



Alcira Perote

“2008 – Año de la Enseñanza de las Ciencias”

*Ministerio de Educación,
Universidad Tecnológica Nacional
Rectorado*

**APRUEBA ACTUALIZACIÓN CURRICULAR DE LA
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

Buenos Aires, 24 de abril de 2008

VISTO la Ordenanza N° 860 que aprueba la creación de la carrera de Maestría en Administración de Negocios y la Ordenanza N° 997 que aprueba un nuevo currículum, 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 los resultados de las evaluaciones realizadas en el marco de la implementación de la carrera de Maestría en Administración de Negocios señalan la necesidad de efectuar ajustes del diseño curricular aprobado por Ordenanza N° 997.

Que con el propósito de optimizar el desarrollo académico y lograr un mayor reconocimiento y con la colaboración de especialistas de reconocida trayectoria en la disciplina, se realizó la actualización curricular de la carrera de Maestría en Administración de Negocios.

Que la Comisión de Posgrado de la Universidad avala la propuesta y la Comisión de Enseñanza recomienda su aprobación.

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



Azuara Beate

“2008 – Año de la Enseñanza de las Ciencias”

*Ministerio de Educación,
Universidad Tecnológica Nacional
Rectorado*

Por ello,

EL CONSEJO SUPERIOR DE LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL

ORDENA:

ARTÍCULO 1°.- Aprobar la actualización curricular de la carrera de Maestría en Administración de Negocios, que se agrega como Anexo I y es parte integrante de la presente Ordenanza, a partir del ciclo lectivo 2008.

ARTÍCULO 2°.- Establecer que en el caso en que el cursante hubiera iniciado la carrera en el marco de la Ordenanza N° 997 y culminara sus estudios en el marco de la presente, se aplicará el régimen de reconocimiento de créditos académicos de posgrado que fija el Reglamento de Posgrado de la Universidad.

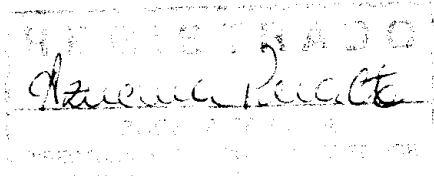
ARTÍCULO 3°.- Dejar establecido que su implementación en la Universidad, a través de sus Facultades Regionales, debe ser expresamente autorizada por el Consejo Superior a excepción de las Facultades Regionales que tengan autorizada la implementación según Ordenanza N° 997.

ARTÍCULO 4°.- Regístrese, comuníquese y archívese.

ORDENANZA N° 1184

Ing. HÉCTOR CARLOS BROTO
RECTOR

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



“2008 – Año de la Enseñanza de las Ciencias”

*Ministerio de Educación,
Universidad Tecnológica Nacional
Rectorado*

ORDENANZA N° 1184

ANEXO I

ACTUALIZACIÓN CURRICULAR DE LA MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

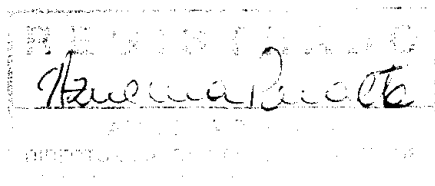
1. MARCO INSTITUCIONAL

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.



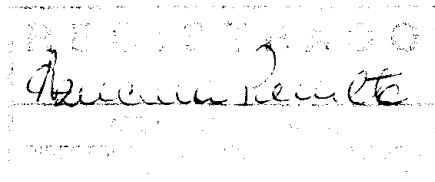
*Ministerio de Educación,
Universidad Tecnológica Nacional
Rectorado*

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 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 fundante 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



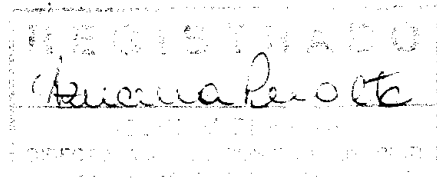
*Ministerio de Educación,
Universidad Tecnológica Nacional
Rectorado*

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 la visión lineal y unidisciplinar.

En este contexto, la Carrera de Maestría en Administración de Negocios (MBA) adopta un enfoque de formación que integra conocimientos provenientes de disciplinas diversas; incorpora el dominio de 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 alto nivel de competencia, hábiles en la definición de estrategias adecuadas a cada circunstancia, capaces de asumir posiciones sustentadas en la ética y de emplear metodologías innovadoras que permitan incrementar la productividad y competitividad de la empresa.
- Desarrollar las competencias de dirección y gerencia de los profesionales, con una perspectiva integral e interfuncional 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.
- Preparar profesionales que sean capaces de apreciar el papel que juegan las nuevas



*Ministerio de Educación,
Universidad Tecnológica Nacional
Rectorado*

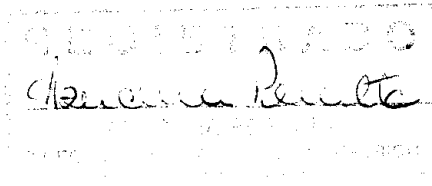
tecnologías en la administración de empresas modernas y utilizarlas para obtener ventajas competitivas, mediante la optimización de las operaciones, a partir de una profunda comprensión de las prioridades de los clientes, los costos y la eficiencia de los activos, y reinversión de las operaciones para diseñar una red de valor, en base a las posibilidades que otorga la tecnología actual.

