



**UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

Departamento de Contabilidad

Asignatura: **GESTION Y COSTOS PARA CONTADORES**

Código: 362

**Plan Vigente (\*)**

Cátedra: Prof. Victorio DI STEFANO

Carrera: (\*) Contador Público (RCS N° 1509/18)

**Aprobado por Res. Cons. Directivo (FCE)**  
**Nro.: 1582/19**

Valoración horaria semanal: 6 VH

Carga horaria total: 108    Carga horaria Teoría: 54    Carga horaria Práctica: 54

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 Pedagógico de Contabilidad**

**Carrera: Contador Público**

**Asignatura: Gestión y Costos /**

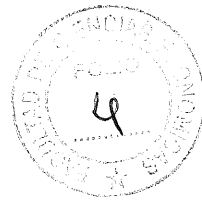
**Código: 362/**

**Profesor Asociado a cargo: Victorio Di Stefano /**

**Plan 2019**

**VH: 6**

En caso de contradicción entre las normas previstas en la publicación de este programa y las dictadas con carácter general por la Universidad o Facultad, prevalecerán estas última



## **1. ENCUADRE GENERAL**

### **1.1. CONTENIDOS MÍNIMOS**

Planificación y presupuestos. Estados contables o financieros proyectados. Control presupuestario y control de gestión. Análisis económico, social y medio ambiental de costos para la toma de decisiones. Proceso gerencial e información contable y extracontable. Técnicas de reducción de costos para la gestión.

### **1.2. RAZONES QUE JUSTIFICAN LA INCLUSIÓN DE LA ASIGNATURA DENTRO DEL PLAN DE ESTUDIOS**

En esta materia se estudiará la aplicación de diferentes técnicas de gestión, el análisis, de las mismas a través de los costos y la rentabilidad, el planeamiento, presupuesto y control presupuestario como esquema básico de operación, y la evaluación de diferentes alternativas de decisión que orienten a la organización hacia sus objetivos.

Estos aspectos, de vital importancia en la tarea de operar y controlar una empresa, se analizarán a partir de la contabilidad de gestión, entendiendo como tal al sistema de información de uso interno que permite a los operadores de la empresa y su dirección, evaluar desempeños, planificar actividades y tomar decisiones.

Sobre esta base, el estudio de la materia permitirá al alumno disponer de los elementos necesarios para alcanzar los objetivos enunciados más abajo.

### **1.3. UBICACIÓN DE LA ASIGNATURA EN EL CURRÍCULUM Y REQUISITOS PARA SU ESTUDIO.**

Su ubicación corresponde al ciclo profesional teniendo como requisito Sistemas de Costos.

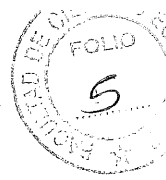
### **1.4. OBJETIVOS DEL APRENDIZAJE**

Lograr que los alumnos puedan incorporar:

#### **Conocimientos**

- Asimilar y aplicar con corrección el lenguaje técnico de la asignatura.
- Comprender claramente las diferencias entre contabilidad general, contabilidad de gestión, contabilidad de costos y sistemas de costos.
- Clasificar y diferenciar los costos de producción, comercialización, administración y financiación.
- Conocer distintos modelos y sistemas de costeo.

- Disponer de los elementos necesarios para la tarea de planeamiento, presupuestación y control.
- Determinar pautas para medir desempeños, realizar análisis de rentabilidad global y por la línea de producto, y procesar información válida para distintos tipos de decisiones.
- Analizar diferentes técnicas de gestión y evaluar su viabilidad dentro de la organización de acuerdo con las características de esta.



#### Habilidades y Técnicas

- Manejar cálculos numéricos con precisión y rapidez.
- Elaborar informes claros y sintéticos e interpretarlos correctamente.
- Aplicar los conocimientos teóricos a situaciones prácticas.
- Detectar los aspectos teóricos implicados en situaciones concretas.
- Identificar en cada caso las herramientas adecuadas para atender diferentes situaciones.

#### Hábitos

- Establecer y respetar programas de tiempo.
- Trabajar productivamente en equipo.
- Ubicar toda nueva información en un contexto.
- Brindar y recibir información clara, oportuna y adecuada a las necesidades de la persona a quien está dirigida.
- Evaluar la eficiencia de los canales de comunicación usados.
- Realizar frecuentes análisis para eliminar ineficiencias.

#### Actitudes e Ideales

- Asumir una actitud crítica frente a distintas soluciones propuestas.
- Adoptar igual posición frente al propio trabajo.
- Colaborar dentro de las características de una organización determinada.
- Adherir a los principios que tiendan a la equitativa distribución de todos los bienes dentro de la comunidad.



## 2. PROGRAMA ANALITICO

### UNIDAD TEMATICA I: FUNDAMENTOS DE COSTOS Y GESTIÓN EMPRESARIAL.

Objetivos del aprendizaje: integrar el conjunto de nociones básicas sobre la disciplina y sus fundamentos teóricos, conceptuales y sus aplicaciones.

