



215 HCD 16

San Miguel de Tucumán, 06 JUL 2016  
Expte. 56.793/15

VISTO:

La presentación efectuada por el Profesor Asociado de la Cátedra Contabilidad Gerencial [Planes 1983 y 2014], y por extensión a la Cátedra Investigación Operativa [Plan 1983] / Análisis Cuantitativo de Negocios I [Plan 2014], mediante la cual eleva a consideración del Cuerpo el nuevo Programa Analítico de la asignatura Control de Gestión [Planes 2010 y 2014], para ser aplicado a partir del Período Lectivo 2016; y

CONSIDERANDO:

Que se ha dado intervención a las Comisiones de Implementación y Seguimiento de Planes de Estudios de las carreras de Contador Público Nacional y Licenciatura en Administración, quienes se expiden aconsejando se apruebe el Programa presentado;

Que puesto a consideración del Cuerpo, contando con el aconsejamiento favorable de la Comisión de Enseñanza y de Reforma Curricular 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 23 de junio de 2016 #

RESUELVE:

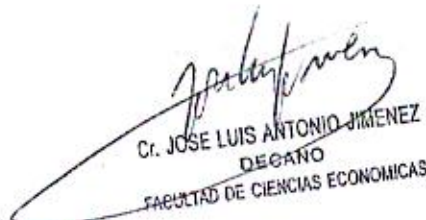
- Art. 1º Aprobar el nuevo Programa Analítico de la asignatura Control de Gestión [Planes 2010 y 2014], para ser aplicado a partir del Período Lectivo 2016, el que como Anexo forma parte integrante de la presente.-
- Art. 2º Hágase saber y resérvese en la Secretaría de Asuntos Académicos a sus efectos.-



SUSANA I. SÁNCHEZ de COTAR  
DIRECTORA GENERAL ACADÉMICA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS - U.N.T.



Cra. LIDIA INÉS ASCARATE  
SECRETARIA DE ASUNTOS ACADÉMICOS  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS - U.N.T.



Cr. JOSÉ LUIS ANTONIO JIMÉNEZ  
DECANO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



215 HCD 16

**PROGRAMA DE ASIGNATURA**

**PERIODO LECTIVO 2016**

**I. IDENTIFICACIÓN DE LA ASIGNATURA**

<b>N O M B R E</b>	CONTROL DE GESTIÓN
<b>C A R R E R A</b>	LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN/CONTADOR PUBLICO NACIONAL
<b>CURSO Y CUATRIMESTRE</b>	4to Año/5to Año – Segundo Cuatrimestre
<b>PLAN DE ESTUDIOS</b>	2010 / 2014
<b>RESOLUC. PROGRAMA</b>	
<b>PRECORRELATIVAS</b>	LICENCIATURA EN ADMINISTRACION Administración, Principios de Economía I, Costos I, Estadística  CONTADOR PUBLICO NACIONAL Costos II: Presupuestos y Costos para Decisiones y Contabilidad IV: Análisis Financiero de Estados Contables
<b>OTROS REQUISITOS</b>	Conocimientos de Hojas de Cálculo. Nociones de Matemática Financiera.
<b>CARGA HORARIA</b>	63 horas

**II. CONTENIDOS MIINIMOS** (Según el Plan de Estudios)

**LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

El proceso de administración estratégica. Sistemas de Control Administrativo.  
Decisiones de largo plazo y Asignación de Costos. Costeo a Base de Actividades (ABC).  
Sistemas Financieros de Control de Resultados.  
Evaluación del Desempeño. Sistemas de Incentivos. Sistemas de Control de la Estrategia.

**CONTADOR PUBLICO NACIONAL**

**a) CONTROL DE GESTION.**

Concepto. Ubicación en el proceso de Administración. Sistemas de Control de Gestión y tipos de control. Sistemas de Control de Creencias y Valores. Controles Culturales y Personales. Sistemas de Control de Limites. 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.

**b) 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. Precios de transferencia. Definición de desempeño. Métodos alternativos de establecer precios de transferencia. Medidas financieras de desempeño. Disfuncionalidad. Sistemas de premios e incentivos.

DIANA INES ESCARATE  
SECRETARÍA DE ASUNTOS ACADÉMICOS  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS - U.N.T.

Dr. JOSÉ LUIS ANTONIO JIMÉNEZ  
DECANATO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



## 215 HCD 16

### c) SISTEMAS DE MEDICIÓN DE DESEMPEÑO

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.

