Ministerio de Educación de la Nación
Universidad Nacional de Misiones
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**Consejo Directivo**

**POSADAS,** 1 3 MAR 2020

**VISTO:** La Resolución Ministerial N° 1723/13 por la que se incluyó al título de Contador Público en el régimen del Artículo 43° de la Ley N° 24.521 "de Educación Superior", y;

**CONSIDERANDO:**

**QUE** de acuerdo a lo previsto por el mismo artículo en su inciso b), tales carreras deben ser acreditadas periódicamente por la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU), de conformidad con los estándares que establezca el Ministerio de Educación en consulta con el Consejo de Universidades, según lo dispone el artículo 46, inciso b) de la Ley de Educación Superior.

**QUE** mediante la Resolución ME N° 3400/17 - Artículo 1°, se aprobaron los contenidos curriculares básicos, la carga horaria mínima, los criterios de intensidad de la formación práctica y los estándares para la acreditación de la carrera correspondiente al título de Contador Público, así como la nómina de actividades reservadas para quienes hayan obtenido el respectivo título.

**QUE** el programa fue elaborado por el docente responsable de la cátedra de acuerdo a los contenidos mínimos previstos en el Plan de Estudio actualmente vigente aprobado por Resolución CD N° 003/2020.

**QUE** cuenta con la intervención de la Comisión de Planificación y Seguimiento de la Carrera de Grado Contador Público, en cumplimiento de lo establecido en la Resolución CD N° 001/2020, Artículo 2° del Anexo, Incisos "d" y "e".

**QUE** mediante el acuerdo logrado entre la Comisión de Planificación y Seguimiento, y cada uno de los docentes Responsables de Cátedra, se ha elaborado un nuevo formato de presentación de programas, conforme a los requerimientos de la Resolución ME N° 3400/17.

**QUE** la Comisión de Asuntos Académicos realizada el día 11 de Marzo de 2020, analizó el programa presentado, sugiriendo su aprobación. ,

**QUE** por la ausencia del Presidente y del Vice Presidente de éste Cuerpo Colegiado, le corresponde presidir la sesión al Consejero Marcos Daniel Benitez.

**QUE** el Consejo Directivo en la Segunda Sesión Extraordinaria de fecha 11 de Marzo de 2020, aprobó por unanimidad el Despacho de la Comisión de Asuntos Académicos.

**POR ELLO:**

**EL CONSEJO DIRECTIVO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**
**DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES**
**R E S U E L V E:**

**ARTICULO 1°.- APROBAR** el Programa y las Normas de Cátedra de la Asignatura **"Contabilidad para la Gestión Empresaria"**, correspondiente al Cuarto Año de la Carrera de Grado Contador Público de la Facultad de Ciencias Económicas; Plan de Estudios aprobado por Resolución CD N° 003/2020; que se detalla como Anexo de la presente Resolución, presentado por el Docente Responsable de Cátedra, Contador Héctor Rogelio MANZO.

**ARTICULO 2°.- REGISTRAR.** Comunicar. Notificar a la Dirección de Enseñanza, Dirección de Estudios y Cumplido; **ARCHIVAR.-**

**RESOLUCIÓN CD N°** 042-20
ehr/MDB

Cr. FABIAN MAURICIO ESQUIVEL
Secretario Consejo Directivo
FCE - UNaM

Lic. MARCOS DANIEL BENITEZ
VICEPRESIDENTE
CONSEJO DIRECTIVO
F.C.E. - UNaM



A CARGO

042-20

Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Nacional de Misiones

# Programa de la Asignatura

## *Contabilidad para la Gestión Empresaria*

Profesor Responsable:
*Cr. Héctor Rogelio MANZO*

**Año: 2020**

## Denominación de la Materia

Contabilidad para la Gestión Empresaria.

## Carrera

Contador Público.

## Ubicación de la Materia según Plan de Estudio

Ciclo Profesional – 4° Año – Segundo Cuatrimestre.

## Carga Horaria de la Materia (Semanal-Total-Teórica-Práctica)

| Carga Horaria | Horas | Teórico/Prácticas | Prácticas (a) |
|---|---|---|---|
| Por Semana | 6 | 3 | 3 |
| Total Cuatrimestre | 96 | 48 | 48 |

## Carácter de la Materia (Obligatoria-Optativa-Extracurricular)

Curricular Obligatoria.

## Profesor Responsable

**Cr. Héctor Rogelio MANZO** - Profesor Titular

## Equipo Docente

| | |
|---|---|
| Cr. José Luis **DE MELO** | Profesor Adjunto |
| Cr. Marcelo Rolando Antonio **RODRÍGUEZ** | Profesor Jefe de Trabajos Prácticos |
| Lic. Lucas Gabriel **SOLÍS** | Profesor Jefe de Trabajos Prácticos |

## Fundamentación

El sistema de información contable tiene –entre sus funciones principales-: a) la preparación y presentación de información para usuarios externos (accionistas, proveedores, clientes, entidades financieras, organismos estatales de control y de recaudación); b) la determinación del costo de los productos elaborados y/o de los servicios prestados por la empresa; c) el suministro a los usuarios internos (directores, gerentes, responsables sectoriales) de información útil para el planeamiento, la toma de decisiones y el control de la gestión y d) proporcionar información –generada en el ente- destinada a reflejar diversos aspectos sociales y ambientales cobre los que impacta o pueda impactar su actividad.
La asignatura Contabilidad para la Gestión enmarca su objetivo y sus contenidos en dar respuesta al punto c) –enmarcada por el marco del punto d)- ocupándose de los aspectos conceptuales y metodológicos necesarios para que el futuro egresado pueda contar con el bagaje de conocimientos y aptitudes satisfactorios como para enfrentar con éxito los

requerimientos que se le formulen.

La economía global de los negocios en la "era del conocimiento", exige hoy más que nunca -y con tendencia a acrecentarse en un futuro inmediato- profesionales altamente capacitados y entrenados en comprender las distintas variables que directa o indirectamente actúan modificando o condicionando la participación de cada uno de los actores. La movilidad de los factores (al ritmo impuesto por las modernas tecnologías de la información y las comunicaciones), los objetivos, las actividades, las escalas de valores, los sistemas económicos y de gobierno, imponen un dinamismo que se potencia exponencialmente y que requiere el concurso de profesionales cada vez más ágiles y creativos.

Las organizaciones en general y, las empresas en particular, permanentemente deben enfrentar nuevos desafíos en entornos extremadamente turbulentos, caracterizados por constantes cambios en las variables que aumentan la incertidumbre en la proyección de los diferentes escenarios, por lo que requieren capitalizar el esfuerzo colaborativo de equipos de trabajo interdisciplinarios, de modo de lograr que la información compartida se consolide en modelos integrados de decisiones para mejorar -en forma sistemática- su eficacia y eficiencia. El requerimiento de más y mejor información lo proporciona la Contabilidad para la Gestión, que aporta un valioso salto cualitativo en el Sistema de Información Integral, ya que ofrece un enfoque holístico en la medición y exposición de las variables multidimensionales y en diferentes perspectivas.

En línea con los postulados liminares del Estatuto de la UNaM, que prescriben como finalidad de la enseñanza *"el desarrollo de la formación científica, profesional y técnica del más alto nivel; así como contribuir a generar en los alumnos una conciencia ética y solidaria, capacidad crítica, reflexiva y una actitud de compromiso con el mejoramiento de la calidad de vida, el respeto y preservación del medio ambiente, la defensa de los derechos humanos y los valores democráticos*", y los ejes estratégicos del Plan de Desarrollo Institucional de la UNaM para el período 2018/2026, que constituyen una guía global para la gestión institucional enmarcada en un fuerte compromiso con el desarrollo económico, social y ambiental de la provincia de Misiones, no resultará suficiente lograr un muy buen caudal de mentes brillantes, sino que esas mentes deberán contar –fundamentalmente- con un profundo conocimiento y convicción sobre el cuidado y la protección del medioambiente (primero: el planeta) y la necesidad de "vivir y comportarse éticamente" dentro de un sistema democrático.

En síntesis: Contabilidad para la Gestión se fundamenta en la necesidad de contribuir a la formación de profesionales capaces de coadyuvar, no sólo a la gestión de las organizaciones, sino a la construcción de un mundo más justo y equitativo, en el que las futuras generaciones adopten como bandera "la mejora continua de la calidad de vida global".

## Contenidos Mínimos

- La Contabilidad para la Gestión en un ambiente global de negocios (como segmento del Sistema de Información Contable y del Sistema de Información Integral de la Empresa).
- Costos para la toma de decisiones (generales y específicas en empresas mono y multiproductoras de bienes y servicios).
- Planeamiento y presupuesto.
- Control de gestión y presupuestario. Evaluación del desempeño.
- Modernas herramientas para la gestión estratégica: Cadena de valor, Ventaja Competitiva, Ciclo de Vida de productos y servicios, ABB, ABM, TQM, JIT, TOC, Target Costing, Reingeniería, Benchmarking, Outsourcing, CMI (Balanced Scorecard).
- Planificación y acciones para la mejora continua de los costos, los resultados y la competitividad de las PYMES.
- Gestión de costos ambientales.
- Etica y responsabilidad social.ad.

- Regímenes Provinciales y Municipales.

