



Universidad  
Nacional  
de Córdoba

15° Ord.  
EXP-UNC: 0027938/2014



**FCE**  
Facultad de Ciencias  
Económicas



## RESOLUCIÓN N° 483 / 2014

### VISTO:

El programa de la asignatura Planificación y Control de Gestión, correspondiente a la Carrera de Licenciatura en Administración (Plan 2009), propuesto por la Dirección del Departamento de Contabilidad;

### Y CONSIDERANDO:

Que el mismo contempla un Régimen de Promoción Directa e Indirecta en los términos establecido por la Ordenanza HCD N° 487/2010;

Que se eleva en un todo de acuerdo a lo reglamentado por el inc. 10) del Art. 31 de los Estatutos de la Universidad Nacional de Córdoba;

Que cuenta con la opinión favorable de la Secretaría de Asuntos Académicos; por ello,

### EL HONORABLE CONSEJO DIRECTIVO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

### RESUELVE:

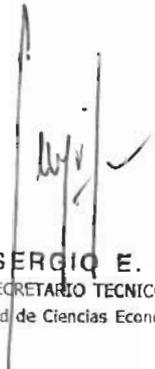
Art. 1°.- Aprobar el programa de la asignatura Planificación y Control de Gestión, correspondiente a la Carrera de Licenciatura en Administración (Plan 2009), del Departamento de Contabilidad, que en fotocopia forma parte integrante de la presente.

Art. 2°.- Aprobar el Régimen de Promoción Directa e Indirecta propuesto para el año académico 2014.

Art. 3°.- Comuníquese y archívese.

DADA EN LA SALA DE SESIONES DEL HONORABLE CONSEJO DIRECTIVO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA, A VEINTE DÍAS DEL MES DE OCTUBRE DEL AÑO DOS MIL CATORCE.

mf

  
Cr. **SERGIO E. ZEN**  
SECRETARIO TÉCNICO  
Facultad de Ciencias Económicas

  
Lic. FRANCISCO MANUEL ECHEGARAY  
DECANO  
Facultad de Ciencias Económicas



 <b>UNC</b>	<b>UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA</b>	<b>Programa de : PLANIFICACION Y CONTROL DE GESTION</b> <b>Año: 2014</b>	 <b>FCE FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS</b>
<b>Plan 2009</b>	Ord. HCD 451/07 Aprob. Res. HCS Nº 367/2008		
<b>Carrera</b>	LICENCIATURA EN ADMINISTRACION		
<b>Carga Horaria Total</b>	70 HS		
<b>Carga horaria Teórica</b>	35 HS		
<b>Carga horaria Práctica</b>	35 HS		
<b>Horas semanales</b>	5 HS		
<b>Obligatoria/Electiva</b>	Obligatoria		
<b>Requisitos de Correlatividad</b>	Política de Negocios		
<b>Semestre de la carrera</b>	Décimo Semestre		
<b>Ciclo lectivo</b>	2014		
<b>Coordinador</b>	Prof. Silvana del V. Batistella		
<b>Objetivos generales</b>	<p>Incorporar conocimientos y habilidades necesarias para realizar un adecuado proceso de planificación y control de gestión con vistas a tomar mejores decisiones que permitan el logro y sostenimiento de la rentabilidad deseada.</p>		
<p><b>Programa Analítico</b></p> <p><b>Unidad Nº 1: EL SISTEMA DE INFORMACIÓN Y LA GESTIÓN DE EMPRESAS</b></p> <p><b>Objetivo Específico:</b> Reconocer el funcionamiento del sistema de información gerencial y otros complementarios con vistas a su aplicación en la organización de la información de gestión.</p> <p><b>Contenidos:</b> El sistema de información como base de datos para la gestión. La información y el proceso de toma de decisiones. Vinculación planeación y control. Fuentes y flujo de información. Sistemas de información gerencial: SIG (Management Information System MIS). Apoyo a las funciones de planificación y control. Sistemas de información hacia la empresa y hacia el entorno: sistemas de planificación de recursos empresariales (Enterprise Resources Planning, ERP). Inteligencia empresarial (Business Intelligence, BI). Almacén de datos (Datawarehouse) y minería de datos.</p>			

11

Sistemas de información para la gestión en Pymes. Responsabilidad Social Empresaria.