- Abordar la formación con énfasis en el desarrollo de la modelación matemática para el proceso de toma de decisiones estratégicas a nivel financiero y con respecto al comportamiento del mercado, bajo ambientes complejos globalizados y de incertidumbre enfocados desde la óptica de los servicios que valoran los clientes.
- Transferir el desarrollo directivo y general adquirido por los cursantes a las organizaciones donde prestan servicios, a fin de potenciar la gestión y las decisiones ejecutivas.
- Desarrollar proyectos de inversión e investigación aplicadas a las empresas de modo de lograr una importante vinculación con el sector productivo.
- Concretar alianzas con instituciones de reconocido prestigio, mediante la realización de programas e investigaciones conjuntas.

1. 3. Objetivos

General:

Formar ingenieros y otros profesionales vinculados - directa o indirectamente - con la administración de empresas, que detecten los conocimientos referidos a la gerencia y administración - planificación, gestión y control - que les permitan desenvolverse en tareas de desarrollo, formulación, ejecución y control de proyectos de producción de bienes y servicios; en la formación de recursos humanos; así como en actividades



*Ministerio de Educación,
Universidad Tecnológica Nacional
Rectorado*

relativas al diseño y desarrollo de investigaciones en el campo empresarial, con base en protocolos teóricos y metodológicos, para la solución de problemas organizacionales y de dirección.

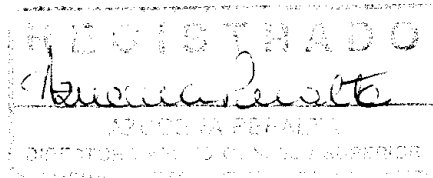
Específicos:

Formar profesionales capaces de:

- Analizar problemas complejos que se plantean en las instituciones, crear y desarrollar proyectos, diseñar estrategias y prepararse para la toma de decisiones en las organizaciones del sector 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 requiere para el conocimiento del sistema y el medio ambiente en los cuales interviene toda organización.
- Actualizarse académica y profesionalmente en los conocimientos y enfoques teórico - metodológicos relativos a la gestión, planificación y control de proyectos de negocios.
- Conocer y aplicar conceptos vinculados con el desarrollo organizacional, la planificación estratégica y la formulación y evaluación de proyectos.
- Gestionar eficazmente las relaciones entre Universidad - Empresa - Estado, que den por resultado externalidades positivas crecientes.
- Valorar desde una perspectiva ética el logro del bien común como factor estratégico para el éxito de las organizaciones modernas.

1. 4. Perfil del graduado

El Magíster en Administración de Negocios (MBA), a partir de una sólida formación



*Ministerio de Educación,
Universidad Tecnológica Nacional
Rectorado*

teórica y metodológica, poseerá las competencias para actuar en la planificación, organización, gestión y control en organizaciones comerciales o de producción; desarrollar e implantar soluciones innovadoras y cambios apropiados a los problemas de dirección, renovación y desarrollo de las organizaciones; actuar en grupos de trabajo interdisciplinarios; participar en proyectos de investigación y formación de recursos humanos del área; así como asumir un compromiso ético y profesional con la comunidad a la que sirve.

1. 5. Título

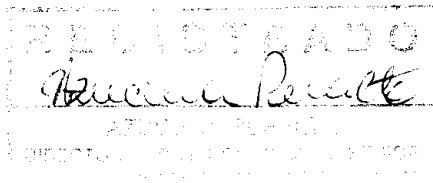
La carrera se denomina "Maestría en Administración de Negocios" y el título académico que otorga es el de "Magister en Administración de Negocios".

1. 6. Normas de Funcionamiento

1. 6. 1. Condiciones de admisión

Dada la orientación temática, los contenidos y los objetivos de la Maestría en Administración de Negocios, corresponde diferenciar dos situaciones específicas relacionadas con las condiciones de ingreso a la carrera:

- a. Los aspirantes que posean títulos de grado de Ingeniero, o de carreras correspondientes al campo de las Ciencias Básicas o Aplicadas, o del campo de la Administración, incluyendo los Licenciados en Organización Industrial y los Licenciados en Administración Rural, otorgados por Universidad reconocida, cumplen con las condiciones de admisión estipuladas por la presente Ordenanza.



