



## **Programa de Alta Dirección de Instituciones Microfinancieras (PADMIF V- PERU)**

**Prepárese para enfrentar los nuevos retos y oportunidades en la industria de las Microfinanzas y mejorar significativamente el desempeño de su institución en términos de rentabilidad, autosostenibilidad y alcance.**

**Módulo 1: 12 al 19 de abril - Módulo 2: 3 al 10 de mayo  
2010**

## Presentación

Las últimas décadas han sido testigos del surgimiento de cientos de Instituciones Microfinancieras (IMFs) en América Latina y el mundo bajo distintas figuras legales: instituciones públicas, privadas, mixtas, y no gubernamentales, con y sin fines de lucro, reguladas y no reguladas.

Estas instituciones han jugado un rol realmente importante en la prestación de servicios financieros de pequeña escala para la micro, pequeña y mediana empresa y en el desarrollo de los países menos desarrollados. Consecuentemente, muchos académicos y “practitioners” argumentan que éstas se han convertido en un movimiento de carácter mundial: la revolución de las microfinanzas.

De acuerdo con la nueva visión en Finanzas para el Desarrollo, para que una institución de este tipo sea catalogada como exitosa, ésta en forma rentable y sostenible debe alcanzar a una gran cantidad de personas de escasos recursos económicos con servicios financieros de alta calidad. Para lograr este objetivo es necesario que los dirigentes y funcionarios de estas instituciones fortalezcan y actualicen sus conocimientos y habilidades no sólo en el área de microfinanzas y sino también en las áreas de estrategia y “management” de instituciones microfinancieras.

Tomando en consideración esta situación y la evolución y cambios dramáticos que se están suscitando en el mercado latinoamericano de las microfinanzas con la entrada de nuevos jugadores (“big players”, “downscalers”, “upgraders”), así como las grandes oportunidades y retos que se presentan en la prestación de servicios financieros de pequeña escala en las áreas rurales y urbano marginales, **INCAE Business School** auspicia este evento para el fortalecimiento de las instituciones microfinancieras, y en conjunto ofrecen el presente programa.

## Objetivo

Al finalizar este programa se espera que los participantes estén debidamente fortalecidos para enfrentar en forma efectiva y eficiente los nuevos retos y oportunidades que se presentan en la industria de las microfinanzas y mejorar significativamente el desempeño de sus instituciones en términos de su rentabilidad, autosostenibilidad y alcance.

## Participantes

Miembros de Junta Directiva, Gerentes Generales, Directores Ejecutivos, Gerentes Mancomunadas, funcionales y Ejecutivos de Alto Nivel de instituciones que prestan o tienen proyectado prestar servicios financieros para la micro, pequeña y mediana empresa: Bancos Privados Comerciales (“downscalers”, “upgraders”), Instituciones Financieras Supervisadas, Bancos Públicos de Desarrollo, Bancos de Segundo Piso, Bancos Mixtos de Desarrollo, Organizaciones no Gubernamentales (Fundaciones y Asociaciones), Cooperativas de Ahorro y Crédito, Organismos de Regulación y supervisión, Académicos, Consultores, etc., principalmente de Perú.

## Contenido Académico

### I. **Áreas Funcionales: Conceptos, Técnicas y Herramientas Gerenciales de Actualidad**

1. Pensamiento Crítico y Toma de Decisiones Gerenciales
2. Interpretación Moderna de Estados Financieros
3. Fraude: Detección, Prevención y Reacción
4. Valuación de Empresas, Fusiones y Adquisiciones
5. Liderazgo, Asertividad y Alineamiento
6. Administración del Crecimiento
7. Gerencia de Operaciones Enfocada en la Eficiencia y los Costos de Transacción
8. Planeamiento Estratégico de Mercadeo
9. Mercadeo Enfocado en la Base de la Pirámide
10. Control Gerencial y Sistemas de Información
11. Juntas Directivas y Gobernabilidad
12. Negociación
13. Responsabilidad Social Corporativa
14. Data Mining
15. Crisis financiera internacional.

## II. Análisis de la Industria de las Microfinanzas

1. Análisis de la Industria
2. Análisis Económico
3. Análisis Político
4. Supervisión Basada en Riesgos

## III. Estrategia de IMFs.

1. Diseño
2. Implementación

## IV. Gerencia de Instituciones Microfinancieras

En este módulo se discutirán los temas de mayor relevancia y actualidad en estrategia y gerencia de instituciones microfinancieras. En el mismo se discutirán y analizarán los casos de instituciones microfinancieras exitosas en América Latina, incluyendo entre otros el caso de ONGs, instituciones financieras reguladas, bancos privados comerciales, bancos mixtos, bancos públicos de desarrollo, “upgraders”, “downscalers”, etc. En cada sesión se hará especial énfasis en los factores clave de éxito asociados con cada institución.

### Metodología de Enseñanza

En este programa se utilizará como principal metodología de enseñanza el método de casos. El método de casos, desarrollado por la Universidad de Harvard y utilizado como principal metodología de enseñanza por INCAE Business School, le permite a los participantes razonar sobre un problema determinado, analizarlo y tomar la decisión más acertada con base en situaciones específicas extraídas del mundo real. Su finalidad es agudizar y agilizar la capacidad para la toma de decisiones óptimas en un entorno cambiante.

Para tal efecto de la base de casos que INCAE Business School ha desarrollado y está desarrollando sobre el sector de instituciones microfinancieras en América Latina, con el apoyo del “Microfinance Management Institute” (Convenio MFMI-CGAP/INCAE-CLACDS) y el Centro de Investigaciones de INCAE, se escogerán los casos más apropiados sobre mejores prácticas, retos, problemas, etc., para ser incluidos en el programa.

Además del método de casos, se utilizarán otras metodologías de enseñanza-aprendizaje: conferencias magistrales, ejercicios, simulaciones, juegos gerenciales, etc.

## Excelencia Académica: Facultad

El programa será impartido por especialistas provenientes de INCAE y otras universidades especializadas en microfinanzas. Entre los profesores que participarán en este programa se encuentran los siguientes:

### **Luis Noel Alfaro Gramajo**

#### **Director Académico**

Ph.D., The Ohio State University  
M.S., The Ohio State University  
M.A.E. INCAE



### **Dale W Adams**

Ph.D., University of Michigan  
M.S., University of Michigan  
Profesor Emerito The Ohio State University  
Profesor Invitado INCAE Business School

### **Arnoldo Camacho**

Ph.D., The Ohio State University  
M.A., The Ohio State University

### **Carlos Quintanilla**

Ph.D. University of Michigan  
M.S. University of Michigan  
M.E. University of Michigan

### **Germán Retana**

Ph.D., University of Southern California  
M.P.P., University of Southern California  
M.A.E., INCAE

### **Arnoldo Rodríguez**

Ph.D., University of Minnesota  
M.A.E., INCAE

### **Guillermo Selva**

Decano Asociado del INCAE  
Ph.D. (cand) University of North Carolina (Chapel Hill)  
M.Sc. Ing. Industrial University of Southern Carolina  
Ing. Electricista, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, México

## Lugar y Fechas

Este programa se realizará en Lima, Perú. Se impartirá en dos módulos de siete días de duración cada uno. La hora de Inicio de cada módulo será a las 14:00 horas. La

hora de conclusión de cada módulo será a las 12:00 horas. La jornada diaria típica será de las 08:00 horas a las 18:00 horas.

Fechas:

**Módulo 1:** 12 al 19 de abril 2010

**Módulo 2:** 3 al 10 de mayo 2010

El esquema modular les permitirá a los participantes no ausentarse una gran cantidad de días de sus instituciones.

## **Admisión**

**Candidato:**

- Ejecutivo con más de 5 años de experiencia gerencial relevante, en puestos de alto nivel en el sector de instituciones microfinancieras.
- Graduado Universitario (o experiencia de trabajo equivalente).
- Que cuente con el aval de la institución en que labora.

Debe llenar la solicitud de admisión de INCAE. Una vez admitido, al momento de recibir la carta de aceptación, debe reservar su cupo. El cupo de este programa es limitado.

## **Inversión**

**US\$ 4.700 (Dólares americanos) por persona.**

Incluye colegiatura, material didáctico, almuerzo y refrigerios. No incluye impuestos, desayuno, cena, ni alojamientos.

Una vez aprobada su admisión deberá realizar el pago en la cuenta bancaria de INCAE PERU.

### **BANCO INTERBANK**

Cta. Ahorros Dólares N° 041-300409296-8  
INSTITUTO CENTROAMERICANO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS -  
INCAE

Dirección de Incae Perú :  
Emilio Cavenecia 225, Oficina 410, San Isidro  
RUC: 20390203609

Una vez realizado el pago enviar vía fax 222 4537 copia del depósito o al e-mail: [maritza.rodriguez@incae.edu](mailto:maritza.rodriguez@incae.edu), indicando el nombre del participante.  
\*\*\* Confirme previamente si la empresa es agente de retención antes de efectuar el pago.

CODIGO INTERBANCARIO – CCI  
003 – 041 – 013004092968 - 14

**Forma de pago para:** Se requiere un depósito mínimo de US\$1.500 o el pago total al momento de la reservación del cupo. Si quedara algún remanente este deberá ser pagado en el momento de la inscripción. **!**

No habrá ningún tipo de devoluciones de depósito o pagos realizados si la persona deja de asistir. Tampoco habrá devolución de la inversión si el participante se retira después de iniciado el programa.

## **Información adicional e inscripciones**

### **Sede Perú 222-8330 - 4214870**

**Costa Rica:** (506) 437-2175, 437-2344, 433-9908 / [costarica@incae.edu](mailto:costarica@incae.edu) **Ecuador:** Quito (593-2) 222-3223 / Cuenca: (593-7) 289-4381/ Guayaquil (593-4) 263-0621 / [ecuador@incae.edu](mailto:ecuador@incae.edu) / **El Salvador:** (503) 2263-2620 / [elsalvador@incae.edu](mailto:elsalvador@incae.edu) / **Guatemala:** (502) 2367-2002 [guatemala@incae.edu](mailto:guatemala@incae.edu) / **Honduras:** Tegucigalpa (504) 236-7184 / San Pedro Sula (504) 552-2674 [honduras@incae.edu](mailto:honduras@incae.edu) / **México:** (52-55) 1163-8855 [mexico@incae.edu](mailto:mexico@incae.edu) / **Nicaragua:** (505) 265-8141 [nicaragua@incae.edu](mailto:nicaragua@incae.edu) / **Panamá:** (507) 264-3574 [panama@incae.edu](mailto:panama@incae.edu) / **Perú:** (511) **222 8330** [peru@incae.edu](mailto:peru@incae.edu) / **República Dominicana:** (809) 542-0126 [informacion@e-intras.com](mailto:informacion@e-intras.com) / **Venezuela:** (58-212) 256-2338 [venezuela@incae.edu](mailto:venezuela@incae.edu) / Otros países: [seminarios@incae.edu](mailto:seminarios@incae.edu)



## **Testimonios FADIMIF IV- Nicaragua Junio 2008**

“Ha sido una excelente oportunidad para perfeccionar mis conocimientos y competencias para conducir a mi institución y llevarla a lugares más expectantes en el mercado de las microfinanzas de mi país”.

**Héctor Maradiaga Tapia**

**Gerente General. Fondo de Desarrollo Regional (FONDESURCO) Perú.**

“Una experiencia académica práctica que nos amplía la visión gerencial en el mundo de las microfinanzas populares”.

**J. Alejandro Arreola Prado.**

**Director. FESOLIDARIDAD SC de RL de CV. México.**

“El programa a través de los casos utilizados, incentiva y promueve el análisis crítico de aspectos tanto financieros como operativos de las IMF’s. Permite también conocer las nuevas tendencias de la microfinanzas en América Latina y el mundo, y se adquieren conocimientos para comprender los aspectos organizacionales de las IMF’s desde el punto de vista del trabajo en equipo y capital humano, propiciando simultáneamente el intercambio de experiencias de las IMF’s participantes”

**Roinel Vargas Blanco**

**Director Ejecutivo, Fundación para la Economía Popular (FUNDECO), Costa Rica.**

“Estoy sumamente satisfecho con el método y contenido de los casos desarrollados en el programa de estudios, los cuales reforzaron y ampliaron mis conocimientos en el área microfinanciera”.

