



UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUCUMÁN  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

"2018 - Año del Centenario de la Reforma Universitaria"



528 HCD 18

28 NOV 2018

San Miguel de Tucumán,  
Expte. 56.577/18

VISTO:

La presentación efectuada por el Lic. Marcelo Enrique Medina Galván, Profesor Titular de la Cátedra Contabilidad Gerencial e Investigación Operativa, mediante la cual eleva a consideración del H. Consejo Directivo de esta Facultad, el Programa Analítico de la asignatura optativa CONTROL DE GESTION (Plan 2018), de la carrera de Contador Público para ser aplicado a partir del Período Lectivo 2019; y

CONSIDERANDO:

Que se ha dado intervención a la Comisión de Implementación y Seguimiento de Plan de Estudio de la carrera de Contador Público, quien se expide aconsejando se apruebe el Programa presentado;

Que puesto a consideración del Cuerpo como Asunto Entrado, y el acuerdo unánime de los Consejeros presentes;

POR ELLO:

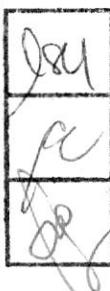
EL H. CONSEJO DIRECTIVO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

# En su Sesión Ordinaria de fecha 14 de noviembre de 2018 #

RESUELVE:

Art. 1º Aprobar el nuevo Programa Analítico de la asignatura optativa CONTROL DE GESTION [Plan 2018], de la carrera de Contador Público para ser aplicado a partir del Período Lectivo 2019, el que como Anexo forma parte integrante de la presente.

Art. 2º Hágase saber y resérvese en la Secretaría de Asuntos Académicos a sus efectos.



MG. CHRISTINE ADRIANE ISGRO  
SECRETARÍA DE ASUNTOS ACADÉMICOS  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
UNT

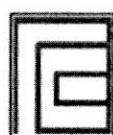
MG. JOSE LUIS ANTONIO JIMÉNEZ  
DECANO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
UNT



*Universidad Nacional de Tucumán*  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

528 HCD 18

PROGRAMA DE ESTUDIOS CONTADOR PÚBLICO 2018



I. IDENTIFICACIÓN DE LA ASIGNATURA

N O M B R E	CONTROL DE GESTION
C A R R E R A	CONTADOR PUBLICO (CP)
CURSO Y CUATRIMESTRE	Materia Optativa –1º-2º Cuatrimestre, según Plan de Estudios
PLAN DE ESTUDIOS	Resolución Nº 463-HCD-2018
RESOLUC. PROGRAMA	
PRECORRELATIVAS	Costos II Presupuestos y Costos para Decisiones, Información Financiera Consolidada y Análisis de la Información Financiera, y 16 materias más.
OTROS REQUISITOS	
CARGA HORARIA	78 horas

II. CONTENIDOS MINIMOS DE LA ASIGNATURA

CONTROL DEGESTION.

Concepto.UbicaciónenelprocesodeAdministración.SistemasdeControldeGestióntiposdecontrol.Sistemas deControldeCreenciasyValores.ControlesCulturalesyPersonales.SistemasdeControldeLimites.ControlessobreAcciones.SistemasdeControldeDiagnóstico.ControldeResultados.DurezaenlosSistemasdeControl.CostodelosSistemasdeControl.Diseño yevaluacióndelosSistemasdeControldeGestión.

SISTEMASDECONTROLRESULTADOS FINANCIEROS

CentrosdeResponsabilidad.Conceptoyrequerimientos.EloroldelPresupuestocomo HerramientadePlaneamientoyControl.DisfuncionalidaddelPresupuesto.Alternativas.ElControldeGestiónen lasorganizacionesdescentralizadas.InformesdeContribución.Preciosdetransferencia.Definiciónconceptual.Métodosalternativosdeestablecerpreciosdetransferencia.Medidasfinancierasdedesempeño.Disfuncionalidad.Sistemasdepremioseincentivos.