*Ministerio de Educación,
Universidad Tecnológica Nacional
Rectorado*

- b. Los aspirantes que posean otros títulos de grado deberán acreditar conocimientos de Matemática y Administración. Esta acreditación se derivará de la evaluación que el Comité de Admisión realice de los antecedentes académicos y profesionales de cada aspirante. Dicha evaluación puede conducir a un examen de admisión de los contenidos mencionados. En caso que el Comité dictamine que no estén debidamente acreditados los conocimientos podrá solicitar la aprobación de cursos complementarios específicos por parte de los aspirantes.

En todos los casos se realizará una evaluación de los candidatos al ingresar al programa para determinar el grado de correspondencia entre su formación, trayectoria y los requisitos de la carrera.

Los cursantes serán seleccionados considerando principalmente su experiencia profesional y laboral previa y su potencial para la gestión y la dirección.

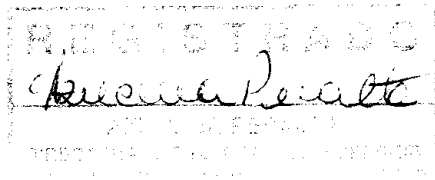
1. 6. 2. Promoción

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 al término de cada una de las unidades de formación.

1. 6. 3. Condiciones de graduación

Para obtener el título de Magíster en Administración de Negocios es necesario:

- Aprobar una prueba de suficiencia de idioma extranjero.
- Aprobar la totalidad de los cursos correspondientes a la carrera de Maestría.



*Ministerio de Educación,
Universidad Tecnológica Nacional
Rectorado*

- Aprobar la defensa de la tesis.
- Culminar los estudios en el tiempo máximo fijado.

La presentación de la tesis consistirá en un trabajo de investigación o en un desarrollo o aplicación de conceptos o procedimientos a un problema dado, que demuestre destreza en el manejo conceptual y metodológico acorde con el estado actual del conocimiento y un tratamiento original ya sea en la metodología, en la puesta a prueba de nuevos enfoques o nuevos conceptos teóricos.

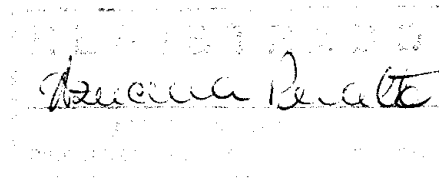
El Jurado de Tesis, designado por el Consejo Superior a propuesta de la Comisión de Posgrado, analizará el trabajo del tesista y dispondrá de un plazo máximo de TREINTA (30) días para fijar el día y la hora en que el mismo será defendido en forma oral y pública por el tesista determinando su aprobación, devolución o rechazo de acuerdo con lo estipulado en el Reglamento de la Educación de Posgrado de la Universidad.

1. 6. 4. Duración

Se estima una duración de la carrera de Maestría no menor a DOS (2) años para los cursos, siendo su límite máximo CUATRO (4) años. En la eventualidad que este último período sea vencido, y ante solicitud fundamentada, el Consejo Superior o el Consejo Directivo de la Facultad Regional respectiva, según corresponda, podrá conceder una prórroga para cumplimentar los requisitos de graduación.

1. 6. 5. Metodología y Evaluación

El régimen de cursado previsto es presencial y se deberá cumplir con los contenidos mínimos y las cargas horarias mínimas establecidas para los cursos y



*Ministerio de Educación,
Universidad Tecnológica Nacional
Rectorado*

seminarios que integran el plan de estudios. Se podrán incorporar otras actividades de formación, incluso con modalidad no presencial, así como residencias y estadías en empresas.

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, el uso intensivo de tecnología informática, la elaboración de ensayos y/o trabajos monográficos y la realización de simulaciones y juegos de empresas. El desarrollo de proyectos individuales o en equipo facilita una experiencia de aprendizaje rigurosa y completa; a la par de promover el intercambio de experiencias laborales y puntos de vista con profesionales de otras disciplinas en distintas áreas de los más diversos sectores de actividad.

Los profesores responsables del dictado de los cursos y seminarios podrán solicitar la presencia de otros profesores en carácter de invitados, con similares antecedentes académicos y profesionales, 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.

Todos los cursos y seminarios previstos tendrán incorporado un proceso de evaluación continua; la calificación será numérica dentro de la escala del UNO (1) al DIEZ (10) y la aprobación será con un mínimo de SIETE (7).

1. 6. 6. 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 de los mismos, así como del apoyo técnico administrativo.



Rebecca B. B. B.

“2008 – Año de la Enseñanza de las Ciencias”

*Ministerio de Educación,
Universidad Tecnológica Nacional
Rectorado*

1. 6. 7. Organización Académica

Las Facultades Regionales autorizadas por el Consejo Superior a implementar la Maestría en Administración de Negocios (MBA) deberán establecer la/las figura/s institucionales - Coordinación / Dirección de la Carrera, Comité / Consejo Académico, Unidad Operativa de Apoyo - 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 docentes y estudiantes.
- Efectuar el seguimiento académico de la implementación de la carrera.
- Evaluar las condiciones de los aspirantes para su admisión.
- Orientar el desarrollo de las actividades de integración.

2. ESTRUCTURA CURRICULAR

2. 1. Organización curricular

La Maestría en Administración de Negocios supone, como mínimo, el cursado de VEINTIÚN (21) seminarios, organizados en CUATRO (4) ejes.

La carga horaria total es de SEISCIENTAS TREINTA (630) horas.

El currículo se organiza a partir de los tres ejes de la práctica profesional: Herramientas de Gestión Económico - Financiera, Gestión Gerencial y Dirección Estratégica; alrededor de los cuales se agrupan los seminarios, tanto obligatorios como optativos. El carácter de los seminarios, en términos de obligatorio y optativo, no alude a un criterio de importancia sino a un criterio de flexibilidad curricular; el carácter de



Luciano Recarte

“2008 – Año de la Enseñanza de las Ciencias”

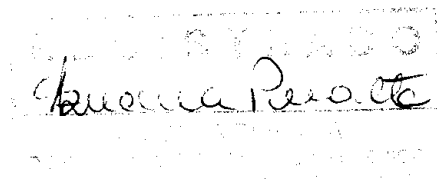
*Ministerio de Educación,
Universidad Tecnológica Nacional
Rectorado*

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.

Se incorpora un cuarto eje, de carácter metodológico, orientado a fortalecer el proceso de producción de la tesis.

Cada uno de estos 4 ejes posee una identidad particular que contribuye al logro de un conjunto de competencias específicas que, desde una perspectiva integral, aporta a la formación del perfil del graduado.

Ejes	Seminarios			
	Obligatorios	Hs.	Optativos	Hs.
Herramientas de Gestión Económico - Financiera	▪ Fundamentos de la Administración	30		
	▪ Contabilidad Gerencial	30		
	▪ Economía y Empresa	30		
	▪ Métodos Cuantitativos	30		
Gestión Gerencial	▪ Finanzas y Control	30	Comportamiento y Desarrollo Organizacional	30
	▪ Gestión de Recursos Humanos y Procesos Gerenciales	30	Ética Empresarial	30
			Legislación Empresarial	30
	▪ Evaluación de Proyectos	30	Productividad	30
	▪ Costos	30	Sistemas Integrados de Gestión	30
			Gestión de la Innovación Tecnológica	30
			Logística y Control de la Producción	30
			Ingeniería del Mantenimiento	30

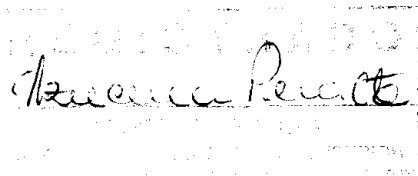


Ministerio de Educación,
Universidad Tecnológica Nacional
Rectorado

Dirección Estratégica	▪ Análisis Estratégico	30	Análisis del Contexto Económico y Dinámica de Negocios	30
	▪ Comercialización Estratégica	30	Empresas y Economía Política	30
	▪ Dirección de Operaciones	30	Negociación	30
			Comercio Internacional	30
			Estrategias de Comunicación Empresarial	30
			Investigación de Mercado y desarrollo de productos y Servicios	30
			Investigación Operativa	30
			Métodos y Modelos Superiores de Investigación Operativa	30
Creación y Administración de Pequeñas Empresas	30			
Seminarios de Tesis *	▪ Teoría del Conocimiento	30		
	▪ Metodología de la Investigación	30		

Carrera	Carga horaria		
	Seminarios obligatorios	Seminarios optativos	TOTAL
Maestría en Administración de Negocios	390 horas	240 horas	630 horas

* Los aspirantes a la Maestría, con la orientación de su director, optarán por profundizar en aquellas temáticas teóricas y metodológicas más pertinentes a los objetivos formulados en el proyecto de tesis. Esta etapa de la carrera involucrará no menos de 160 horas de actividad acreditable por el director de tesis (tutorías, seminarios, talleres, estadías, residencias, trabajo de campo).



“2008 – Año de la Enseñanza de las Ciencias”

*Ministerio de Educación,
Universidad Tecnológica Nacional
Rectorado*

2. 2. SEMINARIOS OBLIGATORIOS - Objetivos y contenidos mínimos

2. 2. 1. Eje: Herramientas de Gestión Económico Financiera

□ *Fundamentos de la Administración*

- Objetivos

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.

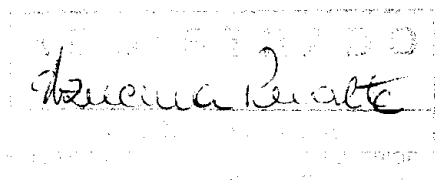
- Contenidos

- Empresa y sociedad. Ética empresaria.
- Método científico en la administración.
- Tendencias del pensamiento científico en administración.
- Etapas del proceso de la administración: planeamiento, dirección, organización y control.
- Cultura organizacional.
- Toma de decisiones y los sistemas de información.

□ *Contabilidad Gerencial*

- Objetivos

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,



*Ministerio de Educación,
Universidad Tecnológica Nacional
Rectorado*

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.

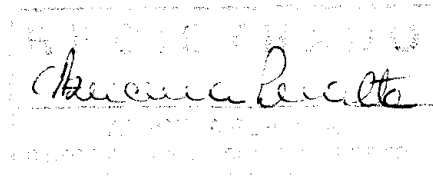
□ ***Economía y Empresa***

- *Objetivos*

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



*Ministerio de Educación,
Universidad Tecnológica Nacional
Rectorado*

- 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.

□ **Métodos Cuantitativos**

- *Objetivos*

Poseer los conceptos necesarios para comprender y utilizar las herramientas de matemática financiera y estadística indispensables para el desarrollo de la especialidad.

- *Contenidos*

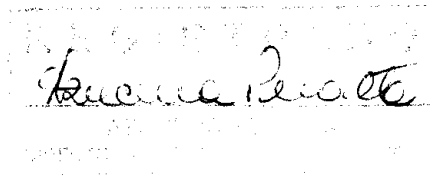
- Análisis Matemático y Álgebra.
- Matemáticas financieras.
- Teoría de la probabilidad. Variable aleatoria. Distribuciones.
- Inferencia estadística y estadística descriptiva. Regresión y correlación multivariable. Diseño de experimentos.
- Modelos matemáticos para simular procesos productivos y contables.

2. 2. 2. Eie: Gestión Gerencial

□ **Finanzas y Control**

- *Objetivos*

Disponer de los conocimientos necesarios para comprender el sistema financiero de la empresa, su planificación y control, su evolución histórica y posibilidades futuras,



*Ministerio de Educación,
Universidad Tecnológica Nacional
Rectorado*

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.
- Administración del capital.
- Estructura de financiamiento. Costo del capital. Dividendos.
- Sistema financiero local. Mercado de valores.
- Control de gestión. Diseño de un sistema.
- Control estratégico. Tablero de control.
- Presupuestos económico y financiero.

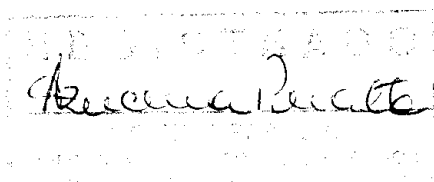
□ ***Gestión de Recursos Humanos y Procesos Gerenciales***

- *Objetivos*

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*

- Objetivos y políticas de los recursos humanos.
- El proceso de desarrollo organizacional. La matriz de desarrollo gerencial.



*Ministerio de Educación,
Universidad Tecnológica Nacional
Rectorado*

- Síntesis de Procesos Gerenciales (Análisis Situacional, Análisis causal, Toma de decisiones y Análisis de Problemas Potenciales - Método PS / DM).
- El enfoque estratégico y la definición de los perfiles.
- Planeamiento estratégico de los RRHH.
- Administración y operación del RRHH.
 - Análisis de funciones, reclutamiento y selección.
 - Desarrollo de personal. Capacitación.
 - Política de remuneraciones. Evaluación de desempeño.
 - Servicios al personal. Seguridad laboral.
 - Tercerización planificada.

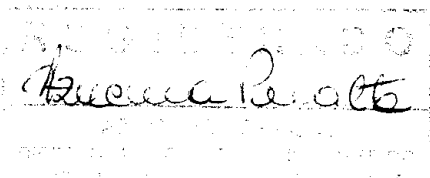
□ **Evaluación de Proyectos**

- *Objetivos*

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. Demanda. Competencia. Canales de distribución. Proveedores.
- 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.
- Análisis de sensibilidad. Análisis multivariable.



*Ministerio de Educación,
Universidad Tecnológica Nacional
Rectorado*

- Tecnología involucrada en el proyecto.

□ **Costos**

- *Objetivos*

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. Los gastos indirectos de fabricación. La lógica del ABC frente a los métodos tradicionales.
- Costos Industriales

2. 2. 3 Eje: Dirección estratégica

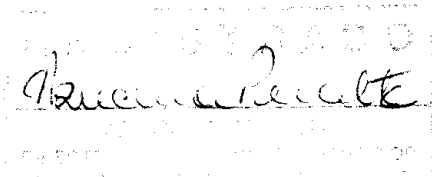
□ **Análisis Estratégico**

- *Objetivos*

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.



