
Análisis:

Los factores en orden prioritario que motivarían al alumno a inscribirse en un diplomado son: Horario, Ubicación Geográfica, Cuotas del Diplomado sí como también el tipo de Diplomado a impartir.

Pregunta No. 12 En orden de prioridad enumere las áreas en las que le gustaría recibir un Diplomado.

Objetivo: Establecer las áreas de estudio con mayor demanda entre los alumnos de 3er. Año de Bachillerato.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Informática	180	15.0%
Inglés	166	14.0%
Administración	165	13.0%
Mercadeo	153	12.0%
Recursos Humanos	152	12.0%
Contabilidad	149	12.0%
Ventas	138	11.0%
Finanzas	137	11.0%
Otros	-	-
TOTALES	1240	100%

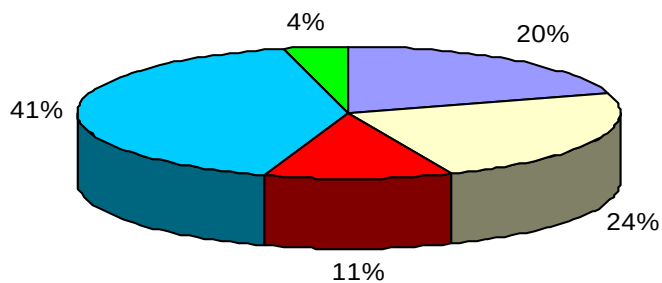


Análisis: Las áreas en las cuales los alumnos quisieran estudiar son informática, inglés, administración, Mercadeo y RRHH.

Pregunta No. 13 ¿En cuánto a la duración de los Diplomados, cuál cree usted que es el período más conveniente?

Objetivo: Determinar el período de duración de los diplomados.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
6 meses	46	20.0%
12 meses	57	24.0%
15 meses	26	11.0%
18 meses	97	41.0%
No sabe / No responde	8	4.0%
TOTALES	234	100%



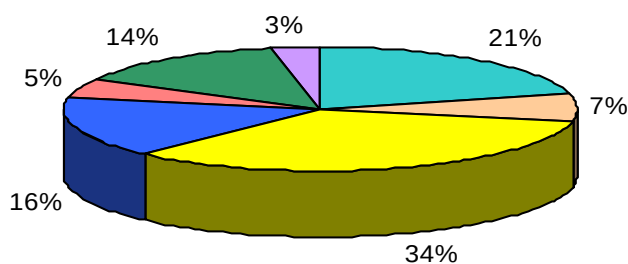
Análisis:

Los alumnos creen conveniente que los Diplomados tengan una duración entre 12 y 18 meses.

Pregunta No. 14 ¿Cuál de los siguientes horarios considera más conveniente para asistir a un diplomado?

Objetivo: Determinar los horarios más convenientes para los Diplomados.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
L - M - V de 6:30 - 8:00 a.m.	48	21.0%
M - J de 6:00 - 8:00 a.m.	16	7.0%
Sábado de 8:00 - 12:00 m.	80	34.0%
L - M - V de 6:30 - 8:00 p.m.	38	16.0%
M - J de 6:00 - 8:00 p.m.	11	5.0%
Sábado de 1:00 - 5:00 p.m.	33	14.0%
No sabe / No responde	8	3.0%
TOTALES	234	100%



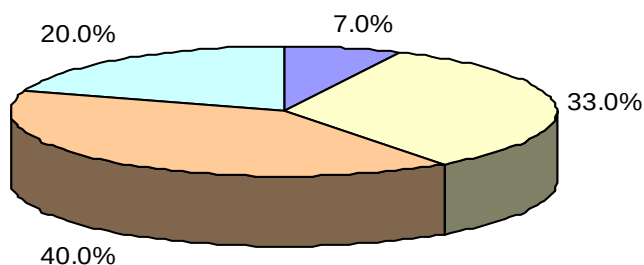
Análisis: Los horarios que mayor demanda obtuvieron fueron los del día Sábado de 8 a 12 a.m., seguidamente los Lunes - Miércoles y Viernes de 6:30 a 8:00 a.m. y Lunes - Miércoles y Viernes de 6:30 - 8:30 respectivamente.

3.10. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA REALIZADA EN LAS EMPRESAS

DATOS DE CLASIFICACIÓN

Edad

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
21 - 25 Años	2	7.0%
26 - 30 Años	10	33.0%
31 - 35 Años	12	40.0%
Más de 35 Años	6	20.0%
TOTALES	30	100.00%



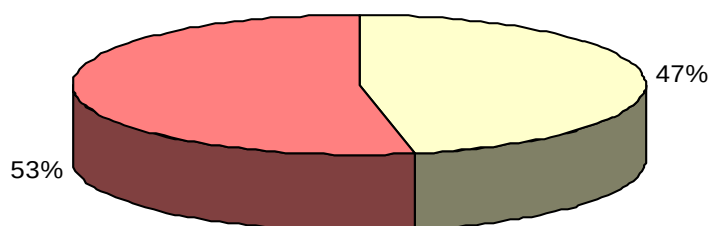
Análisis :

La moda relacionada con la edad de los Jefes de Recurso Humano o Jefes de Capacitación está comprendida entre los 31 y 35 años.

DATOS DE CLASIFICACIÓN

Sexo

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	14	47.0%
Femenino	16	53.0%
TOTALES	30	100.00%

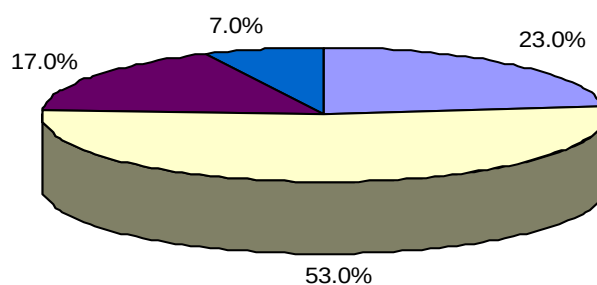


Análisis : El cargo de Jefe de Recurso Humano según la investigación esta equiparado, aunque las mujeres tengan mayor representatividad.

Pregunta No.1 ¿Cuál es el nivel académico que posee?

Objetivo: Establecer el nivel académico que poseen los gerentes de Recurso Humano o Jefes de las Unidades de capacitación de las empresas a encuestar.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Técnicos	7	23.0%
Universitarios	16	53.0%
Post Grados	5	17.0%
Otros	2	7.0%
TOTALES	30	100.00%

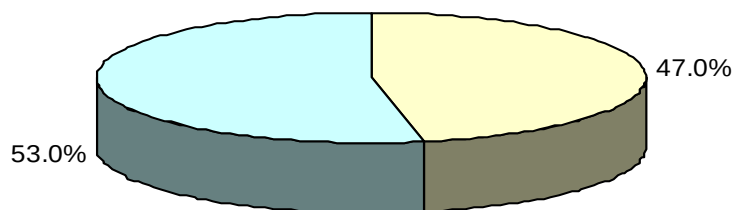


Análisis : Las personas al frente de los Departamentos de Recurso Humano ó Unidades de Capacitación en su mayoría poseen estudios universitarios.

Pregunta No. 2 ¿Ha realizado otro tipo de estudio?

Objetivo: Verificar si los encargados de Recurso Humanos o Unidades de Capacitación han realizado otros estudios aparte del que poseen.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	14	47.0%
NO	16	53.0%
TOTALES	30	100.00%

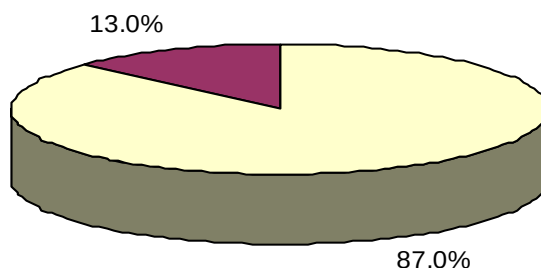


Análisis: La respuesta se divide, ya que el porcentaje es bastante similar tanto de los que han realizado o no otro tipo de estudio.