**Roberto Giovanni González Ramírez**

**Director Banca de Segundo Piso. Banco G&T Continental S.A. Guatemala.**

“A nivel profesional me ha dado herramientas valiosas para el análisis de la institución, elaboración de planes de negocios para nuevos proyectos, conocimiento de experiencias similares en la región con sus fortalezas y debilidades en sus gestiones.

A nivel personal, mejorar la calidad de mis análisis y autoevaluación de mi liderazgo a nivel personal y profesional”.

**Rosalía Espinales**

**Gerente PYME. MICROSERFIN. Panamá.**

“Obtuve un claro panorama actual y de la evolución de las MF en Latinoamérica. Las sesiones sobre liderazgo y el enriquecimiento personal... fuera de serie (excelente). Enriquecimiento por el alto nivel y pertinencia de las discusiones”.

**Pablo Morales Duarte.**

**Gerente General. MIBANCO, Banco de Desarrollo. Venezuela.**

“Fue una lluvia enriquecida de ideas y conceptos del negocio de las microfinanzas que me ayudaron a reafirmar mis conocimientos en el ramo, y a la vez aprender nuevos aspectos de las microfinanzas en Latinoamérica que puedo adaptar a las microfinanzas de mi país”.

**Endir Mauricio López C.**

**Gerente General. Finanzas Populares Atemexpa. S.A. México.**

“He fortalecido mi visión empresarial, tanto a nivel personal como a nivel institucional, en base a esto hay importantes cambios que deberé realizar de inmediato. Estos cambios serán apoyados por conocimientos conceptuales adquiridos en este curso”.

**Gloria Ruiz G.**

**Directora Nacional. Pro Mujer. Nicaragua.**

“Fortalecimiento de Herramientas y conocimientos para enfrentar los nuevos retos en MIFs y capturar nuevos mercados, innovar estrategia, productos, servicios, ajustes y como adecuarnos a la estrategia del entorno.”

**Franklin Mendieta**

**Vice Gerente de Medios de Pagos. Financiera Nicaragüense de Desarrollo. Nicaragua.**

“Excelente Programa. Alto Impacto personal, profesional e institucional. ”

**Rogelio Vaz**

**VP Negocios y Microfinanzas. Banco Delta. Panamá.**

“En un poco tiempo este programa tiene un diseño completo, para ilustrar y enseñar sobre los temas básicos de las micro finanzas y otros aspectos generales necesarios. Ha sido de mucha importancia para mí como profesional y la aplicación en la divulgación que le daré dentro de mi compañía. Para nosotros como muchos otros lo más importante son nuestros clientes y conocer al detalle de ellos es de mucha importancia.”

**Ernesto Rosas**

**Vicepresidente Ejecutivo y Comercial. Arango Software Internacional. Panamá.**

“Beneficios obtengo muchos, me amplía y abre una necesidad de superarme y ser mejor persona y poder servir mejor a mis clientes. En lo profesional me llevo herramientas valiosísimas y sobre todo la convivencia y las nuevas relaciones que entrelazo con los demás participantes.”

**Héctor López**

**Director General. Microfinanzas IDESUR. México.**

“Sobrepasó mis expectativas el modelo de estudio, muy práctico, actualizado y de avanzada en este mundo tan cambiante de las microfinanzas.”

**Diego Duque**

**Director General. Credi-Capital S.A. de CV SOFOM ENR. México.**

“Mucho conocimiento de la Industria. Retroalimentación con los compañeros y el profesor. Buenas Herramientas.”

**Clemente Reyes**

**Vice Gerente de Negocios. FINDE. Nicaragua.**

## C.V de los Profesores del programa

**Luis Noel Alfaro**  
**Director Académico del programa**



### **Experiencia Profesional**

Académico y consultor de nacionalidad guatemalteca.

Es profesor de INCAE, institución a la que se incorporó en 1986, en donde imparte cursos en los programas de maestría en las áreas de Control Gerencial, Microfinanzas, Métodos de Intervención Gerencial, y Análisis y Solución de Problemas Gerenciales (Trabajo de Campo).