SISTEMASDEMEDICIONDEDESEMPEÑO

Medidasnofinancierasdedesempeño.CuadrodeMandointegral.Característicasyrequerimientosdistintivos.Perspectivas,componentes.Financiera,Clientes,ProcesosInternos,AprendizajeyCrecimiento.SistemasdeControlInteractivo.ElCuadrodeMandointegralcomocentrodeunaAdministraciónEstratégica.EnlacedelCMIconSistemasdePlaneación,Presupuestación,Información,Controly Compensación.

Carga Horaria de Espacios Flexibles: 78 horas

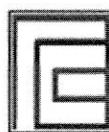
Carga Horaria Contenidos Mínimos Obligatorios más Flexibles: 78 Horas.

*Christiane Adriane ISGRD*  
MAG. CHRISTIANE ADRIANE ISGRD  
SECRETARIA DE ASUNTOS ACADEMICOS  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS UNT

*José Luis Antonio Jiménez*  
MAG. JOSE LUIS ANTONIO JIMENEZ  
BECARIO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS UNT



**Universidad Nacional de Tucumán**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**



III.

**528 HCD 18**

**FUNDAMENTACION DE LA ASIGNATURA**(Misión que cumple la materia dentro del Plan de Estudios y la relación y coordinación de enfoques y conocimientos previos con otras asignaturas)

**a. Importancia de la Asignatura dentro del Plan de Estudios**

**Descripción:** La importancia de la materia se deriva de impartir conocimientos conceptuales y su aplicación práctica, que son básicos y generales, y de utilidad para complementar la visión general y sistemática que debe poseer un futuro egresado de la carrera de la Licenciatura en Administración y de Contador Público con respecto al Control de Gestión y a los Sistemas de Medición del Desempeño.

**b. Relación de la Asignatura con el Perfil Profesional**

**Descripción:** Ciertamente el graduado, cualquiera sea el campo o situación de ejercicio, deberá poseer una visión holística de la organización en cuyo marco actúe para el diseño y la implementación de Sistemas de Planeamiento, Información y Control que ayuden a la Evaluación del Desempeño tanto de la organización como de la gerencia. La materia Control de Gestión persigue la enseñanza y capacitación en el diseño e implementación de sistemas de información gerencial, con particular énfasis en el análisis y uso de la información para la evaluación del desempeño y el control de gestión en un marco sistémico e integral de la organización.

**c. Articulación con las materias correlativas**

**Pre-correlativas.** Descripción :

**Contador Público**

**Costos II Presupuestos y Costos para Decisiones:** Planeamiento. Presupuestos. Control Presupuestario. Costos para la toma de decisiones.

**Información Financiera Consolidada y Análisis de la Información Financiera:** Lectura de la información financiera. Análisis de la información financiera. Elaboración de Modelo de Análisis de desempeño basado en cifras contables.

**Pos-correlativas.** Al ser una materia electiva no corresponde.

**d. Articulación con materias del mismo año**

**Descripción:** Se puede articular con Práctica Profesional en lo referido a Práctica Contable y Práctica administrativa contable con respecto al diseño de los sistemas de información para la evaluación del desempeño y el control de gestión.

**e. Articulación con materias de otros años**

De años anteriores. Descripción: Sistema Administrativo y de Control Interno, Sistemas de Información I.

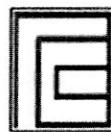
De años posteriores. Descripción: Al ser una materia electiva no corresponde.

*Christine Adriane Igro*  
MG. CHRISTINE ADRIANE IGRO  
SECRETARIA DE ASUNTOS ACADÉMICOS  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
UNT

*José Luis Antonio Jiménez*  
MG. JOSÉ LUIS ANTONIO JIMÉNEZ  
DECANO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
UNT



**Universidad Nacional de Tucumán**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**



IV.

**528 HCD 18**  
**OBJETIVOS DE LA ASIGNATURA**

**a. Objetivos Generales**(Relacionados con el desarrollo global del alumno)

Capacitar y entrenar al estudiante en el análisis e interpretación de los sistemas de control de gestión, enfatizando en la comprensión de las herramientas disponibles en la implantación de la estrategia, en la evaluación del desempeño y en el control de gestión. El foco de la materia se pone en el desarrollo de capacidades analíticas y conceptuales.

**b. Objetivos Específicos**(En relación al segmento de conocimiento que compete a la materia)

Familiarizar, capacitar y entrenar al estudiante en la identificación y análisis de los componentes de un sistema integral para el control de la gestión de una organización con particular énfasis en el análisis y uso de la información con fines de planeamiento y control. Adicionalmente se pretende que el estudiante reflexione, analice y proponga dispositivos que promuevan un mejor desempeño en la organización a partir del proceso de control, entendiendo al mismo en un sentido amplio e integrador y dirigido a influir en el comportamiento de los integrantes (gerentes) de la organización.

**V. CONTENIDOS Y HABILIDADES**

**a. Contenidos Conceptuales y Procedimentales** (Conceptuales: hechos, datos, conceptos, características, etc. Procedimentales: asociar, componer, calcular y resolver, registrar, conciliar, ajuste por inflación etc.)

**Unidad Nº 1: Control de Gestión**

Contenidos Conceptuales: El proceso de administración estratégica. Sistemas de Control Administrativo. La Arquitectura Organizacional. La Necesidad de Control de Gestión o Gerencial. El Concepto de Control de Gestión. Ubicación en el proceso de Administración. La relación entre la Estructura Organizacional y el Control.

Contenidos Procedimentales: Identificar los componentes del control de gestión en una organización y comprender la importancia del mismo en el desempeño organizacional.

**Unidad Nº 2: Sistemas de Control de Gestión**

Contenidos Conceptuales: Sistemas de Control de Gestión y tipos de control. Sistemas de Control de Creencias y Valores. Controles Culturales y Personales. Sistemas de Control de Límites. Controles sobre Acciones. Sistemas de Control de Diagnóstico. Control de Resultados. Dureza en los Sistemas de Control. Costo de los Sistemas de Control. Diseño y evaluación de los Sistemas de Control de Gestión.

Contenidos Procedimentales: Reconocer los diferentes tipos de sistemas de control de gestión. Entender la aplicación de cada uno de los tipos de sistemas de control de gestión en función de su propósito y la madurez organizacional. Identificar los elementos característicos de los distintos tipos de sistemas de control de gestión.

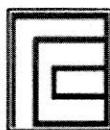
MG. CHRISTIANE ADRIANE ISGRO  
SECRETARIA DE ASUNTOS ACADEMICOS  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
UNT

MG. JOSE LUIS ANTONIO JIMENEZ  
DECANO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
UNT



528 HCD 18

**Universidad Nacional de Tucumán**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**

**Unidad N° 3: Sistemas de Control de Resultados – Presupuesto Maestro**

Contenidos Conceptuales: Sistemas de Control de Resultados Financieros. Centros de Responsabilidad. Concepto y requerimientos. El rol del Presupuesto como Herramienta de Planeamiento y Control. Disfuncionalidad del Presupuesto. Alternativas. El Control de Gestión en las organizaciones descentralizadas. Informes de Contribución. Distinción OpEX, CapEX, StratEx. Etapas en la confección del Presupuesto Operativo Maestro. Decisiones de largo plazo y Asignación de Costos. Costeo a Base de Actividades (ABC). Presupuesto Basado en Actividades.

Contenidos Procedimentales: Comprender los diferentes tipos de centros de responsabilidad. Elaborar un Presupuesto Maestro. Entender las diferentes etapas de la presupuestación. Determinar y analizar las variaciones del presupuesto maestro.

