



INSTRUMENTO PLAN DE TRABAJO DOCENTE

AÑO: 2023

1- DATOS DE LA ASIGNATURA.

Nombre | CONDUCCIÓN ESTRATÉGICA Y CONTROL DE GESTIÓN

Código	540

Tipo (Marque con una X)

Obligatoria	X
Optativa	

Modalidad (Marque con una X)

Presencial	X
Híbrida ¹	

Nivel (Marque con una X)

Pregrado	
Grado	X

Área curricular a la que pertenece | Área Administración

Departamento | Departamento Administración

Carrera | Licenciatura en Administración

Ciclo o año de ubicación en la carrera | Ciclo Orientación, quinto año, primer cuatrimestre

Carga horaria asignada en el Plan de Estudios:

Total	96 horas
Semanal	6 horas

Distribución de la carga horaria (semanal) presencial de los alumnos:

Teóricas	Prácticas	Teórico – prácticas
2	2	2

Relación docente - alumnos:

Cantidad estimada de alumnos inscriptos	Cantidad de docentes ²		Cantidad de comisiones		
	Profesores	Auxiliares	Teóricas	Prácticas	Teórico-Prácticas
50	2	2	1	1	1

¹ Ver instrucciones anexas

² Además de los Profesores y Auxiliares específicamente afectados a la asignatura, la cátedra podrá contar con la presencia de invitados..



**INSTRUMENTO A
PLAN DE TRABAJO
DEL EQUIPO DOCENTE**

UNIDAD ACADÉMICA: Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
ASIGNATURA: CONDUCCION ESTRATÉGICA Y CONTROL DE GESTIÓN

2. COMPOSICIÓN DEL EQUIPO DOCENTE

Nº	Nombre Y Apellido	Títulos
1.	FOUTEL, Mariana	Doctora en Humanidades con mención en Educación. Magíster en Gerencia y Administración de Sistemas y Servicios de Salud, Especialista en Administración de Negocios, Especialista en Docencia Universitaria, Licenciada en Administración y Contadora Pública..
2.	MUSTICCHIO, Carlos Alejandro	Especialista en Administración de Negocios. Especialista en Docencia Universitaria. Licenciado en Administración y Contador Público.
3.	BARBISAN, Romina	Licenciada en Administración. Especialista en Administración de Negocios. Magister en Administración de Negocios y en Recursos Humanos.
4.	DAVID, Gonzalo	Lic. en Administración (a designar)

Nº	Cargo								Dedicación			Carácter			Cantidad de horas semanales dedicadas a: *				
	T	As.	Ad.	J.T.P.	A1	A2	Ads.	Bec.	E	P	S	Reg.	Int.	Otros	Docencia		Invest.	Ext.	Gest
															Frente alumnos	Totales			
1	X								X				X		6	10	10		
2			X							X	X				6	10			
3					X					X	X				6	10			
4					X					X				X	6	10			



3. PLAN DE TRABAJO DEL EQUIPO DOCENTE.

3.1. Objetivos.

3.1.1. Objetivos Generales.

- Desarrollar en el estudiante las competencias necesarias para determinar de manera participativa como máximo decisor de una organización y/o asistir a los responsables máximos de las organizaciones en la determinación de su postura estratégica. A partir de un correcto análisis del entorno, de una visión integral de la organización, reconociendo las fuerzas en pugna dentro y fuera de la misma y el desarrollo de herramientas que permitan mejorar y corregir la estrategia elegida, construir un documento analítico integral de la organización.

Objetivos específicos.

- Desarrollar habilidades holísticas que permitan ver la organización en forma integral e interrelacionada.
- Identificar los diferentes condicionantes en la toma de decisiones estratégica a los que se enfrenta la organización.
- Reconocer la importancia del poder como uno de los principales condicionales de la vida organizacional a partir del análisis de su ejercicio, fuentes y emergentes.
- Manejar herramientas del control de gestión a nivel estratégico, ligando el control con la estrategia.
- Desarrollar los conocimientos básicos para confeccionar documentos analíticos que expongan todos los aspectos relevantes de la organización, susceptibles de ser explicitados y en algunos casos cuantificados, a los efectos de la determinación de la coherencia, interna y externa, y viabilidad de la misma.

3.1.2. Fundamentación del objeto de estudio del curso

El curso intenta que los alumnos conozcan y puedan analizar aspectos externos e internos de las organizaciones, haciendo que los mismos tengan coherencia a los efectos de facilitar la obtención de los objetivos organizacionales.

La estrategia, el control, la identidad organizacional y el poder son aspectos de la vida de la organización que deben conocerse e integrarse en la conducción organizacional. Este curso está pensado para que los alumnos puedan hacerlo y aplicarlo en organizaciones de nuestro medio.

3.1.3. Criterios para definir el programa

Los criterios para definir el programa se basan en lo siguiente:

- Si bien el énfasis está dado en los temas de estrategia, Identidad, control de gestión y poder, siendo esta una de las últimas materias de la carrera, intenta dar una mirada integradora de los conocimientos adquiridos.



UNIDAD ACADÉMICA: Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
ASIGNATURA: CONDUCCION ESTRATÉGICA Y CONTROL DE GESTIÓN

- Esta integración es fundamental ya que en la práctica de las organizaciones los problemas no aparecen segmentados por disciplinas de conocimiento, aparecen como fenómenos complejos atravesados por muchas de ellas.
- Los aspectos prácticos y de trabajo de campo están pensados en el programa como parte fundamental de los aportes teóricos planteados en el mismo.

3.1.4. Objetivos específicos por unidad temática

UNIDAD 1

Identificar a los actores fundamentales en la elaboración de la estrategia como son los directivos de las organizaciones.

Entender que la estrategia no es un proceso aleatorio y que es parte de la responsabilidad de los altos directivos organizacionales.

UNIDAD 2

Comprender que la estrategia, tanto deliberada como emergente, es generada por un proceso conducido y que toma en cuenta diversas variables internas y externas a la organización.

UNIDAD 3

Ubicar a los responsables organizacionales en la formulación estratégica, identificando sus responsabilidades en el proceso y los distintos pasos o aspectos que esta abarca.

UNIDAD 4

Reconocer la importancia de la gestión estratégica como herramienta para abordar los contextos de crisis, desde un paradigma de complejidad y cambio permanente.

Saber desarrollar un plan de negocios como herramienta de síntesis, gestión y comunicación del proyecto organizacional.

UNIDAD 5

Saber generar la coherencia necesaria entre la estrategia, la estructura y a identidad de la organización, entendiendo que la congruencia cobra un valor esencial en el planteo estratégico organizacional.

UNIDAD 6

Entender que la organización y por ende su estrategia es fruto de diversos participantes o agentes con influencia que moldean a la misma, y que intentan maximizar sus expectativas individuales y grupales.

UNIDAD 7

Vincular la postura estratégica de la organización con los planes, programas y acciones a nivel táctico y operativo, reconociendo la importancia de los indicadores en sus diferentes niveles. Incorporar que el control debe ligarse a la postura estratégica de la organización y aprender a desarrollar herramientas que lo hagan posible, asociando el pensamiento estratégico a la gestión reflexiva y basada en la evidencia.



3.2. Contenidos

3.2.1 Programa Sintético.

UNIDAD I: EL ESTRATEGA Y LA CONDUCCIÓN.

UNIDAD II: LA ESTRATEGIA.

UNIDAD III: DIRECCION ESTRATEGICA

UNIDAD IV: EL PLAN DE NEGOCIOS Y LA GESTIÓN DE LA CRISIS.

UNIDAD V: INTERRELACION ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y CULTURA

UNIDAD VI: LA PROBLEMÁTICA DEL PODER EN LA ORGANIZACIÓN.

UNIDAD VII: EL SISTEMA DE CONTROL ESTRATÉGICO.

3.2.2. Programa Analítico (Bibliografía básica obligatoria y complementaria por unidad).

UNIDAD I: EL ESTRATEGA Y LA CONDUCCIÓN.

- 1.1. Características particulares del trabajo directivo.
- 1.2. Los roles del directivo en su trabajo. Naturaleza y características del trabajo directivo: perspectivas contemporáneas. Los límites de la intervención directiva. El discurso directivo. Liderazgo hacia el 2030: perspectiva multistakeholder y en 4 dimensiones.
- 1.3. El Estratega y su papel en el proceso de creación de la estrategia.

Bibliografía Básica

- 1.1. H. Mintzberg "Naturaleza del Trabajo directivo" Cap. 3.
- 1.2. H. mintzberg "Naturaleza del Trabajo directivo" Cap. 4. Losada C., "Liderazgo". Material de Cátedra.
- 1.3. H. Mintzberg, J. Quinn y J. Voyer "El Proceso Estratégico, Conceptos, contextos y Casos" Cap. 2. Kenichi Ohmae "La Mente del Estratega" Cap. 1.

UNIDAD II: LA ESTRATEGIA.

- 2.1. Concepto de estrategia. Enfoques y evolución.
- 2.2. Diseño y Planificación de la estrategia.
- 2.3. Análisis y formulación de la estrategia. Evaluación.

Bibliografía Básica

- 2.1. H. Mintzberg, J. Quinn y J. Voyer "El Proceso Estratégico, Conceptos, contextos y Casos" Cap. 1.
- 2.2. C. Hill, G. Jones, M. SCHILLING, "Administración Estratégica" Cap. 1.
- 2.3. C. Hill, G. Jones, M. SCHILLING, "Administración Estratégica" Cap. 1.

Bibliografía Complementaria

DAVIS FRED R., Conceptos de Administración Estratégica



UNIDAD III: DIRECCION ESTRATEGICA

- 3.1. Gerencia estratégica. Concepto. Modelo de gerencia estratégica.
- 3.2. Formulación de la Misión, Visión y metas estratégicas. La exposición de principios y valores de la organización. Los objetivos múltiples: prioridades de política organizacional. Ética y Responsabilidad Social. Estrategia y ética. El propósito de la ética de los negocios. Formación del ambiente ético en una organización: la calidad en los servicios, mercados y reglas de juego, eficacia y amoralidad.
- 3.3. El análisis interno y externo. El análisis externo: variables claves, análisis de escenarios múltiples. Diseño de futuros. El impacto de la inteligencia artificial. El análisis interno: cadena de valor, competencias esenciales y auditoría gerencial.
- 3.4. Elección estratégica. Ventaja Competitiva. Estrategia a nivel funcional. Estrategia a nivel de negocios. Estrategia corporativa. Posicionamiento estratégico. Análisis de Factibilidad.
- 3.5. Estrategia Global. Alianzas estratégicas: ventajas, dificultades en su configuración, opciones para empresas PYMES.

Bibliografía Básica

- 3.1. C. Hill, G. Jones, M. SCHILLING, "Administración Estratégica" Cap. 1. MINTZBERG, Henry, AHLSTRAND, Bruce y LAMPEL, Joseph, Safari a la estrategia Cap. 1, 3 y 4.
- 3.2. C. Hill, G. Jones, M. SCHILLING, "Administración Estratégica" Cap. 2. ETKIN, Jorge, El potencial ético de las organizaciones.
- 3.3. C. Hill G. Jones, M. SCHILLING, "Administración Estratégica" Cap. 3 y 4; HAMEL, G y PRAHALAD, CK "Compitiendo por el Futuro" Cap. 10; HODGSON, Anthony M. "La utilidad de trabajar con escenarios". Porter M. Estrategia Competitiva Cap. 1. Porter M. Ventaja Competitiva, Cap. 1 y 2. Artículos varios; Material de Cátedra. PARABOSCHI A, DALLA ROSA P. "Design Futures"; GONZALEZ, F. "There's a Future. Visions for Better World".
- 3.4. C. Hill, G. Jones, M. SCHILLING, "Administración Estratégica" Cap. 5, 6 y 7. Watson Gregory, Benchmarking estratégico, cap. 1, 2 y 3. Ravier L., Coaching Organizacional. Rico Ruben, Total Quality Management, Cap 4.
- 3.5. C. Hill, G. Jones, M. SCHILLING, "Administración Estratégica" Cap. 5, 6 y 7; C. Cleri "Estrategias de negocios" Cap. 6. BLACKETT Tom y BOAD Bob, Co Branding, Introducción y cap. 1.

Bibliografía Complementaria

DAVIS FRED R., Conceptos de Administración Estratégica

UNIDAD IV: EL PLAN DE NEGOCIOS Y LA GESTIÓN DE LA CRISIS.