*Ministerio de Educación,
Universidad Tecnológica Nacional
Rectorado*

La Sociedad Postindustrial y del Conocimiento. Paradigma del éxito y de la responsabilidad. Los límites del 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.

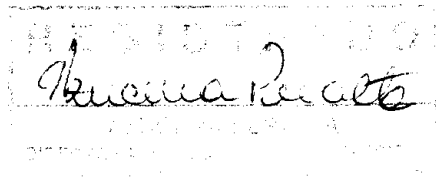
□ **Comercialización Estratégica**

- *Objetivos*

Poseer los conocimientos relativos al sistema comercial, los consumidores y sus comportamientos, la evolución de los mercados, el “mix” comercial. Acceder al dominio de la concepción, implementación y control de estrategias integradas de comercialización altamente competitivas en mercados diversificados y globalizados.

- *Contenidos*

- Comercialización. Definición y fundamentos.
- Análisis estratégico. Análisis de contexto. Herramientas.
- Motivaciones del consumidor. Toma de decisión.
- Competitividad de la Empresa.
- Segmentación. Precio. Producto.



“2008 – Año de la Enseñanza de las Ciencias”

*Ministerio de Educación,
Universidad Tecnológica Nacional
Rectorado*

- Canales de distribución. Comunicación.
- Comercialización de servicios. Conceptos.

□ **Dirección de Operaciones**

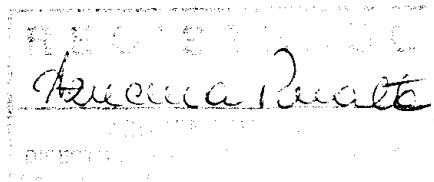
- *Objetivos*

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*

- Producto, definición, aspectos generales y específicos. Diseño comercial y técnico. Comportamiento estratégico de la organización en la adopción de un producto.
- El proceso, la planificación y las operaciones. Sistemas de producción.
- Diseño, gestión y control de procesos de mejora continua de las operaciones. Producción flexible. Teoría de las restricciones. Estructuración de procesos, utilización de capacidad instalada, distribución en planta.
- Herramientas y metodologías de gestión de las operaciones de manufactura y de generación de servicios.
- Estudio de tolerancias e incertidumbres en los datos de decisión. Análisis de normas internacionales.
- Barreras a la competitividad en los mercados.
- Desarrollo de una red de valor. Cadena de distribución.
- Herramientas informáticas utilizadas.

2. 2. 4 Eje: Seminarios de Tesis



*Ministerio de Educación,
Universidad Tecnológica Nacional
Rectorado*

□ **Teoría del Conocimiento**

- *Objetivos*

Detentar el marco conceptual necesario acerca del pensamiento científico centrandose en el examen de las cuestiones epistemológicas de las ciencias contemporáneas y en el estudio de las principales corrientes.

- *Contenidos*

- El conocimiento científico. Exigencias de universalidad y constatación empírica.
- El método científico. Descubrimiento y validación del conocimiento científico.
- Concepto de ciencia actual. Inferencias deductivas e inductivas. Nuevas síntesis cognoscitivas.
- Principales corrientes epistemológicas contemporáneas.
- Paradigma de los sistemas complejos adaptativos. Análisis de paradigmas.

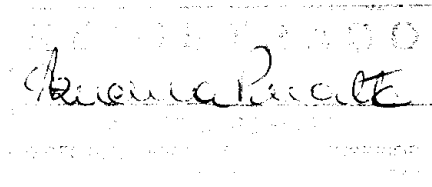
□ **Metodología de Investigación - Taller de Tesis**

- *Objetivos*

- Conocer los principales paradigmas científicos de los diversos diseños de protocolos de investigación y de las estrategias de investigación más adecuadas para abordar la complejidad de la problemática de la moderna Ciencia de la Administración. Desarrollar los comportamientos actitudinales necesarios para encarar el trabajo de tesis.

- *Contenidos*

- Componentes lógicos de la metodología de investigación científica. Etapas de la investigación. El planteamiento del problema y la formulación de hipótesis. Contextos de investigación. El problema de la observación y la recolección de datos. Diseño y



“2008 – Año de la Enseñanza de las Ciencias”

*Ministerio de Educación,
Universidad Tecnológica Nacional
Rectorado*

formulación de proyectos.

- Motivación y actitudes. La búsqueda de oportunidades. La búsqueda de información. La creatividad. La construcción de redes de apoyo.
- Técnicas aplicadas al desarrollo de tesis. Introducción, Fundamentación y Antecedentes. Objetivos del Trabajo. Metodología de Desarrollo. Cronograma. Recursos y Fuentes de información. Plan de Tesis.

