

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. GERARDO DIEZ

DRA. MILAGROS MONTELL

DR. ESTEBAN OKNAIAN

JEFE DE TRABAJOS PRÁCTICOS:

DR. JOAQUIN BARSANTI

ASISTENTES DE CATEDRA:

DRA. ANALIA ALCARAZ



UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Departamento de Contabilidad

Asignatura: **PLANEAMIENTO Y CONTROL PRESUPUESTARIO**

Código: 776

Plan "2012"

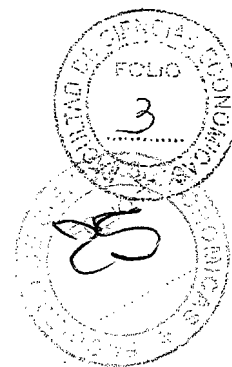
Cátedra: Prof. **Mariano Enrique RAMOS MEJIA**

Carrera: Contador Público

Aprobado por Res. Cons. Directivo (FCE)
Nro.: 1135/18

Valoración horaria semanal: 4 VH

En caso de contradicción entre las normas previstas en la publicación y las dictadas con carácter general por la Universidad o por la Facultad, prevalecerán éstas últimas.



Universidad de Buenos Aires Facultad de Ciencias Económicas

Departamento de Contabilidad

Carrera:

Contador Público Nacional

Plan de Estudios

Asignatura:

Planeamiento y control presupuestario

Código:

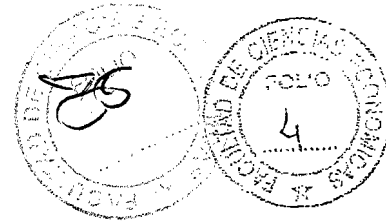
776

Profesor a cargo:

Mariano Enrique Ramos Mejía

En caso de contradicción entre las normas previstas en la publicación de este programa y las dictadas con carácter general por la universidad o por la facultad, prevalecerán estas últimas ✓

2



1. ENCUADRE GENERAL

1.1. Contenidos mínimos

Los paradigmas. Las organizaciones y las diversas formas en que se las percibe. El enfoque sistémico. El fenómeno del cambio. Conceptos, principios y estilos de planificación. Metodología y técnicas. Metodología de planeamiento. Inserción organizacional. El presupuesto como herramienta de gestión. El control de gestión. El control presupuestario. La planificación y el control en la PyME.

1.2. Razones que justifican la inclusión de la asignatura dentro del plan de estudio. Su importancia en la formación profesional

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.

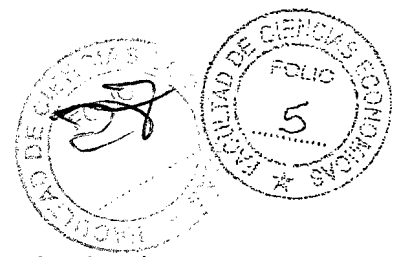
Tanto la función del dirigente de empresas u otro tipo de organizaciones, como la del profesional que presta sus servicios en las mismas, se desarrolla en un marco de permanente e inevitable cambio social, económico y político, alguna de cuyas características son la asincronía en su concreción y la ambigüedad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

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.

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

4



que un producto, y para ser viable requiere un compromiso organizacional. El control es parte del proceso de planeamiento.

1.3. Ubicación de la asignatura en el currículum y requisitos para su estudio

Ubicación: Ciclo Profesional.

1.4. Objetivos del aprendizaje (Misión de la asignatura)

Esta cátedra se orientará a alentar el comportamiento emprendedor reconociendo las dimensiones humanas y políticas de las organizaciones, desarrollando una visión amplia del planeamiento a través de la experimentación de metodologías tanto de planeamiento como de presupuestación.