- 4.1. La Gestión de la Crisis: Concepto de Crisis. Condiciones contextuales.



UNIDAD ACADÉMICA: Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
ASIGNATURA: CONDUCCION ESTRATÉGICA Y CONTROL DE GESTIÓN

- 4.2. El Plan de Negocios: Concepto. Usos. Actores interesados. Contenido. Herramientas. Presentación. Normativa Profesional: La Resolución Técnica Nro. 49 (FACPCE).

Bibliografía Básica

- 4.1. E. Kastica "Resolver La Crisis".
- 4.2. MOREA, Francisco A. FORNONI Mariel. (2004) Módulo de cátedra Plan de Empresa, para Taller de Creación de Empresa. H. Torres "Que es un Plan de Negocios". BORRELLO (2000), Antonio "El Plan de negocios, de herramienta de evaluación de una inversión a elaboración de un plan estratégico y operativo". HARVARD BUSINESS PRESS, Crear un Plan de Negocios. Resolución Técnica Nro 49 (FACPCE – CPCEPBA).

UNIDAD V: INTERRELACION ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y CULTURA

- 5.1. La estrategia y su vinculación con la estructura.
- 5.2. Estructura y Estrategia en organizaciones emprendedoras, maduras, profesionales e innovadoras.
- 5.3. Los rasgos de la cultura organizacional: identidad y cultura.

Bibliografía Básica

- 5.1. C. Hill, G. Jones, M. SCHILLING, "Administración Estratégica" Cap. 11.
- 5.2. C. Hill, G. Jones, M. SCHILLING, "Administración Estratégica" Cap. 11. Material de Cátedra.
- 5.3. Etkin y L. Schvarstein "Identidad de las Organizaciones" Prologos, Prefacio, Introducción, Cap. 1, Cap. 2, Cap. 3, Cap. 5, Cap. 7, Cap. 9, Cap 10 y 11.

UNIDAD VI: LA PROBLEMÁTICA DEL PODER EN LA ORGANIZACIÓN.

- 6.1. Implementación del cambio estratégico. El poder como condicionante: Poder y orden instituido. Caracterización del poder. Participantes. Fuentes. Voluntad y habilidad. Los agentes del poder.
- 6.2. Los agentes externos: Propietarios, asociados, asociaciones de empleados y público. Medios externos de influencia: tipos de acción.
- 6.3. Los agentes internos: Sistemas de influencia. Características de los agentes internos. Control personal, burocrático, ideológico, por habilidad. Acción política como compensadora. Tipos de coalición interna.
- 6.4. Los contrapoderes: el juego político en la organización. Las causas del desplazamiento de poder. Juegos políticos internos. Estrategias de poder y persuasión. Tensiones, crisis y conflictos. Efectos no deseados del modelo competitivo. El mapa de poder. Matriz poder-dinamismo. Matriz poder-interés.
- 6.5. Las bases del acuerdo constitutivo: Las formas de gobierno. Articulación de proyectos compartidos. Negociación y superación de conflictos. La agenda. El arte de gobernar: consenso, rumbo y políticas. Las condiciones de gobernabilidad: eficacia, participación, legitimidad, credibilidad. Caso de análisis: la empresa familiar.

Bibliografía Básica



UNIDAD ACADÉMICA: Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
ASIGNATURA: CONDUCCION ESTRATÉGICA Y CONTROL DE GESTIÓN

- 6.1. C. Hill, G. Jones, M. SCHILLING, “Administración Estratégica” Cap. 14.
MINTZBERG, H “El Poder en la Organización” Cap. 3.
- 6.2. MINTZBERG, H “El Poder en la Organización” Cap. 4
- 6.3. MINTZBERG, H “El Poder en la Organización” Cap. 8
- 6.4. MINTZBERG, H “El Poder en la Organización” Cap. 13
- 6.5. MINTZBERG, H “El Poder en la Organización” Cap. 14. Material de Cátedra.

UNIDAD VII: EL SISTEMA DE CONTROL ESTRATEGICO.

- 7.1. Diseño de Sistemas de Control Estratégico: Líneas Estratégicas, Programas, Proyectos, Actividades, Tareas, Metas, Objetivos, Recursos, Responsables, Indicadores, Calendarización.
- 7.2. Adecuación de la estructura y el control a la estrategia.
- 7.3. La Medición de la estrategia empresarial. El Cuadro de Mando Integral (BSC). Mapas estratégicos e Inteligencia de Negocios (Business Intelligence). Del pensamiento estratégico a la gestión reflexiva y basada en la evidencia.

Bibliografía Básica

- 7.1. C. Hill, G. Jones, M. SCHILLING, “Administración Estratégica” Cap. 12.; Peter, “Las cinco preguntas más importantes que usted debe formularse sobre su organización sin fines de lucro”; Material de cátedra.
- 7.2. C. Hill, G. Jones, M. SCHILLING, “Administración Estratégica” Cap. 13.
- 7.3. R. Kaplan y D. Norton “Cuadro de Mando Integral” Caps. 1 a 8; Material De Cátedra. Villaseca, D y González S “De Silicon Valley a tu negocio: innovación, data e inteligencia artificial”.

Bibliografía Complementaria

DAVIS FRED R., Conceptos de Administración Estratégica

Observaciones:

- Dadas las características de la disciplina y los objetivos perseguidos por la asignatura, se adicionara a la bibliografía básica propuesta material de actualidad, el cual se indicará durante el dictado del curso.

3.3. Bibliografía básica y ampliatoria

1. BORRELLO, Antonio “*El Plan de negocios, de herramienta de evaluación de una inversión a elaboración de un plan estratégico y operativo*” (2000), Colombia, °Editorial Mc Graw-Hill
2. CLERI, Carlos, *Estrategias Pymes y cooperación interempresaria*, 2000, Buenos Aires, Editorial Coyuntura SAC – Mercado.
3. CLERI, Carlos, “Estrategia Bonsái – Y otras estrategias para el desarrollo de las PyMEs”, 2016, Buenos Aires, Granica.
4. DRUCKER, Peter. *La Gerencia de Empresas*. Editorial Sudamericana 3ª reimpresión.