## Objetivos Generales

El objetivo general de la asignatura se orienta a capacitar al alumno en el aprendizaje y utilización de las modernas técnicas de gestión para el planeamiento, la toma de decisiones, el control de la gestión y evaluación del desempeño en los escenarios microeconómicos, para lo cual deberá reconocer, interpretar y valorar adecuadamente la influencia y el impacto bidireccional de los escenarios macroeconómicos y su articulación con el medio socio-ambiental en el que le tocará actuar.
Se espera lograr al final del desarrollo de la asignatura un real enriquecimiento personal y técnico-científico del alumno, en el que la interpretación razonada de las situaciones, el análisis reflexivo, el discernimiento seguro sobre que o cuales herramientas aplicar a cada caso, y el aporte a la resolución de los problemas, trascienda más allá de los límites de la propia organización, visualizando el compromiso y responsabilidad social que, como ser humano primero y como profesional después, le toca ineludiblemente asumir frente al desafío de lograr -entre todos- las mejores condiciones para desarrollo y crecimiento de la humanidad.
Reconocer que los objetivos y el funcionamiento de las organizaciones microeconómicas deben armonizar con el objetivo final de lograr "el bien común", y que el éxito de las empresas no debe lograrse "a pesar de" los sacrificios sociales y las penurias de la sociedad, sino con espíritu amplio de "inclusión social", donde todos los seres que habitan el planeta sean "partícipes de los dividendos (materiales y no materiales)".
Es por ello que, en línea con el eje filosófico de la reforma curricular, se han incluido unidades temáticas vinculadas con el cuidado del medioambiente y la ética y responsabilidad social, en los que el desarrollo de cuestiones técnicas como "la gestión del costo medioambiental", constituyen la "excusa" para formar y desarrollar una verdadera conciencia -individual y colectiva- que jerarquice y plasme en concreciones tangibles los valores de la solidaridad, la libertad y una más justa distribución de la riqueza, para que la mejora en la calidad de vida no sea sólo la realidad de unos pocos sino "el capital de todos".
En consecuencia, el objetivo general intenta aportar al alumno un valor agregado cuanti-cualitativo, que contribuya a perfilar un nivel de excelencia que lo habilite no sólo para el desarrollo eficiente de las funciones que tradicionalmente le fueron asignadas como "incumbencias profesionales", sino que lo prepare para enfrentar y asumir con éxito las distintas actividades y roles que deberá desempeñar en el futuro.

## Objetivos Específicos

Al finalizar el desarrollo de los contenidos de las diez unidades temáticas que integran el programa, se espera que el alumno sea capaz de:

**COMPRENDER y VALORAR** la necesidad de los administradores y directivos de contar con información proporcionada por la Contabilidad para la Gestión –en el marco de un ambiente global de los negocios-.

**INTERPRETAR, DIAGNOSTICAR e INVESTIGAR** con solvencia los problemas propios vinculados con su futura labor profesional, en la que el pensamiento lógico, creativo y sistémico, la actitud analítica y reflexiva, la habilidad de razonamiento, la actualización y capacitación permanentes y el responsable manejo de la información, le permitan gestionar proyectos multidisciplinarios y crear, dirigir o asesorar organizaciones que aporten al desarrollo sostenido de la sociedad.

**CONOCER** el concepto y la importancia de la administración estratégica de los recursos, la cadena de valor, las competencias básicas, el ciclo de vida de los productos y servicios y la

gestión orientada al cliente.

**RECONOCER** la diferente naturaleza y grado de complejidad de las empresas monoproductoras respecto de las multiproductoras, y el empleo de las herramientas de gestión más adecuadas a cada caso.

**COMPRENDER** la naturaleza del proceso de toma de decisiones y **DISTINGUIR** la necesidad e importancia de las distintas clasificaciones posibles de los costos para la toma de decisiones.

**MANEJAR** con solvencia el concepto de punto de equilibrio físico y monetario, económico y financiero, y su aplicación a la resolución de problemas reales de las distintas actividades de producción y comercialización de bienes y servicios.

**APLICAR** las técnicas y procedimientos desarrollados durante el ciclo, a la toma de decisiones específicas en las áreas de producción y comercialización.

**CONOCER** conceptualmente la importancia y gravitación en la vida de las organizaciones del planeamiento, la presupuestación, el control de la gestión, el control presupuestario y la evaluación del desempeño.

**DISTINGUIR, DOMINAR, PREPARAR y EXPONER** adecuadamente los distintos tipos de planificación y presupuestos y las fases para su elaboración, aprobación, implementación y monitoreo y **EXPLICAR** las interrelaciones entre sus diversos componentes.

**CONOCER, DISTINGUIR, PREPARAR y COMUNICAR** informes para la gestión desde perspectivas diferentes.

**INTERPRETAR, ANALIZAR y DOMINAR** la técnica para la construcción de indicadores financieros y no financieros, y **ASESORAR** a los funcionarios de línea en el proceso de toma de decisiones, asistidos por mediciones cuanti/cualitativas aportadas por los mismos.

**CONOCER y VALORAR** las ventajas, limitaciones y empleo de las modernas técnicas de gestión (ABM, ABB, TOC, TQM, JIT, Target Costing, Outsourcing, Benchmarking, Reingeniería y Balanced Scorecard.

**APLICAR** los conocimientos y aptitudes adquiridos para diseñar un plan e implementar las acciones que permitan lograr una mejora continua de los costos, los resultados y la competitividad de las PYMES.

**COMPRENDER y VALORAR** la importancia de las actividades que –necesariamente- se deben realizar para el cuidado y preservación del medioambiente.

**IDENTIFICAR, CLASIFICAR , MEDIR, EXPONER y CONTROLAR** los costos, el desempeño, los beneficios y la relación costo-beneficio de la gestión medioambiental.

**INTERNALIZAR** el concepto, sentido y necesidad de la responsabilidad ética del individuo -en general- y del profesional en ciencias económicas, las empresas y empresarios, en el marco de un sistema con responsabilidad social.

**FORTALECER** el compromiso profesional en la búsqueda de principios, valores y virtudes que conduzcan al bien común en los contextos institucionales democráticos y en la práctica privada y pública de la profesión.

## Contenidos

(en términos de unidades, ejes temáticos o problematizaciones, etc.)

**UNIDAD I:** ***LA CONTABILIDAD PARA LA GESTIÓN EN UN AMBIENTE GLOBAL DE NEGOCIOS***

1.- La gestión empresaria
2.- El ambiente global de los negocios
3.- Sistemas de Información
4.- El sistema de información contable
- *4.1. Sector Privado*
  - *4.1.1. Contabilidad patrimonial*
  - *4.4.2. Contabilidad de costos*
  - *4.4.3. Contabilidad para la gestión*
  - *4.4.4. Contabilidad social y ambiental*
- *4.2. Sector Público*
  - *4.2.1. Contabilidad gubernamental (pública)*
  - *4.2.2. Contabilidad económica (nacional)*
  - *4.2.3. Contabilidad social y ambiental*

5.- El sistema de información integral de la empresa
6.- Objetivos de la contabilidad para la gestión
7.- Diferencias entre la contabilidad patrimonial y la contabilidad para la gestión
8.- La administración estratégica de los recursos
9.- La cadena de valor
10.- Competencias básicas
11.- Ciclo de vida de productos y servicios
12.- Gestión orientada al cliente
13.- El papel del contralor en las organizaciones modernas

**UNIDAD II:** ***COSTOS PARA LA TOMA DE DECISIONES***

1.- Naturaleza de la toma de decisiones
2.- El proceso decisional y los costos
- *2.1. Información para la toma de decisiones*
- *2.2. Clasificación de los costos para la toma de decisiones*
  - *2.2.1. Según el grado de importancia para la toma de decisiones*
  - *2.2.2. Según su variabilidad*
  - *2.2.3. Según su relación con la eliminación del factor de costos*
  - *2.2.4. Según su relación con el aumento o disminución del factor de costos*
  - *2.2.5. Según su ocurrencia real o hipotética*
  - *2.2.6. Según su erogabilidad*
  - *2.2.7. Según el grado de control*
- *2.3. Otros conceptos a tener en cuenta*
  - *2.3.1. Costo necesario*
  - *2.3.2. Costo de improductividad*
  - *2.3.3. Costo de reposición*
  - *2.3.4. Costo marginal*
  - *2.3.5. Costo de oportunidad*
  - *2.3.5. Precio de venta diferencial*
  - *2.3.6. Ingreso diferencial*

3.- El Punto de equilibrio
- *3.1. El costeo variable y el proceso decisional*
- *3.2. Concepto. Utilidad y limitaciones*
- *3.3. El punto de equilibrio físico en empresas monoproductoras*

042-20

*3.3.1. Determinación empírica*
*3.3.2. Determinación analítica*
*3.3.3. Representación gráfica*
*3.4. Cálculo del costo estructural, costo proporcional y precio de venta en situación de equilibrio y desequilibrio*
*3.5. El punto de equilibrio financiero*
*3.6. La planificación de los resultados*
*3.7. Incertidumbre y análisis de sensibilidad. El margen de seguridad*
*3.8. El punto de equilibrio físico en empresas multiproductoras*
*3.8.1. Sin condicionamiento técnico*
*3.8.2. Con condicionamiento técnico*
*3.8.2.1. En función de la modalidad de comercialización*
*3.8.2.2. En función de las características técnicas de los materiales*
*3.9. El punto de equilibrio en términos monetarios*
*3.9.1. Empresas monoproductoras*
*3.9.2. Empresas multiproductoras*
*3.10. Puntos de equilibrio funcionales*
*3.10.1. La función adquisición*
*3.10.2. La función producción*
*3.10.3. La función comercialización*
*3.10.4. Presentación de los resultados*