**Unidad N° 4: Sistemas de Control de Resultados – Presupuestos Flexibles**

Contenidos Conceptuales: Análisis de Variaciones. Presupuestos Estáticos y sus Variaciones. Presupuestos Flexibles. Variaciones en precio y eficiencia de los insumos del costo directo. Variaciones en los gastos indirectos. Usos gerenciales de las variaciones.

Contenidos Procedimentales: comprender la importancia de un presupuesto flexible. Calcular las diferentes variaciones del presupuesto flexible. Analizar las variaciones en el contexto organizacional.

**Unidad N° 5: Análisis Estratégico de la Rentabilidad**

Contenidos Conceptuales: Estrategias de Posicionamiento Competitivo. Análisis estratégico de la variación en el resultado. Variaciones en los Ingresos, componentes y desagregación. Concepto de productividad de factores, Parcial y Total

Contenidos Procedimentales: Determinar las variaciones en los ingresos. Confeccionar un informe de las diferentes variaciones. Explicar y analizar la variación en la rentabilidad desde el punto de vista estratégico. Calcular Indices de Productividad.

**Unidad N° 6: Evaluación del Desempeño Administrativo. Centros de Responsabilidad y Precios de Transferencia**

Contenidos Conceptuales: Medición del Desempeño Gerencial. Centros de Resultados y Precios de transferencia. Precios de transferencia. Definición conceptual. Métodos alternativos de establecer precios de transferencia. Medidas financieras de desempeño. Disfuncionalidad. Sistemas de premios e incentivos. Conflicto congruencia organizacional vs evaluación del desempeño.

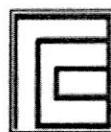
Contenidos Procedimentales: Identificar los diferentes métodos para el cálculo de los precios de transferencia. Determinar los precios de transferencia. Identificar y calcular medidas de desempeño financieras a partir de los informes contables.

**Unidad N° 7: Evaluación del Desempeño Administrativo – Indicadores financieros – Sistemas de Incentivos**

Contenidos Conceptuales: Sistemas Financieros de Control de Resultados. Indicadores Financieros de Evaluación del Desempeño Gerencial. Efectos Disfuncionales y Miopía Gerencial. Evaluación del Desempeño. Sistemas de Incentivos. Sistemas de Control de la Estrategia. Sistemas de premios e incentivos.

*Christine Adriane ISGRO*  
MG. CHRISTINE ADRIANE ISGRO  
SECRETARIA DE ASUNTOS ACADEMICOS  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
UNIT

*José Efraim Jiménez*  
MG. JOSE EFRAIM JIMENEZ  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
UNIT



Contenidos Procedimentales: Calcular diferentes indicadores financieros. Entender efectos disfuncionales. Determinar sistemas de premios e incentivos enlazados a resultados.

**Unidad Nº 8: Cuadro de Mando Integral**

Contenidos Conceptuales: Medidas no financieras de desempeño. Cuadro de Mando Integral. Características y requerimientos distintivos. Perspectivas, componentes. Financiera, Clientes, Procesos Internos, Aprendizaje y Crecimiento. Sistemas de Control Interactivo. El Cuadro de Mando Integral como centro de una Administración Estratégica. Enlace del CMI con Sistemas de Planeación, Presupuestación, Información, Control y Compensación.

Contenidos Procedimentales: Comprender los componentes de una cuadro de mando integral. Entender la metodología para la implementación de un cuadro de mando integral. Elaborar mapas estratégicos. Formular indicadores e iniciativas estratégicas.

**b. Habilidades Procedimentales**(analizar,, interpretar, comparar, diseñar, relacionar,buscar, explicar, elaborar, redactar, resolver, utilizar,etc)

- Lectura, Comprensión, Análisis, Interpretación y Resolución de Problemas con herramientas cuantitativas.
- El esfuerzo requiere un ejercicio ordenado de deducción, claridad y precisión en el planteo y cálculo numérico.
- Diseñar sistemas de control de gestión y evaluación del desempeño. Elaborar informes y recomendaciones gerenciales con una visión holística.

