



Ministerio de Educación
Universidad Tecnológica Nacional
Rectorado



**APRUEBA ACTUALIZACIÓN CURRICULAR
ESPECIALIZACION EN INGENIERÍA GERENCIAL**

Buenos Aires, 24 de octubre de 2013

VISTO la Ordenanza N° 951 que aprueba la currícula de la carrera de Especialización en Ingeniería Gerencial, y

CONSIDERANDO:

Que es decisión del Consejo Superior jerarquizar y consolidar la educación de posgrado en la Universidad Tecnológica Nacional abarcando los diferentes niveles de formación académica.

Que el nuevo Reglamento de Educación de Posgrado de la Universidad – Ordenanza del CS N° 1313 - establece límites de tiempo de vigencia para producir actualizaciones curriculares y la Especialización en Ingeniería Gerencial se encuentra comprendida dentro de las carreras que requieren su revisión.

Que el campo temático que aborda la Especialización en Ingeniería Gerencial mantiene aún hoy su vigencia.

Que, con el propósito de lograr un desarrollo académico actualizado y de mayor reconocimiento y con la colaboración de especialistas de reconocida trayectoria en la disciplina, se elaboró el nuevo currículo de la carrera de Especialización en Ingeniería Gerencial.

Que la Comisión de Posgrado de la Universidad avala la propuesta y la Comisión de Ciencia, Tecnología y Posgrado recomienda su aprobación.

Que el dictado de la medida se efectúa en uso de las atribuciones otorgadas por el Estatuto Universitario.



Ministerio de Educación
Universidad Tecnológica Nacional
Rectorado



Por ello,

EL CONSEJO SUPERIOR DE LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL

ORDENA:

ARTICULO 1º.- Aprobar la actualización curricular de la Especialización en Ingeniería Gerencial, que se agrega como Anexo I y es parte de la presente ordenanza.

ARTICULO 2º.- Establecer que las Facultades Regionales -que cuenten con la autorización del Consejo Superior Universitario para implementar la carrera aprobada por Ordenanza Nº 951- deberán solicitar la renovación de la autorización de implementación en el marco de la presente ordenanza.

ARTICULO 3º.- Mantener la vigencia de la Ordenanza Nº 951 hasta tanto concluyan la carrera aquellos cursantes que se hubieran inscripto antes del inicio del ciclo lectivo 2014.

ARTICULO 4º.- Dejar establecido que su implementación en la Universidad, a través de sus Facultades Regionales, debe ser expresamente autorizada por el Consejo Superior cuando se cumplan las condiciones y los requisitos estipulados en las normativas que rigen la educación de posgrado de la Universidad Tecnológica Nacional.

ARTICULO 6º.- Regístrese, comuníquese y archívese

ORDENANZA Nº 1403



ING. HECTOR CARLOS BROTT
RECTOR



A.U.S. RICARDO F. O. SALLER
Secretario del Consejo Superior



Ministerio de Educación
Universidad Tecnológica Nacional
Rectorado



ORDENANZA N° 1403

ANEXO I

ACTUALIZACIÓN CURRICULAR ESPECIALIZACIÓN EN INGENIERÍA GERENCIAL

1. MARCO INSTITUCIONAL

1.1. Justificación

Los cambios tecnológicos, sociales, políticos y económicos crean un contexto de creciente complejidad que demanda nuevas actitudes y conocimientos para afrontarlos. En esta era de globalización las empresas necesitan responder rápidamente a sus clientes con bienes y servicios de alta calidad, bajo costo y flexibilidad y para ello buscan obtener ventajas sobre sus competidores integrando la información vital de su negocio para mejorar el servicio y la satisfacción del cliente.

Los problemas que actualmente enfrentan las organizaciones de bienes y servicios desbordan las potencialidades y habilidades de sus directivos. El perfil gerencial de las empresas ha cambiado.

Los modelos de gestión lineal y vertical exigían del perfil, fundamentalmente, la visión de futuro. En ese esquema, las acciones fluían desde las ideas hacia la concreción de líneas productivas de bienes y servicios, que luego entraban en fase de venta.

Actualmente, es creciente y comprobable la interacción de las distintas fases productivas: los proveedores, la manufactura, la distribución y los clientes pueden introducir, cualquiera de ellos, cambios en el sistema completo. Lo que estaba alineado, hoy está relacionado en sistema.

El perfil de la gerencia ha cambiado en consonancia: la visión de futuro es sólo un componente; la toma de decisiones no sólo ha aumentado su valor en el proceso, sino que su propia eficacia se relaciona con el dominio de tales interrelaciones. Esto hace necesario considerar al Gerenciamiento como uno de los pilares fundamentales para el crecimiento e inserción en el mercado internacional



Ministerio de Educación
Universidad Tecnológica Nacional
Rectorado



del sector empresarial del país. El enfoque es claramente sistémico y el trabajo es interdisciplinario. Desde esta perspectiva, la gerencia toma decisiones sobre un conjunto de actividades interrelacionadas. El conocimiento de las decisiones no es meramente la información disponible, ya que ésta no valoriza los procesos que la producen. Tampoco es la experiencia por conocimiento acumulado de casos.

La gerencia debe contar con un nivel de conceptualización analítica que le permita interpretar los cambios que se dan en el medio ambiente que rodea a su organización y así poder abordarlos y aprovecharlos. La conceptualización se basa en modelos sobre el sistema en su conjunto y permite la toma de decisiones con fuerte fundamentación teórica.

