



**Universidad Nacional de Cuyo**  
**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Carrera: Licenciatura en Administración**  
**Plan de Estudios 1998 – Ord. 17/00 C.S.**

## **CONTROL DE GESTION**

Primer cuatrimestre – Ciclo Académico 2015

Eduardo M. JARDEL RUBINO (PROF. TITULAR)  
Miguel GONZALEZ GAVIOLA (ADJ)  
J. Carlos GARCIA OJEDA (JTP)  
María Graciela RUIZ (JTP)  
Marcela ASENSIO (JTP)  
Del. San Rafael: Lucía MEYNIEL(ADJ)

### **A. REQUISITOS DE CURSADO**

Se requiere la aprobación previa de “Administración Financiera I”, “Costos para Decisiones” y “Administración de Personal I”

### **B. OBJETIVOS**

A partir del proceso de enseñanza-aprendizaje, se pretende que el alumno logre adquirir conocimientos, comprensión, aplicación y análisis de los distintos temas a desarrollar durante el cursado. En especial se procura que adquiera la capacidad para desempeñarse como “Controller” en Pequeñas y Medianas Empresas locales e internacionales, públicas y privadas. Específicamente poniendo foco en las siguientes aptitudes profesionales:

- a. Interactuar en la Gestión de las Empresas, como “Controller”, ayudando a la Dirección y/o la Gerencia Superior en la toma de decisiones.
- b. Actuar en forma interdisciplinaria, orientando la planificación, organización, conducción, gestión y control de los aspectos organizacionales.
- c. Los conocimientos a transferir a través de la asignatura, le permitirán desempeñarse, también, como asesor-consultor externo de la Dirección Superior ó de la Gerencia General en el planeamiento y Control de Gestión de las operaciones de una organización.
- d. Aplicar técnicas que permitan medir la eficiencia y la eficacia en la toma de decisiones empresariales.
- e. Emisión de informes de evaluación para usuarios internos o externos, de todos los aspectos relacionados con la gestión.
- f. Diseño, implementación, operación y evaluación de sistemas de control de gestión.
- g. Introducción al alumno sobre los conceptos de Responsabilidad Social Empresaria y su relación con el Control de Gestión.
- h. Conocimientos generales de software de aplicación en el control de gestión.

## **C. PROPÓSITOS DE LA CÁTEDRA**

Esta asignatura es considerada de carácter integrador, dentro del proceso de formación del Licenciado en Administración. Por esta razón se pretende:

- a. Desarrollar los aspectos conceptuales básicos, sin incursionar excesivamente en desarrollos de modelos matemáticos, poniendo énfasis en la práctica a través del método de casos.
- b. Lograr identificar y comprender el funcionamiento básico de los sistemas de Control de Gestión, en aquellas empresas que ya lo aplican.
- c. Aplicar las herramientas de Control de Gestión en el desempeño económico, financiero de los entes, procurando mejorar la rentabilidad de los mismos y la optimización de su cadena de valor.
- d. Presentar al alumno la realidad de la empresa actual, enfatizando la aplicación de los conceptos desarrollados, a problemas empresarios concretos.
- e. Implementar y gestionar Sistemas de Control de Gestión, particularmente en Pequeñas y Medianas Empresas comprendiendo la problemática local, en sectores específicos, entre los cuales se pondrá énfasis en el sector agroindustrial, salud, financiero y gestión de entidades educativas, como así también en empresas en crisis.

## **D. CONTENIDOS MINIMOS**

### **UNIDAD I: GESTIÓN y CONTROL ESTRATÉGICO, ECONÓMICO y FINANCIERO**

- 1. Planeamiento y Proyección Empresaria**
  - 1.2 Concepto, principios generales
  - 1.3 Planeamiento estratégico y táctico – Análisis FODA
- 2. Control de Gestión**
  - 2.1 Concepto y principios generales – Alineación con estrategias
    - 2.1.1. Necesidad de información para la dirección: Responsable – Controller
    - 2.1.2. La estructura organizacional y el Controller: relaciones jerárquicas y funcionales.
  - 2.2. Contabilidad tradicional versus contabilidad directiva
  - 2.3. Concepto de valor de Empresa: gerenciamiento del valor

### **UNIDAD II: PRINCIPALES HERRAMIENTAS PARA LA GESTION y EL CONTROL DE GESTIÓN: TABLERO DE CONTROL, CUADRO DE MANDO INTEGRAL – BALANCED SCORECARD**

- 1. Tablero de Control**
  - 1.1 Concepto, técnicas de preparación.
  - 1.2 Tableros de Control: Operativo, Directivo, Estratégico e Integral
  - 1.3 Casos de empresas que utilizan la herramienta.