**UNIDAD III:** ***COSTOS PARA LA TOMA DE DECISIONES ESPECIFICAS***

1.- En el área de Producción
*1.1. Hacer o comprar*
*1.2. Selección entre materiales alternativos*
*1.3. Venta o procesamiento adicional*
*1.4. Agregar nuevos productos*
*1.5. Eliminación de productos*
*1.6. Elección del artículo que más conviene fabricar*
*1.7. Elección entre máquinas y equipos alternativos*
2.- En el área de Comercialización
*2.1. Selección entre canales de distribución alternativos*
*2.2. Determinación del número óptimo de vendedores*
*2.3. Determinación de precios orientativos de venta*

**UNIDAD IV:** ***PLANEAMIENTO Y PRESUPUESTO***

1.- Marco conceptual
2.- Visión, misión y propósito estratégico como premisas para la formulación de la estrategia
3.- Estrategia
4.- Planeamiento
*1. Concepto e importancia*
*2. Niveles de planeamiento*
*4.2.1. Estratégico*
*4.2.2. Táctico*
*4.2.3. Operativo*
*4.3. Tipos de planificación*
*4.4. Etapas de la planificación*
*4.5. Límites a la planificación*
6.- Presupuesto
*1.1 Concepto e importancia de la gestión presupuestaria*
*1.2 Presupuesto estático y presupuesto flexible*
*1.3 El presupuesto integrado*
*6.3.1. Concepto*

*6.3.2. Componentes*
*6.3.3. Pautas y organización*
*1.4 El proceso presupuestario*
*1.5 El presupuesto económico*
*6.5.1. El presupuesto de ingresos por ventas*
*6.5.2. El presupuesto de producción*
*6.5.3. El presupuesto de compras e inventarios*
*6.5.4. El presupuesto de mano de obra de producción*
*6.5.5. El presupuesto de la carga fabril*
*6.5.6. El presupuesto de costo estándar de la producción estimada*
*6.5.7. El presupuesto del costo de producción de los artículos vendidos*
*6.5.8. El presupuesto de costos de comercialización*
*6.5.9. El presupuesto de costos de administración*
*6.5.10. El presupuesto de costos e ingresos financieros*
*6.5.11. El presupuesto de costos de investigación y desarrollo*
*6.5.12. El presupuesto de inversiones, seguros, etc.*
*6.5.13.. El presupuesto impositivo*
*6.5.14. El presupuesto de contingencias*
*6.5.15. El ensamble del presupuesto económico*
*6.6. El presupuesto financiero*
*6.6.1. Características*
*6.6.2. Operatividad interna e instrumento crediticio*
*6.6.3. Esquema de elaboración*
*6.6.4. Tipos de presupuestos financieros*
*6.6.4.1. Presupuesto financiero base*
*6.6.4..2. Presupuesto financiero operativo*
*El balance proyectado*
*6.7.1. Importancia del balance proyectado en el presupuesto integrado*
*6.7.2. Características distintivas del balance proyectado*
*6.7.3. Técnica de elaboración del balance proyectado*
*Verificaciones cruzadas entre el presupuesto económico, presupuesto financiero y balance proyectado*
*6.9. El presupuesto en contextos inflacionarios*
*6.10. El manual de presupuestos*

**UNIDAD V: *EL CONTROL DE GESTIÓN Y PRESUPUESTARIO. LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO***

1.- El control
*1.1. Porqué y para qué resulta necesario el control?*
*1.2. Concepto de control*
*1.3. Etapas del proceso de control*
*1.4. Tipos de controles*
2.- El control de gestión
*2.1. Concepto*
*2.2. Objetivos básicos*
*2.3. Requisitos para un control de gestión efectivo*
*2.4. Proceso del control de gestión*
*2.5. Ventajas competitivas del control de gestión*
3.- La evaluación del desempeño
*3.1. Concepto*
*3.2. Objetivos*
*3.3. Beneficios*
4.- El control presupuestario
*4.1. Concepto*
*4.2. Objetivos*

*4.3. Esquema del control presupuestario*
*4.4. Frecuencia*
*4.5. Etapas*
*4.6. Pautas a tener en cuenta en el análisis y las conclusiones*

5.- Informes
*5.1. Análisis económico*
*5.2. Análisis financiero*
*5.3. Análisis patrimonial*
*5.4. Otros informes de control*

6.- Indicadores
*6.1. Indicadores financieros*
*6.1.1. Concepto*
*6.1.2. Características*
*6.1.3. Principales indicadores financieros*
*6.2. Indicadores no financieros*
*6.2.1. Concepto*
*6.2.2. Características*
*6.2.3. Principales indicadores no financieros*

**UNIDAD VI:** ***MODERNAS HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN ESTRATÉGICA (1ª Parte)***

1.- Gerenciamiento basado en las actividades *(Activity Based Management-ABM)*
2.- Presupuesto basado en las actividades *(ABB)*
3.- Teoría de las restricciones *(Theory of Constraints – TOC)*
4.- Administración de la calidad total *(Total Quality Mangement – TQM)*
5.- Justo a tiempo *(Just in Time –JIT)*

**UNIDAD VII:** ***MODERNAS HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN ESTRATÉGICA (2ª Parte)***

1.- Costeo por objetivos *(Target Costing)*
2.- Tercerización (*Outsourcing)*
3.- Benchmarking
4.- Reingeniería
5.- Cuadro de Mando Integral *(Balanced Scorecard)*

**UNIDAD VIII:** ***PLANIFICACIÓN Y ACCIONES PARA LA MEJORA CONTINUA DE LOS COSTOS, LOS RESULTADOS Y LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES***

1.- Momentos en que se comienza a requerir información de costos en una PYME.
2.- En dónde está el problema de los costos y los resultados de la empresa?
3.- Plan integral para la mejora continua de los costos, resultados y competitividad de la empresa
- *Trabajos previos a la elaboración del plan*

*3.1.1. Relevamiento de datos / información*
*3.1.1.1. Fuentes y herramientas*
*3.1.1.2. Clasificación de datos / información internos a relevar*
*3.1.1.3. Etapas del proceso*
*3.1.1.4. Conclusiones*
*3.1.2. Construcción del modelo de generación de resultados*
*3.1.2.1. El modelo de análisis de costos y resultados*
*3.1.2.2. El diagnóstico*
*3.2. Definición de una estrategia*
*3.3. Selección de acciones a implementar*
*3.3.1. Mejora de resultados a través de acciones sobre las actividades comerciales*

*3.3.2. Acciones sobre la estructura y la eficiencia*

*3.4. Diseño de un plan integral de mejoras continuas de costos, resultados y competitividad*

**UNIDAD IX: *GESTIÓN DE COSTOS AMBIENTALES***

1.- El ecosistema, la biósfera y el medioambiente
2.- ¿Porqué y para qué debemos proteger y cuidar el medioambiente?
3.- Problemas medioambientales. Relación entre la producción industrial y las consecuencias ambientales
   *3.1. Contaminación*
   *3.2. Lluvia ácida*
   *3.3. Calentamiento global*
4.- Desarrollo sustentable y desarrollo sostenible
5.- El medio ambiente en la legislación Argentina
6.- El sistema de información medioambiental (SIM)
7.- Costo medioambiental
   *7.1. Concepto*
   *7.2. Objetivos*
   *7.3. Identificación de los costos ambientales*
   *7.4. Clasificación de los costos ambientales*
   *7.5. Determinación y exposición de los costos ambientales*
8.- Medición del desempeño ambiental
9.- La ecoeficiencia
10.- Beneficios de la gestión ambiental
11.- Análisis de la relación costo-beneficio
12.- Normas ISO 14.000

**UNIDAD X: *ÉTICA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL***

1.- La libertad personal
   *1.1. Concepto*
   *1.2. Obstáculos de la libertad*
2.- Los valores
   *2.1. Concepto*
   *2.2. Clasificación*
   *2.3. Escala de valores*
3.- Sociedad
4.- ¿Qué es la moral?
   *4.1. Concepto*
   *4.2. Valor moral*
   *4.3. Obligación moral*
5.- ¿Qué es la ética?
6.- Diferencias entre moral y ética
7.- Honestidad
   *7.1. Concepto*
   *7.2. Propiedades del acto honesto*
8.- Corrupción
9.- Los problemas de la ética
10.- Análisis de la relación circular entre la ética, la sociedad, la economía y las empresas
11.- Responsabilidad social
12.- Responsabilidad social empresaria (RSE)
13.- La responsabilidad ética y social del profesional en ciencias económicas