Esto implica en el perfil gerencial, en primer lugar, la relectura de la propia disciplina de origen desde un marco más amplio, donde lo tecnológico y lo económico guardan una fuerte vinculación entre sí, y con los planos organizacional y social. En segundo lugar, comporta el manejo de un conocimiento específico sobre la gestión en general y sobre la toma de decisiones en particular, que supera en amplitud y complejidad la formación disciplinar en el nivel de grado.

Las características del perfil gerencial que hoy se requiere - tales como la identificación de competencias, la capacidad para lograr ventajas competitivas y sostenibles, la capacidad y disposición a enfrentar el desafío tecnológico o la capacidad para integrar participativamente al personal, están asociadas a la integración de disciplinas y áreas del conocimiento, donde subyace un enfoque de visión integradora que, teniendo en cuenta la limitación instrumental, pretende interactuar con los problemas de la realidad a través de las tecnologías de modelización más potentes, con una perspectiva superadora de una visión lineal.

En este contexto, la Carrera de Especialización en Ingeniería Gerencial, adopta un enfoque de formación que integra conocimientos provenientes de disciplinas diversas; incorpora el dominio de



Ministerio de Educación
Universidad Tecnológica Nacional
Rectorado



nuevos saberes; y amplía los paradigmas de abordaje del gerenciamiento de las organizaciones. Orienta su propuesta de formación al desarrollo de competencias que, desde una visión sistémica de la organización moderna, den respuesta a las demandas de la dirigencia empresarial para la resolución de conflictos, la toma de decisiones y el planeamiento estratégico.

1.2. Propósitos

- Formar profesionales de altos niveles de competencia, hábiles en la definición de estrategias adecuadas a cada circunstancia, capaces de asumir posiciones sustentadas en la ética, la responsabilidad social empresarial y el cuidado por el medio ambiente y de emplear metodologías innovadoras que permitan incrementar la productividad y competitividad de la empresa.
- Desarrollar las competencias de gerencia de los profesionales, con una perspectiva integral y una marcada eficiencia en el conocimiento del medio ambiente y de su comportamiento, y en el desarrollo de redes de información de índole diversa, que les permita identificar las oportunidades, riesgos y amenazas existentes para adquirir una visión internacional de los negocios a fin de optimizar sus decisiones.
- Generar competencias, habilidades y destrezas orientadas a obtener el mejor desempeño en planificación, organización, gestión, gestión de personas, control y evaluación de procesos y organizaciones
- Crear las condiciones para que el profesional se desempeñe exitosamente en áreas vinculadas con la consultoría de organizaciones en los ámbitos de incumbencia de la carrera
- Transferir el desarrollo general adquirido por los cursantes a las organizaciones donde prestan servicios, a fin de potenciar la gestión y las decisiones ejecutivas.

R



Ministerio de Educación
Universidad Tecnológica Nacional
Rectorado



1.3. Objetivos

Generales:

- Proporcionar a los ingenieros y otros profesionales vinculados - directa o indirectamente - con la administración de empresas, los conocimientos referidos a la gerencia y administración - planificación, gestión y control - habilitando a los graduados a desenvolverse en funciones de planificación, organización, gestión, integración del personal, evaluación y control de procesos y organizaciones

Específicos:

- Formar profesionales capacitados para analizar problemas complejos que se plantean a las organizaciones, crear y desarrollar proyectos, diseñar estrategias operativas y prepararse para la toma de decisiones y ejecución en las organizaciones con giro industrial, comercial o de servicios, de acuerdo a la realidad socioeconómica y cultural del país, así como con las exigencias del mercado internacional.
- Desarrollar el marco de análisis de la teoría y la política económica que se requieren para el conocimiento del sistema y el medio ambiente en los cuales interviene toda organización.
- Posibilitar a los graduados la actualización académica y profesional de los conocimientos y enfoques teórico-metodológicos relativos al planeamiento, organización, gestión, integración de las personas, evaluación y control de los procesos y las organizaciones brindando una formación especializada y pertinente conectada con la realidad de cada región geográfica y ámbito socioeconómico de manera de alcanzar un desempeño adecuado, tanto del profesional como de la organización.
- Capacitar profesionales en los conceptos vinculados con el desarrollo organizacional, la planificación estratégica y la formulación y evaluación de proyectos.
- Desarrollar en los profesionales el concepto de la importancia de las personas como factor



Ministerio de Educación
Universidad Tecnológica Nacional
Rectorado



estratégico para el éxito de las organizaciones modernas.

1.4. Perfil del graduado

El Especialista en Ingeniería Gerencial estará capacitado para actuar en funciones ejecutivas de planificación, organización, gestión, integración de personas, evaluación y control de procesos y organizaciones a partir de la obtención de las siguientes fortalezas:

- Desarrollo profesional y competitivo para el ejercicio de funciones y tareas relevantes en la administración y gerenciamiento de negocios nacionales e internacionales.
- Preparación de alto nivel académico y actualización en nuevas prácticas profesionales con el fin acceder a las mejores oportunidades de actividades en empresas e instituciones locales y del exterior.
- Capacitación en competencias imprescindibles, relacionadas con los requerimientos exigidos por el entorno de los negocios, para dirigentes, ejecutivos, consultores y emprendedores.
- Obtención de aptitudes, experiencias formativas y saberes profesionales integrados a los nuevos entornos en que se desenvuelve el cambiante ambiente de los negocios y empresas.
- Comprensión, conciencia y adopción de los valores relativos a la ética y a la responsabilidad social y empresarial con el objeto de visualizar el ambiente de los negocios desde una perspectiva económica, humanista, social y compleja.