## **2. Cuadro de Mando Integral – Balanced Scorecard**

- 2.1 Concepto
- 2.2 El Cuadro de Mando Integral como Sistema de Gestión.
- 2.3 Perspectivas: Financiera. Clientes. Procesos Internos. Formación y Crecimiento. Otras Perspectivas: Responsabilidad Social Empresaria. Ambiental.
- 2.4 Objetivos – Indicadores: concepto y elaboración.
- 2.5 Mapas Estratégicos – Relaciones causa – efecto.

## **3. Sistema Presupuestario Integral**

- 3.1 Concepto de presupuesto. Relaciones con el enfoque estratégico y los objetivos de la empresa para el corto, mediano y largo plazo.
- 3.2 Presupuesto integrado: esquema funcional y componentes.
- 3.3 Metodologías presupuestarias: Presupuesto flexible. Presupuesto por resultados y objetivos. Presupuesto y gestión por procesos. Presupuesto basado en actividades
- 3.4 Ventajas y desventajas de los presupuestos

## **UNIDAD III. PERSPECTIVA DEL CLIENTE**

1. Presupuesto de ventas: Concepto y Objetivos
- 1.1. Diferencia entre Pronóstico y Presupuesto de Ventas
2. Métodos de formulación y proyección de ventas: Variables controlables y no Controlables – Control de desvíos presupuestarios de Ventas
3. Presupuesto de gastos de comercialización: Concepto – Objetivo
4. Control de Gestión de clientes – Principales indicadores – Índice de percepción del cliente

## **UNIDAD IV. PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS**

1. Presupuesto de producción: Objetivo – Concepto – Supuestos a tener en cuenta. Responsabilidad y etapas. Uso de estándares
2. Control de Inventarios: Importancia y objetivos - Influencias sobre otras funciones: Compras – Producción – Financiación – Control del nivel de stock: gráfico ABC
- 2.1 Presupuesto de Compras. Inventario mínimo-máximo-promedio. Punto de Pedido
- 2.2 Determinación del lote óptimo de compra: condiciones de certeza, riesgo e incertidumbre.
- 2.3 El lote óptimo de compra como indicador del C.M.I.
3. Control de desvíos presupuestarios de producción: eficiencia y eficacia
- 3.1. Análisis de las variaciones de los Costos Directos e Indirectos
- 3.2. Cálculo de desvíos de Costos Variables y Gastos Fijos
4. Indicadores de Procesos Internos

## **UNIDAD V. PERSPECTIVA DE FORMACIÓN Y CRECIMIENTO**

1. Gestión de Personal – Selección – Capacitación y entrenamiento
2. Evaluación de Competencias – Medición del Capital Intelectual
3. Conceptos generales de Comportamiento organizacional
4. Indicadores de medición: Talento, Capital estructural y capital relacional – Clima Laboral

## **UNIDAD VI. PERSPECTIVA FINANCIERA**

1. Presupuestos de Caja
2. Presupuesto de Inversiones
3. Métodos de proyección y evaluación de Inversiones
4. Financiamiento de Proyectos – Leverage
5. Economic Value Added . E.V.A. – Arbol del valor – Decisiones a partir del indicador E.V.A.
6. Indicadores Financieros

## **UNIDAD VII: PERSPECTIVA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA - RSE**

1. R.S.E. y desarrollo sustentable: Marco filosófico conceptual
2. Teoría de los Stakeholders
3. Creación de Valor Compartido
4. Gestión de la R.S.E. y el Valor Compartido – Indicadores Claves
5. Ley Provincial N° 8488 – R.S.E.
6. Elaboración de Informes

