

PLAN DE TRABAJO DOCENTE

Curso 2009 Plan 1993 y 2005

1. Datos del curso:

Carrera Contador Público y Licenciado en Administración de empresas		
Asignatura: Información para Control Gerencial		Código:
Carácter del Curso: Materia Obligatoria		
Area curricular a la que pertenece: Administración		Departamento: Administración
Año del plan de estudios: Onceavo Cuatrimestre		
Carga horaria: 7 horas semanales durante un cuatrimestre		
1.-Carga horaria semanal –presencial - de los alumnos-: 7 horas cátedra (5,5 horas reloj)		
2.-Distribución de la carga horaria presencial semanal de los alumnos:		
Teóricas	Prácticas	Teórico - práctica
2,5 horas reloj	3 horas reloj	0

Relación docente - alumnos:

1. Alumnos inscriptos el año anterior		63 / 9 *			
2. Alumnos que promocionaron el año anterior		60 / 8 *			
3. Alumnos que abandonaron		1 / 0 *			
4. Alumnos recursantes (1-2-3)		0 / 1 *			
5. Alumnos que aprobarán por habilitante o final		2 / 1 *			
Cantidad estimada de alumnos	Cantidad de docentes		Cantidad de comisiones		
	Profesores	Auxiliares	T	P	TP
Se desconoce	1 titular 1 adjunto	1 JTP 3 Aux 1ª	1	3	

Los datos referidos a la performance de los alumnos se presentan separados entre Plan 1993 y Plan 2005

OBJETIVOS TERMINALES

- Formular una síntesis precisa y sólida de los sistemas de información, decisión y gestión y su posterior control empresarial y sus posibilidades de implementación.

- Lograr un sólido conocimiento de los procesos decisionales empresariales, de las empresas privadas, comprendiendo las herramientas disponibles, su uso y significado
- Diseñar Sistemas de Información para control gerencial a nivel operativo, táctico y estratégico, logrando la integración de los mismos mediante tableros de mando.
- Analizar las diferencias entre el control presupuestario y el control estratégico, distinguiendo entre el control de gestión, el tablero de mando y el cuadro de mando integral en cuanto a alcance, profundidad, origen de datos y propósitos

OBJETIVOS TEMÁTICOS

Unidad Temática 1:

- Conceptuar la empresa desde una óptica sistémica, en contraposición con distintos enfoques existentes
- Valorizar la importancia del sistema de información en el análisis de control, estableciendo las características de la información según propósitos y usuarios, para lo cual se requiere la utilización de una base de datos apropiada.

Unidad Temática 2:

- Comprender de que manera se responde en las empresas privadas a los estímulos del entorno, vistos como amenazas y oportunidades, para concretar decisiones ya sean adaptativas o modificativas.
- Analizar los componentes de la decisión, los elementos a tener en cuenta en la determinación de modelos y las etapas racionales de los procesos de decisión.
- Comprender las características esenciales de las decisiones de corto y de largo plazo, ya sea en condiciones de certeza o de no certeza.
- Valorar la importancia de la decisión estratégica a fin de determinar el rumbo de la empresa en entornos impredecibles, globalizados y con fuerte impacto de cambio tecnológico

Unidad Temática 3;

- Analizar de que modo las decisiones empresariales se unifican en un documento central llamado presupuesto cuyo propósito es la asignación de recursos, la coordinación y el ulterior control de lo actuado.
- Comprender el esquema presupuestario en empresas comerciales, industriales y de servicios y los inputs y outputs del sistema
- Valorar el presupuesto como vínculo entre la decisión, la acción y el control y su uso como parámetro de actuación

Unidad Temática 4:

