



Universidad Nacional de Córdoba
2019

Resolución Decanal

Número:

Referencia: EXP-UNC:0054968/2018

VISTO:

La OHCD-2019-2-E-UNC-DEC#FCE, que aprueba las modificaciones del Plan de Estudios, Reglamento de la Carrera y del Reglamento de Trabajo Final de Aplicación de la Maestría en Dirección de Negocios que se dicta en la Escuela de Graduados de esta Facultad;

Y CONSIDERANDO:

Que por OHCD-2019-10-E-UNC-DEC#FCE se modificó el Anexo I – Plan de Estudios de la OHCD-2019-2-E-UNC-DEC#FCE, en lo referido al cuadro de asignaciones de horas teóricas y prácticas;

Que a los fines de unificar en un solo cuerpo normativo las modificaciones de dicha Ordenanza procede el dictado de un Texto Ordenado de la misma;

Que la Resolución HCD N° 117/2013 delega en el señor Decano la aprobación del texto ordenado sobre normativas del H. Consejo Directivo; por ello,

LA VICEDECANA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
R E S U E L V E:

Art. 1°.- Aprobar el Texto Ordenado (T.O.) de la OHCD-2019-2-E-UNC-DEC#FCE referido al Plan de Estudios, Reglamento de la Carrera y del Reglamento de Trabajo Final de Aplicación de la Maestría en Dirección de Negocios, cuyos anexos I, II y III se incorporan a la presente.

Art. 2°.- Comuníquese, publíquese en el Boletín Oficial, dése cuenta al H. Consejo Directivo y archívese.

Art. 3°.- Comuníquese, publíquese en el Boletín Oficial, dése cuenta al H. Consejo Directivo y archívese.

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CORDOBA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE GRADUADOS**

**MAESTRIA EN DIRECCIÓN DE NEGOCIOS
PLAN DE ESTUDIOS**

INFORMACION GENERAL SOBRE LA CARRERA

Título que otorga: **MAGISTER EN DIRECCIÓN DE NEGOCIOS**

Disciplina de la carrera: **DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

Año de Inicio del Dictado: **1997**

Normativas de la Carrera: El presente Plan de Estudios de Maestría responde en su totalidad a las disposiciones específicas y particulares que establecen las resoluciones del Ministerio de Educación de la Nación y supletoriamente a las normas vigentes establecidas por la Facultad de Ciencias Económicas y el HCS, de la Universidad Nacional de Córdoba, para sus carreras de posgrado.

Tipificación de la Carrera: La Maestría es continua, con un plan de estudios estructurado y de modalidad presencial. Otorga un título académico de posgrado que no habilita a ejercicio profesional alguno. Se trata de una Maestría profesional.

Información adicional: La Maestría es Institucional, perteneciente a la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Córdoba y su dictado se realiza en la Escuela de Graduados de la Facultad.

En cumplimiento de lo establecido por la Resolución 160/2011, se brinda la siguiente información vinculada a la Maestría en Dirección de Negocios.

1. FUNDAMENTACION

Esta Maestría en Dirección de Negocios permite a la UNC ofrecer un programa de posgrado que se corresponde con lo que internacionalmente se conoce como Master of Business Administration (MBA). Su oferta se fundamenta en la necesidad de formar directivos, líderes transformadores, que actúen en organizaciones públicas y privadas. Es un programa interdisciplinario, dirigido no sólo a Licenciados en Administración, sino también a ingenieros, médicos, arquitectos y abogados, entre otros. La formación especializada que ofrece la Maestría facilita disponer de las destrezas coincidentes con el perfil que requieren las organizaciones públicas y privadas para su dirección. Actualmente, en este campo se requieren profesionales que conecten rápidamente con la cultura de la organización y que hayan fortalecido las competencias técnicas propias de la profesión, con habilidades transversales, como la gestión del tiempo, la capacidad para priorizar tareas, construir redes de contacto, liderazgo organizativo y desarrollo de negocios.

El entorno actual de negocios, cambiante y en muchas ocasiones incierto, invita a la búsqueda de nuevos conocimientos y metodologías de gestión, no

solo para hacer más eficientes los procesos organizacionales, sino también para reinventarse constantemente a través de la generación de nuevos modelos de negocios, productos o servicios. Una Maestría de este tipo ofrece herramientas, metodologías y el soporte para el desarrollo de capacidades de liderazgo que le permitan a los profesionales enfrentar y responder eficazmente a los constantes retos y oportunidades que trae consigo este nuevo entorno.

Esta Maestría tiene una amplia trayectoria, de más de veinte años, lo cual le ha permitido disponer de una amplia red de colaboraciones dentro y fuera de la UNC. La Facultad de Ciencias Económicas cuenta con cuatro institutos de investigación: el Instituto de Economía y Finanzas, el Instituto de Estadística y Demografía, el Instituto de Administración, y el recientemente creado Instituto de Contabilidad, institutos a los cuales los alumnos de la Maestría pueden adscribirse para realizar investigaciones, o particularmente, al momento de redactar sus Trabajos Finales de Aplicación (TFA). También los alumnos luego de su egreso han pasado a ser parte del personal docente de otros programas de grado y posgrado. Muchos de ellos son directivos de prestigiosas empresas nacionales e internacionales, del ámbito público y privado.

2. OBJETIVOS Y METAS DE LA MAESTRIA

La Maestría en Dirección de Negocios está destinada a la formación de directivos transformadores, a los que brinda formación integral en todos los aspectos de la organización. Se los entrena en habilidades directivas y les ofrece una visión actualizada de las tendencias vigentes en los negocios, posibilitando su inserción en una amplia red profesional e institucional, tanto del ámbito público como privado.

Las actividades curriculares previstas en este Plan de Estudios apuntan a los objetivos de:

- Formar integralmente en un amplio espectro de materias relevantes a los negocios.
- Entrenar habilidades directivas, como la toma de decisiones bajo presión, el trabajo en equipo, la negociación, el liderazgo y la interculturalidad.
- Ofrecer información de alta calidad sobre tendencias en los negocios.
- Fomentar el emprendedorismo, la creación de nuevas empresas y la creación de redes profesionales.

3. PERFIL DEL EGRESADO

Se pretende formar un graduado con perfil de:

- Líder, con capacidad de análisis y acción, que construya y motive a los equipos de trabajo y lo conduzca hacia el éxito.
- Estratega, con habilidad para diagnosticar situaciones actuales y proyectarse al futuro, desplegando todos los escenarios posibles.
- Emprendedor, con creatividad e ideas para los negocios.
- Decisor, que aplique técnicas científicas con serenidad, armonía, eficacia y eficiencia.
- Integrador, de las diversas variables que concurren en la dirección de los negocios modernos.
- Formador, de recursos humanos con capacidad para transmitir los conocimientos adquiridos.
-

4. REQUISITOS DE ADMISIÓN

Los postulantes a ingresar deberán ser egresados de carreras de grado de 4 (cuatro) años de duración como mínimo, de universidades públicas o privadas, del país o del exterior, legalmente reconocidas.

El Comité Académico (CA), en conjunto con el Director evaluará los antecedentes de los postulantes. Cuando lo considere necesario, también incluirá una entrevista donde se evaluarán: motivaciones y perfil profesional del postulante, a los efectos de determinar las posibilidades de ingreso y la necesidad de tomar cursos propedéuticos como prerrequisito de admisión.

5. DIRECCIÓN Y COMITÉ ACADÉMICO DE LA MAESTRÍA

Las funciones correspondientes y las responsabilidades por la gestión académico-administrativa de la Maestría estarán a cargo de un Director y de un CA. Los requisitos para desempeñarse como Director o integrante del CA, y sus respectivas atribuciones y obligaciones, se detallan en el Reglamento adjunto al presente Plan.

6. EXTENSION Y CARGA HORARIA DE LA MAESTRIA

La Maestría en Dirección de Negocios tendrá una duración máxima de dos años y medio, plazo que incluye la presentación de un Trabajo Final de Aplicación (TFA).

Los espacios curriculares (EC) de la carrera se dictan en 6 trimestres de cursado obligatorio.

La Maestría constará de un trayecto estructurado de régimen presencial obligatorio, común a todos los alumnos, con espacios curriculares distribuidos en seis trimestres. La carga horaria total de la Carrera será de 711 horas reloj. De ellas, 551 horas se dedican a los cursos y seminarios obligatorios (incluidos en el cuadro siguiente). Al Trabajo Final de Aplicación corresponden las restantes 160 horas.

La Maestría ofrecerá además actividades no obligatorias (no incluidas en el Plan de Estudio) consistentes en conferencias, videoconferencias y talleres con especialistas invitados nacionales y del exterior sobre temas de interés, a la vez que promoverá visitas y reuniones de trabajo en organizaciones públicas y privadas de interés para la formación y la construcción de redes.

7. PLAN DE ESTUDIOS DE LA MAESTRIA EN DIRECCIÓN DE NEGOCIOS

El Plan de Estudios de la Maestría en Dirección de Negocios está instrumentado sobre la base de cursos, seminarios y talleres de 28, o más, horas de duración, que se dictarán los días viernes y sábados, según se detalla en el Cuadro siguiente, que cubrirán las 551 horas mencionadas en el apartado precedente y que se dictarán en los seis trimestres de cursado de la Carrera.