UNIDAD ACADÉMICA: Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
ASIGNATURA: CONDUCCION ESTRATÉGICA Y CONTROL DE GESTIÓN

5. DRUCKER, Peter, "Las cinco preguntas más importantes que usted debe formularse sobre su organización sin fines de lucro", 1997. Granica, Buenos Aires.
6. ETKIN, Jorge. *Política, gobierno y gerencia de las organizaciones*. 2000, Chile, Editorial Prentice Hall.
7. ETKIN, Jorge. *Gestión de la complejidad en las organizaciones*. 2003, México, Editorial Oxford University Press.
8. ETKIN, Jorge y SCHVARSTEIN, Leonardo, *Identidad de las organizaciones*, 1992, Buenos Aires, Editorial Paidós.
9. HAMEL, Gary y PRAHALAD, C.K., *Compitiendo por el futuro*, 1995, Buenos Aires, Editorial Ariel S.A.
10. HILL, Charles W., JONES, Gareth R. y SCHILLING, Melissa A., "Administración estratégica. Teoría y Casos. Un Enfoque Integral", 2015, 11va. Edición, Mexico, Cengage Learning.
11. HILL, Charles W. y JONES, Gareth R. , *Administración Estratégica un enfoque integrado*, 2009, Santa Fe de Bogotá, Editorial Mc Graw Hill.
12. KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P., "Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)", 1996, Barcelona, Ed. Gestion 2000.
13. KASTICA, Eduardo. "Resolver la Crisis", 2005, Buenos Aires, Ed. INNOVAR.
14. MINTZBERG, Henry , *El Poder de la Organización*, 1992, Barcelona, Editorial Ariel
15. MINTZBERG, Henry, *La naturaleza del trabajo Directivo*, 1992, Barcelona, Editorial Ariel.
16. MINTZBERG, Henry, QUINN, James B. , *El proceso estratégico*, 1993, México, Editorial Prentice Hall.
17. MINTZBERG, Henry, AHLSTRAND, Bruce y LAMPEL, Joseph, *Safari a la estrategia*, 1999, Buenos Aires, Ediciones Granica S.A.
18. HODGSON, Anthony M. "La utilidad de trabajar con escenarios", *Revista Gestión*, V7 N° 1, Enero-Febrero 2002, página 84
19. MINTZBERG, Henry. "Una cuestión de equilibrio. Balancear las ganancias para los accionistas con la función social que debe cumplir la empresa: un desafío insoslayable.", *Revista Gestión*, V3 N° 2, marzo - abril 1998 , páginas 164 a 167.
20. MOREA, Francisco A. FORNONI Mariel. (2004) *Módulo de cátedra Plan de Empresa, para Taller de Creación de Empresa*.
21. TORRES, Hector, "Que es un Plan de negocios".
22. KENICHI, Ohmae, *La Mente del Estratega*, 1999, España, Editorial Mc. Graw Hill.
23. ETKIN, Jorge, "El potencial ético de las organizaciones", trabajo presentado en el Seminario Internacional Los desafíos Eticos del desarrollo, organizado por la Iniciativa Inteamericana de Capital Social, Etica y Desarrollo del Banco Interamericano de Desarrollo.
24. PORTER, M.E. *Estrategia competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. 1982, México, Editorial CECSA.
25. PORTER, M.E. *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. 1982, México, Editorial CECSA., 1ª edición.
26. WATSON Gregory, *Benchmarkin estratégico*, 1995, Editorial Bergara, Argentina.
27. BLACKETT Tom y BOAD Bob, *Co-Branding- la ciencia de la alianza*, 2001, Editorial Prentice Hall, Buenos Aires.
28. HARVARD BUSINESS PRESS, *Crear un Plan de Negocios*, 2009, Impact Media Comercial S.A., Chile.
29. LOSADA CARLOS, *Liderazgo*, Art. en Serie Master en Negocios, Tomo 2 *Habilidades Gerenciales*, 2009, Clarin, Buenos Aires.



UNIDAD ACADÉMICA: Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
ASIGNATURA: CONDUCCION ESTRATÉGICA Y CONTROL DE GESTIÓN

30. RAVIER LEONARDO, Coaching Organizacional, Art. en Serie Master en Negocios, Tomo 2 Habilidades Gerenciales, 2009, Clarin, Buenos Aires.
31. RICO RUBÉN, Total Quality Management, 2001, Ediciones Machi, Buenos Aires.
32. DAVIS FRED R., Conceptos de Administración Estratégica, 1997, Prentice Hall, México.
33. Resolución Técnica Nro. 49 (Plan de Negocios), 2019, CPCEPBA.
34. PARABOSCHI, A, DALLA ROSA, P. (2016), Design Futures, DigitCult | Scientific Journal on Digital Cultures: A New Discipline, Tool and Medium.
35. GONZALEZ, F. (2012) There's a Future. Visions for Better World, BBVA, <https://www.bbvaopenmind.com/>
36. VILLASECA, D; GONZÁLEZ, S., 2023, De Silicon Valley a tu negocio: Innovación, data e inteligencia artificial. Alpha Editorial.

Algunas paginas web referidas herramientas de inteligencia artificial.

<https://aifindy.com/>
<https://openai.com/>
<http://www.copy.ai/>
<http://hotpot.ai/>
<http://brandmark.io/>
<https://lumen5.com/>
<https://namelix.com/>

3.4. Descripción de Actividades de Aprendizaje.

Se busca fomentar en el alumno un estudio crítico de los temas, enseñándole a cuestionar las verdades admitidas, a definir y defender sus propias ideas y a potenciar su iniciativa.

Respecto del estudiante, la idea es erigirlo en el principal protagonista de su propio proceso de aprendizaje, lo que pasa por estimular una actitud mucho más activa y participativa en dicho proceso.

Cabe aclarar que dada la asignación horaria semanal de la asignatura (6 horas) y la variedad y complejidad de conceptos incluidos en la materia, se ha optado por analizar, bajo modalidad presencial y/o virtual sincrónica, los temas centrales, procurando ejemplificar y realizar actividades que permitan a los estudiantes visualizar el vínculo de tales conceptos con la realidad organizacional en que se hallan inmersos. Se utilizará, en ocasiones, la metodología del aula invertida. Se trata de un tipo de aprendizaje combinado, en el que los estudiantes abordan el contenido de manera asincrónica y se prioriza realizar las actividades de aplicación de conocimiento en las instancias presenciales, que es cuando los docentes podrán consolidar, en la interacción, un aprendizaje significativo.