1.5. Título

La carrera se denomina "Especialización en Ingeniería Gerencial" y el título académico que otorga es el de "Especialista en Ingeniería Gerencial".

1.6. Normas de funcionamiento

1.6.1. Condiciones de ingreso

Podrán ingresar en la Especialización aquellos profesionales que posean título superior de grado de ingeniero, licenciado o equivalente, otorgado por Universidad reconocida. Se considerará la



Ministerio de Educación
Universidad Tecnológica Nacional
Rectorado



compatibilidad de sus antecedentes académicos y profesionales con los contenidos de la presente carrera. En todos los casos se realizará una evaluación de los postulantes a ingresar al programa para determinar el grado de correspondencia entre su formación, trayectoria y los requisitos de la carrera. La evaluación se concretará a través del análisis de antecedentes, entrevistas y, eventualmente, la realización de un coloquio debidamente documentado que estará a cargo del Director y el Comité Académico.

El Director y el Comité Académico de la Carrera podrán indicar con anterioridad a la instancia de coloquio la realización de cursos de nivelación cuando el perfil de los aspirantes lo haga necesario.

1.6.2. Promoción

La promoción supone asistencia regular a las clases – mínimo de OCHENTA POR CIENTO (80%) de asistencia -, presentación adecuada de trabajos y/o tareas solicitadas por los responsables académicos de los cursos y aprobación de las evaluaciones previstas.

La calificación se expresará en escala numérica de cero (0) a diez (10) sin decimales. Para la promoción se requerirá la nota mínima de siete (7).

1.6.3. Graduación

Los requisitos para la obtención del título de Especialista en Ingeniería Gerencial son los siguientes:

- a) Acumular el mínimo de horas/créditos establecido en el plan de estudios.
- b) Culminar los estudios en plazos que no excedan el tiempo máximo fijado por la Ordenanza N° 1313.
- c) Aprobar una prueba de suficiencia de idioma inglés.
- d) Aprobar el Trabajo Final Integrador (TFI). El trabajo Final Integrador de carácter teórico-práctico versará sobre algunas de las problemáticas, áreas o temas desarrollados en la carrera. Será de carácter individual y deberá ofrecer un desarrollo temático, conclusiones y bibliografía.



Ministerio de Educación
Universidad Tecnológica Nacional
Rectorado



1.6.4. Financiamiento

La carrera deberá autofinanciarse y se desarrollará a través de las Facultades Regionales que lo soliciten, las cuales se harán responsables por la inscripción, la recepción de solicitudes, el cobro de aranceles y fijación del monto correspondiente, así como del apoyo técnico-administrativo.

1.6.5. Duración

El plazo máximo para cumplir con todas las obligaciones del plan de estudios es de TREINTA Y SEIS (36) meses, a partir de la primera unidad curricular rendida. Si al cabo de ese período el aspirante no la hubiera concluido podrá solicitar de manera excepcional al Consejo Directivo de la Facultad Regional una prórroga para la finalización del Trabajo Final Integrador, que en ningún caso podrá ser superior a UN (1) año, de acuerdo con lo establecido en el Reglamento de Educación de Posgrado, Ordenanza N° 1313.

1.7. Organización académica

Las Facultades Regionales autorizadas por el Consejo Superior a implementar la Especialización en Ingeniería Gerencial deberán establecer la/las figura/s institucionales (Dirección/Vicedirección de la Carrera, Comité/Consejo Académico), las que serán responsables de:

- Establecer los lineamientos y las orientaciones para el desarrollo curricular de la carrera.
- Seleccionar y proponer a los integrantes del cuerpo docente.
- Evaluar los programas analíticos de los cursos y seminarios.
- Evaluar el desempeño de los docentes y los estudiantes.
- Efectuar el seguimiento académico de la implementación de la carrera.
- Participar en las entrevistas y evaluar las condiciones de los aspirantes para su admisión.
- Orientar sobre la selección en los temas del Trabajo Final Integrador (TFI) y en el desarrollo del Seminario Integrador.

R



Ministerio de Educación
Universidad Tecnológica Nacional
Rectorado



- Entender en el proceso de revisión y actualización de la carrera.

1.8. Metodología

El régimen de cursado previsto es presencial y se deberán cumplimentar los contenidos mínimos y las cargas horarias mínimas establecidas para los cursos y seminarios que integran el plan de estudios. Se podrán incorporar otras actividades de formación, incluso con modalidad no presencial. El desarrollo de las actividades comprende la participación activa de los cursantes, el trabajo en equipo con énfasis en el planteamiento y la resolución de problemas, la elaboración de ensayos y/o trabajos monográficos.

Los profesores responsables del dictado de los cursos y seminarios podrán solicitar la presencia de otros profesores, con similares antecedentes académicos y profesionales, en carácter de invitados para el desarrollo de temáticas teóricas, la comunicación de investigaciones y la presentación de planteos metodológicos y técnicos vinculados con los contenidos particulares a tratar.

Las horas reloj que corresponden a cada espacio curricular son teórico-prácticas, tal como lo establece la normativa vigente. Las actividades prácticas cubren entre el 25 y el 30 % del total y podrán variar de cátedra en cátedra. Dichas actividades deben consignarse en los programas analíticos de cada curso y pueden adoptar la modalidad de talleres, trabajos de campo, simulaciones, pasantías, entre otros. Se podrán incorporar otras actividades de formación, no comprendidas en el plan de estudio. El desarrollo de las actividades comprende la participación activa de los cursantes, el trabajo en equipo con énfasis en la resolución de problemas o la elaboración de ensayos y/o trabajos monográficos.