**Bibliografía:**

OSTENGO H., "Control de gestión" Ed. Buyatti, Argentina, 2006. Capítulo 1,2.

Solicitar por: T658.15 O 53377-82

**Unidad Nº 2: EL CONTROL DE LA GESTIÓN EMPRESARIA**

**Objetivo Específico:**

Identificar los diferentes conceptos y herramientas de control y su relación con la planificación para utilizarlos en proceso decisorio.

**Contenidos:**

El planeamiento estratégico como punto de partida del control de gestión. El concepto de control: control correctivo y control preventivo. El proceso de control. Tipos de controles. Que debe controlarse en una empresa. El compromiso de la dirección con el control de gestión. El control operativo y el control de gestión. Definiciones del control de gestión. Herramientas del control de gestión. El sistema integrado de control de gestión. El control de gestión en la Pyme Herramientas del control de gestión. Ventajas competitivas del Control de Gestión.

**Bibliografía:**

OSTENGO H., "Control de gestión" Ed. Buyatti, Argentina, 2006. Capítulo 2

Solicitar por: T658.15 O 53377-82

MALLO Y MERLO, "Control de gestión y Control Presupuestario" . Mc Graw Hill, España 1998. Capítulo 1. Solicitar por: 658.4013 M 42068

**Unidad Nº 3: ESTADO DE RESULTADOS PARA LA GESTIÓN**

**Objetivo Específico:**

Desarrollar habilidades para la sistematización del análisis marginal como método de información de gestión para seleccionar el mejor curso de acción según la información relevante disponible

**Contenidos:**

La información por área de responsabilidad. Dimensión financiera de los resultados de los negocios. Análisis de las variaciones en el estado de resultados. Análisis marginal para la toma de decisiones. La variabilidad de los costos frente a decisiones específicas. La contribución marginal: características, usos y aplicaciones. Ventajas y limitaciones. Informes típicos para la toma de decisiones y el control de gestión: El estado de resultados por segmentos de negocio. El punto de equilibrio como herramienta de pronóstico y control del corto plazo.

**Bibliografía:**

MALLO Y MERLO, "Control de gestión y Control Presupuestario" . Mc Graw Hill, España 1998.

Capítulo 3. Solicitar por: 658.4013 M 42068

A

#### **Unidad Nº 4: PLANEAMIENTO Y CONTROL ECONÓMICO-FINANCIERO**

##### **Objetivo Específico:**

Adquirir destrezas en el manejo de herramientas presupuestarias como instrumentos de seguimiento en la toma de decisiones y control de gestión.

##### **Contenidos:**

El presupuesto como instrumento de planeamiento y como instrumento de control. El ciclo presupuestario. Preparación de los presupuesto. Etapas en la confección del presupuesto. Áreas y niveles de decisiones. Pronósticos y herramientas básicas. El presupuesto integral. Presupuesto Económico y Presupuesto Financiero. Consideraciones a realizar en entornos inflacionarios. Escenarios en condiciones de riesgo e incertidumbre. El Presupuesto Basado en la Actividad. Análisis de las variaciones presupuestarias. Control presupuestario y actualización. Inserción de la evaluación de proyectos en el planeamiento y control de gestión.

##### **Bibliografía:**

MALLO Y MERLO, "Control de gestión y Control Presupuestario", 1995. Mc Graw Hill, España 1998. Capítulos 4,5,6 y 7. Solicitar por: 658.4013 M 42068.

OSTENGO H., "Control de gestión" Ed. Buyatti, Argentina, 2006. Capítulo 4, 5, 6, 7.

Solicitar por: T658.15 O 53377-82

#### **Unidad Nº 5: INTRODUCCION AL CUADRO DE MANO INTEGRAL**

**Objetivo Específico:** Reconocer y determinar de manera adecuada diferentes indicadores de gestión para poder utilizarlos en instrumentos de diagnóstico, seguimiento y planes de mejora.

##### **Contenidos:**

Los indicadores de gestión. Pautas para el establecimiento de indicadores. Tipos de indicadores. Elementos para el diseño de indicadores de gestión. Correcciones al indicador. Identificación de rubros y procesos críticos. El Tablero de Control: significado, armado e implementación en un solo negocio o área de la empresa.

