



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

Programa de Asignatura

Carrera:

Contador Público Nacional

Plan de Estudio (aprobado por ordenanza):

Ord 39/2000-CS

Espacio Curricular:

529 - Control de Gestión / Obligatoria

Aprobado por resolución número:

Res. N° 4/2021-CD

Programa Vigente para ciclo académico:

2020-2021

Profesor Titular (o a cargo de cátedra):

GONZALEZ GAVIOLA, Miguel Gusta

Profesores Adjuntos:

MEYNIEL, Lucía Liliana

Jefes de Trabajos Prácticos:

ALOISIO, Cecilia Mariela

ASENSIO, Marcela Flavia

MARTÍNEZ, Mauro Sebastián

MURCIA, Enzo

RUIZ, María Graciela

Características

Área	Periodo	Formato espacio curricular	Créditos
Área Contable y Tributaria	noveno cuatrimestre	Taller Laboratorio	0

Requerimiento de tiempo del estudiante:

Horas clases teoría	Horas clases práctica	Subtotal horas clases	Horas de estudio	Horas de trabajo autónomo	Evaluaciones	Total horas asignatura
20	25	45	52	34	4	135

Espacios curriculares correlativos

Costos para la Gestión ,

Contenidos

Fundamentos:

Contenidos Mínimos:

- Camino Crítico. Métodos. Panel de control y seguimiento de decisiones. - Presupuestos económicos y financieros. Los presupuestos y la contabilidad. Análisis de sensibilidad. Control presupuestario. análisis de desvíos. - Técnicas de elaboración de informes. Presentaciones de informes de gestión. Reportes en tiempo real sobre decisiones financieras, de producción o comercialización. - Uso de software de aplicación.

Competencias Generales:

Detectar y analizar situaciones problemáticas del campo profesional a fin de elaborar y proponer alternativas de solución

Buscar, seleccionar, evaluar y utilizar la información actualizada y pertinente para la toma de decisiones en el campo profesional

Asignar prioridades y trabajar en entornos de alta exigencia con la finalidad de brindar respuestas oportunas y de calidad

Capacidad para trabajar con iniciativa y espíritu emprendedor

Capacidad para trabajar con otros en equipo con el objetivo de resolver problemas

Capacidad para manejar efectivamente la comunicación en su actuación profesional: habilidad para la presentación oral y escrita de trabajos, ideas e informes

Competencias Específicas:

Capacidad de diseñar, implementar, evaluar y controlar sistemas de gestión y auditoría operativa

Capacidad de aplicar las herramientas de tecnología de la información y del procesamiento de datos para la resolución de situaciones profesionales

Capacidad para interpretar, evaluar y proyectar los hechos económicos que afecten a las organizaciones y las unidades productivas

Programa de Estudio (detalle unidades de aprendizaje):

UNIDAD I:

1. Planeamiento y Proyección Empresaria
 - 1.2 Concepto, principios generales
 - 1.3 Planeamiento estratégico y táctico - Análisis FODA VALORIZADO encaminado hacia un
- TABLERO DE CONTROL
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.

UNIDAD II:

1. Tablero de Control
 - 1.1 Concepto, técnicas de preparación.
 - 1.2 Tableros de Control: Operativo, Directivo, Estratégico e Integral. Principales indicadores en cada uno de ellos.
 - 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 Herramientas complementarias para su implementación: Árbol de problemas y Mapas Estratégicos - Relaciones causa - efecto.

UNIDAD III:

1. Los presupuestos y la contabilidad
2. Relaciones con el enfoque estratégico y los objetivos de la empresa para el corto, mediano y largo plazo.
3. Presupuesto integrado: esquema funcional y componentes.
4. Metodologías presupuestarias: Presupuesto flexible. Control de desvíos presupuestarios. Análisis de las variaciones de los Costos Directos e Indirectos. Cálculo de desvíos de Costos Variables y Gastos Fijos.
5. Presupuesto de gastos de comercialización: Concepto - Objetivo
6. Control de Gestión de clientes - Principales indicadores - Índice de percepción del cliente

UNIDAD IV:

1. Gestión operativa de los distintos presupuestos en unidades físicas y monetarias.
2. Control de Inventarios: Importancia y objetivos - Influencias sobre otras funciones: Compras - Producción - Financiación - Control del nivel de stock: gráfico ABC -Punto de Pedido- Inventario mínimo-máximo-promedio.
 - 2.1 Determinación del lote óptimo de compra: condiciones de certeza, riesgo e incertidumbre.
 - 2.2 El lote óptimo de compra como indicador del C.M.I.
3. Indicadores Generales de Procesos Internos del Cuadro de Mando Integral.