La forma de trabajo será tanto individual como grupal, optando por una u otra en función de que la tarea a desarrollar y su contenido sea más o menos amplio.

Dado que la asignatura está concebida para que sea abordada desde un punto de vista tanto teórico y como práctico, su desarrollo se va a configurar a través de clases teórico prácticas. Las clases no sólo permitirán al alumno poner en práctica los conocimientos adquiridos, sino también poner de manifiesto su capacidad para trabajar



UNIDAD ACADÉMICA: Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
ASIGNATURA: CONDUCCION ESTRATÉGICA Y CONTROL DE GESTIÓN

en grupo y sus habilidades de comunicación interpersonal. En este sentido el propósito de las clases estará orientado a un aprendizaje significativo creando “aquellas circunstancias que conducen al aprendizaje relevante”³ a partir de la resolución de un caso y/o el comentario de algún artículo, y/o la “práctica reflexiva”⁴ y/o el desarrollo de alguna otra actividad planteada que permita mediar posibilitando en términos de Ferry (1997) orientar la dinámica en el proceso formativo⁵.

Con el desarrollo de los trabajos prácticos se buscará lograr una integración de conceptos que permita una adecuada transferencia de los mismos a la conducción de organizaciones, tanto desde la óptica de un rol de línea como de asesoramiento y/o consultoría. La idea es que el estudiante aprenda a confiar más en su razonamiento que en su memoria, a desarrollar su capacidad de encuadrar situaciones en estructuras conceptuales procesables, a ejercer más su reflexión sistemática que la descripción anecdótica, a orientar más su energía al abordaje de las decisiones no estructuradas que a las decisiones programadas.

Actividades a través del Campus Virtual.

Siguiendo a Hanna, planificar las diferentes interacciones que el entorno ofrece: estudiante-docente, estudiante – estudiante y estudiante – contenido así como podrían también considerarse las interacciones entre el estudiante y un experto en la materia o entre el estudiante y el entorno tecnológico ofrecido.

Las expectativas de la cátedra están relacionadas con el logro de un ámbito de aprendizaje comunitario caracterizado por “una escucha activa”, el respeto, la aceptación y la promoción de la diversidad en el criterio y abordaje de problemas que genere un marco de libertad para expresar diferentes perspectivas u opiniones y una mayor responsabilidad y autodisciplina a lo largo del proceso. En definitiva, se aspira a lograr la consolidación de un grupo altamente motivado para la interacción mutua, que incluya la posibilidad de compartir conocimientos y experiencias tanto anteriores como aquellas que se van generando en el transcurso del aprendizaje.

3.5. Cronograma tentativo de contenidos, actividades y evaluaciones parciales.

Los clases serán presenciales excepto que se avise con antelación no menor a 72 hs y por que se considere que la modalidad virtual puede aportar en esa ocasión niveles superiores de logro.

Semana	Fecha	Tema	Observaciones
Semana 1	martes, 28 de marzo de 2023	Presentación, encuesta diagnóstico.	
	jueves, 30 de marzo de 2023	Presentación Investigación Aplicada/Caso Integrador. Unidad 1.	

³ DON FINKEL, “Dar clases con la boca cerrada”, Barcelona, 2008.

⁴ PERRENOUD P., “Desarrollar la práctica reflexiva en el oficio de enseñar”, Editorial Grao, 2004, pag. 43.

⁵ ANIJOVICH R. y otros, “Transitar la formación pedagógica. Dispositivos y estrategias”, Editorial Paidós.



UNIDAD ACADÉMICA: Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
ASIGNATURA: CONDUCCION ESTRATÉGICA Y CONTROL DE GESTIÓN

Semana 2	martes, 4 de abril de 2023	U.1 - T / Liderazgo Estratégico - Dinámica Escuelas. Caso Una Cuestión de Equilibrio -	
	jueves, 6 de abril de 2023		FERIADO
Semana 3	martes, 11 de abril de 2023	Unidad 2	
	jueves, 13 de abril de 2023		
Semana 4	martes, 18 de abril de 2023	Punto 3.1 y 3.2	
	jueves, 20 de abril de 2023		
Semana 5	martes, 25 de abril de 2023	Punto 3.3 Análisis Externo	FERIADO
	jueves, 27 de abril de 2023		
Semana 6	martes, 2 de mayo de 2023	Punto 3.3 Análisis Interno	
	jueves, 4 de mayo de 2023		
Semana 7	martes, 9 de mayo de 2023	Punto 3.4, 3.5 - Elección Estratégica	
	jueves, 11 de mayo de 2023		
Semana 8	martes, 16 de mayo de 2023	U. 4 Plan de Negocios / Clase de repaso.	
	jueves, 18 de mayo de 2023		
Semana 9	martes, 23 de mayo de 2023	PRIMER PARCIAL	EXAMEN
	jueves, 25 de mayo de 2023	U. 4 Plan de Negocios	
Semana 10	martes, 30 de mayo de 2023	Unidad 5 T/P - Entrega Parciales	
	jueves, 1 de junio de 2023		
Semana 11	martes, 6 de junio de 2023	Unidad 6 - El Poder en la Organización - RECUPERATORIO 1ER. PARCIAL	
	jueves, 8 de junio de 2023		EXAMEN
Semana 12	martes, 13 de junio de 2023	Unidad 6 - El Poder en la Organización	
	jueves, 15 de junio de 2023	Unidad 7	
Semana 13	martes, 20 de junio de 2023	Unidad 7. Repaso de conceptos. Presentación Final Investigación Aplicada	FERIADO
	jueves, 22 de junio de 2023		
Semana 14	martes, 27 de junio de 2023	SEGUNDO PARCIAL.	EXAMEN
	jueves, 29 de junio de 2023		
Semana 15	martes, 4 de julio de 2023	Unidad 7 - Entrega Segundo Parcial	
	jueves, 6 de julio de 2023		
Semana 16	martes, 11 de julio de 2023	ReCUPERATORIO 2DO. PARCIAL	EXAMEN
	jueves, 13 de julio de 2023		



3.6. Procesos de Intervención Pedagógica.

3.6.1. Modalidades

La asignatura Conducción Estratégica y Control de Gestión pertenece al Área Pedagógica de Administración, siendo una asignatura de quinto año de la carrera de Licenciatura en Administración, cursándose en el último cuatrimestre del ciclo profesional. En función de lo expuesto se requiere un enfoque integrador que permita al estudiante, como resultado de su paso por la asignatura, sintetizar críticamente a la vez que articular muchos de los conceptos vistos a lo largo de su formación de grado con la realidad de las organizaciones que serán su ámbito de actuación.