## Metodología de Enseñanza y Aprendizaje

**Modalidad**: Presencial.

Enfatiza la formación de valores, el desarrollo de habilidades del pensamiento y la solución de problemas pertinentes con las necesidades de la comunidad.
El proceso, que ha sido diseñado con base en objetivos de formación, mantiene una adecuada relación entre lo teórico y lo práctico y focaliza los centros de interés de los alumnos. Privilegia la apropiación y el desarrollo en el alumno de las bases esenciales de los conocimientos y las habilidades para facilitar un trabajo multidisciplinario y la integración de los saberes. Se desarrolla con el trabajo participativo entre alumnos y docentes, lo cual genera dinamismo en un sistema que integra la lógica del saber con la lógica de la profesión.
**1.- El modelo pedagógico.** Es el elemento esencial que orienta el desarrollo institucional (global) y de las distintas carreras de pre-grado, grado y pos-grado, el cual -una vez diseñado y aprobado- debe ser cuidadosamente interpretado e implementado para alcanzar los objetivos propuestos.
Se fundamenta en las "tres eses": **SER, SABER y SERVIR**. El **SER** –propio del ser humano íntegro- consolida los valores tradicionales de honestidad, justicia, respeto y responsabilidad que orienta las acciones y potencia las capacidades y calidad humana, social y cultural. El **SABER** participa en la formación y desarrollo de las habilidades de pensamiento, que -con rigor y disciplina- a través de la actualización y capacitación permanentes, debe tener como objetivo nuevos y mejores niveles de excelencia. La formación debe enmarcarse en una visión global, en la que la creatividad, el trabajo en equipo, el liderazgo y la competitividad se potencien por medio del fortalecimiento de los ejes del proceso formativo: humanístico, técnico-científico, gestión de la información, investigación para el desarrollo tecnológico armónico, respeto del medioambiente y espíritu emprendedor. El **SERVIR** debe propender a desarrollar un espíritu solidario y comprometido con la sociedad.
El modelo presenta los siguientes ejes de formación:

* ***Humanístico:*** relacionado con la formación integral de la persona, que involucra formación en valores, ciencias sociales, sentido estético, desarrollo de habilidades de comunicación, trabajo en equipo y compromiso con la sociedad.
* ***Técnico-científico***: en él tienen predominio las ciencias básicas, el método científico y las técnicas profesionales; se establece la relación entre la lógica de las ciencias y la lógica de la profesión para lograr las competencias propias del profesional que le permiten ser polivalente y efectivo en diferentes ambientes laborales nacionales e internacionales.
* ***Gestión de la información:*** se relaciona con la formación que permite la búsqueda, organización, transformación y empleo de la información en forma responsable, confiable y oportuna, con el apoyo de las herramientas tecnológicas adecuadas, para atender las necesidades locales y la comunicación con el mundo.
* ***Investigación y extensión para el desarrollo tecnológico armónico:*** logra estimular y generar una cultura investigativa y de extensión, que permita adaptar el conocimiento y brindar soluciones creativas, útiles y diversas a los problemas de índole tecnológica que plantea la satisfacción de las necesidades de los habitantes del planeta.
* ***Respeto al medio ambiente:*** se logra conocer la importancia de la variable ambiental y la necesidad de incorporarla en la toma de decisiones.
* ***Espíritu emprendedor:*** con él se fortalece la mentalidad empresarial orientada al desarrollo de organizaciones y a la generación de empleo.

**2.- El modelo comunicacional.** La cátedra adhiere a la filosofía y los principios del ***"modelo de comunicación horizontal o dialógico"***, el cual se sustenta en una perspectiva humanista de la relación docente-alumno, según la cual el proceso de enseñanza-aprendizaje pasa por una vinculación dialógica, abierta y libre que lo enriquece y potencia permanentemente, transformándolo en un proceso de enseñanza-aprendizaje-aprendizaje.
En términos comunicativos se establece una relación bidireccional y participativa en la que,

tanto los emisores como los receptores de los mensajes, se ubican en un mismo nivel (sin despojarse de sus roles) y el objetivo prioritario es la autorrealización del alumno. El proceso educativo focaliza su atención y actividades en el destinatario final: el alumno, por lo que se espera que el mismo asuma una posición activa y positiva en la construcción del conocimiento.
Este modelo comunicativo potencia la posibilidad de que el alumno emita sus propios mensajes a través de los diversos lenguajes, fortaleciendo la propuesta y los procesos afectivos y emocionales que se dan en la relación educativa.
El alumno deberá "ejercer responsablemente" esa autonomía, de modo de desarrollar un pensamiento crítico y reflexivo, adoptar actitudes colaborativas, aplicar conocimientos a situaciones reales y mostrar capacidad de autoevaluación.
El modelo de comunicación horizontal asigna al docente el rol de "mediador" (de organizador y coordinador) más que de "dictador de clases", por lo que el empleo de los distintos medios y lenguajes se realizan para "problematizar los contenidos" y no para reforzar la posición del profesor, ya que el objetivo central es favorecer las potencialidades del alumno y fortalecer su capacidad para pensar.
Pero como "no todo es fruto del autodescubrimiento" (conocer no es adivinar), el modelo de comunicación horizontal (dialógico y democrático) no puede prescindir de la información, la cual debe estar precedida de la problematización para "evitar que la misma se convierta en transmisión y acumulación cruda de conceptos, teorías y metodologías".
En síntesis: el modelo comunicacional que se plantea echa por tierra con los modelos tradicionales de comunicación en los que el paradigma es la "transmisión de una sola vía" (docente-alumno), por lo que el proceso académico se sustenta en estrategias y actividades comunicativas y de aprendizaje que posibiliten –y fortalezcan- una real comunicación multidireccional entre alumnos, docentes y la institución.

**3.- De las clases.** El desarrollo de los contenidos temáticos se llevará a cabo a través de clases teóricas, clases prácticas, clases integradoras teórico-prácticas, clases de apoyo y realización de trabajos individuales o colaborativos, estimándose una asignación de la carga horaria del 50% para la teoría y 50% para la práctica. Dado que el Sistema de Evaluación vigente prevé un Sistema de Promoción con Evaluación en Proceso (SPEP) –como una de las alternativas posibles para la aprobación de la asignatura- se deberán potenciar las actividades académicas, por lo que sólo será posible lograr los objetivos previstos con el aporte de un mayor esfuerzo e involucramiento –tanto de parte del plantel docente como de los alumnos y la institución-.
Los docentes estimularán la internalización de la lectura previa de bibliografía vinculada con los contenidos a ser desarrollados, constituyendo la misma un "requisito necesario pero no suficiente" del proceso enseñanza-aprendizaje-aprendizaje. El cumplimiento responsable de esta actividad actuará como "facilitadora" del desarrollo teórico de los contenidos, a la vez que dinamizará la participación activa de los alumnos.
Se orientará el empleo de la metodología de aprendizaje individual o colaborativo (grupal) de conformidad con las consignas, temas y trabajos a abordar

**3.1. Clases teóricas.** Generalmente serán impartidas por el profesor titular de la cátedra, pudiéndose reservar algún tema puntual para ser desarrollado por los auxiliares docentes –bajo la directa supervisón del profesor titular-. El docente responsable de la clase teórica expondrá con meridiana claridad los objetivos particulares de cada unidad temática a ser abordada. Desarrollará los aspectos centrales y/o controvertidos de los contenidos temáticos, actuando como iniciador, estimulador y coordinador del proceso individual o colaborativo de enseñanza-aprendizaje-aprendizaje. Se fomentará el ordenado intercambio de opiniones y construcciones teóricas que puedan ser validadas por la realidad empírica (acción permanente de contraste teórico-práctico). Al cierre de cada clase teórica: a) se expondrán las conclusiones de los contenidos desarrollados; b) se comunicará los contenidos a desarrollar en la próxima clase; c) se referenciará la bibliografía básica a ser consultada; e) se indicarán las nuevas consignas.

**3.2. Clases prácticas.** Generalmente serán impartidas por los Jefes de Trabajos Prácticos bajo la directa supervisión del Profesor Adjunto. El modelo prevé la lectura, comprensión y principio de resolución (individual o colaborativa) de los trabajos y casos prácticos incluidos en la Guía de Trabajos Prácticos. Esta actividad "extra áulica" deberá ser ejecutada por los alumnos con posterioridad al desarrollo teórico del contenido temático vinculado y previamente a la clase práctica pertinente. En todos los casos el docente a cargo de la clase práctica, realizará –a modo de síntesis- una introducción teórica sobre el tema a desarrollar y actuará como motivador, coordinador y tutor de los alumnos; destacando las posibles alternativas de resolución y orientando la búsqueda de herramientas, y metodologías. Dado que se prevé el empleo de medios comunicacionales interactivos, se limitará al máximo posible el desarrollo pormenorizado de las resoluciones, como forma de optimizar el escaso tiempo disponible y de estimular el esfuerzo y trabajo responsable por parte de los alumnos.
Por otra parte, los medios virtuales generan las condiciones necesarias para una simulación autónoma e interactiva del alumno, por cuanto puede simular y actuar sobre procesos reales sin correr el riesgo económico y profesional que supone operar en situaciones concretas.
**3.2.1. Intensidad de las clases prácticas:** dada la focalización del proceso de enseñanza-aprendizaje en el futuro ejercicio profesional, las prácticas profesionales se orientarán a estimular la integración de los conocimientos, habilidades y aptitudes, la reflexión crítica y la toma de decisiones con fundamentos verificables y confiables, por lo que se ha optado por las técnicas de ejercicios de simulación y estudio de casos para el desarrollo de los trabajos prácticos (de conformidad con el Anexo III de la Resolución N° 3400-E / 2017 del Ministerio de Educación de la Nación).
Tanto los ejercicios de simulación como los estudios de casos previstos, se desarrollarán en grados de complejidad progresiva, de modo que los alumnos perciban y naturalicen el proceso de construcción del conocimiento y se vayan afianzando al pasar de un nivel a otro superior.