- Establecer mecanismos de control en las áreas operativas y financieras en las que se debe analizar flujo y stocks de bienes y calidad de la operatoria, diseñando para ello esquemas informáticos aptos a tales fines.
- Analizar los distintos parámetros a utilizar en el control de gestión de las empresas, reconociendo la importancia, limitaciones y funcionamiento de cada uno de ellos.
- Interpretar el aporte de los indicadores de gestión, su estructuración lógica, su importancia y debilidades
- Analizar las posibilidades de aplicación del control de gestión en estructuras planas o aplanadas y en unidades de negocios integradas ya sea por división de estructuras o por integraciones verticales, en las cuales la base de la gestión sea el plan de negocios.
- Comprender la importancia de la compilación de información de control mediante tableros de mando y efectuar la comparación con el cuadro de mando integral, estableciendo diferencias y valorizando los aportes que se efectúan.
- Lograr una profunda convicción en el alumno de que la actuación en las empresas, además de la información, requiere del conocimiento y del saber, no como atributo individual de las personas, sino como estructura que se realimenta volcándose a todos los integrantes de la empresa.

PROGRAMA SINTETICO:

1.- El sistema de Información

- 1.1.- La información
- 1.2.- Los sistemas de Información

2.- El Proceso Decisional

- 2.1.- Ambiente de las Decisiones
- 2.2.- Etapas del proceso decisorio
- 2.3.- Decisiones de corto plazo
- 2.4.- Decisiones de Largo Plazo
- 2.5.- Decisiones Convergentes y Divergentes
- 2.6.- Decisión Estratégica
- 2.7.- Estrategia, Presente y Futuro

3.- Presupuestación

- 3.1. Tipificación, Usos, Inserción.
- 3.2.- Conceptualización
- 3.3.- Etapas, desarrollo, esquema, cierre-
- 3.4.- Presupuesto, Decisión y Control

4.- Control

- 4.1.- Control, evolución y tipificación
- 4.2.- Control operativo y financiero
- 4.3.- Control de Gestión
- 4.4.- Tablero de mando y comando - CMI
- 4.5.- Conocimiento y Saber

PROGRAMA ANALÍTICO:

1.- El sistema de Información

1.1.- La Información

Propósitos del estudio de la Información: Necesidades- Uso interno de la información: Producción, marketing, finanzas, áreas de servicios, logística, inversión y desarrollo. La información y las estructuras verticales y planas: Diferencias, usos. Información, dato personal, y mensaje, conceptos, similitudes, vinculaciones, diferencias: Comprensión del uso diferencial. Proceso de conversión:: Captura e ingreso del dato: Lugar, volumen y tiempo. Almacenamientos, procesamiento, salidas. Características y Clasificación de la información. Usuarios de la información. Valor de la Información

1.2.- Sistemas de Información

Sistema de Información: Concepto, características, elementos: Manuales, Procedimientos, Equipos, Hardware:, Software, Personal. Clasificación de los Sistemas. Tipología de sistemas. La información contable. Tecnologías de la Información, concepto y evolución Del archivo a la base de datos y al almacén de datos. ventajas, usuarios, modelos.

2.- El Proceso Decisional

2.1.- Ambiente de las Decisiones

La decisión, concepto, clasificación. El sistema decidor, componentes. El decidor, características, accionar. El Universo, visión sistémica del entorno, certeza y no certeza. La incertidumbre en el universo y en el tura, amenazas.

2.2.- Etapas del proceso decisorio

Enfoques descriptivos y prescriptivos, diferencias. Etapas del proceso decisorio según autores de la asignatura. Inteligencia, concepto, pasos a seguir, diseño, concepto, pasos a seguir, elección, definición de objetivos, búsqueda del factor de aproximación. Implementación: Ensamble con la coordinación y el control. La delegación de autoridad y la rendición de cuentas.