#### Temas por desarrollar:

1. La disciplina Costos: objetivos y contenido básico.
2. Sistemas de Costos: concepto y elementos. Clasificaciones de los costos: concepto y objetivos. Clasificación por función, naturaleza, forma de asignación a las unidades de costeo, momento de registro contable. Controlabilidad y relevancia. Clasificación por variabilidad: costos variables, fijos y semifijos. Sistemas de costos predeterminados e históricos. Modelos de costeo integral, variable y completo. Modalidades operativas: acumulación de costos por órdenes y determinación de costos en casos de operaciones en serie. Productividad, eficacia y eficiencia. Concepto relativo del costo. Diferentes costos para diferentes objetivos.
3. La información de costos para usuarios internos y externos. Contabilidad patrimonial y contabilidad de gestión. Concepto, diferencias, ámbito. Información de costos para la gestión: necesidades de los diferentes usuarios internos.

### UNIDAD TEMATICA II: PLANEAMIENTO

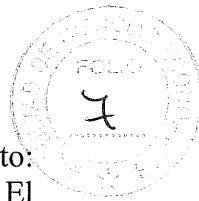
Objetivos del aprendizaje: comprender los conceptos esenciales sobre objetivos organizacionales, estrategia, planeamiento y operación, así como su interrelación y su aplicación en la gestión empresarial.

1. Tipos de organización en cuanto a su modelo de gestión. La estrategia: concepto y diferentes enfoques. Modelos prescriptivos y descriptivos. Evolución histórica y enfoques predominantes en la actualidad. El diseño estratégico.
2. El planeamiento en la empresa: concepto, fines y metodología. El planeamiento estratégico y los “planes estratégicos”. Planeamiento a largo plazo. Tipos de planeamiento: el planeamiento integral y el planeamiento operativo.
3. Los enfoques “bottom-up” y “top-down”. La fijación de metas. Impacto sobre los planes y la gestión organizacional.

### UNIDAD TEMATICA III: PRESUPUESTOS Y CONTROL

Objetivos del aprendizaje: dominar las técnicas de planeamiento y presupuestación, capacitándose para la implantación de un sistema de presupuestación integral, y utilizando la herramienta para el control y mejora de la gestión.

#### Temas por desarrollar.



1. Estrategia, planeamiento y Presupuesto. Sistemas. Procesos. Control estratégico.
2. El presupuesto: concepto, elementos, aplicaciones. Objetivos del presupuesto: planificación, pronóstico, asignación de recursos y medición de desempeño. El presupuesto y su relación con el proceso de planeamiento. El presupuesto operativo y el presupuesto económico-financiero. Presupuesto integral. Relación con otros sistemas de información. Uso de costos en el proceso presupuestario. Variables internas y externas, controlables y no controlables. Pautas presupuestarias y proceso de elaboración del presupuesto. Cronograma, responsables, etapas.
3. Metodologías y técnicas de presupuestación: por incrementos, base cero, series de tiempo, suavizamiento exponencial, proyección de sucesos. Presupuestos por actividades y por programas. Presupuesto flexible.
4. Presupuesto de ventas. Responsables, aplicaciones. Modelos de elaboración y pronóstico. Confección y análisis crítico.
5. Plan de producción y de compras. Responsables y utilización. Los modelos de organización de la producción "pull" y "push". Método just-in time y MRP.
6. Presupuestos de gastos operativos: de producción, comercialización, administración e investigación y desarrollo.
7. Presupuesto económico. Elaboración. Técnicas y formas de exposición. Aplicaciones.
8. Presupuesto financiero. Tipos: base y operativo. El flujo de fondos. Estado de origen y aplicación de fondos. Decisiones de financiamiento e inversión. Alternativas y esquemas.
9. Balance proyectado. Elaboración. Presentación de la información. Aplicaciones.
10. El plan de inversiones. Información necesaria y aplicación. El control del presupuesto de inversiones en la empresa.
11. Métodos de valuación en los presupuestos: moneda base, corriente, homogénea y extranjera.
12. Control presupuestario: objetivos, metodología y análisis de desvíos. Control ex ante y ex post. Informes. El análisis de desvíos. Toma de decisiones y la mejora en la gestión.
13. Beyond Budgeting: concepto, enfoque, diferencias con los modelos de presupuestación integral. Casos de BB. Ventajas e inconvenientes. El futuro de los modelos de gestión presupuestaria. La dualidad o dicotomía entre presupuesto y Beyond Budgeting: modelo integral superador.
14. Presupuesto en la administración pública. Métodos de registración. Método inglés, francés y mixto. El ciclo presupuestario del estado nacional, provincial y municipal en Argentina. Controles de gestión. Informes sobre ejecución presupuestaria y controles. La corrupción en el estado: tipos, impacto y formas de evitarla.

## UNIDAD TEMATICA IV: COSTOS PARA TOMA DE DECISIONES

Objetivos del aprendizaje: comprender y utilizar las técnicas de elaboración de información económica y financiera para la gestión, así como sugerir cursos de acción en procesos de toma de decisiones, aplicando herramientas y modelos cuantitativos en forma coordinada con los otros aspectos generales del marco decisorio típico de toda organización.