En palabras de Russell Ackoff:

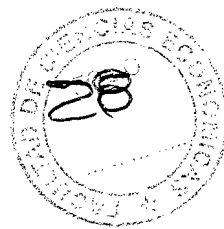
" Los problemas que elegimos para resolver y la forma de formularlos dependen más de nuestra filosofía y percepción del mundo, que de nuestra ciencia y tecnología. Nuestra forma de resolverlos obviamente depende de nuestra ciencia y tecnología, aunque nuestra habilidad de utilizarlas efectivamente también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

2. PROGRAMA ANALITICO

2.1. UNIDAD TEMATICA 1: Los paradigmas

Objetivo pedagógico de la unidad: Comprensión de la problemática de las organizaciones y su entorno como sujeto y marco de la planificación respectivamente, la necesidad del enfoque integral del problema y explicitación de las limitaciones inherentes del análisis

- 2.1.1. 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.
- 2.1.2. El enfoque sistémico. Componentes y características. Clasificación de los sistemas. El rango o estructura de los sistemas. Herramental aplicable. Modelos. Simulación.
- 2.1.3. El fenómeno del cambio. Concepto cambiante del mundo y de la empresa. Características del cambio. Megatendencias y empresas del futuro. La administración del cambio.



2.2. UNIDAD TEMATICA 2: LOS CONCEPTOS

Objetivo pedagógico de la unidad: Comprensión del concepto de planificación actual como resultante de una evolución histórica. La necesidad de comprender la planificación como un proceso continuo de aprendizaje cuyos resultados son siempre situacionales y aplicables unívocamente a cada circunstancia

2.2.1. El concepto cambiante de la planificación. Distintos conceptos vigentes en la realidad sobre el significado práctico de la expresión PLANEAMIENTO

- 2.2.1.1. El planeamiento como extrapolación del pasado hacia el futuro
- 2.2.1.2. El planeamiento como una forma de prepararse para una posible situación futura (planeamiento en base a hipótesis)
- 2.2.1.3. El planeamiento como la realización de tareas administrativas y organizativas
- 2.2.1.4. El planeamiento como una actitud vital dirigida a la creación de un futuro deseable

2.2.2. Principios y estilos de planificación. El pensamiento estratégico. El planeamiento y el tamaño de la empresa: el caso de la PyME

2.2.3. El control de gestión. Enfoques, características y roles.

2.3. UNIDAD TEMATICA 3: LAS METODOLOGIAS Y TECNICAS

Objetivos pedagógicos de la unidad: Comprensión del proceso de planificación, sus etapas y productos intermedios. Integración del plan conceptual con el presupuesto (plan cuantitativo). Comprensión de la problemática presupuestaria en los distintos tipos de organizaciones. Comprensión del control como reafirmación del plan

2.3.1. Metodología de planeamiento

- 2.3.1.1. Definición del éxito y sus factores clave
- 2.3.1.2. Análisis situacional. Análisis F.O.D.A. (Fuerzas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas)
- 2.3.1.3. Definición del negocio
- 2.3.1.4. Definiciones estratégicas
- 2.3.1.5. Planes de acción

2.3.2. Inserción organizacional. Grupos de proyecto

2.3.3. El presupuesto como herramienta de gestión.

26

- 2.3.3.1. Diagnóstico y Planeamiento financiero.
- 2.3.3.2. Sistema de presupuesto integral: presupuestos económicos, presupuestos financieros y balances proyectados. El presupuesto de inversiones
- 2.3.3.3. Los sistemas de costos y la planificación
- 2.3.3.4. El caso de la empresa comercial y de la empresa de servicios
- 2.3.3.5. El caso de la empresa industrial.
- 2.3.3.6. El presupuesto Base Cero
- 2.3.3.7. Presupuestos e inflación

2.3.4. El control de gestión

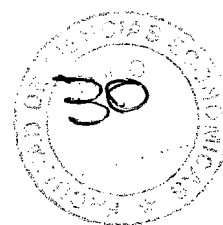
- 2.3.4.1. El control basado en áreas de resultado clave,
- 2.3.4.2. Estructura del control de gestión
- 2.3.4.3. El control presupuestario.
- 2.3.4.4. Análisis progresivo de variaciones.
- 2.3.4.5. El caso de la empresa comercial y de la empresa de servicios.
- 2.3.4.6. El caso de la empresa industrial