2. ESTRUCTURA CURRICULAR

2.1. Organización curricular



La Especialización en Ingeniería Gerencial supone el cursado de catorce (14) cursos o seminarios: doce



Ministerio de Educación
Universidad Tecnológica Nacional
Rectorado



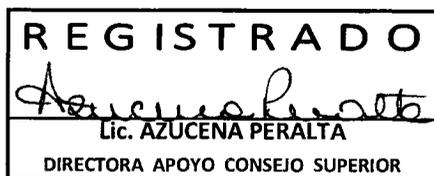
(12) obligatorios y dos (2) optativos organizados en siete (7) módulos. La carga horaria total es de 410 horas. El carácter de los módulos, en términos de obligatorios y optativos, no alude a un criterio de importancia sino a un criterio de flexibilidad curricular; el carácter de optativo de los seminarios así indicado permite a cada Facultad Regional diseñar con mayor ajuste a las características regionales y las posibilidades e intereses de cada Facultad Regional la propuesta formativa.

PLAN DE ESTUDIOS

| Módulo | Cursos – Seminarios | Oblig. | Opt. | Horas | | |
|--|--|--------|------|-------|-------|--------|
| | | | | Total | Teór. | Práct. |
| Introdutorio | Administración | x | | 30 | 20 | 10 |
| | Métodos cuantitativos | x | | 30 | 20 | 10 |
| Contextual Información y Control | Economía y Empresa | x | | 30 | 20 | 10 |
| | Información financiera para la toma de decisiones | x | | 30 | 20 | 10 |
| | Costos para la gestión | x | | 30 | 20 | 10 |
| | Finanzas y control | x | | 30 | 20 | 10 |
| | Legislación empresaria | | x | 30 | 20 | 10 |
| | Análisis del contexto económico y dinámica de negocios | | x | 30 | 20 | 10 |
| Estrategias, Operaciones y Proyectos | Dirección de Operaciones | x | | 30 | 20 | 10 |
| | Formulación y Evaluación de Proyectos | x | | 30 | 20 | 10 |
| | Marketing estratégico y operativo | x | | 30 | 20 | 10 |
| | Análisis Estratégico | x | | 30 | 20 | 10 |
| | Productividad | | x | 30 | 20 | 10 |
| | Logística y control de la producción | | x | 30 | 20 | 10 |
| | Sistemas integrados de gestión | | x | 30 | 20 | 10 |
| | Ingeniería del mantenimiento | | x | 30 | 20 | 10 |
| | Investigación operativa | | x | 30 | 20 | 10 |
| Integración de Personas y Ética | Gestión de Personas | x | | 30 | 20 | 10 |
| | Ética y Responsabilidad Social Empresarial | | x | 30 | 20 | 10 |
| | Negociación | | x | 30 | 20 | 10 |



Ministerio de Educación
Universidad Tecnológica Nacional
Rectorado



| | | | | | | |
|------------------------------|--|---|---|----|----|----|
| Dirección Estratégica | Comercio Internacional | | x | 30 | 20 | 10 |
| Modulo PYME | Creación y administración de pequeñas empresas | | x | 30 | 20 | 10 |
| Trabajo Final | Seminario Final de Integración | x | | 20 | 20 | |

| | |
|--|------------|
| Cursos y Seminarios Obligatorios | 350 |
| Cursos y Seminarios Optativos | 60 |
| Carga horaria total de la carrera | 410 |

2. 2. CURSOS OBLIGATORIOS

Módulo Introdutorio

- *ADMINISTRACIÓN*

Objetivo

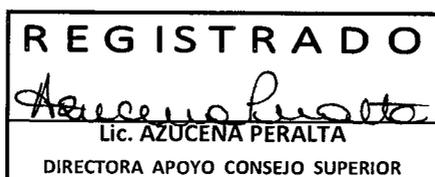
Acceder al conocimiento y profundización de los nuevos conceptos de la Ciencia de la Administración, para la organización eficiente de una organización inserta dentro de un escenario globalizado, de alta competitividad y de cambio permanente.

Contenidos

Administración. Organizaciones. Tipos. Escuelas, enfoques y modelos. Nuevas Corrientes. Teorías Contemporáneas. Complejidad. Atención y Emoción. Neurociencias Aplicadas a la Administración. Planeamiento, Gestión y Control. Definición de objetivos, metas. Clasificación. Estrategias. Proyectos. Gestión. Concepto. Elementos. Los criterios: eficacia, eficiencia, efectividad y relación con el medio social. La gerencia. Funciones básicas de la gerencia. Control. Interno y Externo. Estructura. Formas básicas de la estructura. División horizontal y vertical. Descentralización. Departamentalización. Coordinación. Formalización. Diseño. Organigrama. Cultura organizacional. Autoridad y poder. Formas matriciales, participativas, equipos de tareas, etc. Política. Estrategia.



Ministerio de Educación
Universidad Tecnológica Nacional
Rectorado



Táctica. Proceso Decisorio. Elementos. Criterios. Decisión. Influencia. Racionalidad. La comunicación como medio de eficacia del proceso administrativo. Funciones y manejo de la comunicación. Comunicación formal y comunicación informal. Diferentes medios de comunicación. Aspectos éticos y de responsabilidad social

- **MÉTODOS CUANTITATIVOS**

Objetivo

Brindar los conceptos básicos para comprender y utilizar las herramientas de matemáticas financieras y estadísticas indispensables para el desarrollo de la especialidad.