**3.3. Clases integradoras teórico-prácticas.** Cuando el desarrollo y la complejidad de los contenidos o el grado de comprensión, asimilación y manejo de los mismos por parte de los alumnos lo requiera, se integrarán los aspectos teórico-prácticos en clases programadas ad-hoc, en la que participarán –conjuntamente- los docentes responsables de la teoría y la práctica.

**3.4. Clases de apoyo.** Adicionalmente, ante la necesidad de reforzar, reformular o complementar el desarrollo de contenidos teóricos o la resolución de trabajos o casos prácticos, se implementarán clases de apoyo –fuera de los días y horarios normales-.
**3.4.1. Horarios de consultas.** Como una variante de las clases de apoyo colectivas, durante un día por semana (tres horas como mínimo) y en horario que no coincida con el de las clases teóricas y/o prácticas, se habilitará un espacio para que el alumno formule –individual o colectivamente- todas las inquietudes, preguntas o dudas que se manifiesten durante el desarrollo del cuatrimestre. A este horario de consulta presencial se le sumará la alternativa de la consulta virtual, por la cual los alumnos podrán mantener un contacto permanente y fluido con los integrantes del plantel docente, ya sea via e-mail, foros de discusión, chats, aula virtual.
En síntesis: el funcionamiento secuencial, armónico y coordinado de las actividades académicas, permitirá contar con una prestación continua del servicio educativo, dado por una disponibilidad permanente del plantel docente durante la totalidad de jornadas hábiles del cuatrimestre lectivo, garantizando una amplia cobertura de las necesidades de los alumnos, y una ágil y dinámica capacidad de respuesta.

**4.- Plan de Medios.** Consiste en el diseño de una estrategia de comunicación y de aprendizaje mediada que, a partir de la secuenciación de los contenidos, de los propósitos formativos y de la selección de los medios, permite a los alumnos –por sí mismos y en la interacción con cada uno de ellos, desarrollar las habilidades necesarias de conformidad con el perfil y nivel de excelencia deseados. Se entiende como medios básicos aquellos cuya función principal es la entrega del mayor volumen de información sobre contenidos temáticos. Los medios

complementarios se utilizarán para ilustrar, complementar, ejemplificar o profundizar una temática específica. En tanto que los medios de interacción son los que privilegian el intercambio entre docentes y alumnos y alumnos entre sí.
Se ha adoptado el criterio de "plan multimedial" por interpetrar que es el que mejor se adapta a los requerimientos actuales. El mismo combina recursos de la educación presencial con apoyo de herramientas de las nuevas tecnologías de información y comuinicación.
El alumno contará durante el desarrollo de la asignatura con material teórico y práctico cuidadosamente seleccionado por la cátedra. Se prevé la edición del mismo en dos soportes: papel y virtual, y un desarrollo interactivo de la versión virtual.
Las clases teóricas contarán en forma permanente con apoyo informático en tiempo real, lo cual permitirá no sólo agilizar el desarrollo ordenado y uniforme de los contenidos, sino que –además- facilitará el intercambio de opiniones con los alumnos -y entre los alumnos- y un mejor manejo del "recurso escaso tiempo".
Se prevé el diseño de softwares de aplicación para el desarrollo de casos prácticos, para lo cual se deberá contar con la invalorable colaboración del Laboratorio de Informática. Alternativamente se trabajará con softwares comerciales de probada aceptación en el mercado.
La estrategia comunicacional y de aprendizaje prevé la incorporación gradual de las diferentes herramientas –aula virtual, e-mail, chats, foros de debate, videos tutoriales, videoconferencias, etc.- con la finalidad de dinamizar y optimizar –a través de las TICs- los procesos sincrónicos y asincrónicos.

## Evaluación

**MODALIDADES DE APROBACIÓN DE LA ASIGNATURA**
Según lo dispuesto en el Régimen de Aprobación de Asignaturas y Espacios Curriculares vigente en la FCE (UNaM) según Resolución del Consejo Directivo N° 035/2013.
**Cursado con EVALUACIÓN EN PROCESO (CEP)**
**1.-** APROBACIÓN **de 2 (dos) exámenes parciales (teórico-prácticos)** con una calificación MÍNIMA de seis (6) puntos.
***Observaciones:*** a) el segundo examen parcial deberá contener elementos de integración de la totalidad de contenidos de la asignatura en un porcentaje variable entre el 25% y el 35%; c) El alumno que haya obtenido una calificación MÍNIMA de seis (6) puntos en uno (1) de los dos (2) exámenes parciales teórico-prácticos, **PODRÁ OPTAR** por recuperar los contenidos teórico-prácticos del examen parcial en el que no haya alcanzado una calificación MÍNIMA de seis (6) puntos. Ejercida la opción, la calificación obtenida en el examen recuperatorio reemplazará a la obtenida en el examen parcial recuperado. La evaluación recuperatoria se tomará durante el período de cursado y en fecha posterior a la toma de todas las evaluaciones parciales.

**2.-** Obtener una **calificación MÍNIMA promedio de seis (6) puntos en las mini-evaluaciones** que se tomen durante el cuatrimestre. Las mini-evaluaciones (actividades complementarias) versarán sobre contenidos teóricos y desarrollos prácticos básicos. Tendrán por objetivo estimular una conducta gradual y constante en el aprendizaje por parte de los alumnos, monitorear el grado de avance del proceso de enseñanza-aprendizaje y servir de preparación para los exámenes parciales y recuperatorios. La cantidad y oportunidad de las mini-evaluaciones (actividades complementarias) serán determinadas por el cuerpo docente en cada cuatrimestre.

**3.-** Obtener una **calificación MÍNIMA promedio de seis (6) puntos en las restantes actividades de producción áulica o extra áulica** (participación; aportes; análisis de casos; clases expositivas individuales o grupales; test de lectura; actividades prácticas externas o pasantías; informes o reportes pre-profesionales; etc).

042-20

**4.- APROBACIÓN –con una calificación MÍNIMA de seis (6) puntos- del Trabajo Integrador de Actividades (T.I.A) -individual o colectivo-** requerido por la cátedra en cada cuatrimestre: monografía, trabajo de investigación o extensión inédito, etc. En ningún caso se calificará el T.I.A. del alumno que no haya satisfecho –en tiempo y forma- la TOTALIDAD de los restantes requisitos previstos por el CEP. Si el T.I.A. fuera realizado y presentado en forma colectiva SOLO se calificará al o los alumnos que haya(n) satisfecho –en tiempo y forma- la TOTALIDAD de los restantes requisitos previstos por el CEP.
**Observación:** la cátedra **podrá no exigir el cumplimiento del T.I.A.** en el cuatrimestre lectivo en que, de conformidad con la evaluación de la gestión del desarrollo de la asignatura, resultaran suficientes los restantes requisitos a cumplimentar por el alumno.

**5.-** La evaluación mediante cursado con evaluación en proceso (CEP) será calificada –en todos los casos- de conformidad con escala prevista en la Resolución C.D. Nº 035/13.

**EVALUACIÓN INTEGRAL ante Tribunal Examinador (EITE)**

**1.- Alumnos Regulares:** los alumnos cursantes que no hayan cumplimentado satisfactoriamente los requisitos para obtener la aprobación de la asignatura de conformidad con la modalidad CEP (Cursado con Evaluación en Proceso), pero que hayan alcanzado una calificación MÍNIMA de cuatro (4) ó cinco (5) puntos en las evaluaciones parciales o recuperatorias, podrán rendir una evaluación integral, ante tribunal examinador, durante el año posterior a la finalización del cursado, sobre los contenidos teóricos previstos en el programa de la asignatura.
* ***Observación:*** al efecto de obtener la condición de alumno regular, el alumno que haya obtenido una calificación de cuatro (4) ó cinco (5) puntos en uno (1) de los dos (2) exámenes parciales teórico-prácticos y menos de 4 (cuatro) puntos en el otro, PODRÁ OPTAR por recuperar los contenidos teórico-prácticos del examen parcial en el que no haya alcanzado una calificación MÍNIMA de 4 (cuatro) puntos. Ejercida la opción, la calificación obtenida en el examen recuperatorio reemplazará a la obtenida en el examen parcial recuperado. La evaluación recuperatoria se tomará durante el período de cursado y en fecha posterior a la toma de todas las evaluaciones parciales.
**2.- Alumnos Libres:** los alumnos que no hayan hecho el cursado con evaluación en proceso o aquellos que habiéndolo realizado no hubieran aprobado la asignatura con la modalidad CEP (Cursado con Evaluación en Proceso) ni alcanzado la condición de REGULARES, podrán rendir una evaluación integral ante tribunal examinador, que versará sobre los contenidos teóricos-prácticos previstos en el programa de la asignatura y se desarrollará bajo la modalidad y alcance que el tribunal determine, acorde con los objetivos particulares de la asignatura y generales del plan curricular de la carrera.
**3.-** La evaluación integral ante tribunal examinador, para los alumnos que hayan adquirido la condición de Regular o Libre, será calificada de conformidad con lo estipulado en la Ordenanza C.S. Nº 094/11, Artículo 2º y su correspondencia con el porcentual de contenidos correctos evaluados.