### Temas por desarrollar.

1. El proceso de toma de decisiones como parte de los procesos de gestión organizacional. Escenario, actores, necesidades y tipos de decisiones. Objetivos de largo y corto plazo. Decisiones de largo plazo y de corto plazo. Factores que intervienen en los procesos decisorios. Quiénes toman decisiones en la organización. El factor incertidumbre. Relaciones con teoría de la decisión y modelos probabilísticos. El decisor, sus objetivos y escala de valores. Los tres elementos centrales del proceso: la información, el análisis y la decisión, y la ejecución. La información económica para la toma de decisiones. Características, tipos, ventajas y limitaciones. Requisitos para que sea útil: confiabilidad y oportunidad. Diferencias entre información sistemática y rutinaria, e información ad-hoc.
2. Herramientas y técnicas empleadas en la elaboración de información para la toma de decisiones. Información financiera y económica. Modelos de valuación de flujo de fondos para evaluación de proyectos y de negocios a largo plazo. Características, usos, ejemplos. Ventajas y limitaciones. El estado de resultados: formas y técnicas de elaboración.
3. Análisis marginal. Costos unitarios para toma de decisiones. Costos para diferentes objetivos. El concepto relativo del costo. La variabilidad de los costos frente a la decisión específica. Estudio y tratamiento específico de los costos variables y fijos. La contribución marginal: características, usos y aplicaciones. Ventajas y limitaciones.
4. Informes típicos empleados para la toma de decisiones y control de gestión. Informes proyectados. El estado de resultados con la técnica de la contribución marginal abierto por segmento de negocios. Sistemas de equilibrio e indiferencia. Punto de equilibrio: concepto, medición, ventajas y limitaciones como indicador. Margen de seguridad.
5. Decisiones de largo plazo. Desarrollo de un negocio nuevo. Discontinuaciones. Decisiones sobre factores estructurales: ampliación, disminución o modificaciones de capacidades productivas o tecnológicas. Utilización de modelos de análisis financieros y económicos: complementariedad y aplicaciones.
6. Decisiones de corto plazo.
  - 6.1. Decisiones sobre precios. Modelos de fijación de precios. Precios negociados, fijados y de remate. Fijación de precios: enfocados en consumidor, enfocados en competencia y cost-plus. Factores determinantes en la fijación del precio. Variables externas e internas. Políticas de precios. Relación con la política comercial, la estrategia y los objetivos. Tipos de precios. El concepto

del precio único y del precio diferenciado. Precios especiales. Revenue management. Evolución histórica en los modelos de pricing, y situación actual.

6.2. Decisiones comerciales. Precios, costos, volumen y mezcla como factores determinantes de la utilidad neta. Análisis de costos referidos a diferentes unidades de costeo: productos, servicios, actividades, departamentos, sectores, divisiones, unidades de negocios. Estudios específicos sobre costos fijos de estructura y operación. Costos “erogables” y “no erogables”. Rankings de rentabilidad, utilidad y contribución de negocios, segmentos y productos: determinación, aplicaciones. Lanzamiento y discontinuación de productos dentro de un segmento: estudios específicos.

6.3. Decisiones sobre procesos. Mejoras, eliminación, outsourcing. Tercerización: Análisis económico y estratégico. Productividad y eficiencia: medición y toma de decisiones para su incremento.

6.4. Decisiones sobre costos. Metodologías aplicables. Casos. La gestión de costos en todas las funciones. La reducción efectiva de costos. Reducción operativa e integral de costos. Herramientas y técnicas aplicables.

7. El control de gestión en la empresa. Información y aplicaciones de la contabilidad de gestión y la contabilidad patrimonial. Informes. Análisis. Usuarios. Aplicaciones.
8. El plan de negocios. Contenido, aplicaciones, formato.

#### UNIDAD TEMATICA V: TABLERO DE COMANDO

Objetivos del aprendizaje: emplear adecuadamente tableros de comando y gestión para evaluar desempeño y generar una retroalimentación adecuada a todo mando de la organización con el fin de alcanzar los objetivos planteados por la estrategia y planes de la misma.

#### Temas por desarrollar.

1. Concepto y contenido del tablero de comando. Tablero de control. Indicadores financieros y no financieros de desempeño
2. Integración de la información contable y de otras fuentes.
3. El tablero de comando y el proceso de control de gestión.
4. Construcción de tableros: diferentes tipos y usuarios. Contenidos básicos típicos: indicadores, construcción, frecuencia, usuarios.
5. El Balance Scorecard y su vinculación con el proceso estratégico.
  - 5.1 Las cuatro perspectivas: financiera, de clientes, de los procesos internos de negocios y del aprendizaje y crecimiento.
  - 5.2 Su aplicación en el proceso estratégico para la comunicación y el control. Los mapas estratégicos.
  - 5.3 Integración al sistema de información de la compañía.



#### 5.4 Datos contables y extracontables.



### UNIDAD TEMÁTICA VI: INDICADORES FINANCIEROS Y OPERATIVOS

Objetivos del aprendizaje: calcular y utilizar todo tipo de indicadores monetarios y no monetarios que permitan evaluar desempeño y marcha de la gestión de las organizaciones, enfatizando la utilidad y los límites de su aplicación en la decisión y el control.