Pregunta No. 3 ¿Ha recibido capacitación para mejorar su desempeño?

Objetivo: Determinar la importancia que las empresas le dan a la capacitación.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	26	87.0%
NO	4	13.0%
TOTALES	30	100.00%

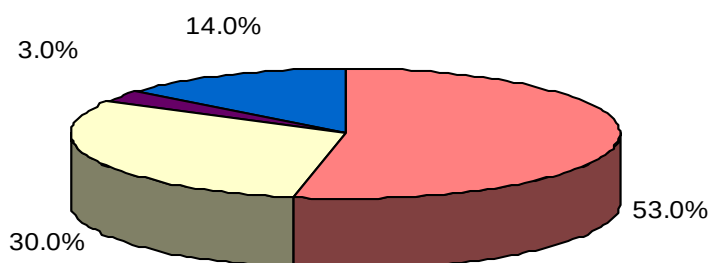


Análisis : Se determinó que la mayoría de las personas encuestadas ha recibido capacitación por parte de la empresa en que laboran, demostrando así, la importancia por el buen desempeño de las actividades dentro de ellas, así como la obtención de nuevos conocimientos en sus empleados.

Pregunta No. 4 ¿Si ha recibido capacitación, hace cuánto tiempo la recibió?

Objetivo: Establecer cada cuanto tiempo las empresas brindan capacitación a su personal.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 1 año	16	53.0%
1 a 2 año	9	30.0%
Más de 2 años	1	3.0%
No ha recibido capacitación	4	14.0%
TOTALES	30	100.00%



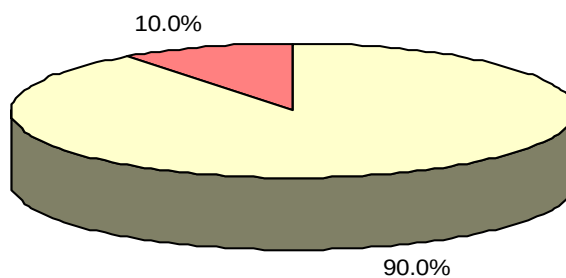
Análisis :

De acuerdo a los resultados la mayor parte de los encuestados ha recibido capacitación en el corto plazo, indicando que la empresa la realiza de una forma frecuente con el objetivo de mantener actualizado a su personal.

Pregunta No. 5 ¿Existen programas de capacitación al interior de su empresa?

Objetivo: Establecer si en las empresas encuestadas existen programas de capacitación.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	27	90.0%
NO	3	10.0%
TOTALES	30	100.00%

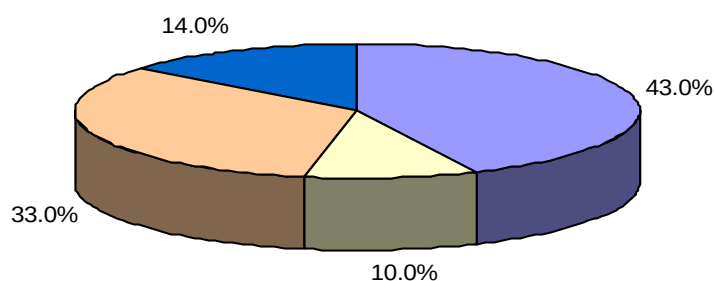


Análisis : El 90 % de las empresas poseen programas de capacitación que promueven y coordinan dentro de la misma.

Pregunta No. 6 ¿Qué beneficios considera usted que se obtienen de la capacitación?

Objetivo: Determinar los beneficios que ofrecen los programas de capacitación.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Actualización	13	43.0%
Ascensos	3	10.0%
Estabilidad Laboral	10	33.0%
Calificación	4	14.0%
Otros	0	0.0%
TOTALES	30	100.00%

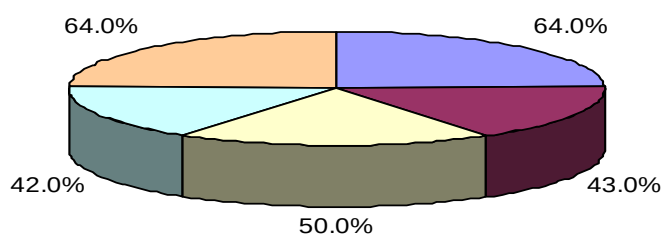


Análisis : De acuerdo a las alternativas, los encuestados opinan que la actualización y estabilidad laboral son los beneficios de mayor peso al ofrecer programas de capacitación.

Pregunta No. 7 Enumere en orden de prioridad las siguientes áreas en que se le puede brindar capacitación.

Objetivo: Determinar las áreas en las cuales se puede establecer alianzas para que la Universidad Tecnológica de El Salvador, brinde las capacitaciones.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
RR. HH (1a. Opción)	18	64.0%
Administración (2º Opción)	12	43.0%
Finanzas (3a. Opción)	14	50.0%
Ventas (4a. Opción)	11	42.0%
Mercadeo (5a. Opción)	18	64.0%
TOTALES	-	-



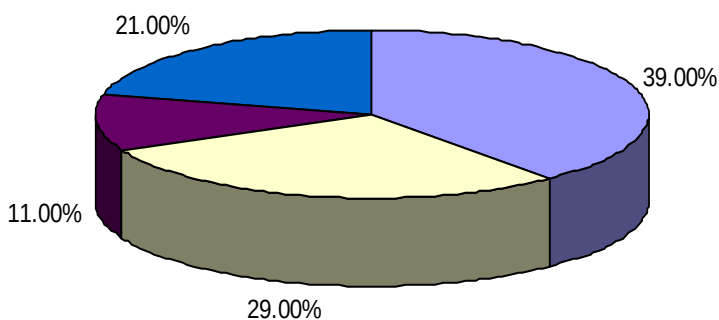
Análisis:

De acuerdo a los resultados la mayoría de los encuestados encuentra prioritario la capacitación en el área de Recursos Humanos como primera opción, dejando el área de Mercadeo como última opción. Es necesario aclarar que aunque en el cuadro los porcentajes tanto en Recursos Humanos como en Mercadeo son iguales, no indican que ambos tengan la misma prioridad, pues esta se determinó en base al criterio de las personas encuestadas, respecto a cuál de las áreas debería estar en primera opción y cuál de última, lo que permitió establecer los resultados mostrados en el gráfico.

Pregunta No. 8 ¿Cuáles de los siguientes factores académicos son fundamentales para calificar la calidad de un programa de capacitación?

Objetivo: Determinar los factores que las empresas exigirían al establecer un convenio donde la Universidad Tecnológica de El Salvador le proporcione las capacitaciones.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Calidad Docente	17	39.0%
Contenidos Actualizados	13	29.0%
Metodología de Enseñanza	5	11.0%
Utilidad Práctica	9	21.0%
TOTALES	44	100.00%

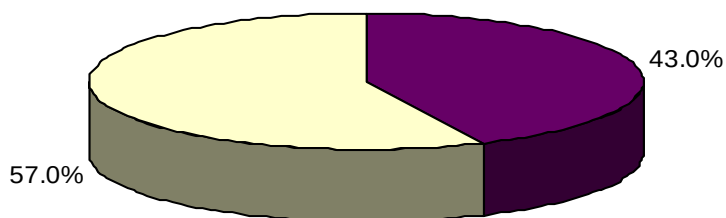


Análisis: La Calidad Docente así como también los contenidos actualizados al igual que la utilidad práctica son considerados fundamentales por las empresas para poder ceder los programas de capacitación a un ente externo.

Pregunta No. 9 ¿Conoce los programas de Diplomados que ofrece la Universidad Tecnológica de El Salvador?

Objetivo: Determinar si los gerentes de Recursos Humanos o Jefes de las Unidades de Capacitación conocen sobre los programas de Diplomados de la Universidad Tecnológica de El Salvador.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	13	43.0%
NO	17	57.0%
TOTALES	30	100.00%

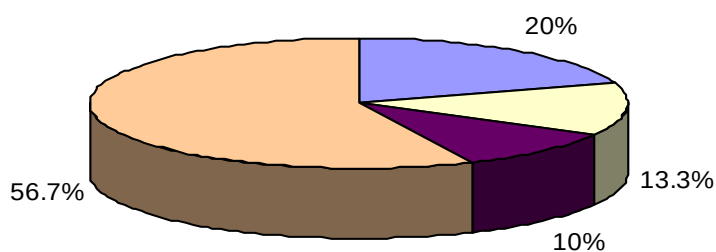


Análisis: Los programas de Diplomados que ofrece la Universidad Tecnológica son poco conocidos en las empresas, por la falta de protagonismo de la Dirección de Extensión Cultural en el mercado.

Pregunta No. 10 ¿Cómo se enteró sobre los Diplomados que ofrece la Universidad Tecnológica de El Salvador?

Objetivo: Establecer el medio por el cual se dieron cuenta que existen los Diplomados de la Universidad Tecnológica de El Salvador.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Amigos	6	20.0%
Familiares	4	13.0%
Medios de Comunicación (Radio, Prensa, Televisión)	3	10.0%
Otros	-	-
No sabe / No responde	17	57.0%
TOTALES	30	100.00%

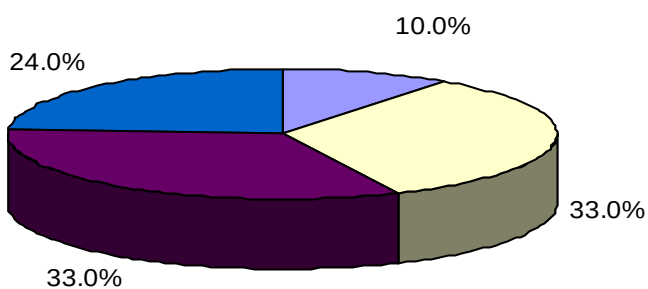


Análisis : De las 13 personas que conocen sobre los Diplomados el 20 % se ha enterado por los amigos, seguido de familiares y medios de comunicación.

Pregunta No. 11 ¿En cuanto a la duración, cuál de las alternativas siguientes es la más conveniente para el Diplomado?

Objetivo: Establecer la duración más conveniente de los Diplomados para las empresas.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
3 meses	3	10.0%
6 meses	10	33.0%
9 meses	10	33.0%
12 meses	7	24.0%
15 meses	-	-
TOTALES	30	100.00%

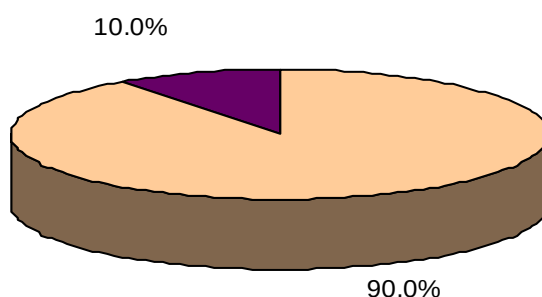


Análisis: La duración que deberían de tener los Diplomados es entre 6 y 9 meses de acuerdo con el contenido y programa de los mismos según el criterio de las personas encuestadas.

Pregunta No. 12 ¿ Si la Universidad Tecnológica de El Salvador, le ofreciera un programa de capacitación exclusivo para su empresa o en un área de interés personal, estaría dispuesto a inscribirse ?

Objetivo : Determinar la aceptación que tendría un programa de diplomado a través de un convenio con la empresa.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	27	90.0%
NO	3	10.0%
TOTALES	30	100.00%

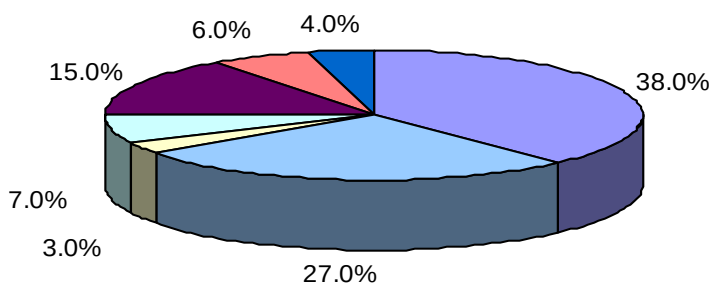


Análisis : La mayoría de empresa encuestadas estaría en la disposición de permitir que la Universidad Tecnológica de El Salvador les proporcione capacitaciones de acuerdo a las necesidades de éstas.

Pregunta No. 13 ¿Cuáles de las siguientes variables pueden favorecer al acercamiento de su empresa con la Universidad?

Objetivo: Determinar los factores a tomar en cuenta para establecer un convenio Universidad - EMPRESA.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Horarios	26	38.0%
Costo del Diplomado	19	27.0%
Infraestructura	2	3.0%
Respaldo Institucional	5	7.0%
Calidad Académica	10	15.0%
Programas de Estudio	4	6.0%
Capacitación Exclusiva	3	4.0%
Otros	-	-
TOTALES	69	100.00%

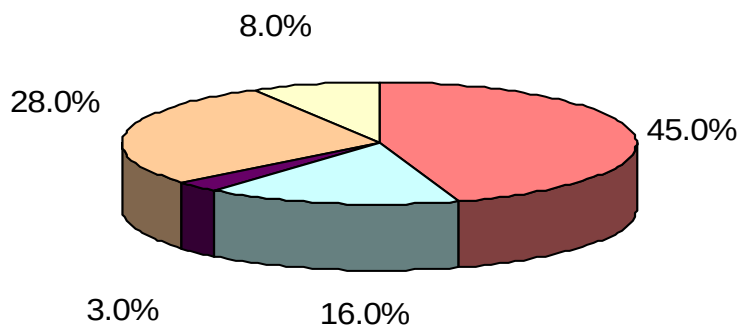


Análisis: De las variables planteadas las más determinantes para poder establecer un convenio son : los horarios, el costo y la calidad académica.

Pregunta No. 14 ¿Cuál de los siguientes horarios considera más conveniente?

Objetivo: Determinar los horarios más convenientes para los diplomados.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Lu.- Mi. - Vi. 6:00 - 8:00 a.m.	17	45.0%
Lu.- Mi. - Vi. 6:00 - 8:00 a.m.	6	16.0%
Ma. - Ju. 6:00 - 8:30 a.m.	1	3.0%
Sábados 8:00 - 12:00 m.	11	28.0%
Sábados 1:00 - 5 :00 p. m.	3	8.0%
TOTALES	38	100.00%



Análisis : Los horarios que más le convienen a las empresas son los del día Lunes, Miércoles y Viernes por la mañana, y los del día Sábado por la mañana.

3.11. CONCLUSIONES

- ☐ A pesar de que la mayoría de alumnos encuestados piensan continuar con estudios universitarios mostraron algún interés por los diplomados en informática e idioma inglés que imparte la universidad.
- ☐ Tomando en cuenta que, para los alumnos los diplomados representan algún beneficio se puede hacer una alianza con los centros educativos para que lo cursen paralelamente a sus estudios de educación media.
- ☐ Se pueden explotar las variables como ubicación geográfica e imagen institucional para atraer nuevos estudiantes.
- ☐ Para poder establecer una alianza con las empresas se tiene que tomar en cuenta los siguientes factores académicos: calidad docente, contenidos actualizados así como también la utilidad práctica; ya que sin estos factores, las empresas creen que la capacitación no tiene calidad.
- ☐ Otro factor importante es el tiempo, ya que en la medida de lo posible los programas de capacitación deben durar según las empresas menos de un año.
- ☐ Las capacitaciones tienen que ser adaptadas a las necesidades de las empresas.
- ☐ Dar a conocer los programas de diplomados que se imparten en la universidad a través de visitas empresariales.
- ☐ Utilizar el programa universidad – empresa para promover los programas de capacitación con las gremiales empresariales.

