



**INSTRUMENTO PLAN DE TRABAJO DOCENTE**

**AÑO:** 2018

**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	1	1	1	1

<sup>1</sup> Además de los Profesor y Auxiliares específicamente designados en la asignatura, la cátedra contará con la presencia de profesores invitados. El Profesor Adjunto Interino será compartido con la asignatura Teoría de las Decisiones.



**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.
2.	QUIROGA, Sebastián	Licenciado en Administración y Contador Público.

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			



### **3. PLAN DE TRABAJO DEL EQUIPO DOCENTE.**

#### **3.1. Objetivos.**

##### **3.1.1. Objetivos Generales.**

- Desarrollar en el estudiante habilidades, actitudes, destrezas y talentos para 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. Plasmando todo esto en un documento analítico integral de la organización.

##### **Objetivos específicos.**

- Desarrollar habilidades holísticas que permitan ver la organización en forma integral e interrelacionada.
- Identificar al 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 y el poder son aspectos de la vida de la organización que deben conocerse e integrarse en la conducción organizacional. Este curso esta 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 esta dado en los temas de estrategia, control de gestión y poder, siendo esta una de las últimas materias de la carrera, intenta dar una mirada integradora de los conocimientos adquiridos.
- 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 es parte de la responsabilidad de los altos directivos organizacionales

#### **UNIDAD 2**

Comprender que la estrategia 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**

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 y la estructura de la organización. Con la premisa que esta última debe acompañar 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**

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".
- 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 y G. Jones "Administración Estratégica" Cap. 1.
- 2.3. C. Hill y G. Jones "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 de la empresa. Los objetivos múltiples: prioridades de política. 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 auditoria gerencial.



- 3.4. Elección estratégica. Estrategia a nivel funcional. Estrategia a nivel de negocios. Estrategia corporativa. Posicionamiento estratégico.
- 3.5. Estrategia Global. Las alianzas estratégicas: ventajas, dificultades en su configuración, una opción para las PYMES.

### **Bibliografía Básica**

- 3.1. C. Hill y G. Jones "Administración Estratégica" Cap. 1. MINTZBERG, Henry, AHLSTRAND, Bruce y LAMPEL, Joseph, Safari a la estrategia Cap. 1, 3 y 4.
- 3.2. C. Hill y G. Jones "Administración Estratégica" Cap. 2. ETKIN, Jorge, El potencial ético de las organizaciones.
- 3.3. C. Hill y G. Jones "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 y G. Jones "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 y G. Jones "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.

### **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.

## **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 y G. Jones "Administración Estratégica" Cap. 11.
- 5.2. C. Hill y G. Jones "Administración Estratégica" Cap. 11.
- 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 y G. Jones "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.

### **UNIDAD VII: EL SISTEMA DE CONTROL ESTRATEGICO.**

- 7.1. Diseño de Sistemas de Control Estratégico.
- 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 y G. Jones "Administración Estratégica" Cap. 12.
- 7.2. C. Hill y G. Jones "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**

#### **Libros**

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. DRUCKER, Peter. *La Gerencia de Empresas*. Editorial Sudamericana 3ª reimpresión.
4. ETKIN, Jorge. *Política, gobierno y gerencia de las organizaciones*. 2000, Chile, Editorial Prentice Hall.
5. ETKIN, Jorge. *Gestión de la complejidad en las organizaciones*. 2003, México, Editorial Oxford University Press.
6. ETKIN, Jorge y SCHVARSTEIN, Leonardo, *Identidad de las organizaciones*, 1992, Buenos Aires, Editorial Paidós.
7. HAMEL, Gary y PRAHALAD, C.K., *Compitiendo por el futuro*, 1995, Buenos Aires, Editorial Ariel S.A.
8. HILL, Charles W. y JONES, Gareth R. , *Administración Estratégica un enfoque integrado*, 1996, Santa Fe de Bogotá, Editorial Mc Graw Hill.
9. KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P., “Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)”, 1996, Barcelona, Ed. Gestion 2000.
10. KASTICA, Eduardo. “Resolver la Crisis”, 2005, Buenos Aires, Ed. INNOVAR.
11. MINTZBERG, Henry , *El Poder de la Organización*, 1992, Barcelona, Editorial Ariel
12. MINTZBERG, Henry, *La naturaleza del trabajo Directivo*, 1992, Barcelona, Editorial Ariel.
13. MINTZBERG, Henry, QUINN, James B. , *El proceso estratégico*, 1993, México, Editorial Prentice Hall.
14. MINTZBERG, Henry, AHLSTRAND, Bruce y LAMPEL, Joseph, *Safari a la estrategia*, 1999, Buenos Aires, Ediciones Granica S.A.
15. HODGSON, Anthony M. “La utilidad de trabajar con escenarios”, Revista Gestión, V7 N° 1, Enero-Febrero 2002, página 84