#### Temas por desarrollar.

1. Generación de indicadores. La medición de la gestión a través de indicadores.
2. Medición y control de la productividad y la eficiencia.
3. Economic Value Added (EVA) y Market Value Added (MVA):
  - 3.1. Concepto y metodología de cálculo.
  - 3.2. Aplicaciones en la empresa.
  - 3.3. Empleo como indicador del desempeño y en la fijación de remuneraciones.
4. Indicadores patrimoniales: liquidez, solvencia, prueba ácida, días de inventario y días en la calle. Cálculo y aplicaciones.
5. Indicadores de utilidad. Medición de utilidad y rentabilidad: retorno sobre la inversión, retorno sobre el patrimonio neto, retorno sobre activos, fórmula de DuPont, EBIT, EBITDA, indicadores financieros.

### UNIDAD TEMÁTICA VII: CONTROL DE GESTIÓN.

Objetivos del aprendizaje: aprender las técnicas de elaboración, interpretación y aplicación de la información de gestión integral del negocio, con profundo dominio de las fuentes y los usos de dicha información, a través del manejo de las herramientas técnicas e informáticas requeridas para su preparación y análisis, con el objeto de mejorar la toma de decisiones en el ámbito organizacional.

#### Temas por desarrollar.

1. El informe de gestión gerencial. Formas y técnicas de elaboración. Contenido. Usuarios. Periodicidad. Características. Aplicaciones. La medición de desempeño y su impacto en el comportamiento organizacional.
2. La información de contexto y medio ambiente. El marco político, económico, regulatorio y de la industria en particular. Información de mercado, competencia y clientes/consumidores.
3. La información interna. Información económico-financiera. Indicadores de gestión específicos. Relevancia. Métodos de cálculo. Aplicación.
4. La evaluación de desempeño. Los parámetros de gestión. El presupuesto, las metas rígidas y las comparaciones con el entorno. El benchmarking.

## UNIDAD TEMATICA VIII: HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS DE GESTION Y COSTOS



Objetivos del aprendizaje: conocer las nuevas y modernas técnicas, herramientas y modelos de gestión utilizados por las organizaciones, en su aspecto vinculado con la generación de información, control de gestión y estudios económicos-financieros para la decisión, así como en su costado operativo en los casos en que corresponda según la metodología estudiada.

### Temas por desarrollar.

1. Costeo objetivo.
2. Teoría de las restricciones y contabilidad del “throughput”.
3. Costos del ciclo de vida de productos.
4. Benchmarking.
5. Reingeniería.
6. Just- in- time.
7. Kaizen.
8. Calidad total y Total Quality Management.
9. Análisis de la cadena de valor.
10. Responsabilidad social empresaria.
11. Costos medioambientales.
12. Activity-based costing (ABC) y activity-based management (ABM). Conceptos básicos y aplicaciones operativas. Beneficios y limitaciones. Time-driven ABC. La gestión basada en las actividades. El ABC/ABM y los sistemas de información integral. La utilización del ABC/ABM en la elaboración de presupuestos.

## UNIDAD TEMATICA IX: REDUCCION DE COSTOS

Objetivos del aprendizaje: aprender y utilizar las técnicas de reducción de costos, y el gerenciamiento de un proceso integrado para tal fin, así como el concepto cultural de aumento de eficiencia y eficacia a nivel organizacional, utilizando herramientas técnicas apropiadas, y desechando conceptos subjetivos, usuales en el mundo empresario.

### Temas por desarrollar.

1. La gestión y la reducción de costos como objetivo de gestión. Características y requisitos. Reducción integral de costos. Reducción “estratégica” y “reducción

operativa". Concepto y diferencias. Planificación de la reducción de costos. Metodología, impulsores, participantes, prioridades y formas que puede adoptar el proceso de reducción de costos.



2. Análisis de procesos y productos: acciones sobre funciones, tareas, actividades. Análisis de productos y servicios: acciones sobre componentes físicos y monetarios.
3. El sistema de costos standard como elemento para la medición de eficiencia fabril: determinación y análisis de variaciones en costos.
4. Reducción de costos comerciales, administrativos, financieros y de investigación y desarrollo.
5. Los programas de reducción de costos: características, formas, responsables, medición de resultados y aplicaciones.
6. Los errores habituales por evitar en los procesos de reducción de costos.

### **3. BIBLIOGRAFÍA.**

#### **3.1. BIBLIOGRAFÍA OBLIGATORIA**

Lavolpe, A, Capasso, C. y Smolje, A. (2010) **Presupuestos y Gestión**, Editorial La Ley, Buenos Aires.

Vázquez, Juan Carlos (1992), **Costos**, capítulos 21 y 27, Editorial Aguilar, Buenos Aires.

Peralta, J. (2009) **La gestión empresarial y los costos**, Editorial La Ley, Buenos Aires.

Kaplan, R. y Norton, D. (1999) **El cuadro de mando integral**, Gestión 2000, Barcelona.

Smolje, A. (2016) **Reducción de costos. Ideas, técnicas y casos**, La Ley, Buenos Aires.

#### **3.2. BIBLIOGRAFÍA AMPLIATORIA.**

Horngrén, C., Datar, S. y Rajan, M. (2012) **Contabilidad de costos. Un enfoque gerencial 14ª. Edición**, Pearson Education, México.