2.3.5. La planificación y el control en la PyME

3. **BIBLIOGRAFIA**

3.1. BIBLIOGRAFIA OBLIGATORIA

1. SALLENAVE, JEAN PAUL. Gerencia y planeacion estrategica. Editorial Norma, 2004.
2. MINTZBERG, HENRY, AHLSTRAND, BRUCE y LAMPEL, Joseph. Safari a la Estrategia, Ediciones Granica, 2003.
3. FAGA, HECTOR y RAMOS MEJIA, MARIANO. Como conocer y manejar sus costos para tomar decisiones rentables. Ediciones Granica, 2006.
4. FAGA, HECTOR y RAMOS MEJIA, MARIANO. Cómo profundizar en el análisis de sus costos para tomar mejores decisiones empresariales. Ediciones Granica, 2006
5. DRUCKER, PETER F. La Gerencia. Editorial El Ateneo. Cap. 6. ¿Cual es nuestro negocio y cual debería ser?
6. HAX, ARNOLDO y MAJLUF, NICOLAS. Estrategias para el Liderazgo Competitivo. De la vision a los resultados. Ediciones Granica, 2004
7. SHANK, J. y CHURCHILL. Variaciones en el resultado previsto: un método progresivo de análisis. Revista Administración de Empresas T. XI pag.169 (disponible en separatas)
8. KAPLAN, ROBERT y NORTON, DAVID. Cuadro de mando integral. Ediciones Gestión 2000
9. MAPAS ESTRATEGICOS ROBERT S. KAPLAN, ROBERT y NORTON, DAVID, Mapas Estratégicos, Ediciones Granica, 2007



10. PERALTA, JORGE A. La Gestión Empresarial y los Costos. Editorial La Ley, 2006.
11. ESTRATEGIA COMPETITIVA: TECNICAS PARA EL ANALISIS DE LA EMPRESA Y SUS COMPETIDORES MICHAEL E. PORTER , 2009

3.2 BIBLIOGRAFIA AMPLIATORIA

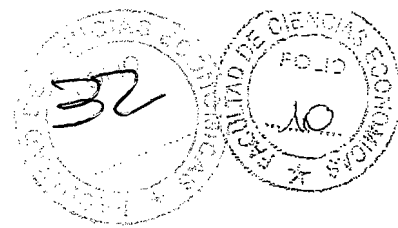
1. RAMOS MEJIA., M. La receta para orientar el negocio en la crisis, 2014, <http://www.marianoramosmejia.com.ar/la-receta-para-orientar-el-negocio-en-la-crisis/>
2. RAMOS MEJIA, M. La pirámide Orientación-Gestión-Operación y el ciclo de vida de la empresa, 2014, <http://www.marianoramosmejia.com.ar/la-piramide-orientacion-gestion-operacion-y-el-ciclo-de-vida-de-la-empresa/>
3. RAMOS MEJIA, M. El proceso empresarial y la Pirámide Orientación / Gestión / Operación, 2014, <http://www.marianoramosmejia.com.ar/el-proceso-empresarial-y-la-piramide-orientacion-gestion-operacion/>
4. OKNAIAN, ESTEBAN. Liderando el Cambio, 2016, <http://planuba.orientaronline.com.ar/liderando-el-cambio/>
5. RAMOS MEJIA, M. El Cambio, 2015, <http://www.marianoramosmejia.com.ar/el-cambio/>
6. RAMOS MEJIA, M. ¿Qué es el Planeamiento?, 2014. <http://www.marianoramosmejia.com.ar/que-es-el-planeamiento/>
7. RAMOS MEJIA, M. ¿Qué es el Pensamiento Estratégico, 2014, <http://www.marianoramosmejia.com.ar/que-es-el-pensamiento-estrategico/>
8. RAMOS MEJIA, M. El Proceso de Planeamiento (serie de ocho post), 2014, <http://www.marianoramosmejia.com.ar/tag/proceso-de-planeamiento/>
9. AMILIBIA, Juan Jose, La innovación empresarial a través de la gestión estratégica, 2012, <http://planuba.orientaronline.com.ar/tag/comoinnova/>
10. RAMOS MEJIA, M. ¿Qué es un Plan de Negocios?, (serie de seis post), 2015, <http://www.marianoramosmejia.com.ar/tag/como-pn/>
11. DIEZ, GERARDO. Reflexiones sobre Crisis y Planeamiento, 2011, <http://planuba.orientaronline.com.ar/reflexiones-sobre-crisis-y-planeamiento/>
12. RAMOS MEJIA, M. Definiendo Objetivos y Estrategias: La cadena de Medios y Fines, 2014, <http://www.marianoramosmejia.com.ar/definiendo-objetivos-y-estrategias-la-cadena-de-medios-y-fines/>
13. RAMOS MEJIA, M. ¿Que es la Visión estratégica?, 2014, <http://www.marianoramosmejia.com.ar/que-es-la-vision-estrategica/>
14. OKNAIAN, ESTEBAN, Visión, Misión, Objetivos y Estrategias, 2014, <http://planuba.orientaronline.com.ar/vision-mision-objetivos-y-estrategias/>