**Normas para la CALIFICACIÓN de los EXÁMENES:**

**1.-** La **CALIFICACIÓN MÍNIMA** a obtener en cada examen (mini-evaluación, parcial o recuperatorio), será tanto de la parte práctica como de la parte teórica, suscribiendo la cátedra el principio de **EXAMEN INTEGRAL**, por lo que no se promediará el puntaje obtenido en la parte práctica con el puntaje obtenido en la parte teórica, excepto que: a) ambas partes superen la calificación mínima de seis (6) puntos; b) una parte obtenga una calificación de cuatro (4) puntos y la otra una calificación de cinco (5) puntos; c) ambas partes obtengan una calificación inferior a cuatro (4) puntos.

**2.-** Dado el carácter de **EXAMEN INTEGRAL**, de obtener el alumno en un examen (mini-evaluación, parcial o recuperatorio) un puntaje de seis (6) puntos o más en una parte (teórica o práctica) y menos de seis (6) puntos en la otra, a los efectos de la CALIFICACIÓN DEL

EXAMEN se tomará la menor.

**Planificación de Actividades Curriculares**

| Semana N° | Contenidos a desarrollar |
|---|---|
| 1 | **Presentación de la materia**<br>**Unidad I**: 1.- La gestión empresaria 2.- El ambiente global de los negocios 3.- Sistemas de Información 4.- El sistema de información contable 5.- El sistema de información integral de la empresa 6.- Objetivos de la contabilidad para la gestión 7.- Diferencias entre la contabilidad patrimonial y la contabilidad para la gestión 8.- La administración estratégica de los recursos 9.- La cadena de valor 10.- Competencias básicas 11.- Ciclo de vida de productos y servicios 12.- Gestión orientada al cliente 13.- El papel del contralor en las organizaciones modernas. |
| 2 | **Unidad II:** 1.- Naturaleza de la toma de decisiones 2.- El proceso decisional y los costos 3.- El Punto de equilibrio *3.1. El costeo variable y el proceso decisional 3.2. Concepto. Utilidad y limitaciones 3.3. El punto de equilibrio físico en empresas monoproductoras 3.4. Cálculo del costo estructural, costo proporcional y precio de venta en situación de equilibrio y desequilibrio 3.5. El punto de equilibrio financiero 3.6. La planificación de los resultados 3.7. Incertidumbre y análisis de sensibilidad. El margen de seguridad.* |
| 3 | **Unidad II:** *3.8. El punto de equilibrio físico en empresas multiproductoras 3.8.1. Sin condicionamiento técnico 3.8.2. Con condicionamiento técnico.* |
| 4 | **Unidad II:** *3.9. El punto de equilibrio en términos monetarios 3.9.1. Empresas monoproductoras 3.9.2. Empresas multiproductoras 3.10. Puntos de equilibrio funcionales.* |
| 5 | **Unidad III:** 1.- Costos para la toma de decisiones en el área de producción. |
| 6 | **Unidad III:** 1.- Costos para la toma de decisiones en el área de producción 2.- Costos para la toma de decisiones en el área de comercialización. |
| 7 | **Unidad IV:** 1.- Marco conceptual 2.- Visión, misión y propósito estratégico como premisas para la formulación de la estrategia 3.- Estrategia 4.- Planeamiento 4.1. *Concepto e importancia 4.2. Niveles de planeamiento 4.3. Tipos de planificación 4.4. Etapas de la planificación 4.5. Límites a la planificación* 6.- Presupuesto *6.1. Concepto e importancia de la gestión presupuestaria 6.2. Presupuesto estático y presupuesto flexible 6.3. El presupuesto integrado.* |
| 8 | **Unidad X:** 1.- La libertad personal 2.- Los valores 3.- Sociedad 4.- ¿Qué es la moral? 5.- ¿Qué es la ética? 6.- Diferencias entre moral y ética 7.- Honestidad 8.- Corrupción 9.- Los problemas de la ética<br>10.- Análisis de la relación circular entre la ética, la sociedad, la economía y las empresas 11.- Responsabilidad social 12.- Responsabilidad social empresaria (RSE) 13.- La responsabilidad ética y social del profesional en ciencias económicas.<br>**Repaso – 1° Examen Parcial (T/P)** |
| 9 | **Unidad IV:** 6.4. *El proceso presupuestario 6.5. El presupuesto económico 6.6. El presupuesto financiero 6.7. Balance proyectado.* |

042-20

| Semana N° | Contenidos a desarrollar |
|---|---|
| 10 | **Unidad IV:** *6.8 Verificaciones cruzadas entre el presupuesto económico, presupuesto financiero y balance proyectado 6.9. El presupuesto en contextos inflacionarios 6.10. El manual de presupuestos*<br>**Unidad V:** 1.- El control 2.- El control de gestión 3. La evaluación del desempeño |
| 11 | **Unidad V:** 4.- El control presupuestario 5.- Informes 6.- Indicadores<br>**Unidad VI:** 1.- Gerenciamiento basado en las actividades *(Activity Based Management -ABM)* 2.- Presupuesto basado en las actividades *(ABB)* |
| 12 | **Unidad VI:** 3.- Teoría de las restricciones *(Theory of Constraints – TOC)* 4.- Administración de la calidad total *(Total Quality Mangement – TQM)* 5.- Justo a tiempo *(Just in Time –JIT)* |
| 13 | **Unidad VII:** 1.- Costeo por objetivos *(Target Costing)* 2.Tercerización *(Outsourcing)* 3.- Benchmarking 4.- Reingeniería 5.- Cuadro de Mando Integral *(Balanced Scorecard)* |
| 14 | **Unidad VIII:** 1.- Momentos en que se comienza a requerir información de costos en una PYME. 2.- En dónde está el problema de los costos y los resultados de la empresa? 3.- Plan integral para la mejora continua de los costos, resultados y competitividad de la empresa *3.1. Trabajos previos a la elaboración del plan 3.2. Definición de una estrategia 3.3. Selección de acciones a implementar*<br>**Repaso – 2° Examen Parcial (T/P)** |
| 15 | **Unidad VIII:** 3.4. Diseño de un plan integral de mejoras continuas de costos, resultados y competitividad<br>**Unidad IX:** 1.- El ecosistema, la biósfera y el medioambiente 2.- ¿Porqué y para qué debemos proteger y cuidar el medioambiente? 3.- Problemas medioambientales. Relación entre la producción industrial y las consecuencias ambientales 4.- Desarrollo sustentable y desarrollo sostenible 5.- El medio ambiente en la legislación Argentina. |
| 16 | **Unidad IX:** 6.- El sistema de información medioambiental (SIM) 7.- Costo medioambiental 8.- Medición del desempeño ambiental 9.- La ecoeficiencia 10.- Beneficios de la gestión ambiental 11.- Análisis de la relación costo-beneficio 12.- Normas ISO 14.000<br>**Evaluación Recuperatoria (T/P)** |

## Integración con otras Materias

- **Integración vertical de la cátedra**

**A. Con materias de dictado anterior:** la asignatura Contabilidad para la Gestión Empresaria se ubica en el Ciclo Profesional, 4° año -segundo cuatrimestre- del Plan de Estudios. Tiene como materias correlativas –directas e inmediatas- a Macroeconomía I, I y Administración II –del Ciclo Común 2° año- y a Actuación Profesional I y Contabilidad de Costos -del Ciclo Profesional 3° Año- del Plan de Estudios. La integración se fundamenta y justifica en la necesidad de contar –al inicio del desarrollo de los contenidos de Contabilidad para la Gestión Empresaria- con saberes y conocimientos (teórico-prácticos) básicos y necesarios, en materia económica, matemática, administrativa, contable, costos e informática –y su pertinente consolidación obtenida en las prácticas pre profesionales desarrolladas previamente-, para poder abordar los contenidos y resolución de los trabajos prácticos a desarrollar, todos vinculados fuertemente con aspectos intrínsecos y extrínsecos de la gestión empresaria.

**B. Con materias de dictado posterior:** en cuanto a la integración con materias posteriores, Contabilidad para la Gestión Empresaria, se vincula con Auditoría –Ciclo

Profesional 5° año- dado el carácter de cierre del ciclo correspondiente al Area Contable, reservado para esta materia. Se fundamenta en la necesidad de contar con saberes y conocimientos (teóricos-prácticos) para el abordaje de las tareas de planificación, ejecución e informes relacionados con las actividades de verificación y control correspondientes a la Auditoría Operativa –en particular- y a la Auditoría Contable externa –en general-.

- **Integración horizontal de la cátedra**

Contabilidad para la Gestión Empresaria se integra horizontalmente con la totalidad de las materias correspondientes al Ciclo Profesional -4° año- del Plan de Estudios, a saber: Matemática Financiera y Actuarial, Sociología, Tributación I, Estados Contables, Mercados e Instituciones Financieras, Derecho y Práctica Concursal y Títulos Valores y Actuación Profesional II, ya que los contenidos que se desarrollan abordan temáticas comunes con dichas materias, tanto desde el punto de vista estrictamente profesional (cálculos matemáticos financieros, impuestos, exposiciones contables, contexto socio-económico) como desde el punto de vista humanístico y social (sociedad, libertad personal, valores, ética, moral, análisis de la relación circular entre la ética, la sociedad, la economía y las empresas, responsabilidad social, etc.).