Smolje, A. (2017) **El presupuesto hoy: investigación y propuestas**, Edicon, Buenos Aires

Giménez, Carlos (coordinador) (2006) **Decisiones en la gestión de costos para crear valor**, Errepar, Buenos Aires

Capasso, Carmelo y Smolje, Alejandro (2003) “Cuál es el contenido del precio de venta”, **Revista Enfoques**, N° 11, Buenos Aires

Capasso, Carmelo y Smolje, Alejandro (2003) “Precios. Algunas reflexiones básicas sobre la gestión de precios”, **Revista Costos y Gestión**, N° 48, Buenos Aires.

Granda, Fernando y Smolje, Alejandro (1997) “Outsourcing. Herramientas para el análisis económico y estratégico”, **Revista Costos y Gestión**, N° 25, Buenos Aires.

Di Stéfano, Victorio (2002) “Juicio a la tercerización”, **Revista Costos y Gestión**, N° 43, Buenos Aires.

Smolje, Alejandro (2013) “La información esencial para la gestión en el siglo XXI”, **I Jornada bajo Enfoque Latinoamericano del IVC**, Maracaibo.

Di Stéfano, Victorio (2004) “Tablero de comando. Desde la administración en una página hasta el cuadro de mando integral”, **Revista Costos y Gestión**, N° 52, Buenos Aires.

Smolje, Alejandro (2000) “E.V.A. Qué es y cómo se determina”, **Boletín de Lecturas Sociales y Económicas de la Universidad Católica Argentina**, N° 7 mes de abril, Buenos Aires.

Capasso, Carmelo (2002) “Utilidad versus Rentabilidad”, **Revista Universo Económico**, N° 63 y 64, Buenos Aires



Kato, y., Böer, G y Chou, C., (1996) “Costeo objetivo. Un proceso gerencial integrado” **Revista Costos y Gestión** N° 19, Buenos Aires.



Di Stéfano, V., Alderete, V. y Colombo, A., (2001) “Calidad Total. Competitividad. Vinculaciones con las nuevas técnicas de gestión”, **Revista Costos y Gestión**, N° 39, Bs. As.

Smolje, Alejandro (2007) “Glosario de nuevas técnicas de gestión, primera parte”, **Revista Costos y Gestión**, N° 63, Buenos Aires.

Smolje, Alejandro (2007) “Glosario de nuevas técnicas de gestión, primera parte”, **Revista Costos y Gestión**, N° 64, Buenos Aires.

Di Stefano, Victorio y Alderete, Verónica (2011) “**De qué va la responsabilidad social empresarial**”, trabajo presentado al XII Congreso Internacional de Costos, Punta del Este, Uruguay.

Smolje, Alejandro (2011) “**El impacto real de la responsabilidad social empresarial en los costos y resultados**”, trabajo presentado al XII Congreso Internacional de Costos, Punta del Este, Uruguay.

Smolje, Alejandro (2007) **El sistema de costos ABC y el sistema de gestión ABM**, Cuadernos Profesionales del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Osorio, Oscar (1981) “La reducción integrada de costos: un objetivo vital de supervivencia”, **Revista Contabilidad y Administración**, tomo IX.

Peralta, Jorge (2014) **Herramientas para la gestión y costos de los negocios**, Capítulo 10. Editorial La Ley, Buenos Aires.

Smolje, A. (2016) “Gestión, información y contabilidad en la empresa actual”, **Revista Enfoques** N° 7, Julio 2016, La Ley

### **3.3. DETALLE DE BIBLIOGRAFÍA y REFERENCIACION**

#### **UNIDAD TEMATICA I: FUNDAMENTOS DE COSTOS Y GESTIÓN EMPRESARIAL**

Puntos 1 al 3.

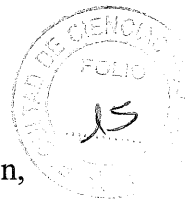
Lavolpe, Antonio, Capasso, Carmelo y Smolje, Alejandro (2010) **Presupuestos y Gestión**, Capítulo 5, puntos 5.1. y 5.2., Editorial La Ley, Buenos Aires.

Puntos 1 al 3

Smolje, A. (2016) “Gestión, información y contabilidad en la empresa actual”, **Revista Enfoques** N° 7, Julio 2016, La Ley

Horngren, Charles, Datar, Srikant y Rajan, Madhav (2012) **Contabilidad de costos. Un enfoque gerencial 14ª. Edición**, Capítulo 2, Pearson Education, México.

#### **UNIDAD TEMATICA II: PLANEAMIENTO**



Puntos 1 al 3.

Smolje, A. (2017) **El presupuesto hoy: investigación y propuestas**, capítulos 6 y 7, Edicon, Buenos Aires.

### UNIDAD TEMATICA III: PRESUPUESTOS Y CONTROL

Puntos 1 al 13.

Lavolpe, Antonio, Capasso, Carmelo y Smolje, Alejandro (2010) **Presupuestos y Gestión**, Capítulos 1, 2, 3, 4, 5 punto 11, 6, 7, 8, 9, 10 y 12, Editorial La Ley, Buenos Aires.

Puntos 1 al 13.

Smolje, A. (2017) **El presupuesto hoy: investigación y propuestas**, capítulos 2, 8 y 3, Edicon, Buenos Aires.