4



15. DIEZ, GERARDO. Diagnóstico Financiero: el análisis del primer vistazo, 2012, <http://planuba.orientaronline.com.ar/tag/vistazo/>
16. FAGA, HECTOR y RAMOS MEJIA, MARIANO. El "Metro Patrón" para fijación de precios, 2015, <http://www.marianoramosmejia.com.ar/el-metro-patron-para-fijacion-de-precios/>
17. FAGA, HECTOR y RAMOS MEJIA, MARIANO, La Matriz De Posicionamiento de Productos / Negocios, 2015, <http://www.marianoramosmejia.com.ar/la-matriz-de-posicionamiento-de-productos-negocios/>
18. RAMOS MEJIA, M. ¿Cómo analizar la rentabilidad de mi negocio?, (serie de seis post) 2015, <http://www.marianoramosmejia.com.ar/tag/como-rentabilidad/>
19. FAGA, HECTOR y RAMOS MEJIA, MARIANO. Análisis de la Mezcla de Ventas (serie de cuatro post), 2014, <http://www.marianoramosmejia.com.ar/analisis-de-la-mezcla-de-ventas-cuarta-parte-analizando-la-matriz-de-posicionamiento/>
20. RAMOS MEJIA, M. Diez aspectos clave para mejorar su rentabilidad, 2015, <http://www.marianoramosmejia.com.ar/diez-aspectos-claves-para-mejorar-su-rentabilidad/>
21. MONTELL, MARIA DE LOS MILAGROS. Alternativas de financiación para las PyMEs, 2015, <http://planuba.orientaronline.com.ar/tag/como-ct/>
22. MONTELL, MARIA DE LOS MILAGROS, Empresa consolidada en busca de financiamiento: ¿tomar un préstamo o aumentar el capital?, 2016, <http://planuba.orientaronline.com.ar/empresa-consolidada-en-busca-de-financiamiento-tomar-un-prestamo-o-aumentar-el-capital/>
23. RAMOS MEJIA, M. ¿Qué es el Presupuesto?, 2014, <http://www.marianoramosmejia.com.ar/que-es-el-presupuesto/>
24. AMILIBIA, JUAN JOSE. El Sistema de Presupuesto Integral, 2013, <http://planuba.orientaronline.com.ar/tag/auto/>
25. DIEZ, GERARDO, El proceso de presupuestación anual, 2011, <http://planuba.orientaronline.com.ar/el-proceso-de-presupuestacion-anual/>
26. RAMOS MEJIA, M. El Presupuesto Integral, (serie de seis post, 2015, <http://www.marianoramosmejia.com.ar/tag/presupuesto-integral/>
27. RAMOS MEJIA, M. ¿A que nos referimos cuándo hablamos de Control en las organizaciones?, 2014, <http://www.marianoramosmejia.com.ar/a-que-nos-referimos-cuando-hablamos-de-control-en-las-organizaciones/>
28. DIEZ, GERARDO. La problemática del control en las organizaciones (serie de diez post), 2011, <http://planuba.orientaronline.com.ar/tag/la-problematica-del-control/>
29. RAMOS MEJIA, M. El Control Presupuestario (serie de tres post), 2015, <http://www.marianoramosmejia.com.ar/tag/control-presupuestario/>

2



30. MONTELL, MARIA DE LOS MILAGROS y BARSANTI, JOAQUIN.
Implementación de un Tablero de Comando y Balanced Scorecard
en Empresas Tamberas en Argentina, 2013,
<http://planuba.orientaronline.com.ar/tag/tambo/>

4. METODOS DE CONDUCCION DEL PROCESO DE ENSEÑANZA - APRENDIZAJE

Esta cátedra se define como presencial, formando parte de la estructura de dictado de clases de la facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, ajustando por lo tanto la estructura de clases a la duración de los respectivos períodos lectivos

La característica fundamental de la cátedra es que los alumnos son adultos, estudiantes universitarios avanzados y 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.

a) Objetivos generales a cumplir en los cursos de promoción

Esta asignatura tiende a conseguir la formación del educando a partir de nociones elementales de la planificación y control de empresas, con un desarrollo tendiente a iniciarlo en la práctica de la gestión empresarial.

A través de la cursada y de la relación permanente del alumno con los docentes se pretende la sistematización del esfuerzo de modo que lo habilite para incrementar sus conocimientos.

Es indispensable que el educando comprenda que el fin es su formación, su ubicación en el medio social en el que desarrollará su actividad profesional, la adquisición de un instrumental técnico, promoviendo el espíritu de indagación permanente, a partir del conocimiento del contenido de la asignatura para seguir avanzando en la carrera.

b) Metodología del proceso enseñanza-aprendizaje

La enseñanza centrada en el alumno tendrá como base de desarrollo el aprendizaje, con la guía de los docentes. El aprendizaje es un proceso de

✓



construcción activo donde se procura que el alumno sepa buscar y utilizar la información disponible para generar conocimientos nuevos que le permitan resolver los problemas que plantea la realidad.

El aprendizaje obtenido debe estar basado en una fundamentación lógica, teórica y empírica, no en estrategias memorísticas. Este planteo supone una conjunción entre teoría y práctica, en la que ambas se van constituyendo en un movimiento permanente de retroalimentación.

Para ello y desde el primer día de clase, el alumno debería estar dispuesto a estudiar sistemáticamente los distintos puntos enunciados en el programa de la asignatura. El rol del profesor es ubicarlos en la bibliografía cuya lectura se recomienda y a esclarecer puntos dudosos, promoviendo de esta forma la discusión y el intercambio de ideas y la utilización de distintos puntos de vista, incluso contrapuestos, desarrollando sus capacidades que lo ayuden a ser eficaz, responsable, investigador y crítico en un mundo de cambios rápidos como en el que vivimos.