16. 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.
17. MOREA, Francisco A. FORNONI Mariel. (2004) *Módulo de cátedra Plan de Empresa, para Taller de Creación de Empresa.*
18. TORRES, Hector, "Que es un Plan de negocios".
19. KENICHI, Ohmae, *La Mente del Estratega*, 1999, España, Editorial Mc. Graw Hill.
20. 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.
21. PORTER, M.E. Estrategia competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia. 1982, México, Editorial CECSA.
22. PORTER, M.E. Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. 1982, México, Editorial CECSA., 1ª edición.
23. WATSON Gregory, Benchmarkin estratégico, 1995, Editorial Bergara, Argentina.
24. BLACKETT Tom y BOAD Bob, Co-Branding- la ciencia de la alianza, 2001, Editorial Prentice Hall, Buenos Aires.
25. HARVARD BUSINESS PRESS, Crear un Plan de Negocios, 2009, Impact Media Comercial S.A., Chile.
26. LOSADA CARLOS, Liderazgo, Art. en Serie Master en Negocios, Tomo 2 Habilidades Gerenciales, 2009, Clarin, Buenos Aires.
27. RAVIER LEONARDO, Coaching Organizacional, Art. en Serie Master en Negocios, Tomo 2 Habilidades Gerenciales, 2009, Clarin, Buenos Aires.
28. RICO RUBÉN, Total Quality Management, 2001, Ediciones Machi, Buenos Aires.
29. DAVIS FRED R., Conceptos de Administración Estratégica, 1997, Prentice Hall, México.

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

#### Formación y elaboración

- a) Actualización de conocimientos docentes.
  - Participación en congresos, Jornadas y Seminarios de la especialidad.
  - Participación activa en las actividades desarrolladas por ADENAG (Asociación de Docentes Nacionales de Administración General) en la cual el Esp. Alejandro Musticchio ha cumplido el rol de Secretario Regional y cumple el de Presidente del Comité Organizador del 34° Congreso Nacional Profesores de Administración General a realizarse en la Facultad de CEyS de esta universidad y por APUARH (Asociación de Profesores Universitarios de Recursos Humanos de la República Argentina) en la cual el Esp. Alejandro Musticchio ha cumplido el rol de Secretario General (Mesa directiva) y Alta Gerencia.
  - Reuniones de cátedra para evaluar la incorporación de nueva bibliografía.

- b) Actividades de formación Pedagógica

Se realizarán reuniones de autoevaluación de la gestión pedagógica realizada. Para ello se incluirá el resultado de la encuesta de los alumnos.



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.

c) 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 (ADENAG, a entregarse esta casa de estudios en el marco del XXXIV Congreso Nacional de Docentes Nacionales de Administración General).
- La Mg. Mariana Foutel y el Esp. Carlos Alejandro Musticchio participan del Proyecto “La conciliación Trabajo-Vida como factor de Decisión del ejercicio de la Profesión Académica: tensiones y oportunidades”.
- Se realizarán contactos con grupos de investigación de otras universidades del país y del mundo a los efectos de realizar experiencias conjuntas de investigación, que permitan la formación de docentes investigadores en esta disciplina.

d) Extensión

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

### 3.5. 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 en 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>.

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: alumno-docente, alumno-alumno y alumno-contenido así como podrían también considerarse las interacciones entre el alumno y un experto en la materia o entre el alumno 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 y la aceptación 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.

### 3.6. Cronograma de contenidos, actividades y evaluaciones parciales.

Clase	Fecha	Tema
1	martes, 20 de marzo de 2018	Presentación, encuesta diagnóstico.
2	jueves, 22 de marzo de 2018	Unidad 1 T + Caso Equilibrio
3	martes, 27 de marzo de 2018	U. 2 – T. u. 2 - P Debate sobre un caso Terremoto
4	jueves, 29 de marzo de 2018	FERIADO
5	martes, 3 de abril de 2018	U.1 - Liderazgo Estratégico - Dinamica Escuelas

<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.