Punto 2

Horngren, Charles, Datar, Srikant y Rajan, Madhav (2012) **Contabilidad de costos. Un enfoque gerencial 14ª. Edición**, Capítulo 6, Pearson Education, México.

Punto 14.

Peralta, Jorge (2009) **La gestión empresarial y los costos**, Capítulo 15, punto 15.13.20., Editorial La Ley, Buenos Aires.

### UNIDAD TEMATICA IV: COSTOS PARA TOMA DE DECISIONES

Puntos 1, 2, 3, 4 y 6.

Vázquez, Juan Carlos (1992), **Costos**, Capítulo 21, Editorial Aguilar, Buenos Aires.

Punto 6.1.

Capasso, Carmelo y Smolje, Alejandro (2003) “Cuál es el contenido del precio de venta”, **Revista Enfoques**, N° 11, Buenos Aires

Capasso, Carmelo y Smolje, Alejandro (2003) “Precios. Algunas reflexiones básicas sobre la gestión de precios”, **Revista Costos y Gestión**, N° 48, Buenos Aires.

Punto 6.3.

Granda, Fernando y Smolje, Alejandro (1997) “Outsourcing. Herramientas para el análisis económico y estratégico”, **Revista Costos y Gestión**, N° 25, Buenos Aires.

Di Stéfano, Victorio (2002) “Juicio a la tercerización”, **Revista Costos y Gestión**, N° 43, Buenos Aires.

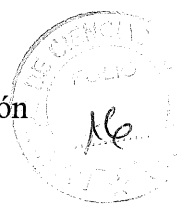
### UNIDAD TEMATICA V: TABLERO DE COMANDO

Puntos 1 al 4.

Smolje, Alejandro (2013) “La información esencial para la gestión en el siglo XXI”, **I Jornada bajo Enfoque Latinoamericano del IVC**, Maracaibo.

Punto 5

Kaplan, Robert y Norton, David (1999) **El cuadro de mando integral**, Ediciones Gestión 2000, Barcelona.



Punto 5.

Peralta, Jorge (2009) **La gestión empresarial y los costos**, Capítulo 18, Editorial La Ley, Buenos Aires

Di Stéfano, Victorio (2004) “Tablero de comando. Desde la administración en una página hasta el cuadro de mando integral”, **Revista Costos y Gestión**, N° 52, Buenos Aires.

#### UNIDAD TEMATICA VI: INDICADORES FINANCIEROS Y OPERATIVOS

Punto 2

Horngren, Charles, Datar, Srikant y Rajan, Madhav (2012) **Contabilidad de costos. Un enfoque gerencial 14ª. Edición**, Capítulo 13, Apéndice. Pearson Education, México.

Punto 3.

Smolje, Alejandro (2000) “E.V.A. Qué es y cómo se determina”, **Boletín de Lecturas Sociales y Económicas de la Universidad Católica Argentina**, N° 7 mes de abril, Buenos Aires.

Punto 4.

Lavolpe, Antonio, Capasso, Carmelo y Smolje, Alejandro (2010) **Presupuestos y Gestión**, Capítulo 9, punto 9.4., Editorial La Ley, Buenos Aires.

Punto 5.

Lavolpe, Antonio, Capasso, Carmelo y Smolje, Alejandro (2010) **Presupuestos y Gestión**, Capítulo 6, punto 6.18., Editorial La Ley, Buenos Aires.

Vázquez, Juan Carlos (1992), **Costos**, Capítulo 27, Editorial Aguilar, Buenos Aires.

Capasso, Carmelo (2002) “Utilidad versus Rentabilidad”, **Revista Universo Económico**, N° 63 y 64, Buenos Aires.

#### UNIDAD TEMATICA VII: CONTROL DE GESTIÓN.

Puntos 1 al 4.

Lavolpe, Antonio, Capasso, Carmelo y Smolje, Alejandro (2010) **Presupuestos y Gestión**, Capítulo 9, Editorial La Ley, Buenos Aires.

Peralta, Jorge (2009) **La gestión empresarial y los costos**, Capítulo XVIII, Editorial La Ley, Buenos Aires.

#### UNIDAD TEMATICA VIII: HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS DE GESTION Y COSTOS

Punto 1

Kato, y., Böer, G y Chou, C., (1996) “Costeo objetivo. Un proceso gerencial integrado”, **Revista Costos y Gestión** N° 19, Buenos Aires.

Puntos 6, 7, 8 y 9.

Di Stéfano, V., Alderete, V. y Colombo, A., (2001) "Calidad Total. Competitividad. Vinculaciones con las nuevas técnicas de gestión", **Revista Costos y Gestión**, N° 39, Bs. As.

Puntos 1 al 9.

Smolje, Alejandro (2007) "Glosario de nuevas técnicas de gestión, primera parte", **Revista Costos y Gestión**, N° 63, Buenos Aires.

Smolje, Alejandro (2007) "Glosario de nuevas técnicas de gestión, primera parte", **Revista Costos y Gestión**, N° 64, Buenos Aires.

Punto 10.

Di Stefano, Victorio y Alderete, Verónica (2011) "**De qué va la responsabilidad social empresarial**", trabajo presentado al XII Congreso Internacional de Costos, Punta del Este, Uruguay.