2. 3. SEMINARIOS OPTATIVOS - Objetivos y contenidos mínimos

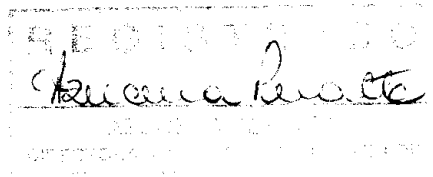
□ *Comportamiento y Desarrollo Organizacional*

- Objetivos

Abordar el conocimiento de los atributos psicológicos, sociológicos y éticos que caracterizan al factor humano como persona integrante de grupos formales e informales, que interactúan dentro de las organizaciones. Analizar las variables psicosociales de la organización empresarial de manera de enfocar las relaciones múltiples entre productividad, estabilidad y satisfacción del personal. Comprender, valorar y dominar el manejo de las estrategias y técnicas para afrontar los conflictos organizacionales.

- Contenidos

- Conceptualizaciones acerca del comportamiento organizacional. Variables estructurales básicas y su relación con el comportamiento organizacional.
- El desarrollo organizacional como proceso y como estrategia. El cambio planificado de la organización. Relaciones entre contexto, estrategia, cultura y estructura.
- La dinámica del poder. Cultura organizacional.
- La comunicación en la organización.
- Los grupos en la organización. Percepción, cognición, conducta y actitud. Lealtad y



*Ministerio de Educación,
Universidad Tecnológica Nacional
Rectorado*

compromiso. Dimensión ética.

- Teoría de los conflictos organizacionales. La negociación y su desarrollo. Estrategias para negociar procedimientos alternativos.

□ **Ética Empresaria**

- *Objetivos*

Fundamentar desde la ética, la toma de decisiones gerenciales que afectan al bien común.

- *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.
- La ética en la función pública.

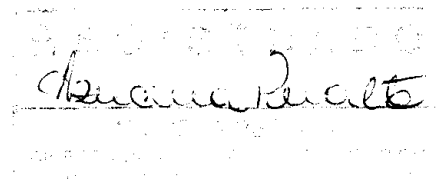
□ **Legislación Empresaria**

- *Objetivos*

Acceder a 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.



*Ministerio de Educación,
Universidad Tecnológica Nacional
Rectorado*

- 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.

□ **Productividad**

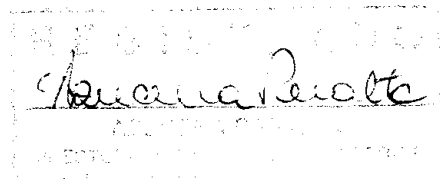
- *Objetivos*

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.

□ **Sistemas Integrados de Gestión**



*Ministerio de Educación,
Universidad Tecnológica Nacional
Rectorado*

- *Objetivos*

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.

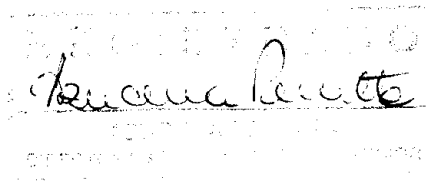
□ ***Gestión de la Innovación Tecnológica***

- *Objetivos*

Poseer elementos conceptuales y metodológicos orientados a administrar la tecnología como estrategia de desarrollo y competitividad empresarial y a estimular la innovación y la creatividad en el desarrollo y el uso de tecnologías.

- *Contenidos*

- Gestión estratégica de la tecnología y la innovación.
- Gestión de procesos, productos y sistemas. Adaptación y mejora tecnológica.



*Ministerio de Educación,
Universidad Tecnológica Nacional
Rectorado*

- Modelos gerenciales para la innovación.

□ **Logística y Control de la Producción**

- *Objetivos*

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.

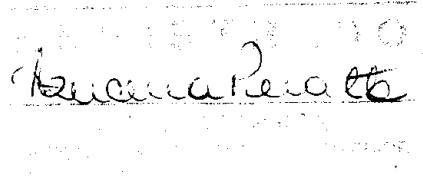
- *Contenidos*

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

□ **Ingeniería del Mantenimiento**

- *Objetivos*

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.



*Ministerio de Educación,
Universidad Tecnológica Nacional
Rectorado*

- *Contenidos*

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

□ **Análisis del Contexto Económico y Dinámica de Negocios**

- *Objetivos*

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 Harrod - Domar. Modelo de crecimiento neoclásico unisectorial y bisectorial. La crítica de Cambridge. Transmisión y causas del progreso técnico.
- Crecimiento económico y bienestar.
- Matriz insumo - producto en contexto de proceso Markoviano. Regiones.
- Instrumentos de política económica. Modelo IS – LM y Modelo Simplificado de Rozenwurcel para el caso Latinoamericano. Equilibrio externo, fiscal, cambiario y Nivel de empleo. El impacto social.
- Modelos de análisis dinámico de negocios. Riesgo negocio. Riesgo país.