Los primeros tres trimestres están dedicados al núcleo básico de formación. Los últimos tres trimestres están dedicados a cursos de integración de conocimientos y a generar el proyecto y avance inicial del Trabajo Final de Aplicación (TFA). Se espera que el alumno termine el cursado de los seis

trimestres con el TFA casi terminado o con un muy fuerte nivel de avance (no menos del 70%), que le permita en pocos meses concluirlo exitosamente.

Asignaturas	Tipo	Régimen	Teóricas	Prácticas	Total
PRIMER AÑO					
Primer Trimestre					
Contabilidad Financiera	Curso	Trimestral	12	16	28
Administración y Organización de Empresas	Curso	Trimestral	14	14	28
Microeconomía Aplicada		Trimestral	18	10	28
Segundo Trimestre					
Métodos Estadísticos	Curso	Trimestral	18	10	28
Gerencia de Marketing	Curso	Trimestral	18	10	28
Marco Económico para la Gestión	Curso	Trimestral	18	10	28
Tercer Trimestre					
Contabilidad de Gestión	Curso	Trimestral	9	19	28
Análisis de Inversiones	Curso	Trimestral	18	10	28
Gerencia de Recursos Humanos	Curso	Trimestral	18	10	28
SEGUNDO AÑO					
Cuarto Trimestre					
Gestión de Servicios	Curso	Trimestral	14	14	28
Marketing Estratégico	Curso	Trimestral	14	14	28
Taller de Estrategia y Negociación	Taller	Trimestral	12	16	28
Seminario del TFA	Seminario	Anual	10	25	35
Quinto Trimestre					
Ética en los Negocios	Curso	Trimestral	18	10	28
Finanzas Operativas	Curso	Trimestral	18	10	28
Administración de Operaciones e Innovación Tecnológica	Curso	Trimestral	12	16	28
Sexto Trimestre					
Liderazgo	Taller	Trimestral	15	25	40
Finanzas Corporativas	Curso	Trimestral	18	10	28
Estrategia y Política de Negocios	Curso	Trimestral	14	14	28
CURSOS, SEMINARIOS y TALLERES			288	263	551
TRABAJO FINAL DE APLICACIÓN					160
TOTAL					711

Dado el carácter intensivo del dictado de los cursos (con mucha horas de dictado en un mismo día), se pondrá énfasis en el uso de metodologías y de soportes tecnológicos tales como uso de proyectores, videos y discusiones de casos que promuevan la atención de los alumnos, a la vez que se incitará a los docentes a desarrollar clases activas, por sobre las magistrales, con profusión de ejemplos prácticos y casos de estudio, de forma tal de promover una fuerte participación e interés de los alumnos. El edificio de la Escuela de Graduados fue especialmente diseñado para esta intensidad de dictado. Cuenta con salas para método de casos (identificación de alumnos en sus asientos, wifi, espacios para refrigerios, etc).

El entorno áulico es complementado con aulas virtuales para cada espacio curricular, que facilitan la comunicación entre los participantes y los docentes, entregas de actividades y materiales.

Por otro lado, y dado el carácter profesional de la Maestría, se ha concedido en cada uno de los cursos un espacio suficiente para las actividades

de formación prácticas en las que los estudiantes deberán abocarse a la resolución de casos de estudio y a ejercicios prácticos de diseño, implementación y evaluación de modelos, metodologías y herramientas, entre otros (cuenta el edificio con salas para el trabajo en equipos).

El entrenamiento de habilidades directivas es transversal a todos los espacios curriculares, aunque algunas de ellas han merecido cursos o talleres específicos. Para el entrenamiento en la habilidad intercultural se recurre a los intercambios con prestigiosos centros del mundo con los que se han establecido convenios. Sea porque el alumno viaja a uno de esos centros, o porque convive con un alumno de esos centros en nuestro país, se garantiza el contacto intercultural y entrenamiento de la habilidad. Actualmente los alumnos pueden cursar en Francia (ESSEC Business School, París), en Singapur (ESSEC), el Instituto Tecnológico de Massachussets (Scale MIT, Boston) y países latinoamericanos a través de la Red de Macrouiversidades de Latinoamérica.

A continuación, se detallan todos los aspectos organizativos y de dictado de los cursos, talleres y el Seminario del TFA citados. Cada unidad curricular se dicta los días viernes y sábados, en instalaciones de la Escuela de Graduados, FCE, UNC. Se incluyen contenidos mínimos, modalidad de evaluación¹ y bibliografía básica.

CONTENIDOS MÍNIMOS

CONTABILIDAD FINANCIERA
Curso Teórico-Práctico
Carácter: Obligatorio
Objetivos: <ul style="list-style-type: none"> • Analizar la situación financiera de una empresa a través de sus Estados Contables. • Interpretar y usar la información contable para apoyar la toma de decisiones.
Contenidos Mínimos: Análisis de la situación financiera de una empresa, con el fin de tomar decisiones de inversión o financiamiento. Interpretación y uso adecuado de la información proporcionada por los Estados Contables Básicos. Análisis de la estructura básica y organización de los Estados Contables. Enfoque desde la administración y la toma de decisiones.
Actividades de formación práctica: análisis de casos específicos. Ejercicios para distintas situaciones.
Método de Evaluación: Evaluación Parcial y Examen Final
Bibliografía: <ul style="list-style-type: none"> • Amat, O. (2008) Análisis de Estados Financieros, 8va. Edición • Somoza López, A. (2016) Análisis de Estados Financieros Consolidados.

¹ En el caso en que se inserta la leyenda 'A determinar por el profesor de la materia' se anticipa la posibilidad de evaluación de la mencionada asignatura tanto mediante exámenes parciales y finales como de coloquios finales o promoción sin examen. Todos estos casos son actualmente de uso común en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Córdoba.

- García, N., Arnoletto, J. (2018) Selección de textos de Contabilidad Financiera, un enfoque desde el punto de vista del uso.
- Arnoletto, J. (2017) Cuadernillo de casos prácticos de Contabilidad Financiera.

ADMINISTRACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS

Curso Teórico-Práctico

Carácter: Obligatorio

Objetivo: Analizar las características de volatilidad, incertidumbre, cambio y ambigüedad del entorno global actual, desde una perspectiva teórico práctica, con foco en la disrupción digital y el impacto de conductas de las nuevas generaciones en el ámbito laboral.

Contenidos Mínimos: Estudio de aspectos generales sobre las características de volatilidad, incertidumbre, cambio y ambigüedad del entorno global actual de la empresa como un sistema abierto, su existencia, su funcionamiento, su análisis desde el punto de vista económico. Los principales aspectos de la dirección de empresas. Relaciones con el entorno, la importancia de la figura del empresario, los fundamentos de la competitividad empresarial, los objetivos, la planificación y el control, la localización, dimensión y el crecimiento de la empresa.

Actividades de formación práctica: Análisis de casos específicos. Ejercicios para distintas situaciones. Cada alumno elegirá una Organización para su análisis de acuerdo a las dimensiones discutidas en clase. Propondrá un plan de acción destinado a la mejora y la estrategia de despliegue asociada.

Método de Evaluación: Evaluación Parcial (deberán aprobar tres parciales escritos individuales). Trabajo sobre una organización y Examen Final Escrito.

Bibliografía:

- Johansen, O. (1996) El Administrador como definidor, Editorial Gestión.
- Salim, Ismail. (2016) Organizaciones Exponenciales, Editorial Bubok.
- Kahneman, D. (2012) Pensar rápido, pensar lento. Editorial Debate.
- Mootee, I. (2015) Design Thinking para la innovación estratégica. Editorial Empresa Activa.
- Doerr, J. (2018) Mide lo que importa. Editorial Conecta.

MICROECONOMÍA APLICADA

Curso Teórico-Práctico

Carácter: Obligatorio

Objetivo:

Proporcionar un marco analítico que permita entender los fundamentos microeconómicos de los problemas de gestión y el proceso de toma de decisiones

Contenidos Mínimos: Teoría del Consumidor, Teoría de la Firma. Análisis de las decisiones de los consumidores y de las firmas, el equilibrio de mercado en competencia y en condiciones no competitivas. Se presta particular atención a técnicas de fijación de precios y de segmentación.