Contenidos

Matemáticas financieras. Teoría de la probabilidad. Variable aleatoria. Distribuciones. Inferencia estadística y estadística descriptiva. Regresión y correlación multivariable. Diseño de experimentos. Modelos matemáticos para simular procesos productivos y contables.

Módulo Contextual. información y control

En este módulo se procura brindar los conocimientos básicos para que el profesional adquiera capacidades para situar su futuro accionar en el ambiente macro y microeconómico particular de la época en que le toque actuar y disponga de elementos que le permitan interpretar con precisión el entorno que rodea y en el que se halla la organización. Por otra parte, este conjunto se propone proveer de herramientas de análisis cuantitativo a partir de la información proporcionada por las herramientas y teorías contables, con el fin de adoptar decisiones cualitativas y cuantitativas.

- **ECONOMÍA Y EMPRESA**

Objetivo

Profundizar en los conocimientos sustantivos de la economía empresarial con relación a su



Ministerio de Educación
Universidad Tecnológica Nacional
Rectorado



funcionamiento, la producción, la demanda y los mercados competitivos para adecuar a ella la gestión empresarial.

Contenidos

Sujetos económicos. Funciones de demanda y oferta en mercados perfectos e imperfectos. Función de Walras. Teorema de Slutsky. Elasticidad demanda e ingreso. La función de producción microeconómica. Dobb – Douglas. Medición de la actividad económica. Ratios y parámetros. Consumo e inversión. Bienes de cambio. Efectos sustitución y renta. Función de producción. Contabilidad Nacional y matriz insumo producto. Políticas económicas. Teorías clásicas. Las tendencias actuales. Globalización. Economía y medio ambiente. La empresa en el entorno macroeconómico. El nivel de la actividad económica: principales indicadores. Medición de la actividad económica.

- **INFORMACIÓN FINANCIERA PARA LA TOMA DE DECISIONES**

Objetivo

Poseer los conceptos necesarios para interpretar los estados contables como parte del sistema de información de la organización, base para el control y la toma de decisiones gerenciales. A la par de discernir sobre los estados contables, comprender la valuación de los distintos rubros del balance, interpretar los resultados de gestión, expresar opiniones propias sobre los informes contables y utilizados en el proceso decisional.

Contenidos

Conceptos contables básicos. Plan de cuentas. Valuación. Depreciación. Contabilidad. Inflación. Deflación. Análisis de Estados Contables. Estado de Situación Patrimonial. Estado de Resultados. Estado de Patrimonio Neto. Origen y Aplicación de Fondos. Indicadores de Gestión. Índices. Aspectos éticos y de responsabilidad social



Ministerio de Educación
Universidad Tecnológica Nacional
Rectorado



- **COSTOS PARA LA GESTIÓN**

Objetivo

Poseer las herramientas de costos imprescindibles para la gestión gerencial. Aportar un sistema de información y de control de los diferentes elementos que conforman el costo, su acumulación, determinación de estándares, registros e informes.

Contenidos

Costos. Marco general de análisis. Clasificación de los costos. El comportamiento económico de los costos. El punto de equilibrio. Variabilidad de los costos. El costeo marginal. Los costos directos e indirectos. Tratamiento de los gastos. La lógica del ABC frente a los métodos tradicionales. Costos Industriales. Costos de servicios

- **FINANZAS Y CONTROL**

Objetivo

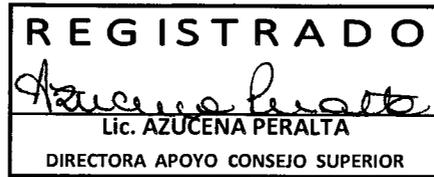
Disponer de los conocimientos necesarios para comprender el sistema financiero de la empresa, su planificación y control, y sus posibilidades futuras, dentro del marco financiero local, los mercados de capitales y los organismos de regulación y control. Brindar los conocimientos sobre técnicas y métodos de análisis de la estructura financiera de la empresa, del costo de capital, de planificación, control presupuestario y control de gestión, de evaluación y administración de inversiones, de su financiamiento y de la política de distribución.

Contenidos

Sistema financiero de la empresa, su planificación y control. Los conceptos de flujo de fondos y valor tiempo del dinero. Las tasas de interés, sus componentes y modalidades. Amortización de un préstamo: sistema francés, alemán, americano. Administración del capital. Estructura de financiamiento. Costo del capital. Dividendos. Concepto de costo de capital. Capital propio y de



Ministerio de Educación
Universidad Tecnológica Nacional
Rectorado



terceros. Efecto de palanca financiera. Costo de oportunidad del capital de la organización y de sus dueños. Presupuesto económico y presupuesto financiero: relaciones y diferencias. Flujos de fondos normales. Control presupuestario. Origen y aplicación de fondos. Administración del riesgo financiero. Análisis de costo – utilidad – volumen; contribución marginal. Sistema financiero local. Mercado de valores. Aplicaciones a la valuación de operaciones en los mercados. Derivados financieros en los mercados nacional e internacional. Financiamiento a corto, mediano y largo plazo. Instrumentos disponibles en el mercado financiero. Control de gestión. Diseño de un sistema. Control estratégico. Tablero de control.

Módulo de estrategias, operaciones y proyectos

La meta es que el alumno disponga de las herramientas necesarias para conocer y analizar procesos de producción y de servicios y ser capaz de desarrollar proyectos de inversión atendiendo a la integración de estos conocimientos con los que sumará desde las unidades correspondientes a costos y finanzas. También contempla las estrategias y herramientas básicas estratégicas y del marketing de la organización.