6	jueves, 5 de abril de 2018	Presentación Investigación Aplicada + Casos U , U2, U3.
7	martes, 10 de abril de 2018	Punto 3.1 y 3.2 – T. / Punto 3.3 Análisis Externo – T.
8	jueves, 12 de abril de 2018	Actividad Conjunta con TD - Lazzati
9	martes, 17 de abril de 2018	Cierre Punto 3.3 Análisis Externo + Punto 3.3 Análisis Interno – T.
10	jueves, 19 de abril de 2018	Punto 3.3 Análisis Externo y Análisis Interno – P.
11	martes, 24 de abril de 2018	Punto 3.4, 3.5 - Elección Estratégica T
12	jueves, 26 de abril de 2018	Punto 3.4, 3.5 - Elección Estratégica P
13	martes, 1 de mayo de 2018	FERIADO
14	jueves, 3 de mayo de 2018	Unidad 4 - Plan de Negocios
15	martes, 8 de mayo de 2018	Cierre de temas - Actividad conjunta con TD
16	jueves, 10 de mayo de 2018	CLASE DE REPASO.
17	martes, 15 de mayo de 2018	PRIMER PARCIAL.
18	jueves, 17 de mayo de 2018	Unidad 5 T.
19	martes, 22 de mayo de 2018	Unidad 6-1 a 6-3 T – Poder.
20	jueves, 24 de mayo de 2018	Unidad 5 P.
21	martes, 29 de mayo de 2018	Unidad 6-5 y 6-6 T - Poder Juegos. + Casos U 6
22	jueves, 31 de mayo de 2018	RECUPERATORIO 1ER. PARCIAL
23	martes, 5 de junio de 2018	Unidad 7 T/P. - Actividad Conjunta cn TD
24	jueves, 7 de junio de 2018	Cierre Casos Unidades 5 y 6
25	martes, 12 de junio de 2018	CLASE DE REPASO.
26	jueves, 14 de junio de 2018	SEGUNDO PARCIAL.
27	martes, 19 de junio de 2018	Unidad 7 T/P.
28	jueves, 21 de junio de 2018	Unidad 7 T/P.
29	martes, 26 de junio de 2018	
30	jueves, 28 de junio de 2018	ReCUPERATORIO 2DO. PARCIAL
31	martes, 3 de julio de 2018	
32	jueves, 5 de julio de 2018	Entrega Notas

### 3.7. Procesos de Intervención Pedagógica.

#### 3.7.1. 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 alumno, 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 alumno 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:

- 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.

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 profesor que será utilizada en el desempeño de su continuada tarea como docente y emergerá como información relevante para la planificación académica del ciclo lectivo subsiguiente.

<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.



Se llevarán adelante actividades que promuevan el desarrollo participativo. El uso de casos como técnica docente mayoritaria a utilizar durante el desarrollo de la clase práctica presencial, 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 grupo y comunicación interpersonal.

### **3.7.2. 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 la elaboración de un caso real en el que se incluyan los conocimientos vistos en la materia, fundamentalmente los aspectos estratégicos, 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.

### **3.8. 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.

#### **3.8.1. 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.

### **3.8.2. 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.

### **3.8.3. 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: Consistirá en la resolución grupal, presentaciones parciales y defensa de un caso de aplicación a una empresa. El mismo se traducirá en la construcción, presentación y defensa del plan de negocios de la empresa seleccionada.
2. Participación activa en la presentación y debate sobre temas de actualidad y nuevas tendencias en gestión propuestos tanto de manera presencial y/o mediante la plataforma virtual.
3. Informe sobre casos de análisis: Consistirá en la elaboración grupal de un informe fundado sobre casos de integración que serán propuestos por la cátedra en conjunto con los docentes de la asignatura Teoría de las Decisiones. Los informes serán presentados y debatidos oralmente en clase, evaluándose la capacidad de análisis y argumentación por parte de los estudiantes.

### **3.8.4. 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 3.8.3.).
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.

### **3.8.5. 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.

### **3.8.6. Consideraciones generales**

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

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.

### **3.8.7. 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 evaluativas a los efectos del cursado y promoción, instrumentadas.