<p>Actividades de formación práctica: Se destinarán fundamentalmente a analizar casos específicos, a la discusión de problemas y/o casos tomados de temas de la actualidad nacional e internacional.</p>
<p>Método de Evaluación: evaluación escrita sobre situaciones problemáticas cuyo desarrollo implica la conjugación de varias de las herramientas teóricas analizadas en clase.</p>
<p>Bibliografía:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Binmore, Ken (2011) La teoría de juegos: Una breve introducción (El Libro De Bolsillo - Ciencias Sociales) • Frank, Robert (2007) Microeconomía y Conducta. 7ma edición • Holden Reed y Thomas Nagle (2002) Estrategia y tácticas de precios: Una guía para tomar decisiones rentables. 3era Edición. Ediciones Alhambra, Madrid. • Mankiew, Gregory y Mark Taylor (2017) Economía. Ediciones Paraninfo. Barcelona. • Nalebuff, Barry (2010) El Arte de la Estrategia: la teoría de juegos, guía del éxito en sus negocios y en su vida diaria. Antoni Bosch. Barcelona • Nicholson Walter (2016) Teoría Microeconómica. Principios Básicos y Ampliaciones - 11ª edición. Cengage Learning. • Raju, Jagmohan y John Zhang (2011) Fijando precios para ganar competitividad últimas tendencias en política de precios. Editorial: Bresca Profit. Barcelona. España

<p>MÉTODOS ESTADÍSTICOS</p>
<p>Curso Teórico-Práctico</p>
<p>Carácter: Obligatorio</p>
<p>Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar herramientas metodológicas para el análisis de decisiones complejas. • Introducir técnicas de inferencia estadística relevantes para la administración y la investigación de mercados.
<p>Contenidos Mínimos: En la primera parte se desarrollan conceptos de árboles de decisión, probabilidad, actualización de probabilidades con Bayes, valor esperado, valor esperado de la información perfecta, aversión al riesgo. En la segunda parte se los introduce a las técnicas de pronóstico. Se presentan conceptos y técnicas de muestreo, series de tiempo y regresión lineal simple y múltiple. Análisis multivariantes: cluster, factorial y conjunto. Contempla entrenamiento con paquetes estadísticos.</p>
<p>Actividades de formación práctica: Se destinarán fundamentalmente a analizar casos específicos y entrenar en el uso de software. Se harán ejercicios para distintas situaciones.</p>
<p>Método de Evaluación: Evaluación Parcial, Informe de un caso (actividad grupal) y Examen Final Escrito.</p>
<p>Bibliografía:</p>

- Levine, D., Krehbiel, T., Berenson, M. (2014) Estadística para Administración. 6ta. Edición. Pearson.
- Perez López, C. (2009) Análisis de Datos. Técnicas con SPSS 15. Prentice Hall.
- Pintado Blanco, M.T., Blanco, M., Merino Sanz, J. (2015) La Investigación de Mercados: Claves Para Conocer los Insights del Consumidor. Esic Editorial

GERENCIA DE MARKETING
Curso Teórico-Práctico
Carácter: Obligatorio
<p>Objetivo: Analizar los factores claves de éxito que afectan la planificación estratégica en marketing. Específicamente, un foco en el cliente y en el valor de éste en el largo plazo, como objetivo primordial de la sustentabilidad de la empresa.</p>
<p>Contenidos Mínimos: Definición conceptual y alcance de Marketing. Concepto de Valor y de intercambio. Análisis de las tres C's estratégicas. Estrategias Competitivas y Estrategias de Crecimiento. Estados de la Demanda. Outline del plan de marketing. Customer Equity: CLV, satisfacción y lealtad. Concepto de mercado y segmentación. Posicionamiento y Estrategia de producto, marca, servicios y productos nuevos. Decisiones estratégicas en: Plaza, Promoción y Precios.</p> <p>Actividades de formación práctica: Este curso está orientado a optimizar la toma de decisiones sobre la mezcla comercial, haciendo uso intensivo de casos reales. Se analizarán en forma práctica conceptos como análisis competitivo, posicionamiento y segmentación de mercados, entre otros. De esta forma, se desarrollarán tres casos</p>
<p>Método de Evaluación: Evaluación Parcial, trabajo grupal y Examen Final Escrito.</p>
<p>Bibliografía:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lamb, Ch., Hair, J. y McDaniel, C. (2011). Marketing. (11a ed.) México: Cengage Learning Editores S.A. • Manzur, E., Uribe, R., Hidalgo, P., Olavarrieta, S. y Farías, P. (2012). Comparative advertising effectiveness in Latin America: Evidence from Chile. <i>International Marketing Review</i>, 29(3), 277-298.

MARCO ECONÓMICO PARA LA GESTIÓN
Curso Teórico-Práctico
Carácter: Obligatorio
<p>Objetivos: Que el alumno logre:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incorporar modelos conceptuales y teorías económicas que sirvan para comprender la evolución y las perspectivas macroeconómicas, con énfasis en las particularidades de la economía argentina. • Ser capaz de aplicar los modelos y teorías aprendidos al análisis del entorno económico de las organizaciones en las cuales se desempeñe.

<ul style="list-style-type: none"> • Identificar las series estadísticas necesarias para dar sustento al análisis sobre el entorno económico. • Identificar las principales fuentes de información económica existentes, conociendo el modo de acceder a la información disponible. • Interpretar adecuadamente las estadísticas económicas en sus diferentes formas.
<p>Contenidos Mínimos: La economía en el corto plazo: ciclos económicos. Política económica anti-cíclica. Dinero e inflación. Sector Externo y tipo de cambio. Crisis económicas y financieras. La economía en el largo plazo: crecimiento económico.</p>
<p>Actividades de formación práctica: Se destinarán fundamentalmente a analizar casos específicos. Se harán ejercicios para distintas situaciones.</p>
<p>Método de Evaluación: Trabajo grupal y Examen Final Escrito.</p>
<p>Bibliografía:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Blanchard, O., Pérez Enri, D. (2000) Macroeconomía: Teoría y Política Económica con aplicaciones a América Latina. Prentice Hall: Pearson Ed. 2000. • Blanchard, O. y Pérez Enri (2013) Macroeconomía: Aplicaciones para Latinoamérica, Pearson. • Dornbush, Fischer y Startz (2011) Macroeconomía. Mc Graw Hill. • Utrera, Gastón (2011): Macroeconomía para No Economistas. Editorial EDICON del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. • Utrera, Gastón (2013): La Inflación – Cómo comprender y combatir la enfermedad crónica de la Argentina. Editorial EDICON del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

<p>CONTABILIDAD DE GESTIÓN</p>
<p>Curso Teórico-Práctico</p>
<p>Carácter: Obligatorio</p>
<p>Objetivos: El curso de Contabilidad de Gestión busca lograr tres objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La comprensión y manejo de los conceptos esenciales para la toma de decisiones. • Desarrollar el entendimiento de las interrelaciones entre los componentes de un sistema de gestión del desempeño. • Ofrecer al estudiante la oportunidad de mejorar sus habilidades analíticas e interpersonales.
<p>Contenidos Mínimos: Conceptos básicos de la contabilidad de gestión y de las últimas tendencias en control estratégico y gestión del desempeño, conocida como “Performance Management”. Los sistemas de control de gestión vistos como un proceso por el cual los miembros de la organización administran eficiente y efectivamente los recursos necesarios para ejecutar la estrategia. Sistema de costos, Regla del margen de contribución. Decisiones de producto y de precio. Control de Costos. Medición del desempeño. Control de Gestión y Estrategia.</p>
<p>Actividades de formación práctica: se basa en el estudio de casos. Estos permiten desarrollar y practicar un enfoque sistemático para analizar los</p>

sistemas de gestión del desempeño. Los casos no tienen una única solución correcta, más bien existen soluciones aceptables sustentadas por un análisis basado en la teoría.

Método de Evaluación: El curso es una combinación de clases, soluciones de ejercicios simples, discusión de casos y múltiples instancias de evaluación. Evaluación grupal: solución de problemas en clase y solución de un problema complejo. Evaluación individual: control de lectura y desempeño en clases. Desempeño general.

Bibliografía:

- Harvard Business Review. (2017) "HBR Guide to Performance Management – Communicating frequently, diagnose problems, motivate employees". HBR Press.
- Horngren, Charles y otros. (2012) Contabilidad de Costos: Un enfoque gerencial. Edición en español, Editorial Prentice Hall.

ANÁLISIS DE INVERSIONES

Curso Teórico-Práctico

Carácter: Obligatorio

Objetivos:

- Desarrollar las competencias para formular correctamente el proyecto, identificando las variables para su configuración óptima y para estimar correctamente sus costos y beneficios.
- Desarrollar las competencias para medir la rentabilidad del proyecto y del inversionista, interpretar los resultados y determinar las variables de riesgos y puntos críticos de los resultados de la inversión. Desarrollar la capacidad de discriminar entre los métodos de cálculo de la rentabilidad de los recursos propios y seleccionar la tasa de costo de capital apropiada.

Contenidos Mínimos: Técnicas de evaluación de inversiones y la construcción de flujos de fondos. Análisis de decisiones de momentos óptimos para iniciar y terminar proyectos, restricciones de capital y métodos de optimización. Conceptos de riesgo y retorno. Conocimientos en el manejo práctico del capital de trabajo de las empresas y en análisis de información financiera para la toma de decisiones de largo plazo. Entrenamiento con paquetes informáticos.

Actividades de formación práctica: Clases expositivas con participación activa de los estudiantes en la discusión de los temas y en su aplicación a situaciones reales propuestas, incluso, por ellos mismos. Se trabajará con grupos de participantes en el desarrollo de talleres de aplicación. Se usarán los softwares más modernos de simulación.

Método de Evaluación: Evaluación Parcial y Examen Final Escrito

Bibliografía:

- Sapag, Nassir. (2013). Proyectos de inversión: formulación y evaluación. Ed. Pearson. México.

GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

Curso Teórico-Práctico

Carácter: Obligatorio

Objetivo:

<p>Conocer la concepción actual de la gestión de recursos humano a fin de comprender los contenidos desde la perspectiva de un directivo, para poder aplicarlos en su gestión diaria, orientando sus acciones tanto al cumplimiento de los objetivos de la organización, como a contribuir al bienestar de los trabajadores.</p>
<p>Contenidos Mínimos: Análisis de la dirección de recursos humanos en las organizaciones modernas desde una perspectiva estratégica y sistémica, considerando esta gestión como un proyecto de inversión en capital humano. Planificación estratégica de recursos humanos, selección de personal, contrato social, ingeniería de capacitación, redes de comunicación-acción, sistema de compensaciones e incentivos, empowerment, calidad total a través de las personas, administración del conflicto, desarrollo gerencial, administración internacional de recursos humanos, dilemas éticos de la administración de personas, evaluación del proyecto de inversión en capital humano.</p> <p>Actividades de formación práctica: Se procurará que los contenidos teóricos se combinen con su aplicación a situaciones y casos que ocurren habitualmente en las organizaciones (privadas, públicas y sin fines de lucro) que operan en nuestro país. En cada clase se presentarán casos, previamente diseñados, relacionados con la temática de cada clase y que deberán ser resueltos por los alumnos dentro de la misma clase.</p>
<p>Método de Evaluación: deberán aprobar dos instancias de evaluación: una evaluación escrita –peso 60% en la calificación final- y resolución de casos en grupo –peso 40% en la calificación final.</p>
<p>Bibliografía:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bohlander, Snell (2008) Administración de Recursos Humanos. Thomson Ed. • Morlegan/Ayala (2017) Recursos Humanos, Área Clave en una empresa. Ed. Thomson Reuters - La Ley • Robbins, (2009) Comportamiento Organizacional, 13^o Edición. Pearson. • Van Morlegan, L. (2013) La gestión moderna de RRHH. Ed. Eudeba. • Van Morlegan, L., Ayala, R. (2011) El comportamiento de las personas en las organizaciones. Ed. Pearson

<p>GESTIÓN DE SERVICIOS</p>
<p>Curso Teórico-Práctico</p>
<p>Carácter: Obligatorio</p>
<p>Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar la comprensión del pensamiento contemporáneo de gestión de servicio, mediante casos actuales. • Promover una mentalidad orientada al servicio del cliente. • Inspirar la creación de nuevas empresas, desarrollando un proyecto propio aplicando todas las herramientas y modelos adquiridos durante el curso. • Identificar problemas de los consumidores y desarrollar propuestas de valor para resolverlos a través de un ciclo de aprendizaje continuo.

<ul style="list-style-type: none"> • Potenciar el liderazgo y la gestión del talento en la empresa de servicios.
<p>Contenidos Mínimos: Naturaleza y características de los servicios. Diferencias entre productos y servicios. El Modelo de Service Profit Chain (SPC) de Harvard. Papel del cliente en el sistema de prestación. Personal de contacto. Momentos de la verdad. Administración de la calidad y la productividad de los servicios. Programas de satisfacción y fidelización de clientes. Estrategias de marketing para empresas de servicios. Planificación operativa de los servicios. Administración de recursos humanos en los servicios. Creación de entornos de alto rendimiento.</p>
<p>Actividades de formación práctica: Se destinarán fundamentalmente a analizar casos específicos. Se harán ejercicios para distintas situaciones.</p>
<p>Método de Evaluación: Evaluación Parcial, presentación grupal y Examen Final Escrito.</p>
<p>Bibliografía:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lovelock, C.; Wirthz, J, . (2015) Marketing de servicios Personal, tecnología y estrategia. Pearson. 7a. Ed. Pearson. • Osterwalder, Alexander y Pigneur, Yves (2010) Generación de Modelos de Negocio: Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores. Deusto. • Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves; Bernarda, Greg y Smith, Alan (2015) Diseñando La propuesta de Valor. Deusto.

<p>MARKETING ESTRATÉGICO</p>
<p>Curso Teórico-Práctico</p>
<p>Carácter: Obligatorio</p>
<p>Objetivos: Que los participantes estén capacitados para:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar conceptualmente un plan de marketing tanto para organizaciones orientadas al producto como al servicio, considerando al marketing como un proceso sistémico. • Entender los principales aspectos relacionados con la creación de valor; • Analizar las tendencias de los consumidores y el consumo como resultante de un entorno en cambio permanente; • Analizar el rol del marketing dentro de la organización empresarial; • Entender la inserción del marketing en el plan de negocios.
<p>Contenidos Mínimos: Desarrollo conceptual de un plan de marketing tanto para organizaciones orientadas al producto como al servicio. Marketing como un proceso sistémico. Creación de valor. Aspectos que atentan contra las relaciones comerciales de largo plazo. Tendencias de los consumidores y el consumo como resultante de un entorno en cambio permanente. Rol del marketing dentro de la organización. El marketing en el plan de negocios.</p>
<p>Actividades de formación práctica: Se destinarán fundamentalmente a analizar casos específicos. Se harán ejercicios para distintas situaciones.</p>
<p>Método de Evaluación: La evaluación será sumativa y cerrará con una exposición grupal, evaluada por el docente y los pares.</p>

Bibliografía:

- Aacker, D. (1996) El Éxito del producto está en la Marca. Ed. Free Press.
- Berger, J. (2013) Contagioso. Editorial: Madrid
- Bilancio, G. (2001) El Arte de Provocar. Editorial: Prentice Hall
- Brafman, O.; Pollack, J. (2014) La Necesidad del Caos. Editorial Urano
- Braidot, N. (2002) Nuevo Marketing Total. Editorial: Mc Graw Hill.
- Keen, A. (2007) The Cult of the Amateur. Editorial: Random House.
- Lambin, J.J. (1995) Marketing Estratégico. Editorial: MC Graw Hill
- Pérez; F., Schefer, R. (comp). (2013) Dirección Comercial, Editorial: Cengage.
- Simonson, I. Rosen, E. (2014) Valor Absoluto. Editorial Urano.

TALLER DE ESTRATEGIA Y NEGOCIACIÓN**Taller****Carácter: Obligatorio****Objetivos:**

- Potenciar las habilidades negociadoras innatas, sistematizándolas en el marco del proceso de negociación a través de la selección de herramientas adecuadas;
- Promocionar el diálogo productivo como elemento de resolución de conflictos;
- Conocer los procesos de negociación y sus implicancias en los contratos;
- Aplicar los conceptos teóricos a través de juegos de simulación, para que el asistente aprenda a seleccionar las herramientas correctas de acuerdo al caso y a la situación.

Contenidos Mínimos: Entrenamiento de la habilidad para negociar. Exploración de tácticas y estrategias particulares para cada participante en función de sus características personales. Proceso de negociación, incertidumbre, situacionalidad, lo colectivo, los valores, la irracionalidad, el diacronismo y la normatividad. Las percepciones. Estilos de Negociación.

Actividades de formación práctica: Cada contenido tiene sesiones prácticas basadas en casos, videos y role play. Se indicarán las lecturas previas al tratamiento de los temas en los casos necesarios. Se utilizarán eventualmente videos. Se promoverá el trabajo en grupos con asistencia de docentes o profesionales invitados que actuarán como moderadores. Allí se utilizará el método de casos, salvo en los temas estrictamente teóricos.

Método de Evaluación: deberán aprobar una evaluación escrita, a través de un examen de opciones múltiples.

Bibliografía:

- Coria, C. (2016) Las Negociaciones nuestras de cada día. Androgenias 21, Comunidad de Editores.
- Malaret Miranda, J. (2015) Negociación en Acción. El Proceso 360°. Ed. Díaz De Santos S.A.
- Ponti, F., Donadio, M. (2018) Historia de Negociadores. Para que tus

<p>próximas Negociaciones sean exitosas. Granica.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Siedel, G. (2015) Negociar, ruta hacia el éxito. Ed. Universidad de Michigan. • Zapata P., G.A. (2010) Negociación, arte empresarial. Los errores que no se deben cometer en una Negociación. Ecoe Ediciones Ltda.

SEMINARIO DEL TFA
Seminario
Carácter: Obligatorio
<p>Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lograr que el alumno finalice el cursado de la Maestría con un alto grado de avance de su TFA (no menos del 70%). • Generar un espacio de interacción con la comunidad empresarial, de tal manera que las ideas presentadas propongan modificaciones de la realidad de los actores y generen beneficios sectoriales o para las organizaciones.
<p>Contenidos Mínimos: Desarrollo de herramientas metodológicas para la realización del TFA. Técnicas de redacción. Técnicas para el relevamiento bibliográfico y la organización del contenido.</p> <p>Actividades de formación práctica: Desarrollo de talleres para la generación de ideas proyecto. Actividades para el estímulo de una adecuada redacción. Actividades de presentación de proyectos. Sesión de posters.</p>
<p>Método de Evaluación: para aprobar el seminario deberán realizar entregas programadas y actividades presenciales. Cada entrega o actividad presencial contribuye a la nota final. Entre todas las actividades se obtiene una nota promedio que es la nota final del curso.</p>
<p>Bibliografía:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bernal, Cesar Augusto (2014) Metodología de la Investigación. México: Pearson Educación • Pantoja Vallejo, Antonio (2015) Manual básico para la realización de tesinas, tesis y trabajos de investigación. Madrid: Editorial EOS.