## **UNIDAD VIII: APLICACIONES DEL CONTROL DE GENTIÓN – SOFTWARE**

1. Conceptos generales teóricos sobre distintos sistemas de Información  
Data warehousing, Data mining y Data Mart – Business Intelligence
2. Demostraciones de software

## **UNIDAD IX: APLICACIONES DEL CONTROL DE GENTIÓN y BALANCED SCORECARD**

1. Taller de aplicación práctica en Empresas Públicas y Privadas.

## E. BIBLIOGRAFÍA BASICA

### UNIDAD I

- a. Jardel, Eduardo *Tablero de Control – Cuadro de Mando Integral* (Trabajo presentado en las Jornadas de Ciencias Económicas – 2004)
- b. García Ojeda, Juan Carlos: *Notas sobre control de gestión y seguimiento de decisiones empresarias*, en Revista Facultad Ciencias Económicas-UNCuyo, edic. jul/dic. 1999

### UNIDAD II

Punto 1:

- a. Ballvé, Alberto M., *Tablero de Control* (Ediciones Machi, 2000)

Punto 2:

- a. Kaplan, Robert S. y Norton, David: *Cuadro de Mando Integral* (Barcelona, Gestión 2000, 1997)
- b. Síntesis del libro Cuadro de Mando Integral – BSC – Diplomado de Finanzas Universidad de Carabobo – Valencia 2005 – Artículo publicado en ECONET
- c. López Viñepla, Alfonso: *El cuadro de mando y los sistemas de información para la gestión empresarial*, (Madrid, PVP, 1999)

Punto 3:

- a. Mocciano, Osvaldo: *Presupuesto integrado* (Buenos Aires, Macchi, 1992)
- b. Burbano Ruiz, Jorge y Ortiz Gómez, Alberto, *Presupuestos: enfoque moderno de planeación y control de recursos*, (Mc Graw Hill -1995)
- c. Horngreen, Charles, Foster, Geroge y Datar, Srikant: *Contabilidad de Costos: un enfoque gerencial* (México, Prentice Hall, 1996)

### UNIDAD III

- a. Burbano Ruiz, Jorge y Ortiz Gómez, Alberto, *Presupuestos: enfoque moderno de planeación y control de recursos*, (Mc Graw Hill -1995)
- b. Asensio, Marcela y Jardel, Eduardo *Variaciones Presupuestarias*, Serie Cuadernos N° 68, FCE-UNCuyo (2003)

### UNIDAD IV

- a. Burbano Ruiz, Jorge y Ortiz Gómez, Alberto, *Presupuestos: enfoque moderno de planeación y control de recursos*(Mc Graw Hill – 1995)
- b. Welsh, Hilton y ots., *Presupuestos, Planificación y Control de Utilidades* (6ª edición, Prentice Hall)
- c. Asensio, Marcela y Jardel, Eduardo *Variaciones Presupuestarias*, Serie Cuadernos N° 68, FCE – UNCuyo 2003
- d. Adler, M: *Planificación & Operaciones* (Ed. Macchi 2004, Bs. As.)

- e. Ruiz, María Graciela y Jardel, Eduardo: *Control de Inventarios – Presupuesto de Compras*, Serie Cuadernos N° 71, FCE – UNCuyo 2004

#### **UNIDAD V**

- a. Alles, M.: *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias* (Ed. Granica. Bs.As.)
- b. Kaplan, Robert S. y Norton, David: *Cuadro de Mando Integral* (Barcelona, Gestión 2000, 1997)

#### **UNIDAD VI**

- a. Jardel, Eduardo Miguel y García Ojeda, Juan Carlos: *Rentabilidad de las Inversiones*, Jornadas de Investigación 2000, FCE – UNCuyo
- b. Cachanovsky, Juan: *Economic Value Added* en revista Enfoques (La Ley, mayo 2000)
- c. López Dunrauf, Guillermo: *Administración Financiera* – Mc Graw Hill - 2011

#### **UNIDAD VII**

- a. Ley Provincial N° 8488 – R.S.E.
- b. Porter, Michael y Kramer, Mark “Creación del Valor Compartido” Harvard Business Review , enero-febrero de 2011
- c. Farré, Daniel, “Vinculando la teoría de los Stakeholders con enfoques y técnicas de gestión.....” XI Congreso Internacional de Costos y Gestión – IAPUCO – set. 2009

#### **UNIDAD VIII**

- a. Demo Software vigentes en instituciones del medio.