CAPITULO III

Propuesta de un plan estratégico para lograr la competitividad de la Dirección de Extensión Cultural de la Universidad Tecnológica de El Salvador.

1. Consideraciones Generales.

El pensamiento estratégico por aplicarse en la Dirección de Extensión Cultural debe basarse en la experiencia obtenida como resultado de las actividades que realiza la misma, por lo tanto, debe ser el resultado de la coordinación de las mentes creativas que existen dentro de una perspectiva común que le permita avanzar y así desarrollarse de una manera satisfactoria.

El propósito del pensamiento estratégico es que debe involucrar a todo el personal de la organización y orientarlo a explotar los desafíos del futuro, tanto previstos como no previstos, en una perspectiva de largo plazo, que se base en una buena toma de decisiones.

Se debe tener en cuenta que el pensamiento estratégico debe incorporar valores, misión, visión y estrategias que tienden realmente a ser elementos analíticos y razonados sobre las funciones de la Dirección de Extensión Cultural.

Por otro lado, se ha considerado los factores que son necesarios para que la Dirección de extensión Cultural genere ventajas competitivas y por lo tanto

hacerla diferente a la competencia con la finalidad de liderar el segmento de mercado en el cual centra su actividad.

Entre los factores a tomar en cuenta se encuentran los precios del servicio, ya que éstos permitirán atraer interesados de acuerdo a las expectativas proyectadas de la Dirección, la forma de utilizar los recursos ya sean materiales o humanos. Esto requiere la atención, puesto que una gestión más eficaz de dichos recursos redundará en una mejora continua organizacional.

Existen también factores externos como la forma que se promociona la Dirección, pues es necesario establecer una excelente forma de mostrar el tipo de servicio así como también los beneficios que se obtienen.

Independientemente de la estrategia utilizada y los factores a tomar en cuenta, la organización debe de tratar que éstos se enfoquen al entorno dinámico en el cual se realiza la actividad principal.

2. Objetivos de la propuesta.

2.1. Objetivo General

Orientar a la administración de la Dirección de Extensión Cultural en función del desarrollo eficiente de sus actividades y el logro de sus objetivos.

2.2 Objetivos Específicos

- ✓ Servir de guía orientadora para la toma de decisiones que le permita lograr el desarrollo y la actualización de sus funciones así como la retroalimentación de las mismas.
- ✓ Concientizar a las autoridades de la Universidad Tecnológica sobre la importancia que tiene la aplicabilidad del plan estratégico en la Dirección de Extensión Cultural.
- ✓ Proporcionar una perspectiva que motive el involucramiento, seguimiento y actualización de los procesos académico administrativos de la Dirección de Extensión Cultural.

3. Importancia de la Propuesta.

La Dirección de Extensión Cultural necesariamente tiene que tener una base para su operatividad, dicha base será el plan estratégico elaborado a partir del análisis de la investigación. El plan le permitirá mejorar su funcionamiento y, además servirá de soporte para enfrentar los cambios constantes que se dan en el entorno.

4. Ventajas de la Propuesta.

- ✓ Enumera los pasos a seguir para desarrollar las actividades.
- ✓ Establece los lineamientos para una mejor gestión que le permita optimizar sus recursos.
- ✓ Mejorará la imagen de la Dirección de Extensión Cultural.
- ✓ Permitirá la flexibilidad para adaptarse a los cambios y exigencias del entorno.

5. CONTENIDO DEL PLAN ESTRATÉGICO.

5.1. VISIÓN

Lograr el posicionamiento de la Dirección de Extensión Cultural en el entorno social, basado en la calidad y excelencia de los programas y servicios que se brindan a los participantes en los programas de diplomados, capacitación, seminarios y otros cursos.

5.2. MISIÓN

Ofrecer a la sociedad programas de capacitación de excelente calidad, acorde a las exigencias del entorno, que le permitan al participante su formación integral al más alto nivel en el corto plazo para lograr un desenvolvimiento aceptable en el sector productivo del país.

5.3. DIAGNOSTICO FODA

DIRECCIÓN DE EXTENSIÓN CULTURAL

	FORTALEZAS (F) ✓ Horarios accesibles ✓ Buena ubicación geográfica ✓ Instalaciones adecuadas ✓ Cuotas accesibles ✓ Respaldo institucional ✓ Dependencia Vice Rectoría Académica ✓ Planta docente ✓ Actualización e innovación académica	DEBILIDADES (D) ✓ Grupos de clases heterogéneos ✓ Nombre de la Dirección ✓ Descoordinación con unidades de apoyo ✓ Promoción deficiente ✓ Exclusión de alumnos institucionalmente ✓ Ausencia de procedimientos administrativos / académicos ✓ Requisitos de ingreso deficientes
OPORTUNIDADES (O) ✓ Mercado con necesidad de capacitación y/o actualización ✓ Mercado potencial atractivo ✓ Capacitación empresarial ✓ Posicionamiento en función de la imagen de la UTEC ✓ Explotar el mercado de empleados UTEC ✓ Explotar el mercado de estudiantes de grado ✓ Aprovechar la infraestructura con otras actividades ✓ Realizar convenios interinstitucionales	ESTRATEGIAS (FO) ✓ Actualización de programas ✓ Ofertar programas de corta duración ✓ Desarrollar nuevos programas ✓ Ofertar programas para empresas específicas ✓ Promoción cualitativa del Diplomado ✓ Inscripción en módulos específicos ✓ Alumno promotor ✓ Alianzas y paquetes empresariales	ESTRATEGIAS (DO) ✓ Calidad total en el servicio al estudiante ✓ Elaboración de instructivo académico ✓ Posicionar la Dirección de Extensión Cultural ✓ Elaboración de manual de procedimientos administrativo/académico
AMENAZAS (A) ✓ Oferta educativa de la competencia ✓ Alumnos insatisfechos desertados ✓ Planes de apoyo del gobierno ✓ Situación económica del país ✓ Competencia extranjera ✓ Educación virtual	ESTRATEGIAS (FA) ✓ Apoyo total de la institución ✓ Aprovechar los convenios existentes ✓ Capacitación docente	ESTRATEGIAS (DA) ✓ Innovación educativa ✓ Monitorear la satisfacción estudiantil ✓ Enfoque de costos (Bajas cuotas)

5.4. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO.

- ✓ Lograr la excelencia en el servicio a los estudiantes.
- ✓ Oferta académica atractiva (diplomados, contenido, y docentes).
- ✓ Mejora la comunicación con el mercado.
- ✓ Administración efectiva.
- ✓ Infraestructura y equipos adecuados.
- ✓ Coordinación y comunicación con otras unidades de apoyo al estudiante (Administración Académica, Nuevo Ingreso, Tesorería).
- ✓ Optimizar los recursos humanos, financieros, materiales y técnicos.
- ✓ Alianzas estratégicas, convenios.

5.5. Objetivos Generales del Plan.

- ✓ Alcanzar un estado superior de competitividad que permita incrementar el valor académico y económico de la Dirección de Extensión Cultural.
- ✓ Afianzar el posicionamiento e imagen de la Dirección de Extensión Cultural en su entorno.

5.6. Objetivos específicos del Plan.

- ✓ Desarrollar una comprensión seria y completa de las necesidades actuales y futuras de los estudiantes.
- ✓ Seleccionar un conjunto limitado de mercados que resulten atractivos.
- ✓ Conocer las fortalezas y debilidades de la competencia.
- ✓ Estrechar las relaciones de la Dirección de Extensión Cultural con el entorno.
- ✓ Establecer alianzas estratégicas con instituciones claves del sector económico, empresarial, gubernamental, etc., con el fin de desarrollar programas exclusivos y ganar protagonismo.
- ✓ Explotar la imagen de la Universidad Tecnológica para dar soporte a las actividades que desarrolla la Dirección de Extensión Cultural.

