

DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

# **CÁTEDRA DE PLANEAMIENTO Y CONTROL PRESUPUESTARIO**

**PROFESOR ASOCIADO A CARGO :**

**DR. MARIANO E. RAMOS MEJIA**

**PROFESORES ADJUNTOS:**

**DR. JUAN JOSE AMILIBIA**

**DR. DAVID BROJT**

**DR. GERARDO DIEZ**

**JEFE DE TRABAJOS PRACTICOS:**

**DR. ESTEBAN OKNAIAN**

**ASISTENTES DE CATEDRA:**

**DR. GABRIEL BIDOGLIO**

**DRA. CARLA MEQUES**

**DR. ANDRES ROVERE**

**DRA. MILAGROS MONTELL**

**DR. JOAQUIN BARSANTI**

**DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD**  
**CÁTEDRA DE PLANEAMIENTO Y CONTROL**  
**PRESUPUESTARIO**

**PROFESOR ASOCIADO A CARGO :**  
**DR. MARIANO E. RAMOS MEJIA**

El siguiente programa, normas de cátedra y bibliografía han sido aprobadas por Resolución 317 del Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires del 23/4/1998.

**NORMAS DE CÁTEDRA**  
**INTRODUCCIÓN**

Las expresiones PLANEAMIENTO Y CONTROL no han adquirido aún en nuestro país una identidad nítida en las prácticas administrativas, lo que hace que bajo tales rótulos convivan significados y enfoques diferentes derivados de otras tantas cosmovisiones.

La expresión PLANEAMIENTO genera además discusiones sobre si es o no factible su aplicación, especialmente en una situación de contexto como la que ha enfrentado nuestro país.

Esta cátedra orientará una parte significativa de sus esfuerzos a definir una línea de pensamiento que dé respuesta a la problemática mencionada en los dos párrafos anteriores. Otra de las áreas claves serán la parte metodológica y técnica.

**MARCO CONCEPTUAL.**

Tanto la función del dirigente de empresas u otro tipo de organizaciones, como la del profesional que presta sus servicios en las mismas, se desarrolla en un marco de permanente e inevitable cambio social, económico y político, alguna de cuyas características son la asincronía en su concreción y la ambigüedad en su expresión. Ello genera permanentemente riesgos y a la vez oportunidades.

La preocupación por el cambio y la ambigüedad, son tan antiguas como el mundo; ya en el año 500 a.C. Heráclito se preocupó por reconocer que las cosas estaban en constante devenir y en permanente conflicto (el bien y el mal, la guerra y la paz, etc.), lo que constituye una condición permanente.

Sin embargo la formación técnica y racional que han predominado en las instituciones educativas de casi todo el mundo, como así también un mundo en crecimiento relativamente estable, nos han llevado a reconocer nuevamente el cambio como objeto de preocupación en épocas mas o menos recientes, aunque obviamente estuvo siempre presente.

**DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD**  
**CÁTEDRA DE PLANEAMIENTO Y CONTROL**  
**PRESUPUESTARIO**

**PROFESOR ASOCIADO A CARGO :**  
**DR. MARIANO E. RAMOS MEJIA**

**NORMAS DE CÁTEDRA**

hoja 2

Probablemente hechos tales como el desarrollo tecnológico cada vez mas acelerado, la crisis energética mundial, la revolución en las comunicaciones, los cambios en los espacios económicos, etc., dan a los próximos veinte años características peculiares.

Para enfrentar las múltiples situaciones que el futuro pondrá enfrente del dirigente o del profesional, se requerirá una gran habilidad para poder aprender de la vivencia diaria, reconociendo las necesidades y determinando esquemas de satisfacción a partir de todas las potencialidades que el mundo tiene y vertebrando la gestión por medio de un proceso de planeamiento que involucre a toda la organización.

Para esto se requerirá fundamentalmente un desarrollo de habilidades y aptitudes perceptuales como así también altas dosis de tolerancia a la ambigüedad y al conflicto y un buen manejo de las variables organizacionales.