### III. FUNDAMENTACIÓN 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 sistémica que debe poseer un futuro egresado de la carrera de la Licenciatura en Administración y de Contador Público Nacional con respecto al Control de Gestión y a los Sistema 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 :

##### Licenciatura en Administración

**Administración.** Proceso de Planeamiento de Corto y Largo Plazo. Definición de Metas.

**Principios de Economía I.** Funciones de Demanda, Oferta, Producto, Costo. Concepto de Elasticidad Precio. Maximización del Resultado.

**Costos I:** conceptos de costos, contabilidad de costos, clasificación de costos.

**Estadística.** Uso de Medidas Resúmenes, Promedios. Análisis de Regresión Lineal Simple y Múltiple.

##### Contador Público Nacional

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

**Contabilidad IV: Análisis Financiero de Estados Contables:** Lectura de la información financiera. Análisis de la información financiera. Elaboración de Modelo de Análisis de desempeño basado en cifras Contables.

  
 Cr. LIDIA INÉS SCARATE  
 SECRETARÍA DE ASUNTOS ACADÉMICOS  
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
  
 Cr. JOSÉ LUIS ANTONIO JIMÉNEZ  
 DECANO  
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



21 5 HCD 16

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 sistema de información para la evaluación del desempeño y el control de gestión.

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

De años anteriores. Descripción: Organización Contable de Empresas, Sistemas de Información I.

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

**IV. OBJETIVOS DE LA ASIGNATURA**

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

Capacitar y entrenar al estudiante en el análisis, interpretación y resolución de problemas, enfatizando el uso de las herramientas de análisis cuantitativo, aplicados a decisiones de planeación de largo plazo y a las decisiones de control de corto y largo plazo, en el campo de la evaluación del desempeño y el control de gestión. El foco de la materia se pone en el desarrollo de capacidades analíticas.

**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.

Cra. LIDIA M. MASCARATE  
SECRETARÍA DE ASUNTOS  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
Dr. JOSE LUIS ANTONIO JIMENEZ  
DECANO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS



## 21 5 HCD 1 6

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.

### Unidad Nº 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 Nº 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 Nº 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 Índices de Productividad.

Dr. JOSÉ LUIS ANTONIO JIMÉNEZ  
DECANO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



## 215 HCD 16

### Unidad Nº 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 Nº 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.

**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.

LIDIA INES  
SECRETARIA DE ASUNTOS ECONOMICOS  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS - J.R.T.

Dr. JOSE LUIS ANTONIO JIMENEZ  
DECANO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS



## 215 HCD 16

- 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

Contabilidad de Costos. Un enfoque gerencial. Horngren, Datar y Rajan. 13va. Edic. Prentice-Hall. 2013  
Palancas de Control. Robert Simons. Temas Grupo Editorial. Primera Edición. 2008  
Cuadro de Mando Integral. Kaplan y Norton. Gestión 2000.

#### b. Bibliografía complementaria

Management Control System. Merton. Harvad Business Press. 3th edition. 2013  
Managerial Economics. A Problem Solving Approach. Froeb / McCann 2nd. Edit. Southwestern. 2013

### 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)

Clases teórico-prácticas, aula virtual, trabajo en grupo, ejercicios y problemas. Clases de Apoyo y Consulta. Elaboración de Trabajo de Campo. Análisis y discusión de casos. Casos de Revisión e Integración.

- 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 (s/ arts. 7 y 8 Reg. Académico)

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.

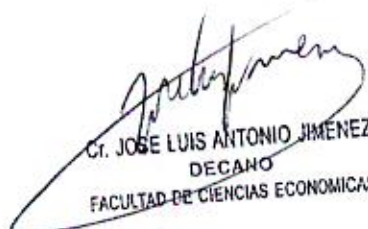
Dr. JOSÉ LUIS ANTONIO JIMENEZ  
DECANO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



21 5 HCD 16

<b>b. Momentos de Evaluación</b> (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. No menos de Diez Días hábiles después del 2do. Parcial.
Examen Final. En los Segundos Llamados de los Turnos Establecidos en el Calendario Académico.
<b>c. Metodología de Evaluación</b> (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. Elaboración y defensa de un Trabajo de Campo.

  
Cra. LIDIA INES ASCARATE  
SECRETARIA DE ASUNTOS ACADÉMICOS  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS - U.N.T.

  
Cr. JOSE LUIS ANTONIO JIMENEZ  
DECANO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS