



## INSTRUMENTO PLAN DE TRABAJO DOCENTE

**AÑO:** 2020

### 1- DATOS DE LA ASIGNATURA.

Nombre | CONDUCCIÓN ESTRATÉGICA Y CONTROL DE GESTIÓN

Código | 540

Tipo (Marque con una X)

Obligatoria	X
Optativa	

Nivel (Marque con una X)

Grado	X
Post-Grado	

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	98 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 <sup>1</sup>		Cantidad de comisiones		
	Profesores	Auxiliares	Teóricas	Prácticas	Teórico-Prácticas
50	2	2	1	1	1

<sup>1</sup> 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**

**2. COMPOSICIÓN DEL EQUIPO DOCENTE**

Nº	Nombre Y Apellido	Títulos
1.	FOUTEL, Mariana	Magíster en Gerencia y Administración de Sistemas y Servicios de Salud, Especialista en Administración de Negocios, Especialista en Docencia Universitaria, Licenciado en Administración y Contador Público.
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.
4.	DAVID, Gonzalo	Estudiante Lic. En Administración

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			
2			X								X		X		6	10			
3					X						X		X		6	10			
4						X					S		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.

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.

### **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.
- 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**



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

- 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. 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.
- 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.
- 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".



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

- 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**

- 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



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

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).

### 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.

### 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.
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.



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

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.
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.



### 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.

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, 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 hará hincapié en todos los casos en la relación de los contenidos con la realidad de nuestro medio y vivencia de los alumnos.

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 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”<sup>2</sup> a partir de la resolución de un caso y/o el comentario de algún artículo, y/o la “práctica reflexiva”<sup>3</sup> y/o el desarrollo de alguna otra actividad planteada que permita mediar posibilitando en términos de Ferry (1997) orientar la dinámica en el proceso formativo<sup>4</sup>. Se implementarán actividades propias de “Aula Invertida”.

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.**

Se plantea como una modalidad complementaria de la presencial que implicará, 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.

<sup>2</sup> DON FINKEL, “Dar clases con la boca cerrada”, Barcelona, 2008.

<sup>3</sup> PERRENOUD P., “Desarrollar la práctica reflexiva en el oficio de enseñar”, Editorial Grao, 2004, pag. 43.

<sup>4</sup> ANIJOVICH R. y otros, “Transitar la formación pedagógica. Dispositivos y estrategias”, Editorial Paidós.



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 de contenidos, actividades y evaluaciones parciales.

Clase	Fecha	Tema
1	martes, 19 de marzo de 2019	Presentación, encuesta diagnostico.
2	jueves, 21 de marzo de 2019	Caso Una Cuestión de Equilibrio
3	martes, 26 de marzo de 2019	U.1 - T / Liderazgo Estratégico - Dinámica Escuelas
4	jueves, 28 de marzo de 2019	U. 2 – T. U. 2 - P Debate sobre un caso
5	martes, 2 de abril de 2019	FERIADO
6	jueves, 4 de abril de 2019	Presentación Investigación Aplicada + Casos U2.
7	martes, 9 de abril de 2019	Punto 3.1 y 3.2 – T.
8	jueves, 11 de abril de 2019	Punto 3.1 y 3.2 – P.
9	martes, 16 de abril de 2019	Punto 3.3 Análisis Externo - T
10	jueves, 18 de abril de 2019	FERIADO
11	martes, 23 de abril de 2019	Punto 3.3 Análisis Interno – T.
12	jueves, 25 de abril de 2019	Punto 3.3 - P
13	martes, 30 de abril de 2019	Punto 3.4, 3.5 - Elección Estratégica T
14	jueves, 2 de mayo de 2019	Punto 3.4, 3.5 - Elección Estratégica P / Clase de Repaso
15	martes, 7 de mayo de 2019	PRIMER PARCIAL.
16	jueves, 9 de mayo de 2019	U. 4 Plan de Negocios - Actividad conjunta con TD
17	martes, 14 de mayo de 2019	Unidad 5 T.
18	jueves, 16 de mayo de 2019	Unidad 5 P. - Entrega Notas Parcial
19	martes, 21 de mayo de 2019	Unidad 6-1 a 6-3 T – Poder.
20	jueves, 23 de mayo de 2019	RECUPERATORIO 1ER. PARCIAL
21	martes, 28 de mayo de 2019	Unidad 6-5 y 6-6 T - Poder Juegos. / U 5 P.
22	jueves, 30 de mayo de 2019	U. 6 P - Entrega Notas Recuperatorio



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

23	martes, 4 de junio de 2019	Unidad 7 T/P.
24	jueves, 6 de junio de 2019	Cierre Casos Unidades 5 y 6 - Actividad Conjunta cn TD
25	martes, 11 de junio de 2019	CLASE DE REPASO.
26	jueves, 13 de junio de 2019	SEGUNDO PARCIAL.
27	martes, 18 de junio de 2019	Unidad 7 T/P. / Entrega Notas Parcial
28	jueves, 20 de junio de 2019	FERIADO
29	martes, 25 de junio de 2019	RECUPERATORIO 2DO. PARCIAL
30	jueves, 27 de junio de 2019	
31	martes, 2 de julio de 2019	Entrega Notas Recuperatorio

En caso de suspensión de clases derivadas de la expansión del Coronavirus (COVID-19) la cátedra readecuará cronograma y actividades potenciando el uso del campus virtual, con el fin de minimizar el impacto en el proceso de aprendizaje de los estudiantes.

### 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 aprendizaje<sup>5</sup> : 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 Finkel<sup>6</sup> 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:

<sup>5</sup> WERTHER Y DAVIS, Administración de Personal y Recursos Humanos”. Ed. Mc Graw Hill. México, 1995.

<sup>6</sup> 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

- Clase participativa: cuestiones, ejercicios y problemas.
- 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.

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.

Se llevarán adelante actividades que promuevan el desarrollo participativo. El uso de casos como técnica docente mayoritaria a utilizar durante el desarrollo de las clases, es lo que permitirá la puesta en práctica de la mayoría de los conocimientos teóricos adquiridos así como el desarrollo de la capacidad de trabajo en equipo y comunicación interpersonal.

### **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. Así, tomando parte de las clases correspondientes a los días jueves (día de coincidencia entre ambas) 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 en carácter de Gerentes y Directivos de organizaciones del ámbito local.



### **3.7. Evaluación y Régimen de Promoción (Según OCA 1560/2011 y mod.).**

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 en la plataforma 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-prácticos escritos.
2. Las evaluaciones parciales podrán tener temarios acumulativos y durarán como máximo cuatro (4) horas reloj en total, considerando teórico y práctico. 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.



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

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. Se realizará una presentación y entrega parcial antes del primer parcial. Dicha presentación configurará una Actividad Pedagógica evaluable.
  - b. Se realizará una presentación y entrega final, la cual configurará una Actividad Pedagógica Evaluable.
2. 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.

#### **3.7.4. 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. Consideraciones generales**



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

En general, la evaluación intentará medir el grado de comprensión crítica de los temas por parte del alumno y sus posibilidades de aplicación en el ámbito de las organizaciones.

En términos específicos, se procurará evaluar el nivel de logro de 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.

### **3.7.7. 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.

### **3.7.8. 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



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

cátedra ofrecerá de manera continua. Estas actividades intentarán propender a que el estudiante aborde adecuadamente los contenidos de la asignatura. Los 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

#### *Profesora Titular:*

- Preparación del PTD.
- Coordinación del desarrollo del curso
- Dictado de clases teóricas
- Toma y corrección de exámenes parciales, habilitantes y finales.

#### *Profesor Adjunto:*

- Preparación del PTD.
- Coordinación del desarrollo del curso
- Dictado de clases teóricas
- Preparación de actividades presenciales y on line.
- Preparación de temas para los exámenes parciales, habilitantes y finales.
- Coordinación de auxiliares docentes.
- Atención de actividades virtuales y conducción de Foros.
- Corrección de actividades pedagógicas de seguimiento.
- Toma y corrección de exámenes parciales, habilitantes y finales.

#### *Ayudante de Primera*

- Atención de una comisión de trabajos prácticos
- Corrección de actividades pedagógicas de seguimiento
- Toma y corrección de exámenes parciales, globales, habilitantes y finales, en aspectos prácticos.
- Atención de foro virtual

#### *Ayudante Alumno*

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

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

- Tutorías semipresenciales de integración: Se implementarán clases tutoriales presenciales, apoyadas por actividades virtuales a través de la plataforma educativa disponible, 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 Secretario Regional por la región Buenos Aires y por APUARH (Asociación de Profesores Universitarios de Recursos Humanos de la República Argentina) y Alta Gerencia Internacional en la cual la Mg. 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 Mg. 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) dirigido por el Dr. Luis Porta.

#### 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 Mg. Mariana Foutel participa en el proyecto “Balance Trabajo-Familia y Bienestar: Un análisis del rol de los Recursos Personales en trabajadores de Mar del Plata, Argentina” como directora y por el ciclo 2020 – 2021, siendo la Mg. Romina Barbisan integrante de dicho proyecto. Asimismo y por el mismo lapso, la Mg. Foutel (Directora) y el Esp. Carlos Alejandro Musticchio (integrante) participan del Proyecto “La profesión académica universitaria argentina en la sociedad del conocimiento: un estudio mixto de la Universidad Nacional de Mar del Plata desde una perspectiva comparativa”, en el marco del proyecto internacional de investigación APIKS (Academic Profession in the Knowledge - Based Society / La profesión académica en la sociedad del conocimiento), en el Centro de Investigaciones Multidisciplinarias en Educación (CIMED) - Grupo de Investigación en Educación Superior y Profesión Académica (GIESPA) de la Facultad de Humanidades de nuestra Universidad.



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.
- Elevará una propuesta a incluir en la oferta de capacitación y transferencia de la Secretaría de Extensión en temas de su competencia.
- La cátedra estará incluida en la oferta de capacitación y transferencia para propuestas de la Secretaría de Extensión en temas de su competencia.