2.3.- Decisiones de corto plazo

Corto plazo y certeza, vinculación. Aproximación del riesgo. Efectos de la valuación fabril en los resultados; metodologías de costeo, tipos, efectos en la utilidad, Modelos a partir de costos, rentabilidad y costo financiero, modelo de recursos escasos, modelos de dualidad de mercados. Mecanismos de resolución, modelos, interpretación

de resultados. El riesgo incorporado en decisiones de tipo incremental: Matrices de decisión, concepto, características, soluciones aportadas-

2.4.- Decisiones de Largo Plazo

Del rendimiento al flujo de fondos. Estructura financiera, dimensión, costo, Imposibilidad de identificar deudas con activos, noción de riesgo, enfoques. Efectos del impuesto en el costo. Las inversiones de largo plazo, medición de la conveniencia, determinación del costo de la estructura de financiamiento. Enfoques, métodos, usos. Métodos no financieros, validez. El riesgo de los proyectos, incorporación en el análisis. Árboles de decisión, composición, propósito, interpretación.

2.5- Decisiones Convergentes y Divergentes

Clasificación estratégica de las decisiones. El cambio y la incertidumbre. Prospectiva El cambio y la incertidumbre. Análisis de Escenarios. Importancia de la cultura en las decisiones divergentes. Anticipación, adecuación o desacople

2.6.- Decisión Estratégica

Estrategia, concepto, tipos, origen, evolución y tendencias. Administración estratégica, herramientas, usos.:Escuelas administrativas, del conflicto y de gestión total: El conflicto y su superación.. Mintzberg y la escuela de la configuración. Operacionalidad estratégica. La estrategia en la actualidad. . Cultura organizacional. Concepto, tipologías. clima organizacional. Elementos de la cultura, Identidad. Cultura del cambio. Poder : Concepto y evolución. Poder y dominio. Concepto, tipologías. Usos del poder

2.7.- Estrategia, Presente y Futuro

. Planteo estratégico posible ante el cambio, mercados fragmentados y globalización financiera y económica, superación. Gerencia Integral y Gestión. Reingeniería industrial y organizativa, concepto, etapas, propósito, importancia. Globalización y Pymes. Características de la empresa. Ventajas y desventajas. Alianzas Estratégicas como mecanismo de superación. Ventajas y desventajas. Tipos de alianzas

3.- Presupuesto

3.1. Tipificación, Usos, Inserción.

Proyecto, plan y presupuesto. Diferencias. La dinámica de cambio en el entorno, Efectos en la estrategia, la estructura y la cultura. Del presupuesto por programas a la gestión mediante planes de negocios. Concepto de plan, contenido, vinculación, uso de estructuras, definición de inversión propia. Valor económico. Legajo del plan de negocios, contenidos. Gestión de la empresa mediante planes: Estructura matricial

3.2.- Conceptualización

Presupuesto, definición y clasificaciones diversas. Principios y Etapas Ventajas e inconvenientes de la presupuestación. Inflación, estacionalidad e incertidumbre en los guarismos. Uso y modificaciones.

3.3.- Etapas, desarrollo, esquema, cierre-

Período, cierre, variable crítica. Esquema presupuestario. Las nociones de percibido y devengado. Subpresupuestos: Contenido, diagramación, origen de los datos y propósito. La situación proyectada de la empresa. Presupuestación de la cadena de valor de Porter

3.4.- Presupuesto, Decisión y Control

La asignación de recursos y el control de los mismos. La decisión y su insención, el costeo standard y su uso en la presupuestación. Capacidades, medición, usos, efectos. Reducción permanente de costos. Efectos de la ecología y la sustentabilidad en la presupuestación.

4.- Control

4.1.- Control, evolución y tipificación

Necesidad e importancia del control. Definición, clasificación y procedimientos. Implantación y condicionantes del control. Informes de rutina, operación y excepción. Contenidos, frecuencia. Emisor, receptor, oportunidad. Obtención de datos y adecuación de la información a necesidades de los usuarios. Dónde, cuándo y qué controlar. Eficacia y eficiencia del sistema. Control de Gestión, Concepto, características, necesidad, evolución. Sistemas de control. Control y control de gestión, aproximaciones y diferencias. Control de la Función: Estructura y cultura como componentes del control. Estructura funcional y estructuras aplanadas ante el control de gestión.

4.2.- Control operativo y financiero

Producción: Definición de producto y proceso y de de la actividad bajo control. Costos discrecionales e imputados, distintos tratamientos. Contenidos de la información. Responsabilidad por las partidas y valores monetarios. Esquema de informes, frecuencia y uso. Abastecimiento: localización y dependencia. Evolución de la función. Actividades, costos y sus economías. Volúmenes de compras e inventarios, efectos del costo financiero. Marketing: Análisis producto-mercado. Ciclo de vida del producto y ciclo económico, etapas, incidencia, manejo de variables por parte de la empresa. Contenidos de los informes, frecuencia y uso. Control financiero, responsabilidad por los flujos de fondos. Medición e informes sobre flujos de fondos, y responsabilidades en cobranzas y pagos y su relación con áreas operativas.

4.3.- Control de Gestión

Enfoque económico del control del control de gestión: Estado de costos y de resultados, medición global de desvíos. Enfoque financiero del control de gestión:

Medición de agregados de valor: propósito, cálculo: análisis comparativo, estructura financiera utilizable. Métodos financieros de determinación de valor. Informes, características, frecuencias, destinatarios, contenidos, usos

4.4.- Tablero de mando y comando - CMI

Conceptualización. Distintos tableros y sus propósitos. Elección de las variables críticas y su exposición, uso de ratios representativos, y de gráficos. Búsqueda de equilibrios internos y de compatibilidad con el suprasistema: Contenido del tablero de gestión y su interpretación. El control en las Pymes. - Cuadro de Mando Integral, Concepto y diferencias con tablero de mando. Impacto de Visión, misión y estrategia en el control. El valor de los bienes intangibles y su inserción en el análisis. Análisis crítico de las cuatro perspectivas de Kaplan y Norton. Elaboración de indicadores, ejemplos. Etapas de la implementación, tareas. Uso del CMI.

4.5.- Conocimiento y Saber

De la información al conocimiento, manejo estratégico de la información: Conocimiento del entorno, toma de decisiones, creación del saber. Evolución del concepto, dimensiones: Gestión del conocimiento. Generación del Conocimiento, codificación y transferencia mediante procesos racionales. Ciclo de vida del conocimiento: Indicadores apropiados para medir la creación y destrucción. Comprensión sistémica del saber, diferencias con información y conocimiento. Percepciones y propensiones. Los sistemas gerenciales en busca del cambio del conocimiento al saber

BIBLIOGRAFÍA BÁSICA A UTILIZAR:

1.- El sistema de Información

Costa, E H y Rodríguez G	Empresa, Control e Información
Karl Albrecht	La Calidad de la Información, Revista Gestión
Henry Mintzberg	El Costado Débil de los Datos Fuertes, Safari a la Estrategia - Granica
Ignacio Gil Pechuan	Sistema de Ayuda a la Toma de Decisiones - Sistemas de Tecnologías de la Información para la gestión – Mc Graw Hill

2.- El Proceso Decisional

Pavesa, Pedro	Anatomía del Proceso Decisorio – Alta Gerencia Revista 1
Drucker, Pedro	Las Decisiones – El Gerente Racional Sudamericana
Costa, Ernesto H	Costos decisionales y de gestión
Carlos Mallo y José Merlo	Reingeniería de la Empresa

Serra, Roberto	Empresa y Sistema
Serra Roberto	Alianzas Estratégicas
Frischknecht Federico	Que es la Estrategia
Mintzber, Henry	Escuela de la Configuración
Alicia Kaufmann	Poder y Liderazgo en las Organizaciones- ESIC Editorial – Madrid
Frischknecht Federico	Poder -Lógica Teoría y Práctica de la Estrategia
Ernesto H Costa	Qué es la Estrategia Papeles de Decisiones – Mar del Plata 2001