La cátedra recomienda que el alumno lea la bibliografía indicada con anterioridad al tratamiento en clase del tema, para poder así aprovechar mejor la exposición del profesor y estar en condiciones de participar activamente en la clase.

c) Dinámica del dictado de las clases

En virtud de los objetivos indicados y la metodología explicitada precedentemente, el profesor a cargo del curso incentivará la participación de los alumnos en los temas teórico-prácticos, en las clases durante las cuales desarrollará aspectos esenciales, requiriendo:

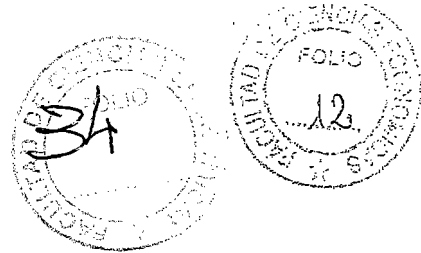
- una actuación activa del alumno
- propiciando los trabajos en grupo
- promoviendo las discusiones, ya sea que los estudios se realicen en forma individual o en grupo

Se propicia la formación de grupos de trabajo de cinco participantes. La formación de los grupos será a elección de los alumnos, recomendándoles como elemento a considerar, básicamente, los horarios disponibles y la afinidad entre los participantes, por cuanto la tarea fundamental de estos grupos será la discusión de temas y casos, dentro y fuera de los horarios de clase.

El grupo funcionará principalmente para:

- * resolver casos, problemas y ejercitaciones prácticas en general
- * seleccionar bibliografía (fuentes) e
- * investigar temas controvertidos

Dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje, los casos prácticos constituyen una herramienta para que los alumnos se capaciten en la resolución de situaciones que puedan presentarse en la realidad y por lo tanto en su futura práctica profesional.



Los casos que se propongan, las situaciones que eventualmente surjan de cada clase pretenden cubrir aspectos de una gama de situaciones diferentes que la práctica ha de presentar, con la guía del docente. Es por ello que se propicia la presentación de casos por parte de esos grupos de trabajo, representando esta actividad un enriquecimiento importante al aprendizaje, ya que no se limita a la solución de ejercicios, sino que posibilita que el alumno participe en la elaboración y búsqueda de casos que le serán relevantes y significativos.

Entre otras actividades se desarrollarán:

- Casos de discusión de la elaboración del planeamiento estratégico, su análisis situación, definición de objetivos y estrategias y cuantificación numérica de los mismos.
- Casos de Diagnóstico Financiero, identificación de modelos de negocios de distintos tipos de empresas, costos para la toma de decisiones y análisis y proyección de la rentabilidad.
- Casos de elaboración de presupuestos bajo la metodología de presupuesto integral con análisis de mezcla de productos /negocios.
- Casos de control presupuestario mediante análisis progresivo de variaciones, determinación de las mismas, construcción del árbol de variaciones y análisis de las variaciones en la mezcla de productos / negocios.
- Casos de elaboración de Tablero de Comando, Balanced Scorecard y Mapas Estratégicos.

Los casos prácticos deberán analizarse por parte de cada grupo con anterioridad a la clase en que se solucionarán en el aula. Los grupos deberán entregar una solución propuesta para cada uno de ellos, la que será evaluada por los profesores que harán una devolución de las mismas.

5. METODOS DE EVALUACIÓN

Las siguientes normas de evaluación y promoción se ajustan al régimen 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 será controlado mediante los métodos que cada profesor establezca en los respectivos cursos.

4

2. Los alumnos de los cursos de la materia serán evaluados mediante la toma de 2 (dos) parciales escritos, como mínimo, a decisión del Profesor a cargo de cada uno de ellos, sin perjuicio de otros elementos complementarios de dicha evaluación, como trabajos prácticos y/o de investigación, ya sean individuales o grupales, que los señores profesores podrán 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 serán calificados con notas expresadas en términos numéricos, de cero (0) a diez (10) puntos.
4. Los alumnos que obtengan notas finales de siete (7) o mas puntos, serán promovidos directamente.
5. Los alumnos que obtengan notas finales de cuatro (4) o mas puntos, pero inferiores a siete (7) serán considerados "regulares" y estarán 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 exámenes finales, lo podrán realizar con el profesor a cargo del curso en el cual regularizaron la materia, durante los dos turnos inmediatos siguientes a la regularización de dicha asignatura. Ante la ausencia del profesor el examen se realizará con aquel que el Titular de la cátedra designe al efecto.
7. A los alumnos con calificaciones finales inferiores a cuatro (4) puntos se les asignara la nota "Insuficiente".
8. A los efectos de la calificación final se promediaran las notas obtenidas en las pruebas de evaluación descriptas 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,
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 mas 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

BIBLIOGRAFÍA OBLIGATORIA PARA LOS CURSOS DE PROMOCION.