UNIDAD V:

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:

1. Control de Gestión Financiero: análisis de corto, mediano y largo plazo.
2. Análisis de variaciones del capital de trabajo, créditos y proveedores. Análisis de la brecha de financiamiento.
3. Análisis práctico de las decisiones financieras de largo plazo - métodos de formulación y evaluación.
4. Financiamiento de Proyectos - Léverage
5. Economic Value Added .E.V.A. - Árbol del valor - Decisiones a partir del indicador E.V.A. a través de indicadores financieros.
6. Reportes en tiempo real sobre decisiones financieras.

UNIDAD VII:

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. Legislación vigente.
6. Elaboración de Informes.

UNIDAD VIII:

1. Conceptos generales teóricos sobre distintos sistemas de Información: data warehousing, data mining y data mart - Business Intelligence
2. Camino crítico: seguimiento de decisiones
3. Demostraciones de software

Metodología

Objetivos y descripción de estrategias pedagógicas por unidad de aprendizaje:

UNIDAD I:

a) Resultados del Aprendizaje:

Realizar un diagnóstico estratégico y táctico (económico financiero) de cómo se encuentra una Empresa, justificado en forma práctica y comprensible para la dirección, a través un análisis FODA Valorizado. Que el estudiante logre entender los conceptos generales del Control de Gestión, alineados con las estrategias.

b) Estrategias de Enseñanza-Aprendizaje:

Clase teórica

Desarrollo de ejemplos prácticos

Taller de aplicación práctica

UNIDAD II:

a) Resultados del Aprendizaje:

Entender la herramienta de Tablero de Control, sus características y clasificaciones, como aplicativo teórico y práctico del Control de Gestión.

Que el estudiante logre: aplicar y entender la herramienta "sistémica" CMI - BSC, como concepto integral sistémico de las Empresas.

b) Estrategias de Enseñanza-Aprendizaje:

Clase teórica

Desarrollo de ejemplos prácticos

Casos prácticos para los estudiantes

UNIDAD III:

a) Resultados del Aprendizaje:

Se pretende que el estudiante conozca la definición, objetivos, y aplicación de los presupuestos como así también los desvíos que se producen en la gestión definiendo tres niveles de análisis.

Que el estudiante logre a partir del conocimiento teórico la aplicación práctica de herramientas de análisis de desvíos presupuestarios como aplicación del control de gestión.

b) Estrategias de Enseñanza-Aprendizaje:

Clase teórica

Desarrollo de ejemplos prácticos

Taller de aplicación práctica

Casos prácticos para los estudiantes

UNIDAD IV:

a) Resultados del Aprendizaje:

Que el estudiante aprenda la aplicación de los distintos presupuestos en unidades físicas y monetarias.

Que el estudiante logre el manejo de la gestión operativa de los distintos presupuestos y su aplicación práctica.

b) Estrategias de Enseñanza-Aprendizaje: Clase teórica

Desarrollo de ejemplos prácticos

Casos prácticos para los estudiantes

UNIDAD V:

a) Resultados del Aprendizaje:

Que el estudiante comprenda la importancia de la gestión de personal en las distintas

organizaciones concluyendo en la medición del capital intelectual.

Que el estudiante sea capaz de detectar, identificar y elaborar indicadores de gestión de personal.

b) Estrategias de Enseñanza-Aprendizaje:

Clase teórica

Desarrollo de ejemplos prácticos

Taller de aplicación práctica

UNIDAD VI:

a) Resultados del Aprendizaje:

Que el estudiante aprenda a discernir conceptualmente la aplicación de principios contables de variaciones de capital de trabajo.

Que sepa asesorar en la toma de decisiones económicas-financieras de mediano y largo plazo a través de métodos técnicos de evaluación.

Que el estudiante logre:

1) formular un análisis práctico de las variaciones de capital de trabajo.

2) formular y evaluar proyectos de emprendedurismo.

3) sepa elaborar, en tiempo real, informes de lo actuado.

b) Estrategias de Enseñanza-Aprendizaje:

Clase teórica

Desarrollo de ejemplos prácticos

Taller de aplicación práctica

UNIDAD VII:

Resultados del Aprendizaje:

Conocer los aspectos claves de RSE en las empresas y su relación con el control de gestión.

Aplicar los principios de RSE y desarrollo sustentable, apoyado en las leyes y demás disposiciones vigentes.

b) Estrategias de Enseñanza-Aprendizaje:

Clase teórica

Desarrollo de ejemplos prácticos Casos prácticos para los alumnos

UNIDAD VIII:

a) Resultados del Aprendizaje:

Que el estudiante conozca el aspecto sistémico del control de gestión.