El conjunto de alternativas entre las que optamos a la hora de desarrollar las clases es variado. Cada alternativa ofrece una diferente combinación de los principios pedagógicos del aprendizaje⁶ : Repetición, Participación, Relevancia, Transferencia y Retroalimentación. En base a esto se aspira a un abordaje teórico – práctico intentando que las clases prácticas permitan completar las clases teóricas, añadiendo o enfatizando aspectos que pueden haber pasado desapercibidos. Por otro lado, con determinados métodos se acercará más al estudiante a la realidad, dándole, de esta forma, una visión más completa de la disciplina.

Entendiendo en términos de Don Finkel⁷ que “...transmitir información desde la cabeza del profesor hasta el cuaderno del alumno es un objetivo inadecuado para la educación”, se detallan a continuación un conjunto de técnicas o métodos que utilizaremos en el desarrollo del curso:

- Clase participativa: cuestiones, ejercicios y problemas.
- Clase Invertida.
- Conversatorio.
- Estudio de casos.
- Trabajos de Investigación Aplicada a empresas.
- Reflexión y debate presencial y/o virtual sobre textos.
- Reflexión individual y grupal sobre proyecciones audiovisuales.
- Debates conducidos presenciales y virtuales.
- Ejercicios prácticos.
- Explicación doctrinaria.
- Test conceptual.
- Panel de invitados expertos.
- Juego de roles.
- Preparación de Mapas Conceptuales.
- Tutorías Presenciales y virtuales.
- Aula Invertida.

⁶ WERTHER Y DAVIS, Administración de Personal y Recursos Humanos”. Ed. Mc Graw Hill. México, 1995.

⁷ DON FINKEL, “Dar clases con la boca cerrada”, Barcelona, 2008.



UNIDAD ACADÉMICA: Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
ASIGNATURA: CONDUCCION ESTRATÉGICA Y CONTROL DE GESTIÓN

En cuanto a la evaluación y control de los resultados obtenidos tras la ejecución del programa intentaremos conocer si se han alcanzado los objetivos marcados, lo cual será un posible indicador de lo adecuado o no del método empleado. La información derivada de esta etapa pasará a constituir experiencia del equipo docente que será utilizada en el desempeño de su continuada tarea y emergerá como información relevante para la planificación académica del ciclo lectivo subsiguiente.

El material docente a emplear para el desarrollo de las clases prácticas, que está debidamente especificado para cada una de las unidades en el programa analítico será:

- Bibliografía básica. Se trata de bibliografía que recoge los contenidos a tratar en el tema correspondiente.
- Bibliografía complementaria. Implica un abordaje de los contenidos de los temas quizá desde una perspectiva alternativa, sino que permitirá tener una visión mucho más amplia y rica del tópico objeto de interés o de alguno de sus aspectos específicos.
- Lecturas recomendadas. Se trata de artículos publicados por docentes, profesionales, expertos en la materia, o traducciones al castellano de autores extranjeros también de prestigio, que permiten enriquecer, complementar y en algunos casos ilustrar con ejemplos, los conocimientos teóricos requeridos.
- Videos explicativos elaborados por profesores de la cátedra y/o expertos invitados.
- Direcciones de Internet. Como apoyo a los contenidos teóricos y prácticos de la materia, se considera importante aprovechar las oportunidades que brinda el uso de Internet. Así, se apuntará una serie de direcciones de Internet relacionadas genéricamente con la disciplina o particularmente con el tema objeto de estudio cuya consulta permitirá al estudiante conocer y constatar determinadas cuestiones prácticas y directamente conectadas con la realidad empresarial de total actualidad, con el objetivo de construir una base de conocimiento del curso.
- Actividades que promuevan el desarrollo participativo. El uso de casos como técnica docente mayoritaria a utilizar durante el desarrollo de la clase práctica, es lo que permitirá la aplicación de la mayoría de los conocimientos teóricos adquiridos así como el desarrollo de la capacidad de trabajo en equipo y comunicación interpersonal.

Las restantes técnicas propuestas se incluirán en general para evaluar el seguimiento de los estudiantes a través de los grupos de discusión on line.

3.6.2. Estrategias de integración de los contenidos relevantes de la asignatura.

Dado que la integración de los conocimientos es uno de los propósitos esenciales al dictado de esta asignatura, se propondrán dos instancias de integración. La primera a través del análisis de casos y el segundo con el desarrollo una investigación aplicada a un caso real en el que se incluyan los conocimientos vistos en la materia, fundamentalmente los aspectos estratégicos, de control y plan de empresa.

Por otra parte y entendiendo que esta asignatura, por pertenecer al sub área Administración General, cierra el ciclo específico en quinto año junto a la asignatura Teoría de las Decisiones, se propondrán instancia de integración conjuntas entre ambas materias.



UNIDAD ACADÉMICA: Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
ASIGNATURA: CONDUCCION ESTRATÉGICA Y CONTROL DE GESTIÓN

Así, se presentarán instancia de estudio, debate, argumentación y crítica sobre temas de interés de administración trabajando de manera conjunta ambas cátedras dado que los estudiantes son, en general, los mismos. En estos espacios de reflexión, los estudiantes, de manera grupal y a partir de consignas previamente establecidas, deberán elaborar informes y argumentar sus posiciones de manera oral. En estas instancias de trabajo conjunto se contará con la participación, como invitados, de Gerentes y Directivos de organizaciones del ámbito local.

Se trabajará bajo la modalidad de Aula Invertida, mencionada anteriormente. En este marco, la co-construcción de una base de conocimiento innovadora y el debate y comentario sobre los diferentes aportes intentará generar una mirada holística de los contenidos abordados.