Como fundador y profesor líder del Curso de Análisis y Solución de Problemas Gerenciales (Trabajo de Campo) ha tenido la oportunidad apoyar a más de cien empresas del continente americano (entre las que se encuentran la BAYER CORPORATION, en Pittsburgh, Pennsylvania, U.S.A.; El Grupo GIGANTE, en México, D.F.; CARRIER CORPORATION, en Monterrey, Nuevo León, México; Pfizer en México, D.F.; La Fragua y el Banco Granay & Townson, en Guatemala; el Grupo TACA, en San Salvador, El Salvador; El Grupo ALCON, en San Pedro Sula, Honduras; la Corporación de Supermercados Unidos, en San José, Costa Rica; el Grupo Pellas en Nicaragua; el Grupo Noboa en Ecuador; la Bolsa de Valores, en Lima, Perú; y el Hotel Radisson, en la Paz, Bolivia) en la solución de problemas de carácter estratégico y gerencial a través de trabajos de aplicación práctica elaborados con su dirección y supervisión por graduandos del programa de Maestría en Administración de Empresas (MAE Modalidad Continua) de INCAE.

Obtuvo su doctorado (Ph.D.) en The Ohio State University, Columbus, Ohio, U.S.A., en donde se especializó en las áreas de Finanzas para el Desarrollo, Análisis Institucional, y Desarrollo Económico y Social. En dicha universidad también obtuvo una Maestría en Ciencias en Economía Agrícola, con especialización en Mercados Financieros Rurales.

Previamente, estudió en INCAE en donde obtuvo los títulos de Máster en Administración de Empresas (MAE), con concentración en Agroindustria y Desarrollo Rural, y de Postgrado en Administración Funcional (PAF), con concentración en Administración de Inversiones (Graduado con Distinción).

Todos sus estudios los realizó como becario de distintas instituciones entre las que se encuentran la Fundación Ford y la USA-AID. Sus estudios doctorales los realizó como "escolasta" del "Joint Japan/World Bank Graduate Scholarship Program".

Recientemente realizó estudios en la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard sobre Métodos de Aprendizaje Centrados en el Participante ("Finance, Accounting and Economics Track").

Ha sido consultor internacional de empresas privadas, instituciones públicas, organizaciones no gubernamentales y agencias internacionales de desarrollo. Es fundador y presidente de la firma Empresa & Desarrollo (E&D), la cual fue creada con el propósito promover la formación de nuevas empresas; contribuir al fortalecimiento de empresas y organizaciones del sector privado, público y no gubernamental; y promover el desarrollo integral de los países donde sirve por medio de servicios de consultoría y asistencia técnica. Asimismo, ha sido fundador de empresas agroindustriales y de servicios.

El profesor Alfaro también ha sido deportista y dirigente deportivo. Actualmente se dedica al patrocinio, dirección y práctica de artes marciales (Tae Kwon Do y Karate) y a la práctica de tenis. Recientemente fue nombrado Vicepresidente de la Unión Nicaragüense de Tae Kwon Do (UNIT).

En cumplimiento de actividades académicas, de consultoría y deportivas, el profesor Alfaro ha visitado distintos países de América, Europa y África.

Cursos

El profesor Alfaro ha dictado cursos en las áreas de Métodos Cuantitativos, Análisis Político y Ambiental, Teoría del Desarrollo Económico, y Formulación y Evaluación de Proyectos.

Además, ha sido director académico y profesor en distintos programas de entrenamiento ejecutivo dirigidos al sector privado, público y no gubernamental.

---

### **Dale W Adams**

Ph.D., University of Michigan  
M.S., University of Michigan  
Profesor Emerito The Ohio State University  
Profesor Invitado INCAE Business School



### **Experiencia Profesional**

Dicté cursos introductorios de microeconomía en la Ohio State University durante 25 años. También impartí diversos cursos de postgrado en finanzas, desarrollo económico y metodología de la investigación durante 29 años. Diseñé e impartí el curso de Banca Mundial del Economic Institute de la University of Colorado por ocho años. Además diseñé y gestioné varias docenas de talleres y seminarios en todo el mundo sobre finanzas rurales, informales y de PYME.