**PROPÓSITOS GENERALES.**

Esta cátedra se orientará a:

1. Alentar el comportamiento emprendedor.
2. Desarrollar una visión amplia del planeamiento.
3. Experimentar metodologías tanto de planeamiento como de presupuestación.
4. Reconocer las dimensiones humanas y políticas de las organizaciones.

**DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD**  
**CÁTEDRA DE PLANEAMIENTO Y CONTROL**  
**PRESUPUESTARIO**

**PROFESOR ASOCIADO A CARGO :**  
**DR. MARIANO E. RAMOS MEJIA**

**NORMAS DE CÁTEDRA**

hoja 3

**ENFOQUE PEDAGÓGICO.**

La característica fundamental de la cátedra es que los alumnos son:

- Adultos
- Estudiantes universitarios avanzados
- Probablemente algunos de ellos con experiencias empresarias.

Ello condiciona la orientación pedagógica de la materia en los siguientes aspectos:

- El adulto tiene un gran poder selectivo para el aprendizaje, dando preferencia a aquellos contenidos que tienen que ver con su vivencia profesional y con los problemas que enfrenta en la realidad.
- Muchos de los participantes cuentan con conocimientos y experiencias que pueden enriquecer a otros y darle una perspectiva peculiar a los contenidos de la cátedra.
- El profesor a cargo del curso y los docentes auxiliares no son los depositarios del conocimiento sino los conductores o administradores del proceso educativo orientado hacia el aprendizaje de los contenidos de la materia al que aportan sus conocimientos y su experiencia.

Algunas de las ideas rectoras, basadas en la naturaleza del planeamiento, según la perspectiva de la cátedra son las siguientes:

- Las organizaciones son sistemas complejos en permanente interacción con el medio.
- Los problemas de planeamiento y control no tienen una única solución correcta.

**DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD**  
**CÁTEDRA DE PLANEAMIENTO Y CONTROL**  
**PRESUPUESTARIO**

**PROFESOR ASOCIADO A CARGO :**  
**DR. MARIANO E. RAMOS MEJIA**

**NORMAS DE CÁTEDRA**

hoja 4

- Las soluciones siempre producen efectos ya sea deseados o no.
- No tomar una decisión es una manera de decidir.
- Planear no implica adivinar el futuro, sino decidir una serie de acciones para llevar a cabo hoy, y que tienen efecto futuro.
- El planeamiento es un proceso mas que un producto, y para ser viable requiere un compromiso organizacional.
- El control es parte del proceso de planeamiento.

**ESTRUCTURA DE LA MATERIA.**

Esta asignatura está dividida en tres partes que se detallan a continuación:

- I) LOS PARADIGMAS.
- II) LOS CONCEPTOS.
- III) LAS METODOLOGÍA Y TÉCNICAS.

La primera de las unidades temáticas está basada en el siguiente concepto de Russell Ackoff:

*" Los problemas que elegimos para resolver y la forma de formularlos dependen mas de nuestra filosofía y percepción del mundo, que de nuestra ciencia y tecnología. Nuestra forma de resolverlos obviamente depende de nuestra ciencia y tecnología, aunque nuestra habilidad de utilizarlas efectivamente también depende de nuestra filosofía y concepción del mundo."*

**DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD**  
**CÁTEDRA DE PLANEAMIENTO Y CONTROL**  
**PRESUPUESTARIO**

**PROFESOR ASOCIADO A CARGO :**  
**DR. MARIANO E. RAMOS MEJIA**

**NORMAS DE CÁTEDRA**

hoja 5

**SISTEMA DE EVALUACION Y PROMOCION.**

Las siguientes normas de evaluacion y promocion se ajustan al regimen de calificaciones establecido por las Resoluciones del Consejo Directivo de la Facultad 638/98 y 699/98, con vigencia a partir del segundo cuatrimestre de 1998.

1. Los alumnos para poder ser evaluados y eventualmente promovidos en la materia deben cumplir con el requisito de asistencia del 75 % (setenta y cinco por ciento) el que sera controlado mediante los metodos que cada profesor establezca en los respectivos cursos.
2. Los alumnos de los cursos de la materia seran evaluados mediante la toma de 2 (dos) parciales escritos, como minimo, a decision del Profesor a cargo de cada uno de ellos, sin perjuicio de otros elementos complementarios de dicha evaluacion, como trabajos practicos y/o de investigacion, ya sean individuales o grupales, que los señores profesores podran establecer y comunicaran a los alumnos al inicio de las clases.
3. Los alumnos que cumplan con el requisito de asistencia establecido en el punto 1., y se presenten a todas las evaluaciones previstas seran calificados con notas expresadas en terminos numericos, de cero (0) a diez (10) puntos.
4. Los alumnos que obtengan notas finales de siete (7) o mas puntos, seran promovidos directamente.
5. Los alumnos que obtengan notas finales de cuatro (4) o mas puntos, pero inferiores a siete (7) seran considerados "regulares" y estaran en condiciones de rendir un examen final de la asignatura, manteniendo ese derecho durante un plazo de 2 (dos) años a partir del cuatrimestre en el cual la materia ha sido "regularizada" por el alumno.
6. Los alumnos que se inscriban a rendir examenes finales, lo podran realizar con el profesor a cargo del curso en el cual regularizaron la materia, durante los dos turnos inmediatos siguientes a la regularizacion de dicha asignatura. Ante la ausencia del profesor el examen se realizara con aquel que el Titular de la cathedra designe al efecto.
7. A los alumnos con calificaciones finales inferiores a cuatro (4) puntos se les asignara la nota "Insuficiente".

**DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD**  
**CÁTEDRA DE PLANEAMIENTO Y CONTROL**  
**PRESUPUESTARIO**

**PROFESOR ASOCIADO A CARGO :**  
**DR. MARIANO E. RAMOS MEJIA**

**NORMAS DE CÁTEDRA**

hoja 6

**SISTEMA DE EVALUACION Y PROMOCION.**

8. A los efectos de la calificación final se promediarán las notas obtenidas en las pruebas de evaluación descritas en el punto 2., pudiendo el alumno recuperar una sola de las pruebas de evaluación, si esta ha sido calificada con una nota entre uno (1) y seis (6) puntos, o el alumno se haya encontrado ausente en la misma, con justificación escrita de la ausencia presentada al profesor a cargo en forma previa al examen.
9. Los alumnos que no se presenten a todas las evaluaciones establecidas serán calificados como "Ausentes" salvo cuando hayan tenido una evaluación con nota (no recuperada) inferior a 4 (cuatro), en cuyo caso la nota final será "Insuficiente".
10. Los alumnos que no asistan al 75 % (setenta y cinco por ciento) o más de las clases, serán calificados como "Ausentes", salvo cuando correspondiera aplicar el punto anterior.

**DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD**  
**CÁTEDRA DE PLANEAMIENTO Y CONTROL**  
**PRESUPUESTARIO**

**PROFESOR ASOCIADO A CARGO :**  
**DR. MARIANO E. RAMOS MEJIA**

**PROGRAMA DE LA MATERIA**

**UNIDAD TEMÁTICA I.**  
**LOS PARADIGMAS**

1. Las organizaciones y las diversas formas en que se las percibe: a) las organizaciones como instrumentos; b) las organizaciones como escenarios de interacción social; c) las organizaciones como sistemas vivientes; d) diferencias y consecuencias prácticas en las metodologías de planeamiento y control.
2. El enfoque sistémico. Componentes y características. Clasificación de los sistemas. El rango o estructura de los sistemas. Herramental aplicable. Modelos. Simulación.
3. El fenómeno del cambio. Concepto cambiante del mundo y de la empresa. Características del cambio. Megatendencias y empresas del futuro. La administración del cambio.