ÉTICA EN LOS NEGOCIOS
Curso Teórico-Práctico
Carácter: Obligatorio
<p>Objetivo:</p> <p>Desarrollar las habilidades y competencias necesarias para comprender y mejorar el proceso de toma de decisiones directivas, como una forma de aproximación a la explicación y a la predicción de decisiones correctas y decisiones fraudulentas, en el contexto de la empresa.</p>
<p>Contenidos Mínimos: Ética en la Toma de Decisiones Directivas. Perspectivas económicas, sociológicas, y psicológicas del comportamiento humano. Personalidad, contexto, y conducta en la empresa. El rol de las motivaciones y emociones. El desarrollo moral en la empresa. Ética y liderazgo. Roles y Conflictos de Valores. Responsabilidad Social Empresaria, Sustentabilidad y Ética en los negocios. Vínculos con la Comunidad e Inversión Social Privada (ISP). Licencia Social para Operar y Valor Social</p>

Compartido. RSE y sustentabilidad según marcos internacionales de referencia.

Actividades de formación práctica: Se trabajará con grupos de participantes en la preparación de los juegos de simulación con los que se integrarán los contenidos del programa.

Método de Evaluación: Evaluación Parcial y Examen Final Escrito

Bibliografía:

- Alzola, M. (2011) "La Fragilidad de la Virtud". Working paper. Universidad Torcuato Di Tella.
- Alzola, M. (2011) "Toma de Decisiones Directivas: Apuntes para el Análisis de Políticas, Planes, y Decisiones Empresarias."
- Badaracco, J., Jr. (1998) "Correcto vs. Correcto: Momentos Determinantes" Harvard Business Review, 76(2), pp. 114–124.
- Díaz Cáceres, N. & Castaño, C.A. (2013): El Valor Compartido como Nueva Estrategia de Desarrollo Empresarial Daena: International Journal of Good Conscience. 8(2)82-100. Agosto 2013. ISSN 1870-557X 82
- GDFE - RACI (2013) Estudio de Inversión Social Privada Local y Cooperación Internacional en la Argentina pp. 12 a 38
- Pettit, P. (2014). "Responsabilidad S.A." Revista Argentina de Teoría Jurídica, Universidad Torcuato Di Tella, Volumen 15.

FINANZAS OPERATIVAS

Curso Teórico-Práctico

Carácter: Obligatorio

Objetivos:

- Analizar y evaluar la gestión financiera de una empresa a fin de poder optimizarla.
- Utilizar el análisis del flujo de fondos como herramienta para la toma de decisiones financieras.
- Desarrollar en los participantes las habilidades para la toma de decisiones eficientes requeridas para la gestión de las finanzas del corto plazo.
- Mostrar el funcionamiento de algunos de los instrumentos financieros más utilizados en los negocios.
- Describir las variables que se emplean para la toma de decisiones de inversión y financiamiento.

Contenidos Mínimos: Análisis y diagnóstico financiero. Ratios. Análisis de estados financieros estandarizados. Estimación de las necesidades operativas de fondos. Determinación del fondo de maniobra. Gestión de los recursos espontáneos. Necesidades estacionales de fondos. Criterios para el manejo financiero en épocas de crisis. Planeamiento financiero de corto plazo y crecimiento. Proyección de estados financieros o estados pro forma. Administración de efectivo. Presupuesto de tesorería. Políticas de créditos. Punto de equilibrio de la empresa. Estructura de financiamiento de las empresas.

Actividades de formación práctica: Se utilizará el método de casos para afirmar los conceptos teóricos desarrollados. También se emplearán simulaciones para ver resultados diferentes en distintas situaciones iniciales. Para este fin se empleará el software Crystal Ball (Oracle). En todos los casos se realizará trabajo en equipos.

Método de Evaluación: aprobar en forma oral un trabajo grupal en equipos de no más de 5 participantes cada uno. También será evaluada la participación individual en las clases en la discusión de los casos propuestos.

Bibliografía:

- Duarte J.; Fernández Alonso L. (2012). Finanzas Operativas: Un coloquio. Limusa, España.
- Ross, S.; Westerfield, R.; Jordan, B. (2014) Fundamentos de Finanzas Corporativas. McGraw-Hill, México.

ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES E INNOVACIÓN TECNOLÓGICA

Curso Teórico-Práctico

Carácter: Obligatorio

Objetivos:

Brindar una visión amplia y actual del enfoque de procesos, que refleje la incorporación de los servicios, la logística urbana, de los alimentos y la humanitaria, como respuestas a las tendencias de negocios, el avance tecnológico y el crecimiento de los centros urbanos y el impacto de la innovación tecnológica en ellos.

Contenidos Mínimos: Estrategia del negocio y de operaciones. Las operaciones como ventaja de negocios. Procesos. Selección, diseño, análisis, optimización. Almacenamiento. Administración de la cadena de abastecimiento (supply chain management). Teoría de colas.

Actividades de formación práctica: Se destinarán fundamentalmente a analizar casos específicos. Se harán ejercicios para distintas situaciones.

Método de Evaluación: Evaluación Parcial y Examen Final Escrito

Bibliografía:

- Chase, R. (2013) Administración de Operaciones (13 Ed.). McGraw Hill.
- Schroeder, R., Meyer Golstein, S., Rungtusanatham, M. J. (2011) Administración de operaciones: conceptos y casos contemporáneos. Mc Graw Hill.

LIDERAZGO

Taller

Carácter: Obligatorio

Objetivos:

- Entrenar a los participantes en un proceso de crecimiento actitudinal en su liderazgo.
- Brindar herramientas de alta performance para el trabajo diario del directivo.
- Iniciar el camino del autoconocimiento del participante.

Contenidos Mínimos: Herramientas de alta performance para el trabajo diario. Autoconocimiento, sinergia con otras personas, manejo del tiempo, del stress y de situaciones de crisis. Construcción vivencial mediante dinámicas específicas. El taller se dicta en dos etapas: la primera parte es una Inducción a la Maestría y se dicta al iniciar la carrera; la segunda parte se dicta finalizando la carrera, y amplía el foco a cualquier situación directiva.

Actividades de formación práctica: talleres basados en dinámicas de equipo y role play.

Método de Evaluación: Evaluación Parcial y Examen Final Escrito

Bibliografía:

- Blanchard, K. (2000), Las 3 Claves del Empowerment, Editorial Granica
- Maslow, A. (2005), El management según Maslow: una visión humanista para la empresa de hoy, Editorial Paidós Ibérica
- Kotter, J. (2015), Acelerar, Editorial Conecta
- Remy, P. (2017), Manejo de Crisis, Editorial UPCA
- Acosta, J.M. (2012), Gestión eficaz del tiempo y control del estrés, Editorial Esic
- Goleman, D. (2015), Cómo ser un Líder, Editorial Ediciones B

FINANZAS CORPORATIVAS

Curso Teórico-Práctico

Carácter: Obligatorio

Objetivos:

- Impartir conocimientos referentes a las decisiones financieras que se enfrentan a nivel empresa – corporación.
- Desarrollar las habilidades necesarias para el manejo de las herramientas y variables financieras de la empresa.
- Entender su utilidad en el medio en el cual el administrador financiero se desenvuelve.
- Tomar las decisiones financieras relevantes en la empresa en base al marco teórico correspondiente y a la realidad económico-financiera que enfrenta la empresa.

Contenidos Mínimos: Teoría de portafolio y sus extensiones. Manejo dinámico de carteras de inversión y medidas de rendimiento. Formas alternativas de valoración de empresas. Metodologías relevantes para el proceso de decisiones financieras de largo plazo, estructuras de endeudamiento, costo de capital y política de dividendos.

Actividades de formación práctica: Se utilizarán clases teóricas y prácticas alternadas aplicando en equipos la teoría adquirida. Se trabaja sobre casos reales y situaciones financieras actuales.

Método de Evaluación: se los evaluará en tres aspectos con distinto peso relativo para la evaluación final:

- 45% Trabajo en equipo;
- 45% Examen Final;
- 10% Participación en Clases.

Bibliografía:

- Breadley, R. (2016) Principios de Finanzas Corporativas, McGraw Hill.
- Dapena, J.L. (2015) Finanzas de la Empresa. Toma de Decisiones y Subjetividad. Universidad Nacional de Córdoba. 2 Edición.

ESTRATEGIA Y POLÍTICA DE NEGOCIOS**Curso Teórico-Práctico****Carácter: Obligatorio****Objetivos:**

- Integrar todos los contenidos de la Maestría.
- Diagnosticar necesidades estratégicas de la organización.
- Diseñar planes estratégicos.
- Ejecutar planes estratégicos.

Contenidos Mínimos: Es un curso integrador que cierra el programa MBA. Considera el entorno competitivo y las capacidades distintivas de la empresa. Incluye el análisis de situaciones o contextos empresariales relevantes para el éxito de la formulación e implantación de estrategias, tanto corporativas como de negocio.

Actividades de formación práctica: El método del caso es la base de este curso donde los participantes se enfrentan a situaciones reales de negocios para la toma de decisiones. Individualmente y en grupo identifican los hechos relevantes, analizan alternativas, definen criterios y diseñan un curso de acción. Los participantes presentan, defienden y modifican estas propuestas a la luz de la discusión en clase. El instructor hace de moderador en este trabajo que se completa con lecturas especiales y conferencias para ampliar los esquemas conceptuales.