Libros:

1. SALLENAVE, JEAN PAUL. Gerencia y planeación estratégica. Editorial Norma, 1990.
2. BROJT, DAVID. Como mejorar la rentabilidad empresarial 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. HAX, ARNOLDO y MAJLUF, NICOLAS. Estrategias para el Liderazgo Competitivo. De la visión a los resultados. Ediciones Granica, 1997.
6. KAPLAN, ROBERT y NORTON, DAVID. Cuadro de mando integral. Ediciones Gestión 2000.
7. BROJT, DAVID. Project Management. Ediciones Granica, 2004.

Artículos:

8. RAMOS MEJIA, MARIANO ¿Qué es el Planeamiento?, en Pensamiento Estratégico <http://www.marianoramosmejia.com.ar/que-es-el-planeamiento/>
9. RAMOS MEJIA, MARIANO. ¿Qué es el Pensamiento estratégico?, en Pensamiento Estratégico <http://www.marianoramosmejia.com.ar/que-es-el-pensamiento-estrategico/>
10. DRUCKER, PETER F. Necesitamos medir, no contar, serie de tres post, en Pensamiento Estratégico <http://www.marianoramosmejia.com.ar/tag/medir/>
11. DIEZ, GERARDO. ¿En que consiste el Planeamiento?, en PlanUBA <http://planuba.orientaronline.com.ar/?p=1499>
12. RAMOS MEJIA, MARIANO. El proceso de Planeamiento, serie de ocho post, en Pensamiento Estratégico <http://www.marianoramosmejia.com.ar/tag/proceso-de-planeamiento/>
13. FAGA, HECTOR. Introducción al Pensamiento estratégico, en Un blog para Orientar <http://blog.orientaronline.com.ar/?p=338>
14. RAMOS MEJIA, MARIANO. La pirámide Orientación-Gestión-Operación y el ciclo de vida de la empresa, en Pensamiento Estratégico <http://www.marianoramosmejia.com.ar/la-piramide-orientacion-gestion-operacion-y-el-ciclo-de-vida-de-la-empresa/>
15. RAMOS MEJIA, MARIANO El Proceso empresarial y la Pirámide Orientación / Gestión / Operación, en Pensamiento Estratégico

Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de Buenos Aires

- <http://www.marianoramosmejia.com.ar/el-proceso-empresarial-y-la-piramide-orientacion-gestion-operacion/>
16. RAMOS MEJIA, MARIANO. El Cambio, en Pensamiento Estratégico
<http://www.marianoramosmejia.com.ar/el-cambio/>
 17. FAGA, HECTOR A. Cambio Organizacional (Change Management), en Un Blog para Orientar <http://blog.orientaronline.com.ar/?p=218>
 18. RAMOS MEJIA., MARIANO. La receta para orientar el negocio en la crisis, en Pensamiento Estratégico
<http://www.marianoramosmejia.com.ar/la-receta-para-orientar-el-negocio-en-la-crisis/>
 19. VAZQUEZ FERNÁNDEZ, ESTELA, Planeamiento en escenarios de crisis, en PlanUBA, <http://planuba.orientaronline.com.ar/?p=1505>
 20. DIEZ, GERARDO. Reflexiones sobre Crisis y Planeamiento, en PlanUBA
<http://planuba.orientaronline.com.ar/?p=1501>
 21. DRUCKER, PETER F. ¿Cual es nuestro negocio y cual debería ser?, en Pensamiento Estratégico <http://www.marianoramosmejia.com.ar/tag/cual-es-nuestro-negocio/>
 22. RAMOS MEJIA, MARIANO. Definiendo Objetivos y Estrategias: la Cadena de Medios y Fines, en Pensamiento Estratégico
<http://www.marianoramosmejia.com.ar/definiendo-objetivos-y-estrategias-la-cadena-de-medios-y-fines/>
 23. RAMOS MEJIA, MARIANO. ¿Qué es la Visión Estratégica?, en Pensamiento Estratégico <http://www.marianoramosmejia.com.ar/que-es-la-vision-estrategica/>
 24. CERUTTI, FERNANDO y MORRESI, MARIANO. ¿Qué es estrategia? Un dilema gramatical, en PlanUBA
<http://planuba.orientaronline.com.ar/?p=2223>
 25. MEQUES, Carla Y. La nueva visión de la estrategia, en PlanUBA
<http://planuba.orientaronline.com.ar/?p=1166>
 26. ROVERE, ANDRES, Sobre la estrategia y el planeamiento estratégico, en PlanUBA <http://planuba.orientaronline.com.ar/?p=2147>
 27. FAGA, HECTOR y RAMOS MEJIA, MARIANO. La Matriz de Posicionamiento de Productos / Negocios, en Pensamiento Estratégico
<http://www.marianoramosmejia.com.ar/la-matriz-de-posicionamiento-de-productos-negocios/>
 28. FAGA, HECTOR y RAMOS MEJIA, MARIANO, Análisis de la Mezcla de Ventas, serie de seis post en Pensamiento Estratégico
<http://www.marianoramosmejia.com.ar/tag/mezcla-de-ventas/>
 29. RAMOS MEJIA, MARIANO. ¿Qué es el Presupuesto?, en Pensamiento Estratégico <http://www.marianoramosmejia.com.ar/que-es-el-presupuesto/>
 30. DIEZ, GERARDO. El proceso de Presupuestación anual, en PlanUBA
<http://planuba.orientaronline.com.ar/?p=1497>
 31. RAMOS MEJIA, MARIANO. El Presupuesto Integral, serie de seis post, en Pensamiento Estratégico
<http://www.marianoramosmejia.com.ar/tag/presupuesto-integral/>
 32. RAMOS MEJIA, MARIANO. ¿A qué nos referimos cuando hablamos de Control en las organizaciones?, en Pensamiento Estratégico
<http://www.marianoramosmejia.com.ar/a-que-nos-referimos-cuando-hablamos-de-control-en-las-organizaciones/>

Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de Buenos Aires

33. DIEZ, GERARDO O. La problemática del control en las organizaciones, en PlanUBA <http://planuba.orientaronline.com.ar/?tag=la-problematica-del-control>
34. RAMOS MEJIA, MARIANO. El Control Presupuestario, serie de tres post, en Pensamiento Estratégico
<http://www.marianoramosmejia.com.ar/tag/control-presupuestario/>
35. SHANK, J. y CHURCHILL. Variaciones en el resultado previsto: un método progresivo de análisis. Revista Administración de Empresas T. XI pag. 169 (disponible en separatas).
36. RAMOS MEJIA, MARIANO. Algunos apuntes sobre Tablero de Comando, en PlanUBA, <http://planuba.orientaronline.com.ar/?p=1541>
37. RAMOS MEJIA, MARIANO. ¿Cómo analizar la rentabilidad de mi negocio? En Pensamiento Estratégico
<http://www.marianoramosmejia.com.ar/tag/como-rentabilidad/>

PLANEAMIENTO Y CONTROL PRESUPUESTARIO EN INTERNET

Los alumnos pueden visitar el ***Blog de las materias***:

<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.

Encontrarán vídeos, material adicional del equipo docente y de otros autores también en:

<http://gestion.tumblr.com>

<http://www.marianoramosmejia.com.ar>