### **3.8.8. 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 alumnos 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 alumno 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 alumno 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 alumnos 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 alumno aborde adecuadamente los contenidos de la asignatura. Los alumnos 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 de la misma. La evaluación tendrá las mismas características de los exámenes finales de cursado labrandose un acta en que conste la calificación obtenida. La presentación en cada instancia de evaluación constará como calificación final de la asignatura.

b) Aquellos alumnos 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 afrecherà de manera continua. Estas actividades intentarán propender a que el alumno aborde adecuadamente los contenidos de la asignatura. Los alumnos 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 alumno 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.

### **3.9. 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, globales, 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, globales, 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



### 3.10. Rendimiento académico de los alumnos.

Ciclo Académico: 2017

Conceptos	Método A (sin descontar ausentes)		Método B (descontando ausentes)	
	Valores Absolutos	Porcentual	Valores Absolutos	Porcentual
Total Inscriptos	54	100 %		
Ausentes	3	5,55 %		
Subtotal sin ausentes	51	94,45 %	51	100 %
Promocionados	51	100 %	0	100 %
Pendientes de Examen Final	0	0 %	0	0 %
Desaprobados	0	0 %	0	0 %
Pendientes de Examen Habilitante	0	0 %	0	0 %

*Observaciones: En aquellos casos (dos) en que accedieron a instancia de finales no se encuentran en los listados del SIU dado que se trata de estudiantes de intercambio.*

### 3.11. Informe de la cátedra

A partir del proceso de autoevaluación llevado adelante de manera continua por la cátedra, hemos propuesto para el presente año académico:

- Mantener las actividades pedagógicas evaluables propuestas, sosteniendo la última modificación realizada en la tercera de ellas. Esa modificación a permitido lograr un interesante contraste de los contenidos centrales de la materia con la realidad de las organizaciones:
  - El Análisis de un caso integrador el cual mantiene este año la metodología de presentación propia de un Plan de Negocios y su defensa oral ante un tribunal que contará con gerentes y/o empresarios de modo de generar una experiencia diferenciadora.
  - Actividad que se llevará a cabo en conjunto con la cátedra Teoría de las Decisiones con la cual se comparte parte del equipo docente. Esta actividad "Informe sobre casos de análisis" intentará propender al desarrollo de la capacidad de análisis, argumentación y defensa de las ideas de los estudiantes de manera oral. En el ciclo académico anterior se desarrollaron las siguientes actividades:



- Presentación y debate sobre Análisis de la Coyuntura Económica con aplicación Sectorial pre asignada y debate sobre su impacto en la toma de decisiones estratégica a nivel de negocios.
  - La Perspectiva Emprendedora y la Innovación como bloque genérico de impulso a la ventaja competitiva. Invitado: Dr. Hernan Farestaie –Fares Taie del Laboratorio al Centro Biotecnológico.
  - La Perspectiva Emprendedora y la calidad como bloque genérico de impulso a la ventaja competitiva. Alianzas Estratégicas. Ventajas del parque industrial. Invitado: Ing. Ignacio Mesa. Presidente del Parque Industrial. Laboratorios Pharmamerican (Marca comercial: Sain Gottard).
  - o En el año 2015 se incorporó la participación en foros de debate mediante la plataforma del Campus Virtual (actividad incorporada en el ciclo académico anterior), la cual intenta profundizar temas de interés y extender el espacio de aprendizaje más allá del aula, propendiendo a una mayor autonomía y programación horaria de los estudiantes. Para este año complementaremos esta actividad con la presentación por parte de los estudiantes de temas de actualidad y nuevas tendencias en gestión.
- Profundizar el desarrollo de actividades virtuales 2.00 llevadas adelante mediante el espacio virtual de la asignatura.
  - Mantener el régimen de cursado especial optativo para recursantes.
  - Profundizar el tratamiento de temas de interés particulares asociados a Estrategias del Área de Recursos Humanos, Estrategias específicas de Organizaciones Asociativas y de la Economía Social y el abordaje de la diversidad en la gestión.
  - Durante este ciclo académico, participaremos activamente en ADENAG (Asociación de Docentes Nacionales de Administración General). Puntualmente la cátedra estará abocada a la organización del 34° Congreso Nacional de Docentes Nacionales de Administración General, que bajo el lema “Complejidad y diversidad hacia un liderazgo sostenible”, se llevará a cabo en nuestra facultad en homenaje al Lic. Francisco Morea. Puntualmente el Esp. Alejandro Musticchio será el Presidente del Comité Organizador y formará parte del Comité Científico que será liderado por la Mag. Mariana Foutel.