**UNIDAD TEMÁTICA II.**  
**LOS CONCEPTOS.**

1. El concepto cambiante de la planificación. Distintos conceptos vigentes en la realidad sobre el significado práctico de la expresión PLANEAMIENTO.
  - 1.1. El planeamiento como extrapolación del pasado hacia el futuro.
  - 1.2. El planeamiento como una forma de prepararse para una posible situación futura (planeamiento en base a hipótesis).
  - 1.3. El planeamiento como la realización de tareas administrativas y organizativas.
  - 1.4. El planeamiento como una actitud vital dirigida a la creación de un futuro deseable.
2. Principios y estilos de planificación. El pensamiento estratégico. El planeamiento y el tamaño de la empresa: el caso de la PyME.
3. El control de gestión. Enfoques, características y roles.



**DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD**  
**CÁTEDRA DE PLANEAMIENTO Y CONTROL**  
**PRESUPUESTARIO**

**PROFESOR ASOCIADO A CARGO :**  
**DR. MARIANO E. RAMOS MEJIA**

**PROGRAMA DE LA MATERIA**

hoja 2

**UNIDAD TEMÁTICA III.**  
**METODOLOGÍA Y TÉCNICAS.**

1. Metodología de planeamiento.
  - 1.1. Definición del éxito y sus factores clave.
  - 1.2. Análisis situacional. Análisis F.O.D.A. (Fuerzas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas).
  - 1.3. Definición del negocio.
  - 1.4. Definiciones estratégicas.
  - 1.5. Planes de acción.
  
2. Inserción organizacional. Grupos de proyecto.
  
3. El presupuesto como herramienta de gestión.
  - 3.1. Planeamiento financiero.
  - 3.2. Sistema de presupuesto integral: presupuestos económicos, presupuestos financieros y balances proyectados. El presupuesto de inversiones.
  - 3.3. Los sistemas de costos y la planificación.
  - 3.4. El caso de la empresa comercial y de la empresa de servicios.
  - 3.5. El caso de la empresa industrial.
  - 3.6. El presupuesto Base Cero.
  - 3.7. Presupuestos e inflación.
  
4. El control de gestión.
  - 4.1. El control basado en áreas de resultado clave,
  - 4.2. Estructura del control de gestión.
  
5. El control presupuestario.
  - 5.1. Análisis progresivo de variaciones.
  - 5.2. El caso de la empresa comercial y de la empresa de servicios.
  - 5.3. El caso de la empresa industrial.
  