##### **Bibliografía:**

OSTENGO H., "Control de gestión" Ed. Buyatti, Argentina, 2006. Capítulo 12 Y 13.

Solicitar por: T658.15 O 53377-82

#### **Unidad Nº 6: EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

**Objetivo Específico:** Construir un Cuadro de Mando Integral, con el fin de conducir la empresa hacia sus objetivos, evaluar la gestión y generar una retroalimentación oportuna a todos los recursos humanos involucrados.

<p><b>Contenidos:</b></p> <p>Tablero de Comando Gerencial: aplicación de indicadores agregados a más de un negocio. Medición de la estrategia: El Cuadro de Mando Integral (CMI). Las cuatro perspectivas: perspectiva financiera, del cliente, del proceso interno, de aprendizaje y crecimiento. Los mapas estratégicos. Reconocimiento y diseño de las cuatro perspectivas del CMI: la alineación estratégica. Implantación de un programa de gestión del CMI. Análisis de variaciones y desvíos. Reportes y presentaciones gerenciales. Acciones y Plan de Mejora.</p> <p><b>Bibliografía:</b></p> <p>KAPLAN y NORTON "El Cuadro de Mando Integral, The Balanced Scorecard" (Ediciones Gestión 2002). <b>Solicitar por: 658.4012 K 49453</b></p> <p>OSTENGO H., "Control de gestión" Ed. Buyatti, Argentina, 2006. Capítulo 13. <b>Solicitar por: T658.15 O 53377-82</b></p> <p><b>Unidad Nº 7: LA INFORMACIÓN CONTABLE PARA LA PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN</b></p> <p><b>Objetivo Específico:</b></p> <p>Aplicar herramientas de análisis sobre la información contable para conocer la situación financiera y económica de una empresa con el objeto de diagnosticar la situación presente y tomar las decisiones necesarias hacia el futuro.</p> <p><b>Contenidos:</b></p> <p>La información proporcionada por los Estados Contables Básicos. El análisis porcentual de composición y tendencias. Ratios de actividad. Gestión eficiente del Capital de Trabajo y de los Activos Operativos. Administración del ciclo operativo y del ciclo financiero. Ratios de Endeudamiento. Indicadores de rentabilidad: Rentabilidad Económica (ROI), Rentabilidad Financiera (ROE). Valor Económico Añadido (Economic Value Added, EVA). EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization). Rentabilidad sobre los activos netos (Return on Net Assets, RONA) Análisis de Dupont. Diagnóstico Económico-Financiero.</p> <p><b>Bibliografía:</b></p> <p>OSTENGO H., "Control de gestión" Ed. Buyatti, Argentina, 2006. Capítulo 11. <b>Solicitar por: T658.15 O 53377-82</b></p>	
<p><b>Metodología de enseñanza y aprendizaje</b></p>	<p>El desarrollo de las diferentes unidades temáticas se realizará en dos clases semanales. Ambas clases tendrán carácter teórico-práctico, con una importante participación del alumno. Para llegar a esta instancia los alumnos tomarán conocimiento de la actividad con anterioridad. Los ejes temáticos serán desarrollados en clase</p>