3.7. Evaluación y Régimen de Promoción (Según OCA 810/2022).

La evaluación del alumno constituye un paso indispensable en el seguimiento de su proceso formativo; no obstante, la realización de las pruebas correspondientes ha sido un tema objeto de intensos debates y controversias, quizás porque en la gran mayoría de las ocasiones el concepto de evaluación se ha considerado bajo una óptica muy estrecha. En este sentido, muy comúnmente se pone énfasis de forma exclusiva en los resultados finales y observables, dejando de lado el análisis y valoración del proceso de enseñanza. Muy al contrario, la evaluación del aprendizaje debe situarse en un horizonte educativo que permita un sistema de evaluación y control más globales.

En el contexto anterior, la evaluación y retroalimentación será producto del intercambio realizado en las clases presenciales y a través de las actividades planteadas en el campus virtual en conjunto con la etapa de cierre de cada actividad que realizará el docente. Por otra parte se realizará una devolución sobre los informes escritos que deban presentar los estudiantes de manera grupal.

3.7.1. Criterios de Evaluación.

En general, la evaluación intentará medir el grado de comprensión crítica de los temas por parte del estudiante y sus posibilidades de aplicación de los mismos en el ámbito de las organizaciones. A estos efectos se tendrá en cuenta la originalidad, la precisión conceptual y sustento teórico de las soluciones propuestas, la relevancia de los argumentos planteados, el poder de síntesis, el juicio crítico y la capacidad de expresar ideas en forma clara y comprensible.

En términos específicos, se procurará evaluar el nivel de logro los objetivos planteados para cada unidad del programa.

Finalmente, se procurará identificar el grado de interés y motivación que los temas presentados despiertan en los estudiantes.

3.7.2. De los Parciales.

1. Dos evaluaciones parciales teórico-prácticas escritas presenciales.
2. Las evaluaciones parciales podrán tener temarios acumulativos. Cada uno de los exámenes tendrá un único recuperatorio. La nota obtenida en el examen recuperatorio reemplazará a la nota del parcial correspondiente.



3. En las pruebas parciales se consignarán por escrito y previo al inicio, los criterios de evaluación y los requisitos de aprobación. La nota final se consignará en la evaluación.

3.7.3. De las Actividades Pedagógicas:

Serán calificadas cada una de las Actividades pedagógicas como aprobadas o desaprobadas, dejando constancia escrita para cada alumno si el seguimiento de la cursada resultó aprobado o desaprobado.

Serán requisitos para la promoción la aprobación de dos de tres actividades pedagógicas consistentes en:

1. Análisis de caso integrador / Investigación aplicada: Consistirá en la resolución grupal, presentaciones parciales y defensa de un caso de aplicación a una organización. El mismo se traducirá en la construcción, presentación y defensa del plan de negocios de la organización seleccionada.
 - a. Ser realizará una presentación y entrega parcial antes del primer parcial.
 - b. Se realizará una presentación y entrega final.
2. Construcción de una Base de Conocimiento: Bajo la Modalidad de Aula Invertida, se asignará a cada grupo un tema específico (al inicio del curso) y una fecha de presentación. Deberán realizar un abordaje teórico práctico integral del tema, siendo a partir de esto responsables de proponer actividades a desarrollar en la fecha convenida. Al momento de la Presentación los restantes grupos tendrán roles previamente definidos. Los docentes realizarán un cierre de los temas tratados. Producto de su intervención cada grupo deberá proponer una aporte que formará parte de la co construcción de una base de conocimiento (bibliografía, artículos, videos, pagina web) indicando cuales son las razones por las cuales entienden que su incorporación será valorada. Dicho recurso deberá ser subido al campus virtual en el espacio asignado.
3. Participación en panel de invitados: Preparación de guion de entrevista con preguntas para los invitados a los efectos de nutrir el debate con los participantes.

3.7.4. Evaluación Habilitante:

1. El objetivo de esta evaluación es habilitar al alumno para rendir el examen final de la asignatura. Tendrá derecho a rendirla el alumno que haya aprobado una evaluación parcial teórico-práctica y haya cumplido con el requisito de Actividades Pedagógicas (punto 3.7.3.).
2. Tendrá lugar en la primera fecha de examen final posterior a la finalización de la cursada.
3. Abarcará los temas correspondientes al parcial desaprobado. Le serán aplicables las normas referidas a las evaluaciones parciales.



3.7.5. Examen Final de Cursado:

Estarán habilitados para rendir el examen final de cursado, los estudiantes que:

1. Habiendo aprobado los parciales, no reúnan los requisitos exigidos para promocionar.
2. Aprueben el examen habilitante.

Consistirá en un examen oral y/o escrito, en el que se evaluará el contenido total del programa.

3.7.6. Régimen de Promoción.

Promocionará el alumno que haya aprobado la totalidad de las evaluaciones parciales, logrando una nota promedio de seis (6) o más, y haya aprobado al menos, dos de las actividades pedagógicas evaluables a los efectos del cursado y promoción instrumentadas.

3.7.7. Régimen especial para alumnos recursantes.

Dado que la asignatura pertenece al último año de la carrera (formando parte del último cuatrimestre del ciclo profesional) los estudiantes que cursan la misma se encuentran en la etapa final de sus estudios de grado. La espera de un cuatrimestre completo para acceder a recursar, creemos genera un costo social innecesario al estudiante que no logre alcanzar la aprobación de la asignatura en las instancias actualmente establecidas, al producirse una dilación en sus posibilidades de graduación. Por esta razón y dado que en esta instancia el mismo ya cuenta con una madurez y formación que le permite abordar de manera autónoma el proceso de enseñanza-aprendizaje se propone un régimen especial para aquellos que hayan alcanzado ciertos objetivos en su cursado original:

a) Aquellos alumnos que hayan cumplido los requisitos requeridos para acceder a los exámenes finales de cursado y que no hayan logrado su aprobación en las fechas establecidas (ya sea por haber desaprobado o por no haberse presentado) podrán participar de un proceso de seguimiento tutorial que la cátedra ofrecerá de manera continua. Estas actividades intentarán propender a que el estudiante aborde adecuadamente los contenidos de la asignatura. Los estudiantes que opten por esta modalidad, podrán presentarse a rendir la asignatura en cada una de las fechas establecidas por la facultad para rendir exámenes finales de cursado. La evaluación tendrá las mismas características de los exámenes finales de cursado labrándose un acta en que conste la calificación obtenida. La presentación en cada instancia de evaluación constará como calificación final de la asignatura.