Método de Evaluación: deberán aprobar trabajos individuales y grupales y el examen final.

Bibliografía:

- Thompson/Peteraf/Gamble/Strickland (2015) Administración Estratégica. Teoría y casos, 19ª Edición Mc Graw Hill, México.
- Hax, A. / Majluf, N. (2012) Estrategias para el liderazgo competitivo, Ediciones Granica.
- Morcillo Ortega, P. (2014) Innovando por naturales, Editorial Visión Libros.
- Soria, J. (2013) Innovando la Organización, Editorial Osmar D. Buyatti,

8. MODALIDADES DE EVALUACIÓN

Cada profesor de la Maestría fijará la modalidad de evaluación correspondiente a la unidad curricular a su cargo, pudiendo la misma consistir en exámenes parciales y finales, coloquio oral final, promoción sin examen, presentación de ensayos y/o monografías, etc. En todos los casos, las calificaciones finales que reciba cada alumno serán individuales, pero esa evaluación deberá incluir las siguientes fuentes: evaluación de participación en clase y asistencia, evaluaciones individuales recibidas y evaluaciones por

tareas en equipo (cada docente decidirá la ponderación que asigne a cada una de estas fuentes de evaluación).

9. IMPORTANCIA DE LA FORMACION PRÁCTICA DE LOS ALUMNOS DE LA MAESTRIA

Dado el carácter profesional de la Maestría en Dirección de Negocios, se prevé brindar a los alumnos una sólida formación práctica, que complemente y complete los contenidos mínimos previstos en el Plan de Estudios.

En este sentido, la formación práctica estará incluida dentro de las horas fijadas para cada asignatura, cuyos contenidos mínimos consideran en general un tramo teórico y uno práctico dentro de los mismos. En algunos casos, y atento al carácter de la asignatura, la parte práctica predominará o será exclusiva.

La presentación de ejercicios prácticos y de casos de estudio que los alumnos deberán resolver van a estar conducidos y evaluados por el mismo Profesor a cargo de la asignatura.

10. TRABAJO FINAL DE APLICACIÓN

El TFA de la Maestría consistirá en un trabajo individual inédito, escrito en idioma español y realizado bajo la orientación y supervisión del Director del TFA. El plazo máximo de presentación por el Maestrando se fija en dos años y medio contados desde la fecha de admisión a la Carrera. Solo en casos debidamente justificados, y luego de evaluado el progreso alcanzado, podrá el CA considerar una prórroga, según lo previsto por el Reglamento que se anexa.

El TFA será evaluado por un Tribunal integrado por tres miembros, debiendo al menos uno de estos ser externo a la Universidad y excluye al Director del TFA. Se detallan en el Reglamento adjunto a este Plan todos los aspectos y pasos a cumplir, vinculados a los TFA y a su evaluación y defensa.

11. PROPUESTA DE SEGUIMIENTO CURRICULAR

Atento a lo requerido en el apartado 7.3.7 de la Resolución ME 160/2011, se prevén un conjunto de acciones vinculadas al seguimiento curricular de la Maestría en Maestría en Dirección de Negocios orientadas a una evaluación permanente de la estructura curricular y de la pertinencia de sus contenidos, de las previsiones para la actualización de material pedagógico y el soporte tecnológico, de los mecanismos para receptar la opinión de profesores y estudiantes de la Maestría y para propender al desarrollo académico permanente del cuerpo docente.

Al respecto, se realizará un proceso anual de autoevaluación orientado a profundizar las fortalezas y a superar los puntos débiles del contenido curricular con el fin de mejorar y actualizar permanentemente la oferta educativa de la Carrera. Con este objetivo, el Director y CA de la Maestría implementarán y administrarán encuestas dirigidas a los alumnos y al cuerpo docente, destinadas a evaluar la oferta de cursos, seminarios y talleres, los formatos

pedagógicos utilizados por los profesores, la secuencia de contenidos y las posibilidades de comprensión de la bibliografía, las modalidades de evaluación en los distintos cursos, el material didáctico y los recursos tecnológicos aplicados, la adecuación de los espacios físicos, etc. El resultado de las encuestas y las propuestas de mejoras se informarán en el Informe Anual de la Dirección de la Maestría a las autoridades de la Escuela de Graduados de la Facultad de Ciencias Económicas.

El seguimiento curricular involucrará especialmente a los profesores de la Maestría, quienes serán periódicamente invitados a reuniones con el Director y el CA de la Maestría con el fin de evaluar críticamente todos los aspectos y componentes del desarrollo curricular y producir las modificaciones y correcciones que se consensúen. La Dirección y el CA propenderán además al perfeccionamiento académico-pedagógico permanente de los profesores de la Maestría promoviendo y facilitando su participación y asistencia a seminarios y talleres de formación varios vinculados tanto a sus campos específicos de especialización como al área de formación docente.

Finalmente se prevé un seguimiento de los egresados de la Maestría por medio de encuestas, con el fin de obtener información sobre su inserción laboral-profesional, su relación con la Universidad y su potencial interés en otros estudios, además de otros datos relevantes como por ejemplo aplicabilidad de la formación recibida en la Maestría en su actividad actual. Para este fin, se implementará la encuesta de opinión para egresados de carreras de posgrado, de aplicación obligatoria al gestionar el título respectivo (Res HCS No. 178/2014), la que se complementará con el seguimiento de graduados por medio del sistema informático SIU-KOLLA.

REGLAMENTO DE LA MAESTRIA EN DIRECCIÓN DE NEGOCIOS

CAPÍTULO I: DE LA CARRERA

Artículo 1: El título de Magister en Dirección de Negocios será otorgado por la UNC, a solicitud de la Facultad de Ciencias Económicas y de acuerdo a lo dispuesto en el presente Reglamento. Es un título académico de posgrado, no habilita a ejercicio profesional alguno.

Artículo 2: Para acceder al título el alumno deberá cumplir con los siguientes requisitos:

- a) Aprobar todas las actividades curriculares del plan de estudios con una carga horaria presencial de 551 horas, 262 en el Primer Año (tres trimestres con nueve materias instrumentales) y 289 en el Segundo Año (tres trimestres, con diez materias integradoras).
- b) Defender y aprobar un Trabajo Final de Aplicación (TFA) de carácter individual, que refleje integración de los conocimientos adquiridos durante el cursado de la carrera, con 160 horas de investigación y tutoría.
- c) Tener sus obligaciones arancelarias totalmente canceladas o documentadas al momento de la defensa de su TFA.

Artículo 3: La Maestría en Dirección de Negocios tendrá una duración máxima de dos años y medio, plazo que incluye la presentación de un TFA.

Los espacios curriculares (EC) de la carrera se dictan en 6 trimestres de cursado obligatorio. Excepcionalmente podrá el Gobierno de la Carrera otorgar una prórroga cuando circunstancias debidamente acreditadas lo justifiquen.

CAPÍTULO II: DEL GOBIERNO DE LA CARRERA

Artículo 4: El Gobierno de la Carrera estará conformado por un Director y un Comité Académico (CA). El CA se constituirá con tres (3) profesionales de reconocida trayectoria en el campo de la carrera, pudiendo ser profesores de la misma. Todos durarán 4 (cuatro) años en sus funciones, pudiendo ser redesignados por un único periodo consecutivo.

Artículo 5: El Director, así como los miembros del CA, deberán poseer título de posgrado igual o superior al que otorga la carrera, con reconocido prestigio profesional y amplia trayectoria en docencia y formación de recursos humanos. El Director debe ser, o haber sido, Profesor Regular de la UNC. Excepcionalmente y exclusivamente para suplir ausencia de título de posgrado, podrán considerarse los méritos equivalentes demostrados por la trayectoria como profesional, docente e investigador. El Director será designado por el HCD a propuesta del Decano.

Artículo 6: Serán funciones del Director de la Carrera:

- a) Proponer a los integrantes del CA, que serán designados por el HCD.
- b) Convocar y presidir el Comité Académico con voz y voto.
- c) Planificar, organizar, dirigir y supervisar el desarrollo de las actividades académicas.
- d) Organizar, en conjunto con el CA, la admisión de postulantes y la realización de entrevistas de admisión, cuando se consideren necesarias.
- e) Receptar los pedidos de beca y bonificación de aranceles y elevar listado al CA para su evaluación.
- f) Realizar el seguimiento académico de los estudiantes (para lo cual contará con el apoyo administrativo y técnico de la Escuela de Graduados).
- g) Proponer, en conjunto con el CA, los docentes de las asignaturas.
- h) Supervisar el desempeño de los docentes, utilizando para ello encuestas a los alumnos.
- i) Promover la incorporación de profesores y expertos invitados, como así también de nuevos contenidos, metodologías y tecnologías de enseñanza.
- j) Informar a la Junta Directiva de la Escuela de Graduados acerca del desarrollo de la carrera y preparar un informe al finalizar cada año académico, a ser tratado y aprobado por la Junta Directiva y luego elevado al señor Decano para su conocimiento.
- k) Preparar el presupuesto anual de la carrera.
- l) Coordinar y llevar adelante el proceso de autoevaluación y acreditación de la carrera ante los organismos correspondientes.