• DIRECCIÓN DE OPERACIONES

Objetivos

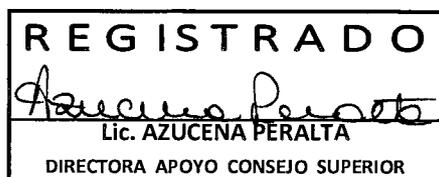
Abordar el análisis gerencial de procesos de manufactura y generación de servicios en unidades productivas atendiendo a las necesidades de competitividad de la empresa y al estado del arte en términos de "las mejores prácticas de gestión".

Contenidos

La función de operaciones en las organizaciones productivas y de servicios. Diseño de productos y servicios. Fabricación y lanzamiento de productos. Planificación y control de la cadena de



Ministerio de Educación
Universidad Tecnológica Nacional
Rectorado



abastecimiento. Diseño y gestión de inventarios. Costos. Administración de las restricciones. Sistemas de producción. Mejora continua. Producción flexible. Sistemas de servicios. Diseño de procesos. Diagramas de flujo. Pert. Gantt. Pareto. Lean Manufacturing. Diseño y medición del trabajo. Decisiones sobre el puesto de trabajo. Mediciones del trabajo. Diseño de la capacidad. Planificación y decisiones sobre la capacidad. Técnicas más utilizadas. Estrategias de localización y distribución en planta. Red de entrega de valor. Estudio de tolerancias e incertidumbres en los datos de decisión. Análisis de normas internacionales. Herramientas informáticas y tecnologías. Aspectos éticos y de responsabilidad social.

- **FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS**

Objetivo

Disponer de los conceptos necesarios para desarrollar las fases de un proyecto de inversión, sus componentes físicos, económicos y financieros y profundizar en el análisis para la toma de decisión acerca de proyectos de inversión.

Contenidos

Análisis del macro - ambiente económico, social, político e institucional. Análisis del mercado. Competencia. Canales de distribución. Proveedores. Determinación de la demanda actual y futura. Análisis de factibilidad técnica del proyecto (proceso, tecnología, equipamiento, planta). Análisis de factibilidad legal y de gestión. Análisis económico - financiero. Presupuesto económico. Cash. Flow. Ratios. Tasa interna de retorno. Valor actual neto. Análisis de sensibilidad. Análisis multivariable. Tecnología involucrada en el proyecto.



Ministerio de Educación
Universidad Tecnológica Nacional
Rectorado



- **MARKETING ESTRATÉGICO Y OPERATIVO**

Objetivo

Adquirir conocimientos sobre la filosofía y las herramientas del marketing competitivo y sustentable. Conocimientos sobre clientes, competencia, productos, servicios, mercados, estrategias competitivas, precios, distribución.

Contenidos

Introducción al marketing. Marketing holístico. Calidad y satisfacción. Fidelización y retención de clientes. Planificación de estrategias. Herramientas de análisis. Estrategias de Porter, Ansoff, Océano Azul. Cadena de valor. Matrices de decisiones de inversión. Plan de marketing. Branding. Procesos de decisión y comportamiento de compra de personas y organizaciones. Segmentación, diferenciación y posicionamiento. Inteligencia comercial. Investigación de mercado. Producto, Servicio. Precio. Logística, distribución y canales de distribución. Comunicaciones integradas. Publicidad, Promoción, RRPP. Marketing directo. Ventas. Eventos. Ética en marketing. Consumerismo. Ambientalismo.

- **ANÁLISIS ESTRATÉGICO**

Objetivo

Disponer de los elementos que permitan definir, para diferentes casos, el posicionamiento estratégico y formular un propósito, a partir del reconocimiento de paradigmas referentes, logros y estilo organizacional determinado. Abordar los elementos que permitan formular y planear la posterior ejecución de proyectos de orden genérico o específico, a través de una metodología eficaz, hasta llegar a la presentación normalizada del proyecto para su evaluación de factibilidad.

Contenidos

Análisis de paradigmas y contextos macrosociales y económicos. Distintas escuelas. La Sociedad Postindustrial y del Conocimiento. Paradigma del éxito y de la responsabilidad. Los límites del





Ministerio de Educación
Universidad Tecnológica Nacional
Rectorado



crecimiento. La crisis de la globalización. Interrelaciones entre los aspectos políticos, culturales y económicos que configuran los escenarios. Análisis y formulación de estrategia. Visión, propósito y misión. Espacio de intereses sustentables y Poder. Restricciones del entorno. Las situaciones de crisis. Modelos matemáticos de Tom y Prigogyne. El logo y la conducción del cambio. Pensamientos clásicos aplicados a la estrategia. Esquemas de juegos de suma cero y competitivos. Formulación y planeamiento estratégico de proyectos. Propósito, objetivo, metas. Análisis de escenarios y alternativas de acción. El Plan Estratégico del Proyecto y los resultados esperables. Puntos de control. Prevención y contingencia.

Módulo de integración de personas y ética

Se procura establecer las bases de relacionamiento y gestión de las personas, conocer su comportamiento dentro de la organización enfatizando en las bases del comportamiento ético y social que deben regir las actividades de la empresa en su interacción con las personas y la sociedad en su conjunto.