5.7. ESTRATEGIAS

5.7.1. ÁREA ACADÉMICA

- ✓ Actualización de programas
- ✓ Desarrollar nuevos diplomados
- ✓ Elevar la calidad docente
- ✓ Innovación educativa
- ✓ Definir un estándar de calidad
- ✓ Utilidad práctica de los contenidos
- ✓ Ofertar cursos libres y seminarios

5.7.2. ÁREA ADMINISTRATIVA

- ✓ Calidad total en el servicio al estudiante.
- ✓ Elaboración de un instructivo académico.
- ✓ Apoyo total de parte de la institución.
- ✓ Aprovechar los convenios existentes.
- ✓ Monitorear la satisfacción estudiantil.
- ✓ Coordinación e integración con otras unidades de apoyo.
- ✓ Diseñar un instrumento que sirva de control para los alumnos activos (talonario de pago, carnet, etc.).
- ✓ Tener acceso a la base de datos en línea (verificación de notas, expedientes y otra información de interés).

5.7.3. ÁREA MERCADOLÓGICA

- ✓ Enfoque de diferenciación (segmentación).
- ✓ Ofertar programas de corta duración.
- ✓ Ofertar diplomados para empresas específicas.
- ✓ Inscripción en módulos particulares o específicos.
- ✓ Alumno promotor.
- ✓ Alianzas y paquetes empresariales.
- ✓ Lograr el posicionamiento como Dirección de Diplomados.
- ✓ Fortalecimiento académico personal (diplomados a estudiantes de Educación Media).

- ✓ Promoción cualitativa:
 - Reforzar publicidad actual con marketing directo.
 - Desarrollar programas informativos en instituciones de educación media.
 - Realizar estudios al interior de empresas para detectar necesidades específicas de capacitación.
- ✓ Acreditación como Unidad Capacitadora (INSAFORP).
- ✓ Plan de medias becas para estudiantes de grado, graduados y empleados de la universidad, así como a familiares de éstos.

5.8. POLÍTICAS

- ✓ Un estudiante no podrá cursar el siguiente módulo si ha reprobado el módulo anterior, siendo la nota mínima de aprobación de 6.0.
- ✓ No se emitirán constancias de estudios, constancia de notas, diplomas u otros documentos de interés para el alumno si éste no se encuentra solvente con el pago de sus cuotas.
- ✓ Para grupos de 5 personas o más provenientes de una misma empresa se aplicará el 20% de descuento en el pago de sus cuotas siempre y cuando el número de alumnos se mantenga hasta la finalización del programa.
- ✓ Para alumnos o empresas que quieran cubrir el valor total de las cuotas, se le otorgará un 15% de descuento.

- ✓ Los interesados en cursar un módulo específico de un diplomado pagarán el 60% adicional sobre el valor de la cuota mensual, otorgándosele un diploma de participación al módulo.
- ✓ Se realizarán dos pruebas como evaluación de un módulo las cuales se programarán a la mitad y al final de un módulo; el docente presentará a la Dirección de Extensión Cultural la nota final 48 horas después de finalizar el módulo.

5.9. OTRAS ACCIONES A EJECUTAR.

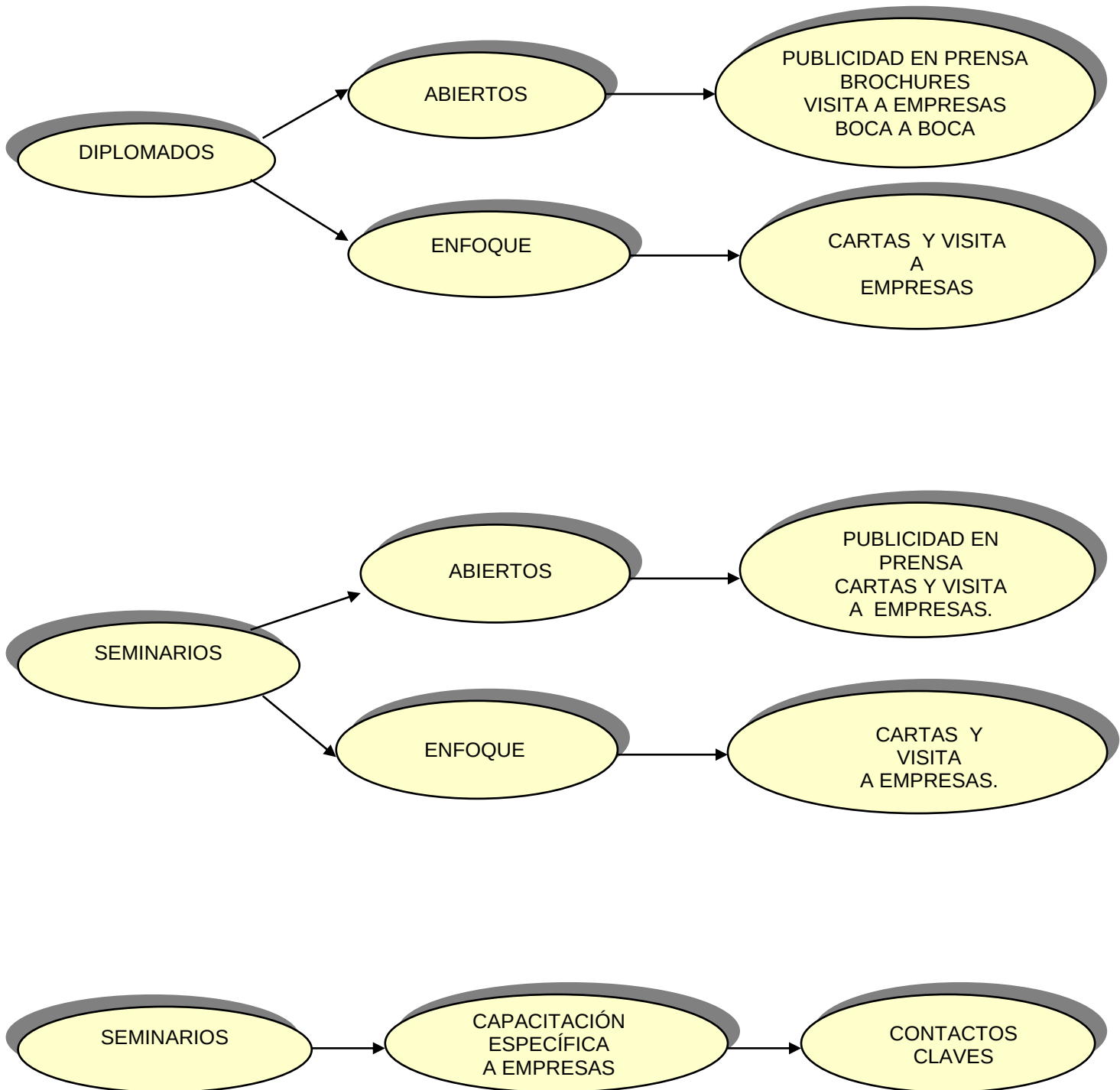
- ✓ Eliminar el proceso de graduación. Puede cambiarse por un trabajo relacionado a determinada especialidad con una duración de un mes.
- ✓ Destinar instalaciones exclusivas para las clases de diplomados.
- ✓ Revisar minuciosamente los convenios existentes.
- ✓ Disponer de una planta docente exclusiva o independiente de los decanatos.