5. La planificación y el control en la PyME.

**DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD**  
**CÁTEDRA DE PLANEAMIENTO Y CONTROL**  
**PRESUPUESTARIO**

**PROFESOR ASOCIADO A CARGO :**  
**DR. MARIANO E. RAMOS MEJIA**

**BIBLIOGRAFÍA.**

1. ACKOFF, RUSSELL. Planificación de la empresa del futuro. Editorial Limusa, 1972.
2. ACKOFF, RUSSELL. Un concepto de planeación de empresas. Editorial Limusa. 1972.
3. LEVY, ALBERTO. Planeamiento estratégico. Editorial Macchi, 1980.
4. SALLENAVE, JEAN PAUL. Gerencia y planeación estratégica. Editorial Norma, 1990.
5. SENGE, PETER. La quinta disciplina. Editorial Granica, 1993.
6. GORE, ERNESTO Y DUNLAP, DIANE. Aprendizaje y organización. Editorial Tesis, 1988.
7. VINITZKY, GUILLERMO. Planeamiento estratégico y presupuestos. Editorial Tesis, 1986.
8. VINITZKY, GUILLERMO. Gestión y éxito empresario. Editorial Tesis, 1989.
9. LAZZATI, SANTIAGO. Claves en la decisión de la empresa: método y participación. Editorial Macchi, 1988.
10. LAZZATI, SANTIAGO. Management: funciones, estilos y desarrollos. Ediciones Macchi, 1991.
11. LAZZATI, SANTIAGO. Contabilidad gerencial e inflación. Editorial Macchi, 1987.
12. BROJT, DAVID. Cómo mejorar la rentabilidad empresarial y ganar competitividad. Editorial Macchi, 1993.
13. PEREL, VICENTE L. Las organizaciones neuróticas: de la neurosis a la calidad total. Editorial Macchi, 1993.
14. TOFFLER, ALVIN. La empresa flexible. Editorial Plaza y Janes, 1990.
15. KARLOF, BENGT. Estrategia empresarial. Editorial Granica, 1991.
16. KARLOF, BENGT. Práctica de la estrategia. Editorial Granica, 1993.
17. BARRET, DERM. La administración del cambio: las culturas empresarias en el tercer milenio. Revista de IDEA 111, Julio de 1987.  
La administración del cambio. Revista de IDEA 119, Abril de 1988.  
Inventando un nuevo futuro. Revista de IDEA 122, Julio de 1988.  
La década del 90: el escenario. Revista de IDEA 125, Octubre de 1988.
18. LEBAS, MICHAEL. Hacia una teoría del control gerencial. Revista Administración de empresas. Tomo XIII, página 337.

**DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD**  
**CÁTEDRA DE PLANEAMIENTO Y CONTROL**  
**PRESUPUESTARIO**

**PROFESOR ASOCIADO A CARGO :**  
**DR. MARIANO E. RAMOS MEJIA**

**BIBLIOGRAFÍA.**

**HOJA 2**

19. FERRARI, CARLOS ALBERTO. Presupuesto base cero: concepto y experiencias. Editorial Sudamericana, 1984.
20. ASOCIACION CRISTIANA DE DIRIGENTES DE EMPRESA (A.C.D.E.). PyME: Estrategias de supervivencia. Cuaderno de Empresas número 14.
21. LEVY ALBERTO. Las siete áreas de resultado clave. Revista de IDEA, Mayo de 1986.  
Flexibilidad: los diez mandamientos. Revista de IDEA, Julio de 1986.  
Estrategia sin contabilidad ? Revista Administración de empresas, Tomo XVII, página 619.
22. VULOVIC, PEDRO J. Que quiere decir presupuesto ? Revista de IDEA, Agosto de 1979.  
Porqué no hay más empresas en la Argentina que formulen un Presupuesto ? Revista de IDEA, Noviembre de 1979.
23. DRUCKER, PETER F. La gerencia: tareas y responsabilidades. Editorial Sudamericana.  
La gerencia. Editorial El Ateneo. Capítulo 6: Cual es mi negocio y cual debería ser ?
24. FERRARI, CARLOS ALBERTO. La implementación de sistemas presupuestarios como proceso de aprendizaje y como vehículo del cambio organizacional. Revista de EADA, Barcelona, 1987.  
Patologías de los sistemas de planificación. Revista Gestión del Cambio, Madrid, 1990.
25. AMAT I SALAS, JOAN M. Hacia una nueva concepción de los sistemas de control de gestión en las empresas actuales. Revista de EADA, Barcelona, 1989.

**DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD**  
**CÁTEDRA DE PLANEAMIENTO Y CONTROL**  
**PRESUPUESTARIO**

**PROFESOR ASOCIADO A CARGO :**  
**DR. MARIANO E. RAMOS MEJIA**

**BIBLIOGRAFÍA OBLIGATORIA PARA LOS CURSOS DE PROMOCION.**

1. SALLENAVE, JEAN PAUL. Gerencia y planeacion estrategica. Editorial Norma, 1990.
2. BROJT, DAVID. Como mejorar la rentabilidad empresaria y ganar competitividad. Ediciones Macchi, 1993.
3. FAGA, HECTOR y RAMOS MEJIA, MARIANO. Como conocer y manejar sus costos para tomar decisiones rentables. Ediciones Granica, 1997.
4. FAGA, HECTOR y RAMOS MEJIA, MARIANO. Cómo profundizar en el análisis de sus costos para tomar mejores decisiones empresariales. Ediciones Granica, 2000.
5. DRUCKER, PETER F. La Gerencia. Editorial El Ateneo. Cap. 6. ¿Cual es nuestro negocio y cual deberia ser?.
6. HAX, ARNOLDO y MAJLUF, NICOLAS. Estrategias para el Liderazgo Competitivo. De la vision a los resultados. Ediciones Granica, 1997.
7. SHANK, J. y CHURCHILL. Variaciones en el resultado previsto: un metodo progresivo de analisis. Revista Administracion de Empresas T. XI pag. 169 (disponible en separatas).
8. RAMOS MEJIA., M. La receta para orientar el negocio en la crisis. En [www.orientaronline.com.ar](http://www.orientaronline.com.ar) (Artículos y presentaciones)
9. RAMOS MEJIA, M. La pirámide Orientación-Gestión-Operación y el ciclo de vida de la empresa. En [www.orientaronline.com.ar](http://www.orientaronline.com.ar) (Artículos y presentaciones)
10. RAMOS MEJIA, M. El Cambio. En [www.orientaronline.com.ar](http://www.orientaronline.com.ar) (Artículos y presentaciones)
11. Vazquez Fernández, Estela y OKNAIAN, Esteban. Planeamiento para PyMES argentinas: el arte de la supervivencia. En [www.orientaronline.com.ar](http://www.orientaronline.com.ar) (Artículos y presentaciones)
12. MEQUES, Carla Y. La nueva visión de la estrategia. En [www.orientaronline.com.ar](http://www.orientaronline.com.ar) (Artículos y presentaciones)
13. BIDOGLIO, Gabriel. El Banquete pantagruélico-económico. Partes 1 y 2. En [www.orientaronline.com.ar](http://www.orientaronline.com.ar) (Artículos y presentaciones)
14. KAPLAN, ROBERT y NORTON, DAVID. Cuadro de mando integral. Ediciones Gestión 2000.
15. BROJT, DAVID. Project Management. Ediciones Granica, 2004.

*Facultad de Ciencias Económicas*  
*Universidad de Buenos Aires*

**DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD**  
**CATEDRA DE PLANEAMIENTO Y CONTROL PRESUPUESTARIO**

**FICHA PERSONAL DEL ALUMNO**

**CURSO:** .....

Registro Nro.....

Apellido: .....

foto

Nombres: .....

Edad: .....

Estado Civil: .....

Domicilio: .....Teléfono: .....

Domicilio laboral: ..... Teléfono: .....

Materias que le faltan para terminar la carrera de Contador Público:

1. .... 2. .... 3. ....

4. .... 5. .... 6. ....

7. .... 8. .... 9. ....

Materias que cursa actualmente:

1. .... 2. .... 3. ....

Razones por las que eligió cursar en este cuatrimestre Planeamiento y Control  
Presupuestario

1. ....

2. ....

3. ....

Experiencia laboral:

	Empresa	Cargo	Desde	Hasta	Horario
1.	.....	.....	.....	.....	.....
2.	.....	.....	.....	.....	.....
3.	.....	.....	.....	.....	.....
4.	.....	.....	.....	.....	.....

## **PLANEAMIENTO Y CONTROL PRESUPUESTARIO EN INTERNET**

Los alumnos pueden visitar la página:

<http://planuba.orientaronline.com.ar>

En nuestro **Blog**, en el espacio correspondiente a la materia **Planeamiento y Control Presupuestario** se podrá acceder a las Normas de Cátedra, la Bibliografía, el Cronograma de Clases y a los Ejercicios prácticos, y a medida que se vaya desarrollando el curso, se accederá a resúmenes de las clases teóricas en formato PDF.

Finalmente en la sección **Downloads** pueden encontrarse artículos y presentaciones sobre los temas de la materia preparados por los integrantes de la cátedra y otros profesionales.