### **CONSULTORÍA REPRESENTATIVA:**

- 1998 Banco Central de Ecuador, consultoría en finanzas rurales en Ecuador
- 1998 Banco Mundial, consultoría en finanzas rurales en Nicaragua
- 1998 USAID Filipinas, programas de garantía de préstamos para PYME
- 1998 FAO/Roma, consultoría en finanzas rurales, África
- 1999 Gobierno de El Salvador, consultoría en banca de desarrollo

- 1999 Gobierno de Namibia, consultoría en mercados financieros
  - 2000 Banco Interamericano de Desarrollo en Perú, consultoría en movilización de depósitos y finanzas informales
  - 2000 Banco Interamericano de Desarrollo en Trinidad y Tobago consultoría en finanzas rurales
  - 2001 African Development Bank, consultoría en finanzas rurales y de PYME
  - 2002 INCAE Nicaragua, consultoría en finanzas de PYME
  - 2003 Banco Mundial / CGAP, consultoría en movilización de depósitos
  - 2004 Banco Interamericano de Desarrollo en Bahamas, consultoría en proyecto de PYME; también otra evaluación de un proyecto de cooperativa de crédito.
  - 2004 IDRC Canadá, consultoría en regulación y supervisión de cooperativas financieras
  - 2004 INCAE Costa Rica, consultoría en reforma de un banco estatal
  - 2005 Banco Mundial, consultoría en programas de garantía de préstamos para PYME en China
  - 2006 Banco Mundial, consultoría en programas de garantía de préstamos para PYME en Asia
  - 2007 Banrural Guatemala
  - 2008 INCAE, Seminario de microfinanzas en Ecuador
- 

**Arnoldo Camacho**

Ph.D., The Ohio State University  
 M.A., The Ohio State University



**Experiencia Profesional**

Obtuvo un Ph.D. en Finanzas y Desarrollo, y un M.A. en Economía Internacional de Ohio State University, así como una Licenciatura en Ingeniería Civil de la Universidad de Costa Rica. Entró a formar parte de la Escuela de Economía como Profesor Asociado en los Programas de Economía Empresarial y de Administración Bancaria de INCAE desde 1989. Fue director académico del Programa de Entrenamiento Económico del Banco Mundial. Actualmente, es Profesor Pleno, y director del Programa de Formación Bancaria en el Instituto y coordinador del área de economía .

Ha sido consultor desde 1986 en las áreas de Moneda, Banca, Supervisión Bancaria, Análisis Macroeconómico, Manejo de Políticas Económicas y Financiamiento Agropecuario para el BID, IICA, CEPAL, Arizona State University, The Ohio State University, DAI Inc., CEPAL/Chile, y USAID/varios países, habiendo asesorado tanto al sector público como privado en Centro América, Belize, República Dominicana, Ecuador, Perú, Bolivia, Paraguay, Argentina, Chile y Madagascar. Tiene dominio completo del inglés, el francés y el español.

---

**Carlos Quintanilla**



Ph.D. University of Michigan  
M.S. University of Michigan  
M.E. University of Michigan

### **Experiencia Profesional**

El Profesor obtuvo su doctorado en Economía de la Universidad de Michigan en Agosto del 2000. También tiene de la misma universidad una Maestría en Estadística (Mayo 1998) y una Maestría en Economía (Diciembre de 1997.)

Sus áreas de especialización son: Macroeconomía, Comercio Internacional, Econometría y Estadística.

El profesor Quintanilla ha sido Instructor en la Universidad de Michigan en las siguientes materias: Macroeconomía y Microeconomía.

---

### **Germán Retana**

Ph.D., University of Southern California  
M.P.P., University of Southern California  
M.A.E., INCAE



### **Experiencia Profesional**

Miembro de la Facultad del INCAE desde 1981 donde enseña en los programas de maestría y de desarrollo gerencial en las áreas de liderazgo, planeamiento estratégico y cambio organizacional.

Coordinador académico de los Programas de Gerencia con Liderazgo, Integración de Equipos Gerenciales, y otros procesos "in-house", que el Instituto realiza en diversos países, incluyendo procesos con varios presidentes y sus gabinetes.