Smolje, Alejandro (2011) "**El impacto real de la responsabilidad social empresarial en los costos y resultados**", trabajo presentado al XII Congreso Internacional de Costos, Punta del Este, Uruguay.

Punto 12.

Smolje, Alejandro (2007) **El sistema de costos ABC y el sistema de gestión ABM**, Cuadernos Profesionales del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

#### UNIDAD TEMATICA IX: REDUCCIÓN DE COSTOS.

Puntos 1 al 6.

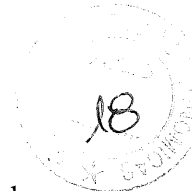
Smolje, A. (2016) **Reducción de Costos. Ideas, técnicas y casos**. La Ley, Buenos Aires.

Osorio, Oscar (1981) "La reducción integrada de costos: un objetivo vital de supervivencia", **Revista Contabilidad y Administración**, tomo IX.

Peralta, Jorge (2014) **Herramientas para la gestión y costos de los negocios**, Capítulo 10. Editorial La Ley, Buenos Aires.



#### 4. METODOS DE CONDUCCIÓN DEL APRENDIZAJE



El desarrollo del modelo de enseñanza-aprendizaje se realizará en general aplicando la modalidad teórico-práctica, debido a la naturaleza y contenido de la disciplina, si bien pueden distinguirse clases con mayor énfasis o intensidad teórica y otras con especial hincapié en la parte práctica, en todos los casos con un enfoque integral y holístico del tema en cuestión, incluyendo tanto desarrollos conceptuales como aplicaciones para plasmar dichos conceptos en situaciones concretas de la vida empresarial.

Sobre la base de esa integración teórico-práctica pueden distinguirse métodos de conducción del aprendizaje con diversos matices según el tipo de intensidad (teórica o práctica) de cada clase.

La metodología de aprendizaje en las clases de contenido preponderantemente teórico se basa en la exposición dialogada, sustentada en la presentación de los diversos temas del contenido de la asignatura para el desarrollo en paralelo de actividades variadas con el objeto del tratamiento, análisis, interpretación y conclusiones sobre la problemática en estudio. En la conducción del aprendizaje de estas clases se aplican técnicas de:

- Pequeños grupos de discusión
- Técnica Phillips 66
- Técnica del cuchicheo
- Método creativo del “torbellino de ideas” (también denominado “brainstorming”),
- Técnica de la lectura meditada en clase
- Método de la discusión espontánea
- Debate sobre cuestiones específicas
- Análisis y discusión de noticias periodísticas sobre temas de costos y gestión de actualidad en el país y en el mundo
- Producción de mapas conceptuales
- Lectura dirigida

En todos los métodos y herramientas existe fomento particular del trabajo grupal y de la reflexión y análisis individual para producción de ideas durante la clase. Se utilizan herramientas tecnológicas de ayuda didáctica, tales como presentaciones audiovisuales de información, videos explicativos y entrevistas, etc., como soporte adicional para reforzar el proceso de enseñanza-aprendizaje desde todos los sentidos, fomentando la participación activa de todos los alumnos, finalizando las unidades temáticas con una puesta en común y síntesis que clarifique los aspectos centrales y contenidos esenciales objeto del aprendizaje, incluyendo el espacio para inquietudes, planteos y revisiones de integración finales.

La metodología de aprendizaje en las clases primordialmente prácticas incluye esencialmente la resolución de problemas a través de casos reales o simulados, estudio de casos y análisis de situaciones críticas, esquemas que demandan el estudio individual del alumno, así como el trabajo grupal en el aula tratando de articular e integrar el contenido teórico y el práctico de manera permanente. Como una guía general adaptable de actividades a utilizar en las instancias de apertura, integración y aplicación de contenidos, las que se seleccionan y modifican en cada curso y caso para adecuarlas al grupo de estudiantes y a las posibilidades prácticas de acuerdo con la infraestructura y el tamaño del curso, se incluyen:

- Resolución de problemas de manera individual y grupal, sobre la base del planteo del docente, con presentación de resultados y discusión para entregar conclusiones y soluciones modelo, así como otras alternativas viables.

- Debates sobre alternativas de solución y discusión sobre posibles opciones a nivel individual y grupal.
- Trabajos de campo para realizar relevamientos en organizaciones reales, con el fin de adquirir conocimientos concretos sobre la práctica empresarial, ya sea a través de visitas a compañías, o, en su defecto mediante simulaciones por videos propuestos sobre diferentes cuestiones referidas a procesos de gestión de las firmas.
- Análisis de incidentes críticos vinculados con la productividad de recursos y costos.
- Entrevistas de estudiantes con empresarios y profesionales invitados a las clases para realizar debates sobre la producción y empleo de la información de costos con fines decisorios, de gestión y control.

En todos los casos, se incentiva la participación individual y grupal de los alumnos en la resolución de los casos y situaciones, con la orientación del docente a cargo, fomentando la propuesta de soluciones creativas y el análisis crítico. Se efectuarán trabajos de investigación sobre determinados temas puntuales de aplicación a la vida de las organizaciones, sobre todo en la segunda parte de la asignatura, una vez que los alumnos hayan adquirido una serie de conceptos básicos y fundamentos teóricos necesarios para encarar estas situaciones extrayendo la mayor riqueza posible de dichos casos. Se procurará motivar la participación en clase de todos los alumnos, a la vez que se introducirá el estudio de casos reales en las situaciones teóricas, utilizando para ello material permanentemente actualizado de la vida de las organizaciones actuales, tanto con fines de lucro como sin dichas finalidades, para enfatizar que en los dos ámbitos son de aplicación absoluta los conceptos y contenidos de la presente asignatura.