- m) Ejercer la representación institucional de la Maestría en los distintos ámbitos.
- n) Proponer convenios con otras instituciones que potencien el desarrollo de la carrera y su inserción en el medio.
- o) Velar por el cumplimiento del presente Reglamento.
- p) Intervenir en la resolución de otros asuntos académicos no contemplados en este reglamento y que exijan respuesta ejecutiva.
- q) Aprobar, en conjunto con el CA, los proyectos de TFA y los tutores respectivos.
- r) Proponer, en conjunto con el CA, la conformación de los tribunales evaluadores de TFA.
- s) Formar parte del jurado que evaluará el TFA.

Artículo 7: Serán funciones del Comité Académico:

- a) Asesorar al Director de la carrera.
- b) Planificar, organizar, coordinar y supervisar las actividades académicas y científicas que la carrera demande.
- c) Evaluar los antecedentes de los postulantes, definiendo aquellos casos en que se requiera una entrevista con el interesado, y expedirse sobre su admisión con dictamen debidamente fundado.
- d) Evaluar el otorgamiento de becas de acuerdo a los pedidos recibidos y los antecedentes de los solicitantes.
- e) Proponer al HCD, en conjunto con el Director, la nómina de los docentes de las asignaturas del plan de estudios.
- f) Validar los cursos tomados por los estudiantes en otros posgrados, a los fines de evaluar el otorgamiento de equivalencias.
- g) Fijar antes de finalizar cada año, el cronograma de clases de todas las materias.
- h) Proponer modificaciones al plan de estudios.
- i) Indicar a los postulantes la realización de cursos de nivelación, previos a la admisión, cuando ello se considere conveniente.
- j) Dar de baja a los alumnos que hubieran perdido la condición de “regulares” una vez vencidos los plazos máximos para terminar la carrera.

- k) Aprobar, en conjunto con el Director, los proyectos de TFA y los tutores respectivos.
- l) Proponer, en conjunto con el Director, la conformación de los tribunales evaluadores de TFA.

Artículo 8: El CA sesionará válidamente con la presencia de al menos 2 (dos) de sus miembros, presididos por el Director de la Carrera. Sus reuniones ordinarias se realizarán como mínimo 2 (dos) veces al año y el Director podrá convocar a reunión extraordinaria cuando la situación lo requiera. Las decisiones constarán en Actas y se tomarán por mayoría simple de votos, contando doble, en caso de empate, el del Director.

CAPÍTULO III: DE LOS ASPIRANTES Y LA ADMISIÓN A LA CARRERA

Artículo 9: Los postulantes a ingresar deberán ser egresados de carreras de grado de 4 (cuatro) años de duración como mínimo, de Universidades públicas o privadas, del país o del exterior, legalmente reconocidas. Los postulantes preseleccionados deberán realizar, con fines de nivelación, los cursos propedéuticos que el CA indique en cada caso como prerrequisito de admisión. Excepcionalmente, en función del artículo 39 bis de la Ley de Educación Superior y de la Resolución del HCS N° 279/04, si se presentara algún postulante que no cumpla con el requisito de título de grado o fuese egresado de carrera de nivel superior no universitario de 4 años de duración como mínimo, se analizará cada caso particular en función de los antecedentes y currículum del postulante y se solicitará que apruebe un examen de suficiencia o asignaturas propedéuticas, lo cual podrá ser considerado como pre-requisito de admisión a la carrera.

Artículo 10: Documentación a presentar para inscribirse en la carrera:

- 1- Fotocopia legalizada del título de grado;
- 2- Fotocopia legalizada del Certificado analítico de estudios, incluyendo aplazos;
- 3- La Solicitud de Admisión de la Escuela de Graduados de la FCE, debidamente completada, que tendrá carácter de declaración jurada;

- 4- Fijar domicilio legal en la ciudad de Córdoba, a los fines de las notificaciones que estime pertinente la Dirección.
- 5- Fotocopia del DNI o pasaporte y dos fotos carnet recientes;
- 6- Currículum actualizado;
- 7- Acreditar conocimiento y aceptación del Reglamento de la carrera.
- 8- Dos cartas de recomendación (preferentemente una del ámbito laboral y otra del académico) a través de los medios que la Escuela disponga para garantizar su veracidad y objetividad.

Los postulantes extranjeros y graduados en el exterior deberán presentar la documentación debidamente apostillada. En el caso de postulantes extranjeros no hispanoparlantes, se requerirá certificado de aprobación del examen CELU (Certificado de Español Lengua y Uso), según reglamentación vigente en la UNC. Se contempla asimismo la posibilidad de inscripción provisoria a la Maestría, en los términos de la autorización prevista por la resolución 842/2014 de la Universidad Nacional de Córdoba para quienes estén tramitando el título de grado.

En ningún caso la admisión significará reválida de título de grado alguno.

Artículo 11: El CA, en conjunto con el Director, evaluará los antecedentes de los postulantes y se expedirá, en caso de no aceptación de los mismos, con dictamen debidamente fundamentado, en un plazo que no supere los veinte días previos al inicio del cursado de la cohorte a la que se hayan postulado.

El procedimiento de selección se basará en los antecedentes y documentación solicitada y cuando el CA lo considere necesario, también incluirá una entrevista donde se evaluarán: motivaciones y perfil profesional del postulante, a los efectos de determinar las posibilidades de ingreso y la necesidad de tomar cursos propedéuticos como prerrequisito de admisión. El dictamen será irrecurrible. Una vez admitido el alumno, comenzarán a correr los plazos de la carrera.

CAPÍTULO IV: DE LOS ALUMNOS

Artículo 12: Son actividades académicas obligatorias el cursado y aprobación de las asignaturas, seminarios y talleres que forman parte del Plan de Estudios, así como la aprobación de un TFA. Los cursantes deberán asistir a dichas

actividades como así también aprobar los exámenes y realizar los trabajos que se les indique, en los horarios y fechas que en cada caso se establezcan. Los alumnos deberán entregar los TFA terminados en un plazo máximo de 6 (seis) meses de finalizado el segundo año de cursado, cumplimiento mediante de todos los requisitos fijados en el Reglamento adjunto.

Artículo 13: Son condiciones para mantener la condición de alumno regular de la Maestría:

- Asistir a clases teórico-prácticas y mantener como mínimo un 80% de asistencia.
- Cursar todas las actividades curriculares propuestas en el plan de estudios, en los horarios y modalidades que se indiquen en cada caso.
- Aprobar las evaluaciones finales de cada módulo, con nota mínima de 7 (siete) puntos.
- Matricularse anualmente y mantener al día sus obligaciones arancelarias.
- El alumno tendrá un plazo máximo de 2 (dos) meses para completar los requisitos de la evaluación final de cada espacio curricular. En caso de reprobación el estudiante tendrá derecho a una única instancia recuperatoria con idéntico plazo. Si no lograra la aprobación, agotadas estas instancias, deberá recurrir la actividad curricular.

Si la carrera hubiera dejado de dictarse, el CA podrá establecer las condiciones y modalidad de sustitución del espacio curricular perdido y otorgará, una vez cumplidos esos requisitos, la respectiva equivalencia.

Vencidos los plazos máximos previstos para acreditar los espacios curriculares de la carrera y otras actividades necesarias para la obtención del título, se considerará perdida la condición de alumno regular. El estudiante podrá solicitar la reincorporación en una nueva cohorte, en tanto se dicte la carrera. El reconocimiento de las materias aprobadas o su actualización corresponderán al CA -en los términos que establece el artículo sobre reconocimiento por equivalencias de este reglamento- que podrá indicar la realización de cursos y seminarios sustitutivos en el marco de otras carreras de posgrado dictadas por

la unidad académica o de la oferta de posgrado de la UNC, si lo juzga necesario.

Artículo 14: Aquellos cursantes que superen el 20% de inasistencias según el cómputo del artículo 13, perderán su condición de regulares en el espacio curricular respectivo. El CA deberá resolver cuando este requisito no se cumpla.

Artículo 15: Los docentes calificarán al alumno utilizando una escala de 0 (cero) a 10 (diez), requiriéndose un puntaje igual o superior a 7 (siete) para aprobar las asignaturas, seminarios y talleres.

Artículo 16: El Director de la Carrera, en conjunto con el CA, podrá reconocer por equivalencia cursos de posgrado ya aprobados por el estudiante en esta u otra universidad, en temas afines a los propuestos en los cursos de la carrera, siempre y cuando hayan sido aprobados con una antelación no mayor a 5 (cinco) años a contar desde la fecha de inscripción del estudiante en la carrera, y hasta un máximo del 30% del plan de estudios de la carrera. Para estos casos se tendrá en cuenta el programa del curso, su pertinencia y profundidad temática, su duración, las características de la evaluación final, la nota obtenida, y el currículum del profesor dictante.

Artículo 17: La culminación académica de la carrera requiere de la elaboración de un TFA, de carácter individual, que se reglamenta por separado.