5.10. INDICADORES CRÍTICOS DE ÉXITO

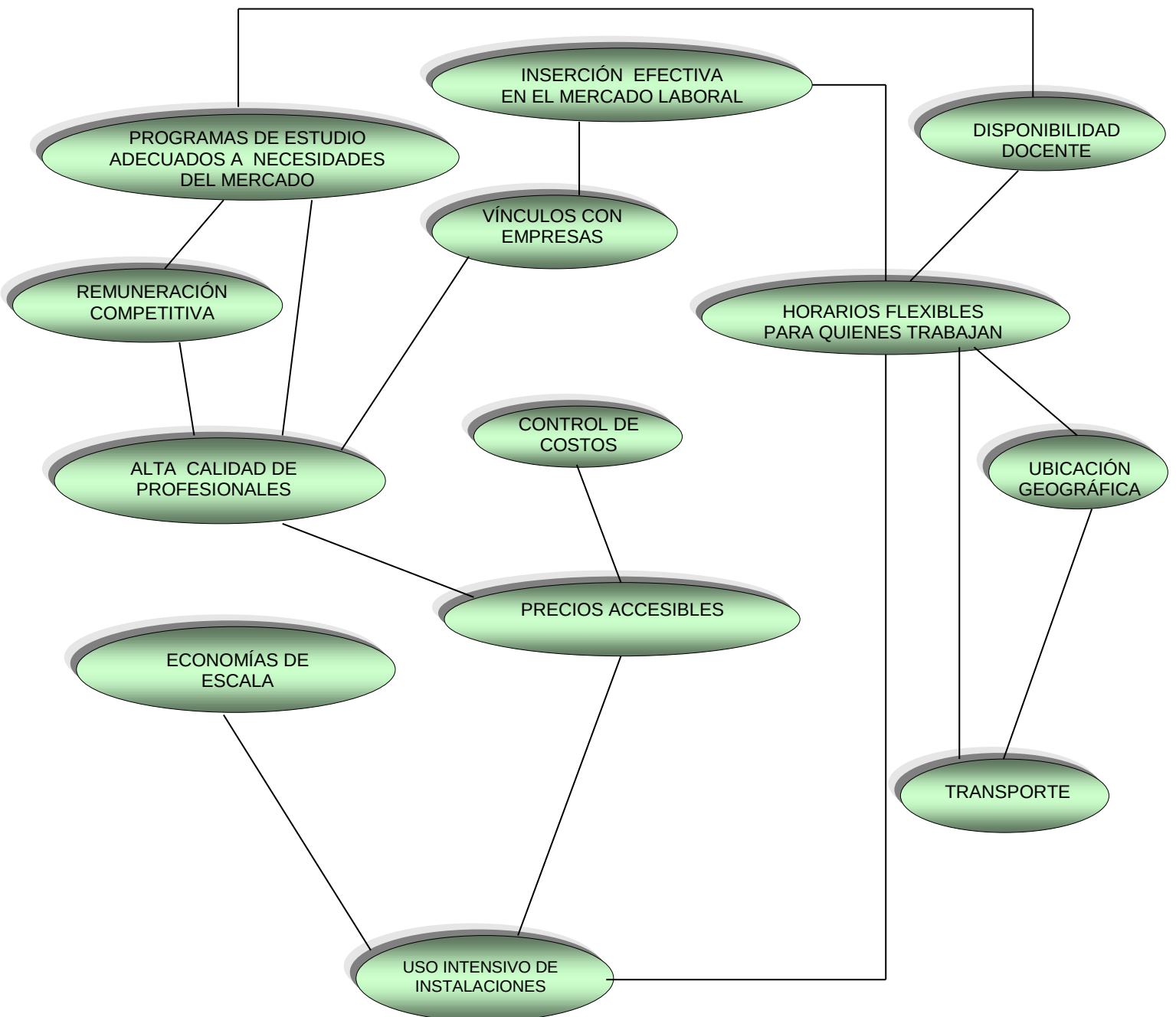
- ✓ Satisfacción estudiantil.
- ✓ Incremento en la población estudiantil.
- ✓ Sentido de pertenencia a la institución de parte del alumno.
- ✓ Poca o nula deserción estudiantil.
- ✓ Trabajo en equipo, satisfacción de empleados y docentes.

- ✓ Opinión favorable hacia la Dirección de Extensión Cultural y a la Universidad Tecnológica por parte de grupos de interés y el entorno.
- ✓ Liquidez y rentabilidad de la Dirección de Extensión Cultural.

6. SISTEMA DE COMERCIALIZACIÓN
DIRECCIÓN DE EXTENSIÓN CULTURAL
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR



7. SISTEMA DE ACTIVIDADES
DIRECCIÓN DE EXTENSIÓN CULTURAL
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR



8. RECOMENDACIONES

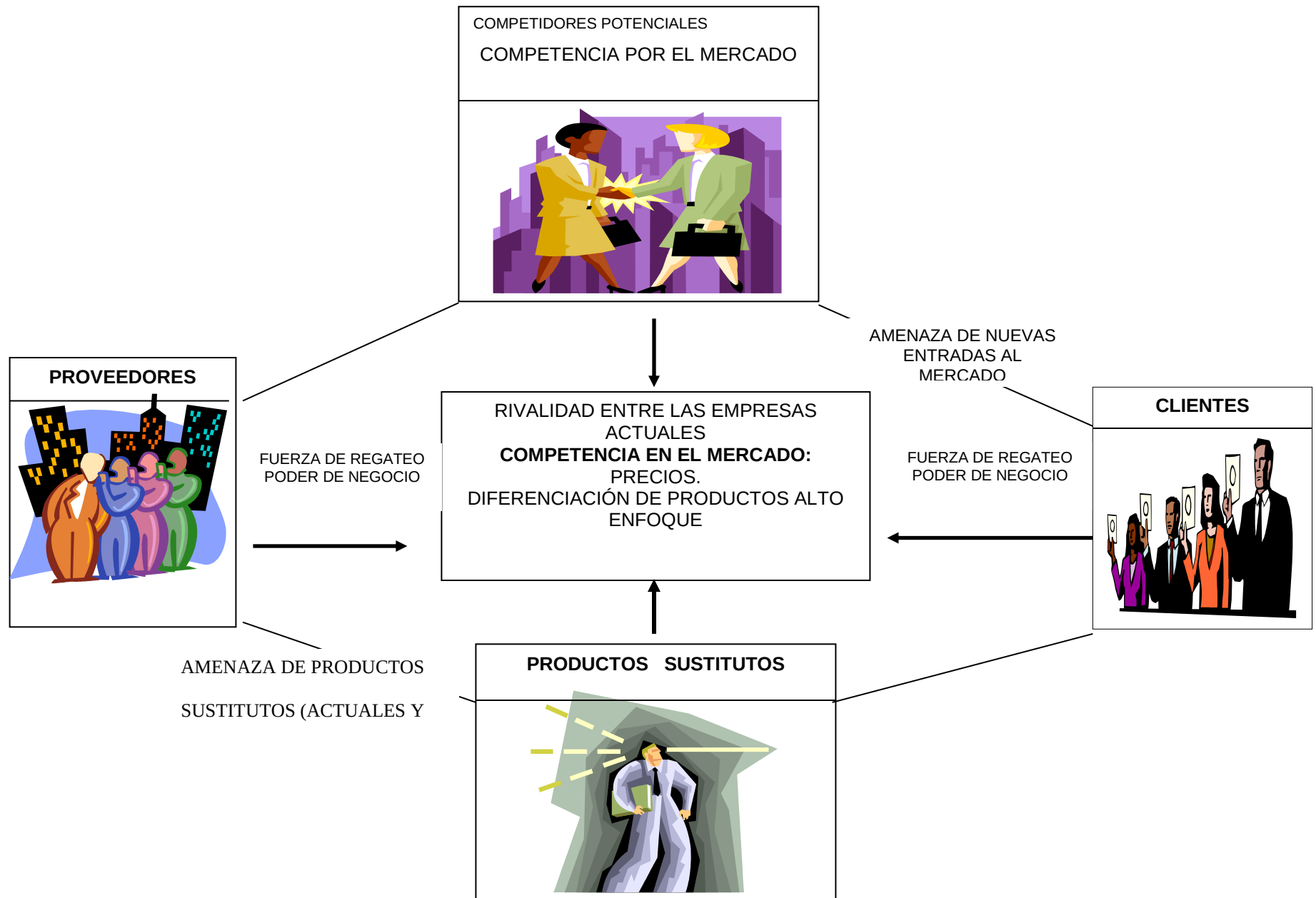
- ✓ Se recomienda revisar la comunicación comercial a fin de descubrir o potenciar mecanismos más directos para llegar al mercado empresarial.
- ✓ Considerar aspectos como la disponibilidad de docentes, la actualización constante de los contenidos y la relación directa con el que hacer laboral de los participantes.
- ✓ La DEC debe evaluar la duración actual de los diplomados y considerar la posibilidad de adaptarlas a lo que el mercado considera como período adecuado.
- ✓ Realizar consultas empresariales para detectar necesidades específicas de las empresas para el diseño y desarrollo de los diplomados.
- ✓ Continuar explotando las fortalezas relacionadas con la ubicación y los horarios.

ANEXOS

1. Modelo de las Cinco Fuerzas de la Comercialización.
2. Modelo de Encuesta Dirigida a los Bachilleres.
3. Modelo de Encuesta Dirigida a Jefes de Recursos Humanos.
4. Cuadro comparativo entre la Universidad Tecnológica de El Salvador y las instituciones que ofrecen programas similares de capacitación.

BIBLIOGRAFÍA.

MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE LA COMERCIALIZACIÓN





UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR
FACULTAD DE ECONOMÍA "LIC. BENJAMÍN CAÑAS"



OBJETIVO DE LA ENCUESTA

--	--	--

No

Muestral

Objetivo de la Encuesta: La presente encuesta tiene por objeto conocer la opinión de los futuros bachilleres sobre el tipo de estudios que piensan continuar una vez finalizada su formación media

INSTRUCCIONES: Marque con una "X" la respuesta correcta, o en caso de ser necesario enumere las alternativas.

GENERALIDADES

Edad:

15 – 20 años ☐ 21 - 25 años ☐ 26 - 30 años ☐ 31 - 35 años ☐ Más de 35 años ☐

Sexo:

Masculin ☐ Femenin ☐

Bachillerato que estudia _____ Opción _____

CUERPO DE PREGUNTAS

1. ¿Qué piensa hacer una vez terminado su bachillerato?

Estudiar ☐ Estudiar y Trabajar ☐ Otros explique _____

2. ¿Qué tipo de estudios piensa realizar una vez termine su bachillerato?

Estudios universitarios ☐ Estudios técnicos ☐ Capacitaciones de corto plazo ☐

3. ¿Considera usted que un programa de capacitación a corto plazo (de uno a dos años) le traería algún beneficio?

Si ☐ No ☐

4. ¿Qué opinión le merecen los programas de capacitación a corto plazo?

Facilitan la obtención de empleo ☐ Son económicos ☐ Oportunidad de actualizarse ☐

5. ¿Conoce usted algunas instituciones que ofrecen programas de capacitación?

Si ☐ No ☐

6. ¿En cuáles de las siguientes instituciones cree usted que se ofrece programas de capacitación en el corto plazo?

Universidades ☐ Institutos Técnicos ☐ Centros de capacitación ☐ Todas las anteriores ☐

7. ¿ Con qué relaciona usted la palabra Diplomado?

Programas de capacitación a corto plazd ☐ Estudios universitarios ☐ Cursos especializados ☐

8. ¿Tiene conocimiento sobre los diplomados que se imparten en la Universidad Tecnológica de El Salvador?

S ☐ Nd ☐

Si contesto "Sí" pasar a la pregunta No. 9, si su respuesta fue negativa favor pasar a la pregunta No 10

9. ¿Por qué medio se enteró de la existencia de los diplomados?

Amigos ☐ Familiares ☐ T.V. ☐ Prensa ☐

10. ¿Estaría usted interesado en inscribirse en un diplomado impartido por la Universidad Tecnológica de El Salvador?

S ☐ No ☐

11. ¿En orden de prioridad enumere los factores que lo motivarían a inscribirse en un diplomado impartido por la Universidad Tecnológica de El Salvador?

Imagen institucional _____ Ubicación _____ Infraestructura _____ Tipo de Diplomado _____

Horarios _____ Cuotas del diplomado _____ Otros _____

12. ¿En orden de prioridad enumere las áreas en las que le gustaría recibir un diplomado?

Administración _____ Recursos Humanos _____ Mercadeo _____ Ventas _____

Informática _____ Contabilidad _____ Finanzas _____ Inglés _____

Otros _____

13. ¿En cuanto a la duración de los diplomados cuál cree usted que es el período más conveniente?

6 meses ☐ 12 meses ☐ 15 meses ☐ 18 meses ☐

Muchas gracias por su colaboración.

Institución: _____ Fecha: _____

Nombre del entrevistador: _____

Observaciones: _____



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS “LIC. BENJAMÍN CAÑAS”
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

--	--	--

No

Muestral

ENCUESTA DIRIGIDA A JEFES DE RECURSO HUMANO O ÁREAS DE CAPACITACIÓN

OBJETIVO: Conocer la opinión de las empresas respecto a la capacitación, así como también, establecer los mecanismos para lograr el acercamiento entre la empresa y la universidad a través de la capacitación de personal.

INSTRUCCIONES: Marque con una “X” la respuesta que elija, ó enumere las opciones cuando se le pida.

GENERALIDADES

Edad: 21 - 25 años ☐ 26 - 30 años ☐ 31 - 35 años ☐ Más de 35 años ☐

Sexo: Masculino ☐ Femenino ☐

PREGUNTAS

1. ¿Cuál es el nivel académico que posee?

Técnicos ☐ Universitarios ☐ Post Grados ☐ Otros ☐

2. ¿Ha realizado otro tipo de estudios?

SI ☐ No ☐ Especifique: _____

3. ¿Ha recibido capacitación para mejorar su desempeño?

SI ☐ No ☐

4. ¿Si ha recibido capacitación, hace cuánto tiempo la recibió? _____ Años _____ Meses.

5. ¿Existen programas de capacitación al interior de su empresa?

SI ☐ No ☐

6. ¿Qué beneficios considera usted que provienen de la capacitación?

Actualización ☐ Ascensos ☐ Estabilidad Laboral ☐ Calificación ☐

Otros Explique _____

7. ¿Enumere en orden de prioridad las siguientes áreas en que se le puede brindar capacitación?

Recursos Humanos _____ Mercadeo _____ Ventas _____ Finanzas _____ Administración _____

Otras _____

8. ¿Cuáles de los siguientes factores son fundamentales para calificar la calidad de un programa de capacitación?

Calidad Docente ☐ Contenidos Actualizados ☐ Metodología de Enseñanza ☐ Utilidad Práctica ☐

9. ¿Conoce los programas de diplomados que ofrece la Universidad Tecnológica de El Salvador?

Si ☐ No ☐

10. ¿Cómo se enteró sobre los Diplomados que ofrece la Universidad?

Amigos ☐ Familiares ☐ Medios de Comunicación (Radio, Periódicos, T.V.) ☐ Otros ☐

11. ¿En cuanto a la duración, cuál de las alternativas siguientes es la más conveniente para el Diplomado?

3 meses ☐ 6 meses ☐ 9 meses ☐ 12 meses ☐ 15 meses ☐

12. Si la Universidad Tecnológica de El Salvador le ofreciera un programa de capacitación exclusivo para su empresa ó en un área de interés personal ¿Estaría dispuesto a inscribirse?

Si ☐ No ☐

13. ¿Cuáles de los siguientes factores pueden favorecer al acercamiento de su empresa con la universidad?