11

	<p>en sus conceptos esenciales y luego trabajados por los alumnos con algunas de las metodologías expuestas.</p> <p>Se proponen los siguientes recursos para llevar adelante el proceso de enseñanza- aprendizaje:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Emplear métodos alternativos de enseñanza que abarcarán, entre otras, <b>actividades en equipo de carácter lúdico</b> con fines de aprendizaje.</li> <li>✓ Trabajar con la metodología de <b>Taller en el Aula</b> donde los alumnos pueden a través de la dramatización resolver problemas concretos de gestión empresarial asumiendo roles de decisores, gerenciadoreos o asesores según corresponda.</li> <li>✓ Efectuar <b>trabajos de indagación</b> sobre temas puntuales de aplicación a la vida de las organizaciones. Se procura así motivar la participación en clase de los alumnos a través de un proceso de intercambio de ideas y cuestionamientos inducidos por el docente.</li> <li>✓ Utilizar al <b>Método de Casos</b> y al <b>Aprendizaje Basado en Problemas</b> como herramienta pedagógica para desarrollar la capacidad del alumno de identificar problemas, su análisis y posterior solución, integrando los conceptos previos con los nuevos aportados en esta asignatura.</li> <li>✓ Incorporar actividades <b>Prácticas en laboratorio informático</b> con la utilización de software específico que permita aplicar e integrar los contenidos de la materia.</li> <li>✓ Utilizar las nuevas tecnologías de comunicación como <b>foros, blogs, aula virtual, bibliotecas digitales</b>, etc, propiciando el protagonismo del alumno en el proceso de enseñanza-aprendizaje a través de medios que les resultan familiares y amigables.</li> </ul>
<p><b>Tipo de Formación Práctica</b></p>	<p>En las clases prácticas se presentaran, resolverán y expondrán para discusión y análisis, los temas principales del esquema teórico de cada capítulo de la materia, llevados a ejemplos concretos de aplicación práctica en simples ejemplos o bien en casos presentados especialmente para su análisis.</p>

11



	Esto se apoyara con la puesta a disposición de páginas de consultas en términos de aplicaciones vía Internet.
<b>Sistema de evaluación</b>	<b>Criterios de acreditación</b> Se prevén instancias de evaluación a seleccionar por el docente (parciales, trabajos prácticos y/o trabajos de investigación) conjuntamente con un seguimiento continuo de la participación y asistencia del alumno a clase.
<b>Criterios de evaluación</b>	<b>Criterios de valoración</b> Para valorar las evaluaciones y otorgarle una nota como resultado acreditado de sus aprendizajes, se tendrán en cuenta los siguientes criterios: <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Pertinencia de la respuesta según la consigna establecida por el docente.</li><li>✓ Correcta aplicación de las herramientas numéricas.</li><li>✓ Interpretación adecuada de los resultados obtenidos.</li><li>✓ Transferencia de los conocimientos teóricos a la realidad práctica.</li><li>✓ Presentación de la evaluación. (prolijidad y ortografía).</li><li>✓ Para la evaluación continua: asistencia, puntualidad, participación en clase, interés y dedicación a la materia.</li></ul>
<b>Condiciones de regularidad y/o Promoción</b>	Alumno regular: aprobar dos de las tres instancias evaluatorias a elección de la cátedra con nota mínima de cuatro (4). Promoción directa: la aprobación de tres (3) instancias de evaluación (parciales, trabajos prácticos o trabajos de Investigación) que abarquen la totalidad de la materia, con nota no inferior a siete (7) y asistir al 90% de las clases (teóricas y prácticas). Promoción indirecta será necesario al menos la aprobación de dos (2) instancias de evaluación con promedio de siete (7) y nota no inferior a seis (6) y asistir al 80% de las clases (teóricas y prácticas).
<b>Modalidad de examen final</b>	La <u>evaluación final para el alumno regular</u> consistirá en una evaluación teórico/práctica correspondiente a todos los contenidos

M



del programa.

La evaluación final para el alumno de promoción indirecta será un examen escrito de carácter teórico/práctico sobre algunos tópicos del programa seleccionados por el docente.

La evaluación final para el alumno libre consistirá en un examen teórico-práctico de todos los contenidos de la materia siendo una parte del mismo de carácter eliminatorio.

Cronograma de actividades de la asignatura	Semana	Tiempo horas	Contenido	Actividad propuesta
	1	2,5	Unidad 1	Debate sobre sistemas de información
	1	2,5	Unidad 1	Indagación en laboratorio sobre Sistemas de Información.
	2	2,5	Unidad 1	Clase participativa teórico-práctica.
	2	2,5	Unidad 1	Utilización de software en laboratorio.
	3	2,5	Unidad 2	Clase participativa teórico-práctica.
	3	2,5	Unidad 2	Caso propuesto por la cátedra
	4	2,5	Unidad 2	Clase participativa teórico-práctica.
	4	2,5	Unidad 2	Actividad en equipo: caso grupal.
	5	2,5	Unidad 3	Clase participativa teórico-práctica.
	5	2,5	Unidad 3	Caso propuesto por la cátedra
	6	2,5	Unidad 3	Clase participativa teórico-práctica.
	6	2,5	Unidad 3	Taller grupal con situación problemática a resolver
7	2,5	Unidad 4	Clase participativa teórico-práctica.	
7	2,5	Unidad 4	Caso propuesto por la cátedra	