b) Aquellos estudiantes que hayan cumplido los requisitos requeridos para acceder al examen habilitante y que no hayan logrado su aprobación en las fechas establecidas (ya sea por haber desaprobado o por no haberse presentado) podrán participar de un proceso de seguimiento tutorial que la cátedra ofrecerá de manera continua. Estas actividades intentarán propender a que el estudiante aborde adecuadamente los contenidos de la asignatura. Los



UNIDAD ACADÉMICA: Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
ASIGNATURA: CONDUCCION ESTRATÉGICA Y CONTROL DE GESTIÓN

que opten por esta modalidad deberán rendir un examen escrito en alguna de las fechas establecidas por la facultad para rendir exámenes finales de cursado de la misma. Este examen tendrá características similares a las correspondientes al examen habilitante. La aprobación de dicho examen dará derecho al estudiante a rendir la asignatura en las mismas condiciones establecidas en el punto anterior. La presentación en cada instancia de evaluación escrita constará como calificación final de la asignatura.

3.8. Asignación y distribución de tareas de cada uno de los integrantes del equipo docente

Profesor Titular:

- Decisiones de diseño y actualización del PTD
- Supervisión de la preparación de Trabajos Prácticos y actividades pedagógicas
- Coordinación del desarrollo del curso
- Desarrollo de clases teóricas, teórico prácticas y encuentros bajo la modalidad de aula invertida.
- Preparación de temas para la Guía de Trabajos Prácticos.
- Preparación de actividades pedagógicas de seguimiento
- Preparación de temas de exámenes.
- Toma y corrección de exámenes parciales, habilitantes y finales.
- Planificación y coordinación de las actividades del Campus Virtual.
- Coordinación de actividades tutoriales para recursantes.

Profesor Adjunto:

- Colaboración en el diseño y actualización del PTD.
- Preparación de actividades presenciales y on line.
- Preparación de la Guía de Trabajos Prácticos.
- Preparación de temas para los exámenes parciales, habilitantes y finales.
- Coordinación de auxiliares docentes.
- Desarrollo de clases teóricas, teórico prácticas y encuentros bajo la modalidad de aula invertida.
- Corrección de actividades pedagógicas de seguimiento
- Toma y corrección de exámenes parciales, habilitantes y finales.
- Atención del Campus Virtual.
- Coordinación de actividades tutoriales para recursantes.

Ayudantes Graduado

- Atención de una comisión de trabajos prácticos
- Corrección de actividades pedagógicas de seguimiento
- Toma y corrección de exámenes parciales, habilitantes y finales, en aspectos prácticos.
- Atención del Campus Virtual.
- Acompañamiento en las actividades pedagógicas de seguimiento.

Ayudante Graduado a designar

- Colaboración en la atención de una comisión de trabajos prácticos.
- Acompañamiento en las actividades pedagógicas de seguimiento.



Actividades que se propone realizar en el período en que no se dicta el curso.

- Tutorías de integración: Se implementarán clases tutoriales sincrónicas, apoyadas por actividades virtuales a través del campus virtual, para aquellos estudiantes en condiciones de rendir en los llamados tercero y/o cuarto de examen final.
- Elaboración de material docente: Se prevé generar un documento por período, que se compartirá en jornadas y congresos con colegas de la especialidad o de disciplinas afines, y que luego se incorporará a la bibliografía ampliatoria de la presente asignatura.

Formación y elaboración

a) Actualización de conocimientos docentes.

- Participación activa en las actividades desarrolladas por ADENAG (Asociación de Docentes Nacionales de Administración General) en la cual el Esp. Alejandro Musticchio cumple el rol de Delegado en la Universidad Nacional de Mar del Plata y por APUARH (Asociación de Profesores Universitarios de Recursos Humanos de la República Argentina) en la cual el Esp. Alejandro Musticchio cumple el rol de Secretario de Presupuesto y Hacienda, y Alta Gerencia Internacional en la cual la Dra. Mariana Foutel reviste la calidad de Miembro Honorario.
- Reuniones de cátedra para evaluar la incorporación de nueva bibliografía.

b) Actividades de formación pedagógica

- La cátedra realizará reuniones especiales para autoevaluar su gestión pedagógica, sobre la base de las encuestas a los estudiantes al final del cuatrimestre.
- La Dra. Mariana Foutel y el Esp. Carlos Alejandro Musticchio continuarán participando en los eventos y actividades académicas en común con el Centro de Investigaciones Multidisciplinarias en Educación de la Facultad de Humanidades (UNMdP), actualmente dirigido por la Dra, Foutel.

b) Investigación

- Se incentivará la generación de propuestas de proyectos de investigación de estudiantes que hayan aprobado la materia, para aspirar a las becas de estudiantes avanzado y/o de iniciación.
- Se motivará a los estudiantes a que participen, con la tutoría de los miembros de la cátedra, del Premio Kazilari a entregar por ADENAG en el marco del Congreso Nacional de Docentes Nacionales de Administración General.
- La Dra. Mariana Foutel participa en el proyecto "Recursos personales y bienestar: Dos estudios independientes sobre sus efectos en el trabajo emocional y el enriquecimiento trabajo-vida." como directora y por el ciclo 2022 – 2023, estando también incluida la Mg. Romina Barbisan en el rol de integrante. Asimismo la Dra.



UNIDAD ACADÉMICA: Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
ASIGNATURA: CONDUCCION ESTRATÉGICA Y CONTROL DE GESTIÓN

Foutel (Directora) y el Esp. Carlos Alejandro Musticchio (integrante) participan del Proyecto " Trayectorias profesionales en académicos en formación: Un estudio generacional", por el período 2023 – 2024.

c) Extensión y Transferencia

- La cátedra presentará una propuesta sobre la Importancia de la Planificación Estratégica en Contextos de Crisis orientada al sector empresario PYME y una reformulación de tales contenidos orientados a agentes del sector Público en el Marco de La Escuela de Gobierno y Administración Pública.
- También elevará una propuesta a incluir en la oferta de capacitación y transferencia de la Secretaría de Extensión en temas de su competencia.