- ☐ Horarios
- ☐ Costo del Diplomado
- ☐ Infraestructura
- ☐ Respaldo Institucional
- ☐ Calidad Académica
- ☐ Programas de Estudio
- ☐ Capacitación Exclusiva

Otros explique _____

14. ¿Cuál de los siguientes horarios considera más conveniente?

- ☐ Lunes – miércoles y – Viernes de 06:30 a.m. a 08:00 a.m.
- ☐ Lunes – Miércoles – Viernes de 6:00 a 8:00 p.m.
- ☐ Martes y Jueves de 6:00 p.m. a 8:30 p.m.
- ☐ Sábados de 08:00 a.m. a 12:00 m.
- ☐ Sábados de 1:00 p.m. a 5:00 p.m.

ESPACIO RESERVADO PARA EL INVESTIGADOR

Nombre del Encuestador _____ fecha _____

CUADRO COMPARATIVO ENTRE LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR Y LAS INSTITUCIONES QUE OFRECEN PROGRAMAS SIMILARES DE CAPACITACION

Diplomados Universidad Tecnológica de El Salvador

No.	Diplomado	Duración	Mod.	Cuota	Total	L	M	M	J	V	S	D
1	Administración Empresarial	15 meses	8	¢300.00	¢4,000.00	18:00-20:00		18:00-20:00			8:00-12:00	
2	Recursos Humanos	15 meses	8	¢300.00	¢4,000.00	18:00-20:00		18:00-20:00			8:00-12:00	
3	Mercadeo y Ventas	15 meses	8	¢300.00	¢4,000.00	18:00-20:00		18:00-20:00			8:00-12:00	
4	Computación	15 meses	8	¢300.00	¢4,000.00	18:00-20:00		18:00-20:00			8:00-12:00	
5	Inglés	15 meses	3 niveles	¢300.00	¢4,000.00	18:00-20:00		18:00-20:00			8:00-12:00	
6	Asistente de Gerencia	15 meses	8	¢300.00	¢4,000.00	18:00-20:00		18:00-20:00			8:00-12:00	

Diplomados Universidad Albert Einstein

No.	Diplomado	Duración	Mod.	Cuota	Total	L	M	M	J	V	S	D
1	Administración de negocios	250 Horas	10	¢2,500.00	¢25,000.00	8:00 - 13:00	8:00 - 13:00	8:00 - 13:00	8:00 - 13:00	8:00 - 13:00	8:00 - 13:00	

Diplomados Grupo FEPADE

No.	Diplomado	Duración	Mod.	Cuota	Total	L	M	M	J	V	S	D
1	Gestión empresarial	2 Meses	5		¢52,500.00	17:30 - 19:30	17:30 - 19:30	17:30 - 19:30	17:30 - 19:30	17:30 - 19:30		
2	Finanzas	7 Meses	7	¢3,500.00	¢24,500.00					8:00 - 17:00	8:00 - 17:00	8:00 - 17:00
3	Programa de actualización gerencial	240h	5	¢3,500.00	¢17,500.00							
4	Gestión de sistemas de calidad	6 Meses	6	¢3,000.00	¢18,000.00				8:00 - 17:00	8:00 - 17:00	8:00 - 17:00	
5	Recursos humanos	6 Meses	6	¢3,000.00	¢18,000.00				8:00 - 17:00	8:00 - 17:00	8:00 - 17:00	
6	Mercadeo	4 Meses	4	¢3,000.00	¢12,000.00					8:00 - 17:00	8:00 - 17:00	

Diplomados Instituto Tecnológico de Mercadeo y Ventas.

No.	Diplomado	Duración	Mod.	Cuota	Total	L	M	M	J	V	S	D
1	Técnicas profesionales de mercadeo y venta	2 Meses	2	¢550.00*	¢825.00	18:30- 20:00		18:30- 20:00			09:00-12 m.*	
2	Técnicas de venta, mercadeo y servicio al cliente	3 Meses	3	¢650.00*	¢1,300.00	18:30- 20:00	18:30- 20:00	18:30- 20:00	18:30- 20:00		09:00-12 m.*	
3	Gerencia estratégica de ventas	1 y 2 Meses	2	¢750.00*	¢1,500.00		18:30- 20:00	18:30- 20:00			09:00-12 m.*	
4	Gerencia estratégica de mercadeo	3 Meses	3	¢800.00*	¢1,600.00	18:30- 20:00		18:30- 20:00			09:00-12 m.*	

Diplomados MANCORP. (Mancia Corporation)

No.	Diplomado	Duración	Mod.	Cuota	Total	L	M	M	J	V	S	D
1	Administración de empresas	4 Meses	4	¢990.00*	¢3,060.00		18:00 - 20:00		18:00 - 20:00		08:00-12 m*	
2	Gerencia y supervisión de ventas	3 Meses	3	¢990.00*	¢2,370.00		18:00 - 20:00		18:00 - 20:00		08:00-12m*	

Diplomados CEFIN (Centro de Estudios Fiscales y Financieros)

No.	Diplomado	Duración	Mod.	Cuota	Total	L	M	M	J	V	S	D
1	Contabilidad financiera	5 Meses	5 20 sem.	¢1,655.00	¢8,475.00	18:00-19:00		18:00-19:00		18:00-19:00		
2	Administración financiera	5 Meses	5	¢1,695.00	¢8,475.00	18:00-20:00		18:00-20:00		18:00-20:00		

Diplomados Diversas Empresas												
No.	Diplomado	Duración	Mod.	Cuota	Total	L	M	M	J	V	S	D
1	Contabilidad gerencial y finanzas (ISCP - UCA)	6 Meses	10	¢1,500.00	¢15,000.00		18:00-20:00		18:00-20:00			

BIBLIOGRAFÍA

Biguer, Haydee Berta. La Gestión Empresarial, Ventaja Competitiva de El Salvador, 1996.

Chiavenato, Idalberto. Teoría Neoclásica de la Administración. Mc. Graw Hill, México, 1996.

Declaración Mundial sobre Educación en el Siglo XXI de la UNESCO, 1999.
Gómez Ceja, G. Planeación y Organización de Empresas. 8ª Edición. Mc. Graw Hill. 1998.

Hellriegel, D. y Slocum, J.W. Administración. 7ª Edición. Internacional Thomson Editores. México. 1998.

Hernández Sampieri, R. Y Otros. Metodología de la Investigación. 5ª Edición, México. Mc. Graw Hill. México. 1998.

Koonts, Harold y Weihrich, Heinz. Administración. 9ª Edición. Mc. Graw Hill. México 1990.

Koonts, Harold y Weihrich, Heinz. Administración una Perspectiva Global. 10ª Edición. Mc. Graw Hill. México 1998.

Koonts, Harold y Weihrich, Heinz. Administración. 11ª Edición. Mc. Graw Hill. México 1998.

Morrissey, G.L. Planeación a Largo Plazo. Editorial Prentice Hall. México. 1996.

Morrissey, G.L. Planeación Táctica. Editorial Prentice Hall. México. 1996.

Pinto, Roberto. Planeación Estratégica de Capacitación Empresarial. 1ª Edición. Mc. Graw Hill. México, 2000.

Porter E, Michael. Estrategia Competitiva. 24ª Edición. México. 1997.

Resnick Pául. Como Dirigir una Pequeña Empresa. Mc. Graw Hill. México, 1990.

Servat, Poblete Berta. Gestión de Recursos Humano. Editorial Magisterio del Rio de la Plata. Argentina, 1995.

Steiner, G.A., Planeación Estratégica. 23ª Edición. Editorial CECSA. México. 1998.

Stoner, J. Administración. 2ª Edición. Prentice May Hispanoamérica.

http://www.utec.edu.sv/utec2000/gobierno/vicerectoria_investigación.htm

[http://www. Unife.edu.pe/Eswww/organo/proyec1.htm](http://www.Unife.edu.pe/Eswww/organo/proyec1.htm)

<http://www.unam.mx/udual/asamblea/mar1c.htm>