- **GESTIÓN DE PERSONAS**

Objetivo

Abordar la teoría de la administración de los recursos humanos, poniendo énfasis en las funciones directivas y operativas, conciliando los objetivos de las partes involucradas dentro de las organizaciones de cualquier tamaño, públicas y privadas. Desarrollar competencias para formular un planeamiento estratégico de los recursos humanos, atendiendo a su evaluación, retribución, seguridad y estabilidad organizacional

Contenidos

Definiciones. Diferencias entre el enfoque de gestión de personas y el enfoque de Administración





Ministerio de Educación
Universidad Tecnológica Nacional
Rectorado



de Personal. El ser humano en el trabajo. Personalidad. Emociones. Valores. Habilidad. Actitudes. Aptitudes. Satisfacción laboral. Objetivos y políticas de la gestión de personas. Políticas generales Estructura del área de gestión de personas. Sus distintas divisiones funcionales. Objetivos de cada una. Relación por tipo y tamaño de las organizaciones. Planeamiento estratégico de la Gestión de Personas. Sistema y subsistema: objetivos, indicadores de gestión y herramientas clave de cada subsistema. Calidad de Vida Laboral, Administración de personas. Desarrollo del personal y Relaciones Laborales Información que debe brindar el sistema (externa e interna). Aplicaciones informáticas a la gestión de personas. Administración y operación de la función de la gestión de personas. Análisis de funciones, reclutamiento y selección. Desarrollo de personal. Capacitación. Política de remuneraciones. Evaluación de desempeño. Servicios al personal. Seguridad laboral. Tercerización planificada. Aspectos éticos y de responsabilidad social.

Módulo de seminario de trabajo final

Se trata de un módulo de carácter conceptual y también metodológico, orientado a fortalecer el proceso de producción del trabajo final.

- **SEMINARIO FINAL DE INTEGRACIÓN**

Objetivo

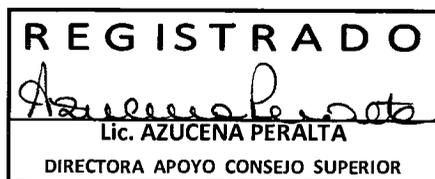
Capacitar sobre la elaboración y presentación del trabajo final de la carrera

Contenidos

Con asesoramiento personalizado se llevarán a cabo tareas de orientación y facilitación a los estudiantes orientados a llevar a cabo los procedimientos académicos y reglamentarios de modo de poder estructurar su proyecto de trabajo final para luego elaborar la misma en forma exitosa. Se invitará al estudiante a consultar trabajos aprobados con el fin de complementar su proceso de



Ministerio de Educación
Universidad Tecnológica Nacional
Rectorado



aprendizaje. El taller cuenta con un banco de tutores y referentes que pueden ser seleccionados por los asistentes para ayudarlos a cumplir con su tarea.

2.3. CURSOS OPTATIVOS

Módulo contextual, información y control

- *LEGISLACIÓN EMPRESARIA*

Objetivo

Brindar los conocimientos jurídicos que regulan las relaciones empresariales, desde su constitución societaria, régimen tributario, regímenes de contratación laboral, conflictos individuales y colectivos de trabajo y normativa sobre propiedad intelectual y patentes.

Contenidos

Alternativas de constitución de sociedades. Estructura global del régimen tributario. Leyes de contrato de trabajo. Convenios colectivos y conflictos laborales. Leyes de propiedad intelectual y patentes. Derecho internacional. Convenios de comercio internacional.

- *ANÁLISIS DEL CONTEXTO ECONÓMICO Y DINÁMICA DE NEGOCIOS*

Objetivo

Disponer de los conceptos e instrumentos que permitan analizar el contexto económico macrosocial que rodea un determinado proyecto.

Contenidos

Crecimiento Económico. Teorías y modelos. Modelo de crecimiento neoclásico unisectorial y bisectorial. La crítica de Cambridge. Transmisión y causas del progreso técnico. Crecimiento económico y bienestar. Matriz insumo – producto. Regiones. Instrumentos de política económica. Equilibrio externo, fiscal, monetario y empleo. El impacto social. Modelos de análisis dinámico de



Ministerio de Educación
Universidad Tecnológica Nacional
Rectorado



negocios. Riesgo negocio. Riesgo país. Las tendencias de la globalización y la internacionalización de las empresas.

Módulo de estrategias, operaciones y proyectos

- **PRODUCTIVIDAD**

Objetivo

Desarrollar competencias para el diseño estratégico en estructuras organizacionales dinámicas y flexibles orientadas al mercado. Profundizar en el análisis de cuestiones relativas a "modelos" y "estrategias" de producción conducentes al logro de una nueva cultura organizacional.

Contenidos

Significado e importancia de la productividad. Paradigmas productivos. Productividad y análisis del valor. Medición de la productividad. Indicadores de rendimiento de una organización. Tablero de comando. Teoría de las restricciones. Aspectos éticos y de responsabilidad social.

- **LOGÍSTICA Y CONTROL DE LA PRODUCCIÓN**

Objetivo

Disponer de conocimientos necesarios para conducir el proceso de abastecimiento de la organización, cuidando la gestión de inventarios, el transporte y la distribución en el tiempo oportuno para la gestión del negocio. Proveer herramientas que permitan administrar el flujo de materiales, la cadena que va desde el proveedor al cliente. Analizar los vínculos con las otras áreas de la empresa y apreciar la mejora en la rentabilidad y en los servicios al cliente.

Contenidos

Pronóstico de la demanda. Planeamiento de abastecimiento. Manejo de proveedores. Gestión de inventarios. Transporte y distribución. Flujo de información. Indicadores logísticos. Optimización de





Ministerio de Educación
Universidad Tecnológica Nacional
Rectorado



redes logísticas.

- **SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTIÓN**

Objetivo

Desarrollar los conocimientos básicos para comprender qué es, cómo medir y cómo mejorar la gestión empresarial integrada incorporando los conceptos de calidad total, la protección del medio ambiente y la seguridad y salud ocupacional dentro de las organizaciones modernas.