También es docente en los Programas de Alta Gerencia, Recursos Humanos y Conducción del Cambio Organizacional.

Bachiller y egresado de la Licenciatura Centroamericana en Sociología (Universidad de Costa Rica), Master en Administración Pública (University of Southern California), Master en Administración de Empresas (INCAE, con distinción) y Ph.D. con énfasis en Organización (University of Southern California, con distinción). Realizó otros estudios en el Economics Institute de la Universidad de Colorado, donde recibió el premio Robert C. Rogers por desempeño académico.

Ha sido consultor privado para diversas empresas privadas, gabinetes de gobierno, y organismos internacionales. Ha visitado USA, Israel, India, Japón, China, Corea del Sur, Europa y veintisiete países de Latinoamérica y el Caribe.

Ha promovido la práctica de los conceptos de liderazgo, valores y trabajo en equipo en el deporte de alto rendimiento y la identificación de factores de éxito de un equipo deportivo aplicables en la vida de las empresas, especialmente en el funcionamiento de los niveles gerenciales. Por esta razón, colaboró como miembro de los cuerpos técnicos de las selecciones sub-17 y mayor de fútbol de Costa Rica, clasificadas a los mundiales en Trinidad & Tobago (2001) y Corea del Sur y Japón (2002).

---

**Arnoldo Rodríguez**

Ph.D., University of Minnesota

M.A.E., INCAE

**Experiencia Profesional**

Actualmente se desempeña como profesor asistente del INCAE en los cursos de: Contabilidad Financiera y Gerencial, Control y Presupuestación e Investigación Aplicada.

También realiza seminarios de actualización en el área de Capacitación Ejecutiva, y es Director del Centro de Investigaciones del INCAE.

Entre las otras actividades que realiza, el Prof. Rodríguez es Consultor de Empresas en la región centroamericana, miembro de la American Accounting Association y asesor del Gobierno de Costa Rica en las áreas de Fraude y Manipulación de cifras contables.

---

**Guillermo Selva**

Decano Asociado del INCAE

Ph.D. (cand) University of North Carolina (Chapel Hill)

M.Sc. Ing. Industrial University of Southern Carolina

Ing. Electricista, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, México

**Experiencia Profesional**

El profesor Guillermo Selva se incorporó a la facultad de INCAE en 1983. Su actividad en el Instituto se ha orientado hacia las áreas de gerencia de operaciones y tecnología, gerencia de servicios y gerencia de recursos energéticos.

Es coautor del libro Administración de la Energía. Es instructor de los cursos de Gerencia de Producción y Operaciones, Gerencia de Servicios, Gestión de la Calidad, Gestión de la Tecnología y Estrategia de Operaciones.

Recientemente se ha desempeñado como profesor líder de diferentes programas ejecutivos en temas de Estrategia de Operaciones, Gerencia de Servicios, Mejoramiento de la Productividad, Calidad Total y Reingeniería, Gerencia de Manufactura y Gerencia de la Cadena de Suministros.

Desde Mayo de 2002 se desempeña como Decano Asociado de los Programas de Maestría del INCAE.

El Profesor Selva es Ingeniero Electricista del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Monterrey, México, y obtuvo sus grados de maestría en Ingeniería Eléctrica y en Ingeniería Industrial en la Universidad de Southern California.

Además, realizó sus estudios doctorales en administración de empresas, con énfasis en gerencia de operaciones y tecnología, en la Universidad de North Carolina, en Chapel Hill.

Antes de incorporarse al INCAE, ocupó posiciones de Gerencia General en importantes empresas de los sectores público y privado de Nicaragua.

Ha prestado servicios de consultoría a empresas fabriles y de servicio de la región centroamericana, Méjico, República Dominicana y Ecuador, así como a organizaciones latinoamericanas en proyectos relacionados con el sector de la energía eléctrica.

Recientemente ha asesorado a varias empresas en la región centroamericana en planificación estratégica y en procesos de cambio a través de la implementación de iniciativas de mejoramiento continuo de calidad total, servicio al cliente y reingeniería de procesos.