## **5. METODOS DE EVALUACION**

Se considera a la evaluación como el momento clave de integración de conocimientos y articulación entre teoría y práctica, así como de revisión del contenido de la asignatura.

La asignatura posee dos evaluaciones escritas de carácter teórico-práctico sin bibliografía presente, cuya nota promedio constituye la calificación del alumno en el curso. En todas las evaluaciones se utiliza una grilla de corrección específica con puntaje ponderado para cada parte integrante de las mismas.

Los alumnos que obtuvieran una calificación total promedio de 7 o superior, logran la aprobación de la materia de forma directa, con la calificación “promocionado”. La regularización de la materia se logra al aprobar ambas evaluaciones y obtener una nota general igual o superior a 4 e inferior a 7, teniendo en cuenta todos los otros elementos antedichos que forman parte de la evaluación integral del curso. El alumno que hubiera tenido como máximo una de las dos evaluaciones con una nota de no aprobado (inferior a 4) tiene la posibilidad de rendir una prueba adicional recuperadora, y en caso de obtener una calificación de 4 ó más, accede a alguna de las dos categorías antedichas (regularización o promoción de la asignatura, según la calificación final del curso obtenida). Los alumnos que rindieran las dos evaluaciones con calificaciones inferiores a 4, o rindieran al menos una con calificación menor a 4 y no aprobaran la correspondiente prueba recuperadora, tendrán la calificación “insuficiente”.

De acuerdo con la normativa vigente, el alumno podrá recuperar un parcial cuya nota haya sido inferior a 4 (cuatro) puntos o en caso de ausencia. La instancia de recuperatorio también podrá ser utilizada para aquellos casos que tengan calificaciones iguales o superiores a 4 (cuatro) y menores a 7 (siete) y deseen elevar la nota para alcanzar la promoción.

La calificación obtenida en el examen recuperatorio reemplazará a la nota del parcial que se recupera.

Los alumnos que de acuerdo con la Resolución CD 455/2006:

1. hubieran aprobado todas las instancias de evaluación (nota parcial 4 o más puntos) y la nota final fuere siete (7) puntos o más de promedio, serán promovidos automáticamente y su calificación será el promedio resultante de ellas. Cabe agregar que debe entenderse que las evaluaciones individuales serán aquellas que respondan a los exámenes parciales en forma directa o luego de haber aprobado la única prueba recuperatoria a que tienen derecho.

2. hubieran aprobado todas las instancias de evaluación (nota parcial 4 o más puntos) y la nota final fuere cuatro (4) puntos o más puntos de promedio, pero inferiores a siete (7) serán considerados "regulares" a los fines de rendir un examen final de la asignatura, cabe destacar al igual que en el punto anterior sean ellas obtenidas en forma directa o luego de haber aprobado la única prueba recuperatoria a que tienen derecho,

3. que hubieran obtenido, luego de todas las instancias de evaluación, notas finales inferiores a cuatro (4) puntos de promedio se les asignará la nota "insuficiente".

Dado que solamente serán calificados los alumnos inscriptos en la lista del curso respectivo, que brinda la Facultad, aquellos alumnos que hayan asistido a las clases en carácter de oyentes o voluntarios no podrán presentarse a rendir los exámenes parciales respectivos, por cuanto la Facultad no labrará acta alguna en tales condiciones ni se admitirán cambios de curso o la rendición de exámenes parciales en otros cursos.

#### **Régimen de exámenes finales, intensivos, magistrales y libres**

El examen final integrador comprenderá temas teóricos y prácticos de la asignatura, debiendo el alumno aprobar ambos temarios, para que su calificación resulte promediada, con un puntaje que alcance por lo menos un 60% de los contenidos. Por consiguiente, los alumnos que obtengan una calificación inferior a 4 (cuatro) puntos serán considerados insuficientes y aquellos con una calificación igual o superior a 4 (cuatro) aprobarán la asignatura con dicha nota (Resolución CD 406/2006).

En el caso de cursos intensivos la evaluación se realizará con una nota final para cada alumno inscripto, que surgirá de un único examen final, el promedio de dos exámenes, la combinación de seguimiento de lectura y trabajos prácticos con exámenes parciales

Las calificaciones deberán ser informadas a los alumnos dentro de los 15 días corridos siguientes a la fecha del examen final. En caso de no existir aula disponible, el acto de lectura y entrega de notas se realizará en Sala de Profesores (Resolución CD 374/2006)

#### **Criterio de confección del promedio de notas finales**

En los casos en que fuere necesario expresar en número entero el promedio de notas parciales o de éstas y el examen parcial, se aplicará el número entero superior si la fracción fuere de 0.50 puntos o más y el número entero inferior si fuere de 0.49 o menos. Cuando la nota fuese de 3.01 a 3.99 se calificará con 3 (tres) puntos. (Resolución CS 4994/93)