M



	8	2,5	Unidad 4	Clase participativa teórico-práctica.	
	8	2,5	Unidad 4	Actividad en laboratorio	
	9	2,5	Unidad 5	Clase participativa teórico-práctica.	
	9	2,5	Unidad 5	Caso propuesto por los alumnos	
	10	2,5	Unidad 5	Clase participativa teórico-práctica.	
	10	2,5	Unidad 5	Actividad en laboratorio	
	11	2,5	Unidad 6	Clase participativa teórico-práctica.	
	11	2,5	Unidad 6	Actividad en laboratorio.	
	12	2,5	Unidad 6	Clase participativa teórico-práctica.	
	12	2,5	Unidad 6	Clase de exposición grupal/taller.	
	13	2,5	Unidad 7	Clase participativa teórico-práctica.	
	13	2,5	Unidad 7	Caso propuesto por la cátedra	
	14	2,5	Unidad 7	Clase participativa teórico-práctica.	
	14	2,5	Unidad 7	Clase de exposición grupal/taller.	
	<b>TOTAL</b>	<b>70 hs</b>			

<b>Plan de integración con otras asignaturas</b>	La presente asignatura está ubicada en el último año del Ciclo Profesional, décimo cuatrimestre, dentro del área de profundización "Dirección General" con carácter obligatorio. Según establece el plan de carrera, las asignaturas obligatorias han sido seleccionadas a los fines de abordar los contenidos generales presentes en las tendencias formativas para el grado en el campo
--	---

	<p>de la Administración y las principales incumbencias profesionales.</p> <p>La asignatura "Planificación y Control de Gestión" propicia una tarea interdisciplinaria y de autoaprendizaje, toda vez que el alumno necesita recurrir a conceptos previos de otras disciplinas, aplicarlos y relacionarlos con los contenidos de este espacio curricular. Conocimientos adquiridos en las asignaturas: Introducción a la Administración, Principios de Administración, Costos y Gestión I, Costos y Gestión II, Contabilidad I, Contabilidad II, Evolución del Pensamiento Administrativo, Sistemas y Procedimientos Administrativos, Administración Financiera I, Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión y Política de Negocios, serán retomados, aplicados y resignificados desde la práctica.</p>
<p><b>Bibliografía General Obligatoria</b></p>	<p><b>Básica</b></p> <p>KAPLAN y NORTON (1997) <i>"El Cuadro de Mando Integral, The Balanced Scorecard"</i> (Ediciones Gestión 2000).</p> <p><b>Solicitar por: 658.4012 K 49453</b></p> <p>MALLO Y MERLO, <i>"Control de gestión y Control Presupuestario"</i>. Mc Graw Hill, España 1998.</p> <p><b>Solicitar por: 658.4013 M 42068</b></p> <p>OSTENGO H., <i>"Control de gestión"</i> Ed. Buyatti, Argentina, 2006.</p> <p><b>Solicitar por: T658.15 O 53377-82</b></p>
<p><b>Bibliografía General Complementaria</b></p>	<p><b>Bibliografía Complementaria</b></p> <p><b>Libros:</b></p> <p>ANTHONY, R Y GOVINDARAJAN, <i>"Management Control Systems"</i>. Mc Graw Hill. España, Décima edición.</p> <p><b>Solicitar por: 658.15 A 43953</b></p> <p>ANTHONY, R Y GOVINDARAJAN, <i>Aplicación del control de gestión"</i> Mc Graw Hill, 1976.</p>

Handwritten marks or initials.



**Solicitar por: 650.4013 K 46370**

BILLENE, R. *"Presupuestos y control de gestión para pyme"*. Ed. Errepar, Argentina 2006.

**Solicitar por: 658.154 B 46978**

MUÑIZ LUIS, *"Como implantar un sistema de control de gestión en la práctica"*. Ed. Gestión 2000, 2003.