Que el estudiante logre conocer y visualizar distintos softwares de aplicación.

b) Estrategias de Enseñanza-Aprendizaje: Clase teórica

Desarrollo de ejemplos prácticos

Carga Horaria por unidad de aprendizaje:

Unidad	Horas teóricas	Horas de trabajos prácticos	Horas de actividades de formación práctica	Horas de estudio	Horas de trabajo autónomo	Evaluaciones
1	3	0	2	8	4	0
2	4	2	2	8	4	0
3	3	2	3	8	5	0
4	2	2	2	6	4	0
5	3	0	2	5	4	0
6	2	2	2	8	7	0

Unidad	Horas teóricas	Horas de trabajos prácticos	Horas de actividades de formación práctica	Horas de estudio	Horas de trabajo autónomo	Evaluaciones
7	2	0	2	5	4	0
8	1	0	2	4	2	0
Evaluaciones Parciales y Finales	0	0	0	0	0	4

Programa de trabajos prácticos y/o aplicaciones:

Durante el cursado el estudiante deberá cumplir con diversos requisitos:

- presentar y aprobar cuatro (4) casos prácticos relacionados con las unidades, competencias y habilidades que se desean que adquiera.
- asistir y desarrollar cuatro (4) talleres de ejercicios de simulación
- cumplir con los controles de lectura programados en ECONET
- participar en los foros desarrollados en ECONET

Bibliografía (Obligatoria y Complementaria):

BIBLIOGRAFÍA BASICA

UNIDAD I

- Burbano Ruiz: Presupuestos - Un Enfoque Gerencial - Capítulo 1
- Mallo, Carlos y Merlo, Jose: Control de Gestión y Control Presupuestario - Capitulo 1
- Guía de Clases

UNIDAD II

- Jardel, Eduardo: Tablero de Control - Cuadro de Mando Integral (Trabajo presentado en las Jornadas de Ciencias Económicas - 2004)
- Ballvé, Alberto M.: Tablero de Control (Ediciones Machi, 2000)
- Kaplan, Robert S. y Norton, David: Cuadro de Mando Integral (Barcelona, Gestión 2000, 1997)
- Guía de Clases

UNIDAD III

- Burbano Ruiz, Jorge y Gómez, Alberto: Presupuestos - Enfoque moderno de Planeación y Control de Recursos
- Horgren y Foster: Contabilidad de Costos. - Un enfoque gerencial (6º ed) - capítulos 6,7 y 8
- Asensio, Marcela y Jardel, Eduardo: Variaciones Presupuestarias, Serie Cuadernos N° 68, FCE-UNCuyo (2003)
- Guía de Clases

UNIDAD IV

- Welsh, Glenn A., Hilton, Ronald, Gordon, Paul y Rivera, Carlos: Presupuestos Planificación y control - Pearson Educación, México, 2005 - Capítulos 6 y 7
- Ruiz, María Graciela y Jardel, Eduardo: Control de Inventarios - Presupuesto de Compras, Serie Cuadernos N° 71, FCE UNCuyo (2004)
- Guía de Clases

UNIDAD V

- Alles, Martha: Dirección Estratégica de Recursos Humanos - Gestión por Competencias - Volumen 1 - 6º Ed. Granica 2015 - Bs.As.

b. Guía de Clases

UNIDAD VI

- a. Albornoz, César: Administración de Capital de Trabajo - Un Enfoque Imprescindible para las Empresas en el Contexto Actual.
- b. Rizzo, María Marcela: El Capital de Trabajo Neto y el Valor en las Empresas - Revista EAN N°61 - setiembre/diciembre 2007 - Pág. 103-122
- b. Bocco, Gabriel Luis y Vence, Luis Alberto: Proyectos de Inversión - Métodos de Evaluación. Problemas y Aspectos Especiales - Errepar - 2000
- c. Lopez Dunrauf, Guillermo: Administración Financiera - Mc Graw Hill- 2011
- d. Guía de Clases

UNIDAD VII

- a. Porter, Michael y Kramer, Mark: Creación del Valor Compartido - Harvard Business Review , enero-febrero de 2011
- b. Legislación vigente nacional y provincial.
- c. Resolución Técnica N°36 - "Balance Social" - Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas

UNIDAD VIII

- a. Demo Software en vigencia en instituciones del medio. BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA
- a. Jardel, Eduardo Miguel y García Ojeda, Juan Carlos: Rentabilidad de las Inversiones, Jornadas de Investigación 2000, FCE - UNCuyo
- b. Farré, Daniel, "Vinculando la teoría de los Stakeholders con enfoques y técnicas de gestión....." XI Congreso Internacional de Costos y Gestión - IAPUCO - set. 2009
- c. Stern, Jorge: El gerenciamiento del valor en Revista Desarrollo & Gestión (Ed. ERREPAR, octubre 1999)
- d. Jardel, Eduardo Miguel: Selección de lecturas obligatorias, artículos de revistas varias - Gerenciamiento del Valor - E.V.A.
- e. Horngren, Charles; Datar Srikant y Rajan Madhau: Contabilidad de Costos: Un enfoque gerencial (14 va. Ed. - Pearson 2012)

Metodología de enseñanza y aprendizaje:

METODOLOGÍA DE TRABAJO: TEÓRICO - PRACTICO

La asignatura es de carácter teórico - práctico. Durante el cursado los profesores desarrollan los contenidos teóricos y prácticos (mediante ejemplos numéricos) a fin de transmitir los conocimientos a los alumnos y guiarlos mediante ejemplos en la comprensión de los temas. Es decir, el alumno recibe la teoría de la asignatura, la internaliza y ayudado por los profesores la vuelca a la práctica, en un ejercicio de colocarse como tomador de decisiones en una empresa nueva o en marcha.

Se pretende un aprendizaje activo de los estudiantes, para lo cual se aplica el MÉTODO DE CASOS (4 en total) y de Ejercicios de Simulación o Talleres (4 en total), que deben ser desarrollados por los alumnos en horas presenciales de actividad práctica. Para ello la matrícula se divide en grupos de 5 a 7 alumnos, dependiendo de la cantidad de inscriptos, los que se distribuyen en comisiones a cargo de los Jefes de Trabajos Prácticos, quienes deberán evaluar en forma adecuada su desempeño. Para poder cumplir con este propósito la Guía de Casos está a disposición de los alumnos en la plataforma de ECONET.

Cada alumno por sí, o con sus compañeros de grupo, deberán discutir, razonar, analizar y preparar el trabajo (presentación escrita para su corrección y en soporte informático para su eventual exposición en clase). Si bien hay un predominio de actividades procedimentales por parte de los

alumnos, se requiere de un seguimiento constante del docente de las tareas de éstos para guiarlos en su resolución. Estas tareas se realizan en las clases de consulta donde intervienen todos los profesores ó bien por consulta de los alumnos a través del mail.

Este debate lleva consigo la formulación de supuestos que no deben modificar la esencia del caso ni las consignas establecidas, pero que son necesarios para su desarrollo. Se trata de una actividad eminentemente práctica donde el alumno aprende haciendo, al resolver los casos y donde el profesor orienta e induce los procedimientos.

La exposición en clase es de dos (2) horas donde generalmente participan en cada comisión dos grupos y el resto de los alumnos debate lo que sus compañeros están explicando, siempre, guiados por el profesor a cargo.

La conclusión a la que se arriba dependerá de las pautas dadas en la guía del caso, de los supuestos adoptados y de los demás conceptos que surgen del debate en clase. Es por esta razón que no todos los grupos obtienen el mismo resultado numérico, en consecuencia, la conclusión también será distinta.

Sistema y criterios de evaluación

SISTEMA DE EVALUACIÓN

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, semi-estructurados, 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.

CRITERIOS DE EVALUACIÓN

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.

Requisitos para obtener la regularidad

Requisitos para obtener la regularidad

- a) 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 un examen recuperatorio. Para ello es necesario haber alcanzado un porcentaje no inferior al 60% en cada uno de ellos.

Previamente el alumno deberá haber aprobado el 75% de los casos prácticos desarrollados durante el cursado y cumplir con el 75% de asistencia a clases prácticas de desarrollo de casos y ejercicios de simulación.

- b) Condición de “alumno regular”, vía extraordinaria

El alumno que no alcance las condiciones de regularidad previstas en el apartado anterior, podrá rendir un examen integrador de la totalidad de los contenidos evaluados en el curso de la asignatura, siendo necesario para su aprobación haber alcanzado un porcentaje no inferior al 60% del total de los puntos en juego. Ord. 18/03 CD y modificaciones.

Requisitos para aprobación

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 la sumatoria de los puntos de ambos parciales no menos de 160. 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 y tener el 100% de asistencia a los ejercicios de simulación o talleres y aprobado el Informe Final de los casos.

Se utilizarán procesos de evaluación continua de la participación activa, en los casos, talleres y clases que otorgarán puntos, con un máximo de 10, los cuales acumularán a los puntos de los parciales.

- B) “Alumno Regular” que no resulte promovido:

Deberá rendir 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 rendir 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. -

En cada caso, la nota final será la que surge de aplicar la escala de conversión establecida en la Ord. 108/10 CS.