CAPÍTULO V: DE LOS DOCENTES

Artículo 18: Los docentes de la Maestría deberán poseer título de posgrado igual o superior al que otorga la carrera y deberán ser, o haber sido, Profesores de la UNC u otras universidades de prestigio nacional o internacional. Excepcionalmente y sólo en ausencia de la titulación de posgrado, podrán considerarse los méritos equivalentes demostrados por la trayectoria como profesional, investigador o docente. Serán designados por el HCD a propuesta conjunta del Director y el CA. Estas mismas condiciones regirán para Directores y Co Directores de TFA, y miembros de los Tribunales Evaluadores de los TFA.

Artículo 19: Serán obligaciones de los docentes: entregar el programa analítico de la materia respetando los contenidos mínimos establecidos en el Plan de Estudios, presentar el cronograma de actividades, realizar el seguimiento de los alumnos, entregar en tiempo el resultado de las evaluaciones (plazo máximo un mes de finalizado el curso y la correspondiente evaluación), participar de las reuniones de trabajo a las que sean convocados por el Director o por el CA.

CAPÍTULO VI: DE LA FINANCIACIÓN

Artículo 20: La carrera debe propender a autofinanciarse, por ello está previsto el cobro de derecho de inscripción, matrícula y aranceles mensuales a los alumnos que se incorporen a la propuesta académica, y eventualmente a través de subsidios, donaciones o aportes de entidades públicas y/o privadas. Cada año el Director de la Carrera elaborará el presupuesto y propondrá el valor de la matrícula y los aranceles a la Junta Directiva de la Escuela, a los fines de su aprobación.

Artículo 21: Es obligación de los alumnos abonar en tiempo y forma los aranceles que se establezcan para cada ciclo de la carrera.

Artículo 22: El alumno que durante dos (2) meses no cumpla con la obligación de pago de los aranceles establecidos, perderá la condición de alumno de la Maestría en Dirección de Negocios, mediante resolución del CA, en conjunto con el Director.

Artículo 23: Toda situación que no estuviere específicamente contemplada en este reglamento será evaluada por el CA, y en última instancia por el HCD, atendiendo a situaciones especiales que pueden justificar una resolución en tal respecto.

Anexo III

REGLAMENTO DEL TRABAJO FINAL DE APLICACIÓN DE LA MAESTRIA EN DIRECCIÓN DE NEGOCIOS

La culminación de la carrera de la Maestría en Dirección de Negocios exige la elaboración y presentación de un Trabajo Final de Aplicación (TFA), realizado bajo la orientación de un director.

La preparación y presentación del TFA es **individual**. El trabajo y su presentación por escrito **serán inéditos**. El cuerpo o contenido principal de la investigación y el análisis de la información reunida no pueden ser trabajos previos publicados o conocidos del autor y/o que hubieren perseguido un fin distinto al de la elaboración del TFA de la Maestría.

Es posible llevar a cabo encuestas, elaboración de bases de datos, solicitudes de opinión y otros procesos de recopilación de información primaria que después pueda ser utilizada en más de un TFA individual, si estos analizan problemas de distinta naturaleza o con diferentes técnicas y metodologías de análisis. En esos casos los trabajos preparatorios en grupo, para alcanzar economías de escala y ahorrar tiempo, serán admisibles.

MODALIDADES POSIBLES

El TFA podrá adoptar alguna de las siguientes modalidades:

- (a) Trabajo profesional de aplicación: utilizando las metodologías de análisis, instrumentos y herramientas que brindan los distintos espacios curriculares previstos en la Maestría, en el planteo y solución de problemas concretos y claramente definidos, al nivel de una o más empresas u organizaciones.
- (b) Elaboración de un Plan de Negocios de un nuevo emprendimiento empresario, o replanteo estratégico general o funcional (producción, comercialización, financiamiento, etc.), o de una unidad de negocios de una empresa u organización en marcha.
- (c) Investigación de naturaleza empírica, que contribuya positivamente al análisis y evaluación de uno o más de los varios problemas que se abordan en la Maestría en Dirección de Negocios. Este enfoque es recomendable, pero no obligatorio, para aquellos candidatos cuyo mayor

interés radica en ejercer la docencia e investigación universitaria de grado o superior.

- (d) Otro formato que resulte innovador en el planteo del problema a tratar, la metodología de investigación a aplicar, la originalidad de las ideas y/o el diseño de la investigación, el tratamiento de los datos y/o el alcance de los resultados y la generalidad de las conclusiones, que resulte aprobada por el Director, en conjunto con el Consejo Académico (CA), de la Maestría.

SEMINARIO DEL TFA

El Seminario del TFA es una asignatura de la Maestría, con una carga de 35 horas distribuidas durante el desarrollo del cuarto, quinto y sexto trimestres (2do. año de la carrera). Será dictado por el Profesor Encargado, por el Director de la Maestría en Dirección de Negocios y por Docentes Guías. Este cuerpo docente asesorará y aconsejará al postulante en la elección del director de su TFA, asimismo opinará en todos aquellos temas y problemas específicos que surjan en el desarrollo del trabajo.

EL DIRECTOR DEL TFA

Todos los TFA deberán tener al menos un director. Todos los docentes del Programa, y los externos que el CA acepte, pueden ser Directores. También pueden tener este rol los Docentes Guías del Seminario del TFA y el Docente a cargo del dictado. Podrá admitirse un codirector cuando el trabajo lo justifique. El postulante tendrá el derecho de proponer un Director, propuesta que será presentada para su aprobación al CA. Cada Director podrá dirigir un máximo de cinco TFA simultáneamente. En caso de que el director propuesto no acepte formalmente el ofrecimiento, o haya cubierto el máximo número que puede dirigir simultáneamente, el Seminario orientará al postulante en la elección de otro director, entre aquellos disponibles que resulten más adecuados para la temática del TFA. Es atribución del CA aprobar el proyecto y el director del TFA, o rechazarlo por razones fundadas, en un plazo no mayor a 30 días desde el momento en que se lo sometió a su consideración.

La función del director será de asistencia regular y continua en el tiempo para la orientación del trabajo del postulante, respondiendo a las consultas

que el mismo le formule, preferentemente por escrito (sí es posible por medios electrónicos); observar el avance del trabajo y recurrir al Seminario en búsqueda de asistencia técnica o especial para resolver problemas que escapan a su conocimiento y/o experiencia.

Todas las presentaciones de avances que el Seminario establezca a lo largo de su dictado deben ser realizadas por el alumno y avaladas por el director.

Todos los años se fijará una fecha en el mes de setiembre para que los alumnos expongan y defiendan el estado de avance de su TFA frente a un Tribunal intermedio, que la Dirección de la Maestría conformará, en conjunto con el CA.

Todos los años se fijará una fecha en el mes de noviembre para una sesión pública de posters en la que cada alumno presentará, en un formato estandarizado dispuesto por el Seminario del TFA, el estado de desarrollo de su TFA.

Cuando el Director del TFA considere que el postulante ha completado satisfactoriamente la elaboración y redacción por escrito de su TFA, lo presentará a la Dirección de la Maestría (con copia al Seminario) con una carta de aval, solicitando se proceda a la designación del Tribunal para su evaluación. El trabajo debe respetar el contenido, formato y otras exigencias establecidas por el Seminario del TFA y la Dirección de la Maestría.

TRIBUNAL DEL TFA

El TFA, bajo cualquiera de los formatos posibles, será evaluado por un Tribunal integrado por tres miembros, debiendo al menos uno de estos ser externo a la Universidad, quedando excluidos el director y codirector del TFA. La escritura del TFA será realizada en lengua española y su defensa será oral y pública, también en lengua española y concretada en una sede física perteneciente a la UNC, preferentemente la Escuela de Graduados.

EVALUACIÓN

Por dictamen conjunto de los miembros del Tribunal Evaluador, los TFA podrán resultar aprobados para su defensa, rechazados u observados. Los

TFA observados deberán ser corregidos y presentados nuevamente. Las correcciones parciales propuestas por el Tribunal serán comunicadas por la Dirección de la Maestría al postulante, junto con el plazo asignado para realizarlas. Una vez presentado el TFA por segunda vez, el Tribunal sólo podrá aprobarlo o rechazarlo.

Los TFA rechazados por el Tribunal no podrán ser modificados y presentados nuevamente. En este caso el postulante podrá presentar un nuevo TFA.

En el caso de los TFA aprobados para su defensa, se fijará un plazo máximo de 30 (treinta) días para la sustanciación de la defensa.

En la instancia de defensa oral, los TFA recibirán una calificación cualitativa del Tribunal, en la escala: Bueno, Distinguido, Sobresaliente.

PLAZOS

Rigen los siguientes plazos:

- (i) Plazo para la presentación del TFA.
Dos años y medio contados desde el inicio del año de la cohorte. Las excepcionales prórrogas de este plazo se rigen por las disposiciones del Reglamento de la Maestría en Dirección de Negocios.
- (ii) Plazo para la defensa. El Gobierno de la Carrera fijará anualmente las fechas de las instancias de defensa.
- (iii) El Postulante cuyo TFA resultare rechazado por el Tribunal, podrá presentar un nuevo TFA, por única vez, en un plazo que no exceda los 180 días desde la comunicación del dictamen del Tribunal.

Las situaciones relativas al TFA no contempladas en este Reglamento, serán evaluadas por el CA, y en última instancia por el HCD.