



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

Programa de Asignatura

Carrera:

Licenciatura en Administración

Plan de Estudio (aprobado por ordenanza):

Ord 17/2000-CS

Espacio Curricular:

754 - Control de Gestión / Electiva

Aprobado por resolución número:

Res Nº 135/18-CD

Programa Vigente para ciclo académico:

2019

Profesor Titular (o a cargo de cátedra):

JARDEL RUBINO, Eduardo Miguel

Profesores Adjuntos:

GONZALEZ GAVIOLA, Miguel Gusta
MEYNIEL, Lucía Liliana

Jefes de Trabajos Prácticos:

ALOISIO, Cecilia Mariela
ASENSIO, Marcela Flavia
RUIZ, María Graciela
MARTÍNEZ, Mauro Sebastián
MURCIA, Enzo

Características

Área	Periodo	Formato espacio curricular	Créditos
Área Contable y Tributaria	noveno cuatrimestre	Teórico-Aplicado	0

Requerimiento de tiempo del estudiante:

Horas clases teoría	Horas clases práctica	Subtotal horas clases	Estudio y/o trabajo autónomo	Actividades de aplicación	Evaluaciones	Total horas asignatura
25	20	45	50	32	8	135

Espacios curriculares correlativos

Costos para las Decisiones , Administracion Financiera I , Administracion de Personal I ,

Contenidos

Fundamentos:

La asignatura Control de Gestión, es un espacio curricular de suma importancia para el futuro egresado en Ciencias Económicas ya que pretende colocar al alumno en la posición de un futuro controller de una organización. Específicamente se pone el foco en las siguientes aptitudes profesionales: interactuar en la Gestión de las Empresas como Controller, ayudando a la Dirección y/o la Gerencia General en la toma de decisiones, actuar en forma interdisciplinaria, orientando la planificación, organización, conducción, gestión y control de los aspectos organizacionales. 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, aplicar técnicas que permitan medir la eficiencia y la eficacia en la toma de decisiones empresariales. Elaborar informes de evaluación para usuarios internos o externos, de todos los aspectos relacionados con la gestión, diseño, implementación, operación y evaluación de sistemas de control de gestión. Transferir al alumno conceptos de Responsabilidad Social Empresaria y su relación con el Control de Gestión, como así también conocimientos generales de software de aplicación en el control de gestión. Esta asignatura es considerada de carácter integrador, dentro del proceso de formación del Contador Público Nacional y Perito Partidor. 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.

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 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

Capacidad para gestionar integralmente proyectos empresariales aplicables a diferentes organizaciones privadas y públicas

Capacidad para orientar la organización a la creación de valor a partir de modelos de valoración y riesgo que sean de alto impacto en las decisiones empresariales, teniendo en cuenta los aspectos éticos y culturales del medio en el cual desarrolla su gestión

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 evaluación.

4. Financiamiento de Proyectos - Léverage

5. EconomicValueAdded .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

Casos prácticos para los alumnos

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 alumnos

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

Casos prácticos para los alumnos

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

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

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

Casos prácticos para los alumnos

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 software de aplicación.

b) Estrategias de Enseñanza-Aprendizaje:

Clase teórica

Desarrollo de ejemplos prácticos

Carga Horaria por unidad de aprendizaje:

Unidad	Horas presenciales teóricas	Horas presenciales prácticas	Horas presenciales de aplicación	Horas de estudio autónomo	Actividades de aplicación	Evaluaciones
N° 1	4	2	0	8	4	0
N° 2	4	2	0	8	4	0
N° 3	4	2	0	8	4	0
N° 4	3	4	0	6	4	0
N° 5	2	2	0	4	4	0

Unidad	Horas presenciales teóricas	Horas presenciales prácticas	Horas presenciales de aplicación	Horas de estudio autónomo	Actividades de aplicación	Evaluaciones
N° 6	4	4	0	8	4	0
N° 7	2	2	0	4	4	0
N° 8	2	2	0	4	4	0
Evaluaciones Parciales y Finales	0	0	0	0	0	8

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.
- 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

- a. Alles, Martha: Dirección Estratégica de Recursos Humanos - Gestión por Competencias - Volumen 1 - Capítulo 2 - 3º 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 - APLICADO

La asignatura es de carácter teórico - aplicado. Durante el cursado los profesores (titular y adjunto), como así también los Jefes de Trabajos Prácticos desarrollan los contenidos teóricos y prácticos (mediante ejemplos numéricos) a fin de transmitir los conocimientos a los estudiantes y guiarlos mediante ejemplos en la comprensión de los temas. Es decir el estudiante 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), que deben ser desarrollados por los estudiantes. Para ello la currícula se divide en grupos de 3 a 6 estudiantes, 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 estudiantes desde el primer día de clases en la plataforma de Econet.

Cada estudiante 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 estudiantes, 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 estudiantes 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 estudiante 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 estudiantes 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 estudiante.

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 estudiante 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

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

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

El estudiante que no alcance las condiciones de regularidad previstas en el apartado anterior, podrá rendir un examen integrador de la totalidad de los contenidos examinados en las evaluaciones de proceso y/o recuperatorio programado para 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 modif.)

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 estudiante 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 estudiante durante el cursado.

B) “Alumno Regular” que no resulte promovido:

Deberá someterse a 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.-

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