3.- Presupuestación

Costa, Ernesto H	Técnica Presupuestaria

4.- Control

Costa EH y Rodríguez G B	Gestión del Control
Costa, EH y Rodríguez G	Empresa, Control e Información
James C Collins – J I Porras	Como Construir la Visión de la Empresa Revista Gestión
Mallo,Kaplan,Meljem, Giménez	El cuadro de Mando (Balanced Scorecard)
Carlos Mallo y José Merlo	Fines y Contenido del Control de Gestión
Michel Lebas	Hacia una Teoría del Control Gerencial Administración de Empresas –
Yves Dupuy – Gerard Rolland	Manual de Control de Gestión

TAREAS DEL CURSADO PROMOCIONAL:

1.- COMISIONES

El cursado en el primer cuatrimestre de la asignatura se realizará en una única comisión debido a que se trata de la primera promoción del nuevo plan. A tales efectos se informa que se desconoce la cantidad real de alumnos a cursar y que se están haciendo los trámites pertinentes a los efectos de que el área asigne los espacios físicos convenientes.

Comisiones	Lunes	Jueves
06		De 15,30 a 18,00 horas
11	De 17,30 a 20,00 horas	De 18,00 a 20,30 horas
12		De 18,00 a 20,30 horas

2.- DOCENTES INTEGRANTES DE LA CÁTEDRA

Profesor Titular: Ernesto H Costa

Profesores Adjuntos: Graciela B Rodríguez

Jefe de trabajos Prácticos: David Walter Pérez

Ayudantes de Primera: Gabriela González
Angélica Sepúlveda Herrera
Marcela A Rodríguez

Ayudantes de Segunda: cargos a designar

La cátedra en el año 2009 dictará simultáneamente el plan 1993 y el plan 2005 para lo cual deberá efectuar las asignaciones correspondientes en función de la cantidad de alumnos.

3.- Procesos de intervención pedagógica:

Modalidades	
1. Debate conducido	
2. Ejercicios prácticos	X
3. Análisis de casos	
4. Explicación doctrinaria	X
5. Trabajo de investigación	X
6. Test conceptual y de lectura	
7. Taller – Grupo operativo	
8. Ejercicio de aplicación con fundamentación teórica	X
9. Trabajo de campo	X

4.- Organización docente

- Serán tareas del Profesor Titular:
 - Dar la orientación general para el dictado de la asignatura
 - Coordinar las actividades de los distintos turnos
 - Evaluar el desempeño de los integrantes de la cátedra
 - Mantener las relaciones de la cátedra con las autoridades de la Facultad, y profesores de otras asignaturas
 - Dictado de clases de explicación doctrinaria y atención de alumnos
 - Preparación y supervisión de las pruebas evaluatorias.
- Serán tareas de los auxiliares de cátedra, las siguientes:
 - Coordinación y moderación de los desarrollos prácticos de la guía y evaluación de los grupos de trabajo en sus aspectos prácticos.
 - Dictado de clases de repaso
 - Seguimiento de los trabajos complementarios de los alumnos
 - Control de notas y ausencias de los alumnos.

5. Régimen de evaluación.

De los parciales:

Se proyectan tomar y evaluar dos pruebas parciales teóricas y dos pruebas parciales prácticas y sus respectivos recuperatorios, en el marco de las disposiciones vigentes. Los parciales podrán tener temarios acumulativos.

De las actividades pedagógicas evaluables:

- a) El trabajo de investigación y de campo .
- b) Un ejercicio de aplicación con fundamentación teórica de las respuestas.

Evaluación habilitante:

Se rige por las disposiciones vigentes y versará sobre los temas incluidos en el programa analítico, sin consistir en un examen final..

La prueba correspondiente a esta instancia contendrá ejercicios prácticos y se realizará tomando como base los temas incluidos en aquel parcial práctico que el alumno haya desaprobado, con el adicional de la correspondiente fundamentación teórica que justifique la resolución de dichos ejercicios prácticos"

Examen final del cursado:

Se rige por las disposiciones vigentes y versará sobre los contenidos del Programa analítico.