**c. Habilidades Actitudinales** (Valores y actitudes. Ej. mostrar interés, disposición, responsabilidad, tolerancia, conducta ética; apreciar, valorar, aceptar, respetar, etc)

- Responsabilidad y dedicación en la resolución de problemas.
- Trabajo en equipo.
- Liderazgo basado en el conocimiento.
- Respeto por las miradas diferentes.
- Administración del tiempo.
- Comunicación oral y escrita fluida.
- Proactividad.

**VI. BIBLIOGRAFÍA**

**a. Bibliografía básica**

Sistemas de Control de Gestión. Robert Anthony y Vijay Govindarajan. Duodécima Edición. Editorial Mc Graw Hil. México. 2008.

Control de Gestión Empresarial. Textos y Casos. Juan Pérez Carballo Veiga. Editorial Alfaomega ESIC. México. Año

MG. CHRISTINE ADRIANE ISGRO  
SECRETARIA DE ASUNTOS ACADÉMICOS  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
UNT

MG. JOSE LUIS ANTONIO JIMENEZ  
DECANO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
UNT



**Universidad Nacional de Tucumán  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**



**528 HCD 18**

2013.

Palancas de Control. Robert Simons. Temas Grupo Editorial. Primera Edición. 2008

The Execution Premium: Integrando La Estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas. Robert Kaplan y David Norton. Temas Grupo Editorial. México 2008.

Control de gestión y tablero de comando. Alfredo Pérez Alfaro. Ediciones Depalma. Año 2005

[http://campusvirtualunt.net/pluginfile.php/150988/mod\\_resource/content/0/Control%20de%20gesti%C3%B3n%20y%20tablero%20de%20comando.pdf](http://campusvirtualunt.net/pluginfile.php/150988/mod_resource/content/0/Control%20de%20gesti%C3%B3n%20y%20tablero%20de%20comando.pdf)

Planificación y control de gestión. Javier Catalia Lapuente. Escuela de Organización Industrial . Año 2011.

[http://campusvirtualunt.net/pluginfile.php/150989/mod\\_resource/content/0/Planificaci%C3%B3n%20control%20de%20gesti%C3%B3n.pdf](http://campusvirtualunt.net/pluginfile.php/150989/mod_resource/content/0/Planificaci%C3%B3n%20control%20de%20gesti%C3%B3n.pdf)

Tablero de control. Alberto Ballvé. Editorial Macchi. Año 2008.

[http://campusvirtualunt.net/pluginfile.php/150990/mod\\_resource/content/0/Tablero%20de%20Control.pdf](http://campusvirtualunt.net/pluginfile.php/150990/mod_resource/content/0/Tablero%20de%20Control.pdf)

Cuadro de mando integral. Robert Kaplan y David Norton. Editorial Gestión 2000. Año 2002.

[https://campusvirtualunt.net/pluginfile.php/151837/mod\\_resource/content/0/Cuadro%20de%20Mando%20Integral%2C%20da%20Edici%C3%B3n%20Robert%20S.%20Kaplan%20%20David%20P.%20Norton.pdf](https://campusvirtualunt.net/pluginfile.php/151837/mod_resource/content/0/Cuadro%20de%20Mando%20Integral%2C%20da%20Edici%C3%B3n%20Robert%20S.%20Kaplan%20%20David%20P.%20Norton.pdf)

#### **b. Bibliografía complementaria**

Lo esencial en la Gestión Empresarial. Harvard Business Review. Editorial Profit. España. Año 2016

Manual de Control de Gestión. Yves Dupuy. Editorial Diez de Santos. México. Año 2008.

Cuadro de Mando Integral. Robert Kaplan y David Norton. Editorial Gestión 2000. México. 2010.