## Bibliografía

**A. Básica**

BACKER, Morton, JACOBSEN, Lyle y RAMIREZ PADILLA, David Noel, **Contabilidad de Costos – Un Enfoque Administrativo para la Toma de Decisiones**, Ed. McGRAW-HILL, México, 1983, ISBN: 968451381X.

BERNARDO, Juan, **Etica de los Negocios**, Ed. MACCHI, Buenos Aires, 1993, ISBN: 9505372396.

CASAL, Armando M. y colaboradores, **Revista Profesional & Empresaria (Colección)**, Ed. ERREPAR SA, Buenos Aires, ISBN: 9789870111399.

CONSEJO PROFESIONAL DE CIENCIAS ECONOMICAS DE MISIONES, **Código de Ética Unificado para Profesionales en Ciencias Económicas de la República** Argentina, San Cruz, 2000 **(www.cpcemnes.org.ar).**

FEDERACION ARGENTINA DE CONSEJOS PROFESIONALES DE CIENCIAS ECONOMICAS – CECYT, **Resoluciones Técnicas vigentes (actualizadas en www.facpce.org.ar).**

GIMENEZ, Carlos M. y Colaboradores, **Tratado de Contabilidad de Costos**, Ed. MACCHI, Buenos Aires, 1992, ISBN: 9505370520.

GIMENEZ, Carlos M. y Otros, **Gestión y Costos – Beneficio Creciente Mejora Continua**, Ed. MACCHI, Buenos Aires, 2001, ISBN: 9505375409.

GIMENEZ, Carlos M. y Colaboradores, **Costos para Empresarios**, Ed. MACCHI, Buenos Aires, 1995, ISBN: 9505373228.

GIMENEZ, Carlos M. y Colaboradores, **Decisiones en la Gestión de Costos para Crear Valor**, Ed. ERREPAR, 2066, Buenos Aires, 2006, ISBN: 9870105475.

HORNGREN, Charles T, FOSTER, George y DATAR, Srikant M., **Contabilidad de Costos. Un Enfoque Gerencial**, Ed. PEARSON EDUCACION, México, 2002, ISBN: 9702600960.

042-20

KAPLAN, Robert S. y NORTON, David, **El Cuadro de Mando Integral = The Balanced Scorecard**, Ed. GESTION 2000, Barcelona, 2002, ISBN: 8480885041.

KLIKSBERG, Bernardo, **Más Etica más Desarrollo**, Ed. TEMAS, Buenos Aires, 2006, ISBN: 9879164970.

LAVOLPE, Antonio, CAPASSO, Carmelo M. y SMOLJE, Alejandro R., **La Gestión Presupuestaria**, Ed. MACCHI, Buenos Aires, 2000, ISBN: 9505375107.

MALLO, Carlos, KAPLAN, Roberto S., MELJEM, Sylvia, GIMENEZ Carlos, **Contabilidad de Costos y Estratégica de Gestión**, Ed. PEARSON EDUCACION, Madrid, 2000, ISBN: 8483221551.

OSTENGO, Héctor C., **Control de Gestión. Guía para graduados y profesionales. Desde el sistema integrado de información y hacia el cuadro de mando integral**, Ed. OSMAR D. BUYATTI, Buenos Aires, 2006, ISBN: 9871140444.

PAHLEN ACUÑA, Ricardo J.M. y FRONTI de GARCIA, Luisa, **Contabilidad Social y Ambiental**, Ed. MACCHI, Buenos Aires, 2004, ISBN: 9505376243.

RICO, Rubén Roberto, **Calidad Estratégica Total: Total Quality Management**, Ed. MACCHI, Buenos Aires, 1993, ISBN: 9505371934.

VAZQUEZ, Juan Carlos, **Costos**, Ed. AGUILAR, Buenos Aires, 1994, ISBN: 9505111304.

YARDIN, Amaro, **El Análisis Marginal. La mejor herramienta para tomar decisiones sobre costos y precios**, Ed. IAPUCo, Buenos Aires, 2009.

YARDIN, Amaro, **Información gerencial en contextos inflacionarios. Propuesta de un modelo contable diseñado para superar las distorsiones informativas originadas por las variaciones en el valor de la moneda**, Ed. LA LEY, Buenos Aires, 2003, ISBN: 9505278756.

**B. Complementaria**

Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático, **Protocolo de Kyoto (JAPON)**, 1997.

Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático, **Acuerdo de París**, 2015.

BACIC, Miguel Juan, **Administración de Costos: Proceso Competitivo y Estrategia Empresarial**, Ed. UNS, Bahía Blanca, 2004, ISBN: 9872138869.

BARFIELD, Jesse T., RAIBORN, Cecily A. y KINNEY, Michael R., **Contabilidad de Costos**, Ed. THOMPSON – 5° Edición - México, 2004. ISBN 9706863583.

BILBAO, A. y Otros, **Desarrollo, Pobreza y Medioambiente**, Ed. TALASA, Madrid, 1994, ISBN: 9788488119247.

BILLENE, Ricardo A., **Costos para PYME – Acciones y Análisis para Mejorar los Costos, Resultados y Competitividad de las PYME**, Ed. ERREPAR, Buenos Aires, 2002, ISBN: 9870100430.

BILLENE, Ricardo A., **Análisis de Costos II. El modelo RB1 – CRIF de Análisis de costos y resultados**. Ed. JURIDICAS CUYO, Mendoza, ISBN: 9875270180.

BLANCHARD, Olivier, **Macroeconomía**, Ed. PEARSON PRENTICE HALL, España, 2006, ISBN: 9788483222898.

BOTTARO, Oscar E., RODRIGUEZ JAUREGUI, Hugo A. y YARDIN, Amaro R., **El comportamiento de los costos y la gestión de la empresa**, Ed. OSMAR D. BUYATTI, Buenos Aires, 2019, ISBN: 9789877161182.

CARRATALÁ, Juan M. y Otros, **Costos y Gestión con Microsoft ® Excel – Herramientas Informáticas para la Pequeña y Mediana Empresa**, Ed. OMICRON SYSTEM S.A., Buenos Aires, 2001, ISBN: 9871046014.

CASCARINI, Daniel C., **Costeo y evaluación de la producción conjunta: teoría y práctica**, Ed. EL COLOQUIO, Buenos Aires, 1985.

CASCARINI, Daniel C., **Costos de la Industria de la Carne**, Ed. MACCHI, Buenos Aires, 1986, ISBN: 950537108X.

CASCARINI, Daniel C., **Contabilidad de Costos**, Ed. MACCHI, Buenos Aires, 2003, ISBN: 9789505375929.

CONESA FERNANDEZ VITORA, Vicente y Otros, **Los instrumentos de la gestión ambiental en la empresa**, Ed. MUNDI PRENSA LIBROS S.A. – 1° Edición – Barcelona, 1997.

COMISION PARA LA COOPERACION AMBIENTAL, **Efectos Ambientales del Libre Comercio**, Canadá, 2002.

DRUCKER, Peter, **La Esencia de la Administración Moderna**, Ed. Pearson Educación, México, 2001.

EIGEN, Peter, **Las redes de la corrupción. La sociedad civil contra los abusos del poder**, Ed. PLANETA, Colombia, 2004, ISBN: 8484531538.

ETKIN, Jorge, **Gestión de la complejidad en las organizaciones. La estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado**, Ed. GRANICA SA, Buenos Aires, 2006, ISBN: 9506414696.

FEDERACION ARGENTINA DE CONSEJOS PROFESIONALES DE CIENCIAS ECONOMICAS, **Anales Congresos Nacionales de Profesionales de Ciencias Económicas.**

FERNANDEZ, Mariela B., **Costos, Colección Práctica Costos & Gestión**, Ed. ERREPAR, Buenos Aires, 2004, ISBN: 98701312X.

FERNANDEZ CUESTA, Carmen, **Presupuestación de la Gestión Ambiental**, Revista ENFOQUES-CyA, Ed. LA LEY, Buenos Aires, 2003.

FERNANDEZ CUESTA, Carmen, **Sistema de gestión ambiental en la empresa**, Revista PARTIDA DOBLE, España, 2001, ISBN:11337869.

FERNANDEZ CUESTA, Carmen y FRONTI DE GARCIA, Luisa, **El cambio climático y su control económico en la empresa**, Revista PARTIDA DOBLE N° 226, España, 2010, ISBN: 11337869.

042-20

FOLGAR, Oscar, **Sistemas Consolidados de Gestión – ISO 9001; ISO 14001; OHSAS 18001 – Método Eureka**, Ed. MACCHI, Buenos Aires, 2005, ISBN: 950-537-635-9.

FRANICHEVICH, Alberto y MARCHIORI, Eugenio A., **La diversidad en acción. Transformando la diversidad en fuente de ventajas competitivas**, Ed. EMECE, Buenos Aires, 2009, ISBN: 9789500431453.

FREIJE y URIARTE, Antonio y RODRIGUEZ VIDARTE, Susana, **Gerencia Estratégica de Costos**, Grupo Editorial NORMA, 1995.

FRESCO, Juan C. y SEOANE, José A., **Estrategia para el planeamiento y sistemas informáticos en la PYME**, Ed. MACCHI, Buenos Aires, 2015, ISBN: 9500370182.