6. Régimen de promoción.

La promoción del alumno se efectuara en los términos a la normativa vigente.

7.- Trabajo de Investigación y de Campo

Esta actividad pedagógica evaluable consistirá en un trabajo de campo sobre una empresa real del medio y tendrá como propósito el análisis de la misma en lo referente a sus sistemas de información y de control existentes, el uso dado a los mismos, las carencias advertidas y los requerimientos del personal de gestión. Se realizará mediante modalidad grupal de no más de tres alumnos por grupo. Las tareas de seguimiento se realizarán mediante entregas parciales en los plazos y condiciones que establezca la cátedra en la primera semana de clases, momento en el que también se expondrán los aspectos formales de la presentación a llevar a cabo. Asimismo, la presentación deberá contener una propuesta de mejora del sistema actual investigado en la empresa del medio elegida efectuando la aplicación de los conocimientos teóricos aportados por la asignatura.

En caso de no ser aprobada esta actividad pedagógica el alumno deberá realizar la actividad pedagógica prevista en el apartado siguiente

8.- Ejercitación con fundamento teórico

Se trata de la resolución de un caso, con modalidad individual, detallando los fundamentos teóricos en que se basa la resolución, con lo que se pretende que el alumno muestre el instrumental incorporado en su portafolios de conocimiento, y la habilidad obtenida como para aplicar convenientemente parte del mismo. Dicha actividad será previa al examen habilitante y tendrá lugar en la primera fecha de examen final posterior a la finalización de la cursada

9.- Dictado de clases

Las clases serán dictadas siguiendo estrictamente el cronograma vigente el cual obrará en poder de los alumnos desde el primer día de la cursada. Cualquier modificación contingente que no haya sido posible prever será comunicada de inmediato a los alumnos. Para ello, en el primer día de clase, los alumnos llenarán una encuesta en la que constará entre otras cosas sus datos personales y correo electrónico, lugar donde serán cursadas las modificaciones al cronograma y otras noticias de interés. A su vez, el cronograma respetará los contenidos del programa de la asignatura, el cual integra la presente entrega.

En las clases teóricas, los docentes seleccionados al efecto desarrollarán los contenidos teóricos de cada uno de los temas, y finalizarán tales temas con un ejercicio simple e introductorio de manera tal que de ese modo se inicie la vinculación con los aspectos prácticos de la asignatura. En las clases prácticas se efectuarán aplicaciones de los contenidos teóricos a situaciones prácticas de complejidad similar a la del medio en que le tocará al futuro profesional desarrollar su actuación. En tal sentido, dicha práctica se orientará a la actuación en empresas de dimensión y especialización similar a las de la zona, como un mecanismo apto de preparación del alumno para su futura actuación. La actividad práctica se desarrollará a partir de una guía de cursado, seccionada en partes, para un mejor manejo de los temas.

10.- Guía de Cursado

La guía de cursado deberá ser para el docente un ordenador conceptual, un apoyo didáctico y un motivo para presentar o desarrollar un tema. Pero debe quedar bien en claro que la guía de cursado no es el programa de la materia, sino un elemento catalizador y congregante de los saberes que la cátedra pretende transmitir. El lugar en el que constan los contenidos de la materia es el programa aprobado por las autoridades competentes.

Lo que queda como consecuencia de las aplicaciones prácticas surgidas del desarrollo de casos de la guía de cursado, son apenas sedimentos del conocimiento pretendido, y que en muchas circunstancias es apropiable para una variedad limitado de casos, para pocos guarismos y situaciones semejantes, cosa que impide la generalización del mismo, o la pretensión de que, conocida la solución de un caso en

particular, se haya logrado aprehender el conocimiento necesario como para interactuar con el entorno.