#### **F. BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA**

- a. Amat, Joan M., *El control de gestión: una perspectiva de dirección*, (Barcelona, Gestión 2000, 1998)
- b. Desarrollo moderno y control de gestión. Parte II. Video 36-A (Videoteca FCE/UNCuyo)
- c. Gomez Fulao, Juan C. *Los cinco eslabones de la cadena de calidad* en Revista Profesional y Empresaria de ERREPAR, tomo II -N° 24 (BsAs, setiembre 2001)
- d. Staford, Beer: *Desarrollo moderno y control de gestión*. Parte I. Video 36-A (Videoteca FCE/UNCuyo)
- e. Stern, Jorge: *El gerenciamiento del valor* en Revista Desarrollo & Gestión (Ed. ERREPAR, octubre 1999)
- f. <http://www.cuadrodemando.unizar.es>
- g. Cartier, Enrique y otro: *Inflación: análisis conceptual de su impacto en los sistemas de información para la gestión* (Bs. As. La Ley Express 2002)
- h. Héctor C. Ostengo: *Control de Gestión* (Omar D. Buyatti)
- i. Warren, Reeve y Fess: *Contabilidad Administrativa* (8° Edición Thomson)

- j. Jardel, Eduardo Miguel: Selección de lecturas obligatorias, artículos de revistas varias – Gerenciamiento del Valor – E.V.A.
- k. Asensio, Marcela: Guías de clases para Control de Gestión (sin editar disponible en cátedra).-

## **G. METODOLOGÍA DE TRABAJO: TALLER - LABORATORIO**

- a. Taller, metodología inductiva con gran seguimiento individualizado o en pequeños grupos. Actividad eminentemente práctica donde el alumno aprende haciendo, resolviendo los casos y el profesor orienta, induce los procedimientos y, sobre resultado y logros fundamenta y explica conceptos teóricos. Predominio de actividades procedimentales que requieren de un seguimiento constante de las tareas del alumno. Método de casos que se someten a resolución por los alumnos.
- b. Los casos habitualmente incluidos en el cursado, se articulan a través de la simulación de situaciones extraídas de la realidad empresarial o también, a partir de ejercicios o esquemas abstractos que estimulen el criterio, razonamiento y reflexión de los alumnos.
- c. Para asegurar y estimular el necesario intercambio y a su vez mantener la participación individual de cada alumno, se intenta que los grupos a integrarse fluctúen en cuanto a cantidad de integrantes, en un número no inferior a tres ni superior a siete alumnos.
- d. Se forman tantas comisiones como cantidad de alumnos inscriptos en la materia existan, de forma tal de poder facilitar la participación activa de los mismos y evaluar por parte del docente en forma adecuada su desempeño.

## **H. SISTEMA DE EVALUACIÓN Y APROBACION DE LA MATERIA**

La asignatura es de carácter promocional.

### **Evaluaciones**

Se pretende concebir la evaluación como un componente permanente y simultáneo del proceso de aprendizaje, que posibilite la regulación de la intervención docente en el proceso de esclarecimiento de los temas que se van dictando en clase y la orientación del alumno.

#### **A) Casos**

Cada caso deberá acreditar tres instancias para considerarse individualmente aprobado: a) entrega de informe grupal en fecha y hora de su tratamiento en clase presencial; b) solución calificada como satisfactoria; c) asistencia individual en fecha y hora de tratamiento en clase presencial.

#### **B) Exámenes parciales:**

Se incluyen dos exámenes parciales, escritos, semiestructurados, cuya composición abarca los contenidos de la materia, tratados en clases teórico-prácticas hasta el momento del mismo. Para su aprobación se requiere un puntaje igual ó superior al 60%. -

- C) Examen recuperatorio.
- D) Examen integrador.
- E) Examen final.