FRONTI DE GARCIA, Luisa y FERNANDEZ CUESTA, Carmen, **El protocolo de Kioto y los costos ambientales**, Revista digital del Instituto Argentino de Profesores Universitarios de Costos (IAPUCo) Nº 1, Buenos Aires, 2007, ISBN: 16466896.

GIMENEZ, Carlos M., **Cómo presupuestar operativamente con inflación en pequeñas y medianas empresas**, Ed. MACCHI, Buenos Aires, 1989, ISBN: 9505371543.

GIMENEZ, Carlos M., **Costos para no especialistas**, Ed. LA LEY, Buenos Aires, 2006, ISBN: 9870308767.

HANSEN, Don R. y MOWEN, Maryanne M., **Administración de Costos. Contabilidad y Control,** THOMPSON EDITORES S.A., México, 2007, ISBN: 9706865837.

HAX, Arnoldo y MAJLUF, Nicolás, **Estrategias para el Liderazgo Competitivo. De la visión a los resultados**. Ed. GRANICA SA, Buenos Aries, 2004, ISBN: 9506414653.

HUNT, David y JONHSON, Catherine, **Sistemas de Gestión Medioambiental: principios y práctica**, Ed. McGRAW HILL / INTERAMERICANA DE ESPAÑA S.A. – 1º Edición-Madrid, 1996.

INSTITUTO ARGENTINO DE PROFESORES UNIVERSITARIOS DE COSTOS (I.A.P.U.Co.), **Anales de los Congresos Argentinos de Profesores Universitarios de Costos,** Buenos Aires **(www.iapuco.org.ar)**.

INSTITUTO ARGENTINO DE PROFESORES UNIVERSITARIOS DE COSTOS (I.A.P.U.Co.), **Revista Costos & Gestión (Colección) –Publicación Oficial-** Buenos Aires.

INSTITUTO INTERNACIONAL DE COSTOS, **Anales de los Congresos Internacionales de Costos, (www.intercostos.org)**.

INSTITUTO INTERNACIONAL DE COSTOS, **Revista Digital del IICC (Colección), (www.intercostos.org)**.

JIMENEZ HERRERO, Luis Miguel, **Desarrollo Sostenible y Economía Ecológica**, Ed. SINTESIS S.A., Madrid, 2010, ISBN: 849958442X.

KAPLAN, Robert S. y COOPER, Robin, **Coste y Efecto. Como usar el ABC, el ABM y el ABB para mejorar la gestión, los procesos y la rentabilidad**. Ed. GESTION 2000, Madrid, 1999, ISBN: 8480888881.

KAPLAN, Robert S. y NORTON, David, **Cómo utilizar el cuadro de mando integral para implantar y gestionar su estrategia**, Ed. GESTION 2000, Barcelona, 2016, ISBN:

9788498754278.

KAPLAN, Robert S. y NORTON, David, **Mapas Estratégicos. Convirtiendo activos intangibles en resultados tangibles**, Ed. Gestión 2000, Madrid 2014.

KENT, Patricia, **La gestión ambiental en la empresa**, Ed. OSMAR D. BUYATTI, Buenos Aires, 1999, ISBN: 9879156560.

KLIKSBERG, Bernardo, **Ética para Empresarios**, Ed. ETICA y ECONOMIA, Buenos Aires, 2013.

LENARDON, Fernando R., **Ética Vs. Corrupción. El rol del control público. El tiro al blanco de la corrupción. Algunas ideas para combatirla.** Ed. OSMAR D. BUYATTI, Buenos Aires, 2019, ISBN: 9789877160994.

LOPEZ BONILLO, Diego, El Medio Ambiente, Ed. CATEDRA, Madrid, 1994.

LOPEZ COUCEIRO, Edmundo J., Costos – Conceptos Básicos – Terminología, Ed. AZ, Buenos Aires, 1983, ISBN: 950034036.

MALLO, Carlos y MERLO, José, **Control de Gestión y Control Presupuestario**, Ed. Mc GRAW-HILL, España, 1995, ISBN: 8448117093.

MANGANELLI, Raymond L. y KLEIN, Mark M., **Cómo hacer reingeniería**, Grupo Editorial NORMA, Colombia, 2004, ISBN: 958477523.

MOCCIARO, Osvaldo, **Presupuesto Integrado**, Ed. MACCHI, Buenos Aires, 1992, SBN 9505372132.

OBENG, Eddie y CRAINER, Stuart, **Reingeniería de la Empresa**, Ed. FOLIO SA, 1994.

O' GRADY P.J.O., **Just in time: una estrategia fundamental para lo jefes de producción**, Ed. Mc GRAW-HILL, México, 1993, ISBN: 847615903X.

OSORIO, Oscar, **La Capacidad de Producción y los Costos**, Ed. MACCHI, Buenos Aires, 1986, ISBN: 950537111X.

OSTENGO, Héctor C., **La contabilidad de gestión. Un enfoque de control de gestión y evaluación del desempeño, para lograr la medición integral de la gestión**, Ed. OSMAR BUYATTI, Buenos Aires, 2014, ISBN: 9789877160239.

RAMOS, Silvina, **Presupuestos, Colección Práctica Costos & Gestión**, Ed. ERREPAR, Buenos Aires, 2003, ISBN: 9870102093.

RAPPAPORT, Alfred, **La creación de valor para el accionista**, Ed. DEUSTO, Buenos Aires, 2006, ISBN: 9508570415.

SAVATER, Fernando, **Ética para Amador**, Ed. ARIEL, España, 2008, ISBN: 9789509122437.

SAVATER, Fernando, **Ética para la Empresa**, Penguin Random House Grupo Editorial Colofón, México, 2015, ISBN: 9786073128742.

SCAVONE, Graciela M., FRONTI de GARCIA, Luisa y FERNANDEZ CUESTA, Carmen, **Los desafíos de la contabilidad de la sustentabilidad**, AECA: Revista de la Asociación

Española de Contabilidad y Administración de Empresas Nº 125, España, 2019, ISSN: 5772403.

SELTZER, Juan Carlos, **Homo discens. Formando competencias**, Ed. COOPERATIVAS, Bueno Aires, 2011, ISBN: 9789876520836.

SELTZER, Juan Carlos, **Contar con habilidad**, Ed. COOPERATIVAS, Bueno Aires, 2012, ISBN: 9789876521017.

SHANK, John K. y GOVINDARAJAN, Vijay, **Gerencia Estratégica de Costos**, Grupo Editorial NORMA, 1998, ISBN: 9580428409.

SLOSSE, Carlos A., BACHER, Jorge C., MILLAN, Raúl J., LOPEZ LADO, Daniel y SER-VIDEO, Federico A., **Contabilidad para la Gestión Empresaria**, Ed. TESIS, Buenos Aires, 1989, ISBN: 9509109886.

SOLER, Manuel A., **Manual de Gestión del Medio Ambiente**, Ed. ARIEL S.A., Barcelona, 1997.

VEIGA, José Antonio, **Costos. Cálculo y Análisis con Microsoft Excel**, MP EDICIONES S.A. – Buenos Aires, 2005, ISBN: 9789875262737.

VILANOVA, Santiago, **Empresarios Verdes para un Planeta Azul – La estrategia ambiental de la empresa del siglo XXI**, Ed. BLUME, Barcelona, 1994, ISBN: 9788480760850

VINSENNAU, Daniel J. y SIMONETTA, Carlos D., **Responsabilidad social empresaria. Evolución, dinámica y perspectivas divergentes**, Ed. OSMAR D. BUYATTI, Buenos Aires, 2019, ISBN: 9789877161069.

VOLPENTESTA, Jorge R., **Gestión de la responsabilidad social empresaria. Visión, misión, estrategia y políticas de la empresa,** Ed. OSMAR D. BUYATTI, Buenos Aires, 2011, ISBN: 9789871577576.

VOLPENTESTA, Jorge R., **Responsabilidad social empresaria, sostenibilidad y stakeholders. El nuevo paradigma de gestión empresarial socio-ambientalmente responsable y sostenible**, Ed. OSMAR D. BUYATTI, Buenos Aires, 2017, ISBN: 9789877160659.

WAJCHMAN, Mauricio y WAJCHMAN, Bernardo, **El Proceso Decisional y los Costos**, Ed. MACCHI, Buenos Aires, 1997, ISBN: 9505373953.

YARDIN, Amaro, RUDI, Enrique y Otros, **Gestión de Empresas Sector Primario**, Ed. OSMAR D. BUYATTI, Buenos Aires, 2015, ISBN: 9789877160390.

YARDIN, Amaro, SOTA, Aldo y Otros, **Gestión de Empresas Sector Industrial**, Ed. OSMAR D. BUYATTI, Buenos Aires, 2015, ISBN: 9789877160406.

YARDIN, Amaro, ASUAGA, Carolina y Otros, **Gestión de Empresas Sector Servicios**, Ed. OSMAR D. BUYATTI, Buenos Aires, 2015, ISBN: 9789877160413.

YARDIN, Amaro, RODRIGUEZ, Roberto y Otros, **Gestión de Organizaciones Sector Público**, Ed. OSMAR D. BUYATTI, Buenos Aires, 2015, ISBN: 9789877160420.

Dr. MARCOS DANIEL BENITEZ
VICEPRESIDENTE
CONSEJO DIRECTIVO
F. C. E. - UNaM

Cr. FABIAN MAURICIO ESQUIVEL
Secretario Consejo Directivo
FCE - UNaM



A CARGO