Contenidos

Introducción a la gestión enfocada a la calidad total. Ciclo de la calidad. Control y mejora de los procesos productivos y administrativos. Interpretación de normas. Herramientas para la calidad. Introducción a la gestión enfocada a la protección del medio ambiente. Empresa y medio ambiente. La problemática ambiental. Herramientas de control. Interpretación de normas. Introducción a la gestión enfocada a la seguridad en el trabajo y la salud ocupacional. Herramientas de control. Interpretación de normas. Administración de sistemas técnicos. Aspectos éticos y de responsabilidad social.

- **INGENIERÍA DEL MANTENIMIENTO**

Objetivo

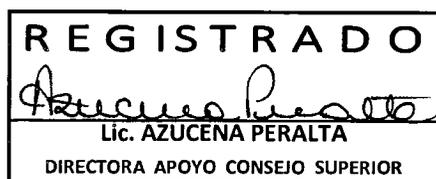
Desarrollar los conocimientos y procedimientos involucrados en el proceso del mantenimiento, sustentado en un enfoque de unidad de negocios que conlleva a la mejora continua y a la actualización tecnológica.

Contenidos

Evolución y requerimientos del mantenimiento. Mantenimiento productivo total. Mantenimiento predictivo y correctivo. Conceptos y aplicaciones. Autogestión. Incorporación de nuevas tecnologías.



Ministerio de Educación
Universidad Tecnológica Nacional
Rectorado



- **INVESTIGACIÓN OPERATIVA**

Objetivo

Poseer las herramientas de la investigación operativa, que aporta elementos para la correcta toma de decisiones en la gestión empresarial.

Contenidos

La toma de decisiones y la investigación operativa. Las teorías de modelización en la empresa. Modelo de redes. Modelos probabilísticos y estocásticos. Gráficas. Simulación. Herramientas informáticas utilizadas.

Módulo de integración de personas y ética

- **ÉTICA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL**

Objetivo

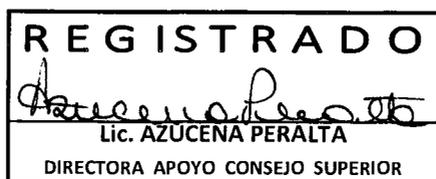
Favorecer la comprensión de los valores éticos y morales que imperan en el mercado y guardan relación directa con la actividad comercial y la responsabilidad social de la empresa. Ayudar al profesional a mantener ante un entorno cada vez más competitivo y global, un compromiso ético con el trabajo y la sociedad. Capacitar para abordar situaciones o problemas empresariales que entrañen un dilema ético a través de la reflexión crítica y preservando los valores morales. Sensibilizar hacia temas medioambientales y sociales

Contenidos

La ética y la moral: distinción conceptual. Principales doctrinas éticas: ética material de bienes y fines; ética formal; ética material de valores. La axiología. Las escalas de valores. Universalidad e historicidad de los valores. Los principios de ética empresarial y el contexto sociopolítico y económico. Toma de decisiones y normas éticas de conducta. Los códigos de ética. La responsabilidad social empresarial. El balance social. Sustentabilidad. Ambientalismo.



Ministerio de Educación
Universidad Tecnológica Nacional
Rectorado



- **NEGOCIACIÓN**

Objetivo

Entender los procesos de negociación no solo como un proceso para optimizar los intercambios sino también como una habilidad gerencial indispensable.

Contenidos

Omnipresencia de la Negociación. Conceptos. Negociación y Mediación. El Regateo. Tipología y Procesos. La negociación como proceso para la Creación de Valor, toma de decisiones y solución de problemas y conflictos. Importancia de la preparación. Los principios del Programa de Negociación de Harvard. Los aportes de Cohen, Nieremberg, Bazermann, Raiffa, Camp y Kennedy. El enfoque tridimensional de Lax y Sibennius. Negociación con intervención de terceros. Negociaciones multipartes. Negociaciones en un marco global. Reflexiones éticas

Módulo de dirección estratégica

- **COMERCIO INTERNACIONAL**

Objetivo

Acceder al conocimiento y manejo de las herramientas que permitan la inserción de la empresa en el marco internacional y los contratos que ligan sus negocios.

Contenidos

Conceptos de Economía Internacional. Modelo Ricardiano. Modelo de Heckscher – Ohlin. Economías de escala, competencia imperfecta y comercio internacional. Política macroeconómica y tipos de cambio flotantes y fijos. El Mercado Global de Capitales. Introducción al Sistema Monetario internacional. Operación del Comercio Internacional. Documentación y contratos. Instrumentos y modalidades de pago internacionales y financiamiento. Transportes y seguros. Cotizaciones



Ministerio de Educación
Universidad Tecnológica Nacional
Rectorado



internacionales. Comercialización internacional. Cooperación e Integración regional. Costos y precios de exportación e importación. Secuencias.

Módulo Pyme

- *CREACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE PEQUEÑAS EMPRESAS*

Objetivo

Poseer conceptos y herramientas orientados a favorecer y fundamentar las decisiones relativas a la creación y desarrollo de pequeñas empresas y a la formulación de un plan de negocios adecuado.

Contenidos

La creación de la empresa. Las conductas emprendedoras. El plan del negocio. La empresa familiar. Características especiales de la administración de una empresa familiar. El proceso de sucesión del liderazgo. Oportunidades de franquicia. La comprensión del concepto. Ventajas y limitaciones. Evaluación de las franquicias. La compra de una empresa existente. Investigación y evaluación de empresas disponibles.

R