### **Metodología de Evaluación**

- 1) Se contempla la exigencia de dos exámenes parciales y un examen final. En caso de resultar desaprobado en uno de los exámenes parciales, deberá superar satisfactoriamente un examen recuperatorio bajo las mismas condiciones de contenido y exigencias del parcial que se recupera.
- 2) Requisitos para rendir exámenes parciales.  
Para estar habilitado a rendir exámenes parciales, el alumno deberá aprobar previamente el 75% de los casos prácticos desarrollados durante el cursado y cumplir con el 75% de asistencia a clases de comisión práctica.
- 3) Condición de “alumno regular”, vía ordinaria  
Para adquirir la condición de “alumno regular” se requiere: aprobar los dos parciales en primera instancia, o a través de recuperatorio según 2.2., siendo necesario para su aprobación haber alcanzado un porcentaje no inferior a 60% en cada uno de ellos.
- 4) Condición de “alumno regular”, vía extraordinaria. El alumno que no alcance las condiciones de regularidad según 2.3. podrá rendir un examen integrador de la totalidad de los contenidos dictados en el curso de la asignatura, siendo necesario para su aprobación haber alcanzado un porcentaje no inferior a 60% del total de los puntos en juego.

### **Condiciones de aprobación de la materia:**

- A) Promoción Directa: Sin examen final  
Se podrá aprobar la materia por promoción directa, sin rendir examen final, cuando el alumno obtenga en cada evaluación parcial un puntaje no inferior a 80 puntos y no poseer ningún concepto evaluado con 0 puntos. Además en todos los casos deberá acreditar la integración de conocimientos de esta materia aprobando la totalidad de los casos teórico-prácticos a desarrollar por el alumno durante el cursado.
- B) “Alumno Regular” que no resulte promovido:  
Deberá someterse un examen final oral o escrito, el que se aprobará con un puntaje no inferior al 60% del total de la prueba y no debe tener ningún concepto evaluado con 0 puntos.

C) "Alumno Libre":

Quien no alcanzó la condición de regularidad ni aprobó el examen integrador, deberá someterse a un examen teórico – práctico, debiendo obtener un puntaje mínimo de 75% del total de la prueba y cubrir por lo menos el 20% del puntaje asignado en cada tema evaluado. Podrá exigirse, en su caso, la presentación de un trabajo práctico.-

**I. ESCALA DE CALIFICACIONES**

**Escala ordinal de calificación numérica según Ord. 108/10 C.S.**

Resultado	Escala Numérica	Escala Porcentual
	Nota	%
NO APROBADO	0	0%
	1	1 a 12%
	2	13 a 24%
	3	25 a 35%
	4	36 a 47%
	5	48 a 59%
APROBADO	6	60 a 64%
	7	65 a 74%
	8	75 a 84%
	9	85 a 94%
	10	95 a 100%

**J. CRITERIOS DE EVALUACION**

Los criterios de evaluación a tener en cuenta por la Cátedra en el desarrollo de los casos prácticos, examen parcial, recuperatorio, integrador y final están articulados con la metodología de trabajo y desarrollo de los contenidos volcados en el dictado de la asignatura. Fundamentalmente los criterios de evaluación a destacar son los siguientes:

- a) Habilidad de observación, descripción, categorización, diferenciación, relación, análisis crítico y aplicación de los conocimientos adquiridos en clase.
- b) Consistencia y lógica en el desarrollo y/o tratamiento de algún tema en particular.
- c) Pertinencia de las hipótesis formuladas en los supuestos tenidos en cuenta para el desarrollo de los casos prácticos.
- d) Claridad y precisión en el uso del vocabulario y del lenguaje propio de la asignatura y su exposición.
- e) Creatividad para la presentación de informes.
- f) Categorización y diferenciación de los contenidos vertidos.

- g) Exposición fehaciente y completa de la totalidad de los temas desarrollados.

#### **K. CARACTERISTICAS DE LOS EXAMENES FINALES**

Tanto para el caso de “Alumnos regulares” como el de “Alumnos libres”, la prueba correspondiente al examen final será bajo modalidad oral o escrita.

#### **L. SISTEMA DE CALIFICACION FINAL**

1. Alumnos que aprueben por promoción directa. La calificación será la nota promedio que resulte de los dos parciales.
2. Alumnos regulares: La calificación será la nota obtenida en el examen final.
3. Alumnos libres: La calificación será la nota obtenida en el examen final.

**Mendoza, Setiembre 2014.**