**Solicitar por: 658.4013 M 51701**

HORNGREN DATAR y RAJAN (2012) *"Contabilidad de Costos. Un enfoque gerencial."* Décimo cuarta edición, Ed. Pearson) **Solicitar por: T 657.42 H 49545**

ILLESCAS, FRANCISCO, *"El control integrado de gestión, iniciación a la dirección por sistemas"*. Ed. Limussa 2002.

**Solicitar por: 658.4013 B 42678**

SHANK, J. y GOVINDARAJAN,V. (1995) *"Gerencia estratégica de costos"*. (Ed. Norma).

**Solicitar por: 657.42 S 42335**

**Revistas:**

- **Revista del Instituto de Profesores Universitarios de Costos (IAPUCO)**

ASUAGA, C. y PEOMBO C. (Dic 2010) *"Los museos y el cuadro de mando integral: una adaptación a la perspectiva del cliente"*. (Revista Costos y gestión N° 78). **Solicitar por: H 33419.5**

ANDRADE, M. y OTROS (Sept 2009) *"Modelos propuestos de planeación interactiva y de gestión estratégica de costos"*. (Revista Costos y Gestión N° 71). **Solicitar por: H 33419.5**

CORCOLES y TEJEDA,A.(Sept. 2010) *"La gestión del conocimiento en las Universidades a través del cuadro de mando integral"* (Revista Costos y Gestión N°77). **Solicitar por: H 33419.5**

CAPASSO, C. (Diciembre 2006) *"La evaluación de la gestión del administrador a través del indicador NEGAR (nivel de eficiencia en la generación y administración de resultados)". (Revista costos y gestión N° 62). Solicitar por: H 33419.5*

CORONEL TRONCOSO, G. (Marzo 2005) *"El analista de gestión, la gestión del conocimiento y la personalidad de las organizaciones". (Costos y gestión N° 55). Solicitar por: H 33419.5*

DISTEFANO, V.(Junio 2006 ) *" Nuestra experiencia al implantar un tablero de comando". (Revista Costos y gestión N° 60). Solicitar por: H 33419.5*

DISTEFANO, V.(Junio 2004) *"Tablero de comando: desde la administración de una página al cuadro de mando integral". (Revista Costos y Gestión N° 52). Solicitar por: H 33419.5*

FABIANI, E. (Junio 2011) *"Punto de equilibrio de un proyecto". (Revista Costos y Gestión N° 80). Solicitar por: H 33419.5*

NORESE, "El control de gestión en la pyme, su aplicación".  
**Solicitar por: H1233 (N° 223 y 224).**

SMOLJE, A. (Diciembre 2001)*"El tablero de comando industrial". (Revista Costos y Gestión N° 42). Solicitar por: H 33419.5*

SMOLJE, A.(Marzo 2005)*"Los mapas estratégicos". (Revista Costos Y Gestión N° 55). Solicitar por: H 33419.5*

**Páginas web de Interés:**

Instituto Argentino de Profesores Universitarios de Costos:

<http://www.iapuco.org.ar/>

Instituto Internacional de Costos:

<http://www.intercostos.org/>

Asociación Brasileira de Costos:

<http://www.abcustos.org.br/>

Asociación para el Control y Dirección (España):

Handwritten mark or signature on the left margin.



	<p><a href="http://www.acodi.es/">http://www.acodi.es/</a></p> <p>Asociación Uruguaya de Costos:</p> <p><a href="http://www.aurco.org.uy/">http://www.aurco.org.uy/</a></p> <p>Software para la elaboración de un Cuadro de Mando Integral :</p> <p><a href="http://www.e-visualreport.com">http://www.e-visualreport.com</a></p> <p><a href="http://www.boardargentina.com">http://www.boardargentina.com</a></p> <p><a href="http://www.visionaris.com.ar/">http://www.visionaris.com.ar/</a></p> <p>Software de gestión integral:</p> <p><a href="http://www.giasistemas.com.ar">http://www.giasistemas.com.ar</a></p> <p><a href="http://www.addsp.com">http://www.addsp.com</a></p>
<b>Distribución de docentes por división</b>	División Única

Handwritten marks consisting of two vertical lines and a small arrow pointing to the right.