La guía de cursado deberá ser para el alumno un disparador para que se pregunte y pregunte. De cada caso se deberían extraer no menos de cinco preguntas del tipo: "Que pasaría si..." Esas preguntas formarán parte del inicio de la clase siguiente.

11.- Del aprendizaje activo y responsable

En una primera instancia, el docente explica, desarrolla, justifica y hace, mientras que el alumno atiende, toma nota, comprende y aprehende. Esto no implica la sumisión del alumno respecto a los desarrollos de los docentes. Muy por el contrario. El conocimiento deberá formarse a partir de la interacción entre docente y alumno. El conocimiento no el maná que cae del cielo, ni dogma que se acepta en silencio. El conocimiento crea, se discute, se debate y se justifica en cada instancia. Por lo tanto, el aprendizaje activo y responsable implica que al inicio de la siguiente clase se proceda a debatir los temas de la clase anterior, proponiéndose variantes suficientes como para que el tema haya sido completado a satisfacción de las partes.

El aprendizaje activo y responsable implica el aprovechamiento de todas y de cada una de las instancias que la cátedra pone al servicio de los alumnos a efectos de enriquecer el conocimiento. La reacción tardía o la consulta extemporánea no van de la mano con la propuesta de aprendizaje que en este punto se expone.

12.- Fechas de Evaluaciones

La Facultad de Ciencias Económicas ha establecido las siguientes fechas para las evaluaciones de la asignatura;

Primer Parcial: 09 de Mayo de 2009
Recuperatorio. Primer Parcial: 30 de Mayo de 2009
Segundo Parcial : 29 de Junio de 2009
Recup. Segundo Parcial: 13 de julio de 2009
Habilitante 10 de agosto de 2009

CRONOGRAMA 2009

	Lunes	Jueves
1	16-03 Presentación SISTEMAS DE INFORMACIÓN: 1.1.- Concepto, clasificación, tipos 1.2.- Información, Decisión y Control	19-03 2.3 DECISIONES CORTO PLAZO Equilibrio Análisis Diferencial
2	23-03 LA DECISIÓN 2.1.- Ambiente de las Decisiones 2.2.- Etapas del proceso decisorio	26-03 Pr Activos de Trabajo Prg Lineal Maximización Prg Lineal Minimización
3	30-03 2.2 Inteligencia, Diseño, Modelos 2.3.- Elección Implementación	02-04 FERIADO NACIONAL
4	06-04 2.5.- Proyectos de Inversión 2.6.- Decisiones de Inversión	09 -04 FERIADO NACIONAL
5	13-04 2.6.- Estrategia – Evolución – Escuelas 2.6.- Estrategia actual – Reingeniería Alianzas	16 -04Pr. Matrices de Decisión
6	20-04 2.6.- Cultura Organizacional 2.6.- Poder Organizacional	23-04 2.4.- DECISIONES DE LARGO PLAZO Estructura Financiamiento Evaluación Proy Inversión
7	27-04 PRESUPUESTOS 3.1. Tipificación, Usos, Inserción. 3.2.- Conceptualización	30-04 Enfoque del accionista o socio Riesgo en los proyectos Árboles de Decisión
8	04 -05- 3.3.- Etapas, desarrollo, esquema, cierre- 3.4.- Presupuesto, Decisión y Control	07-05 Repaso
9	11-05 CONTROL 4.1.- Control, evolución y tipificación 4.2.- Control operativo y financiero	14-05 Costeo standard Presupuestos
10	18-05	21-05Pr.

	4.2.- Control operativo y financiero	Presupuestos
11	25-05 FERIADO NACIONAL	28-05 Pr. Informes de Producción Informes de Abastecim
12	01-06 4.3.- Control de Gestión 4.1.- Indicadores	04-06 Informe Marketing Informes de Tesorería
13	08-06 4.4.- Tablero de mando 4.4.- Tablero de comando - CMI	11-06 Estructura Financiera Valor Agregado
14	15-06 FERIADO NACIONAL	18-06 Control Activos Trabajo Empresas Pymes