#### **VII. METODOLOGÍA**

##### **a. Metodología de enseñanza**(clases expositivas, teóricas, prácticas, teórico-prácticas, aula virtual,trabajo en grupo, simulaciones, monografías, talleres, método de casos, ejercicios etc)

MG. CHRISTIANE ADRIANE ISGRO  
SECRETARIA DE ASUNTOS ACADÉMICOS  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

aplicaciones prácticas de los distintos temas se hacen en forma simultánea con el desarrollo de los conceptos teóricos. Las clases son de carácter teóricas-prácticas donde se desarrollan y discuten situaciones problemáticas.

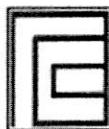
En el desarrollo del curso se proponen clases teórico-prácticas, el uso intensivo del aula virtual, el

MG. CHRISTIANE ADRIANE ISGRO  
SECRETARIA DE ASUNTOS ACADÉMICOS  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

MG. JOSE LUIS ANTONIO JIMENEZ  
DECANO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
UNT



**Universidad Nacional de Tucumán  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**



**528 HCD 18**

trabajo en grupo para la discusión de los casos, ejercicios y problemas para discusión y resolución. Se ofrecen clases de apoyo y consulta. Se realizan análisis y discusión de casos, casos de revisión e integración. Se utiliza como metodología el Aprendizaje Basado en Problemas.

Como metodología de integración se propone la elaboración de un Trabajo de Campo. Los alumnos deben elaborar un trabajo de campo como propuesta didáctica. El propósito del mismo es generar un espacio de aprendizaje activo, donde el alumno se enfrente con un problema real, analice las variables, proponga una técnica para solucionarlo, analice los resultados y proponga recomendaciones gerenciales.

Se busca que el alumno ponga en práctica los conceptos de construcción de herramientas y la aplicación de los contenidos de la asignatura.

En la metodología se prevén presentaciones orales de los trabajos y la participación de los estudiantes en la Muestra Académica de los Trabajos de Investigación de la Licenciatura en Administración.

**b. Recursos Didácticos**(libros, artículos, pizarra, proyector, PC, software, videos, gráficos, imágenes, juegos etc.)

Libros, pizarra, proyector, PC, Software, Aula Virtual.

## VIII. EVALUACIÓN

**a. Régimen de Aprobación**

Por Promoción. Presentación y aprobación de Trabajos Prácticos, Controles de Lectura, Trabajo de Campo y Dos Parciales Aprobados – Recuperación de un Parcial. Nota de aprobación 6 (seis)

Por Examen Final, Regular en los Segundos Llamados de los Turnos Establecidos en el calendario académico. Presentación y Aprobación de un Trabajo de Campo.

**b. Momentos de Evaluación**(inicial, parcial, final)

Primer Parcial. Al finalizar el desarrollo de las Unidades 01 ; 02 ; 03 ; 04 ; 05

Segundo Parcial. Al finalizar el desarrollo de las Unidades 06 ; 07 ; 08 ;

Recuperación de Parcial. A definir según las fechas de exámenes según Calendario Académico

Examen Final. En los Segundos Llamados de los Turnos Establecidos en el Calendario Académico.

MG. CHRISTINE ADRIANE ISGRO  
SECRETARIA DE ASUNTOS ACADÉMICOS  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
UNT

MG. JOSE LUIS ANTONIO JIMENEZ  
DECANO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
UNT



*Universidad Nacional de Tucumán*  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

**528 HCD 18**



- c. Metodología de Evaluación (escrita, oral, presencial, virtual, teórica, práctica, teórico-práctica, individual, grupal, informe o monografía,

Para Promoción y Aprobación, evaluación mediante examen escrito, individual y presencial. Presentación de Trabajos Prácticos. Análisis y Discusión de casos. Elaboración y defensa de un Trabajo de Campo. Exposición en la Muestra Académica del Instituto de Administración.

MG. CHRISTINE ADRIANE ISGRO  
SECRETARIA DE ASUNTOS ACADÉMICOS  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
UNT

MG. JOSE LUIS ANTONIO JIMENEZ  
DECANO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
UNT