□ **Empresas y Economía Política**



Universidad Tecnológica Nacional

“2008 – Año de la Enseñanza de las Ciencias”

*Ministerio de Educación,
Universidad Tecnológica Nacional
Rectorado*

- **Objetivos**

Poseer los conocimientos para comprender la naturaleza compleja de la empresa como parte de un complejo sistémico mayor y el rol estratégico de la administración cambiante y competitiva del siglo XXI. Profundizar en los diversos enfoques de la teoría y política económica y monetaria y su incidencia en la competitividad de las industrias.

- **Contenidos**

- El sistema económico y el sistema social. Principales problemas. Relaciones empresa - Estado.
- Análisis conceptual del sistema económico. Su estructura y funcionamiento. Modelos de acumulación y crisis. Globalización económica.
- Análisis de situación del contexto mundial y regional. El contexto nacional. Bloques económicos y empresa. Características y cambios estructurales.
- El contexto de la empresa y el comercio internacional.

□ **Negociación**

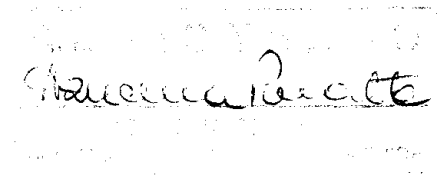
- **Objetivos**

Comprender, valorar y dominar el manejo de las estrategias y técnicas para afrontar los conflictos organizacionales.

- **Contenidos**

- Teoría de los conflictos organizacionales.
- La negociación y su desarrollo.
- Estrategias para negociar procedimientos alternativos.
- Características propias de un proceso de negociación.
- La necesidad de la preparación previa del posible acuerdo de partes.





*Ministerio de Educación,
Universidad Tecnológica Nacional
Rectorado*

- El objetivo básico de la negociación.
- Diferentes planos para abordar un proceso de negociación.
- Las barreras personales y límites ambientales y temporales del proceso de negociación.
- Efecto de una correcta planificación de la negociación en el resultado final.

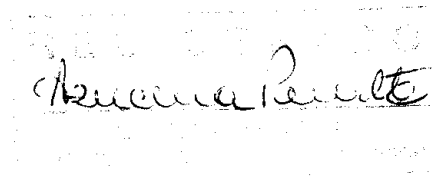
□ **Comercio Internacional**

- *Objetivos*

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



*Ministerio de Educación,
Universidad Tecnológica Nacional
Rectorado*

□ **Estrategias de Comunicación Empresarial**

- *Objetivos*

Profundizar en el dominio de las herramientas conceptuales para dar dirección a las comunicaciones entre empresa y mercado. Analizar el proceso de la globalización de la información y proponer modelos que contemplen alternativas de solución de la problemática mercadológica.

- *Contenidos*

- Imagen institucional.
- Canales de Comunicación.
- El mensaje: medios y soportes. Selección de canales.
- Publicidad. Métodos interactivos.
- Marketing directo y Telemarketing.

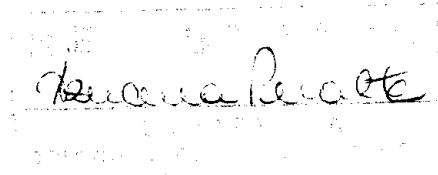
□ **Investigación de Mercado y Desarrollo de Productos y Servicios**

- *Objetivos*

Disponer de los fundamentos y las herramientas de la investigación de mercado, imprescindible para el manejo de información en la toma de decisiones. Desarrollar competencias centradas en la innovación y desarrollo de productos y servicios como punto vital dentro de la estrategia competitiva actual.

- *Contenidos*

- Investigación de mercados. La perspectiva en la toma de decisiones. El proceso de investigación. El diseño de investigación. El proceso de segmentación. Las fuentes. Los informes. La retroalimentación.
- Desarrollo de productos y servicios. Ciclo de vida de un producto. Técnicas aplicadas



*Ministerio de Educación,
Universidad Tecnológica Nacional
Rectorado*

a la detección de necesidades insatisfechas. Posicionamiento de nuevos productos y servicios. "Benchmarking" de productos, servicios y procesos. Desarrollo de una cultura organizacional innovadora.

□ **Investigación Operativa**

- *Objetivos*

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.

□ **Métodos y Modelos Superiores de Investigación Operativa**

- *Objetivos*

Disponer de las metodologías e instrumentos adecuados para modelizar situaciones complejas en contextos estocásticos y de incertidumbre. Reconocer la contribución de la matemática aplicada y los algoritmos de cálculo a la resolución de problemas de decisión en contextos de sistemas complejos.



Antonio B. B. B.

“2008 – Año de la Enseñanza de las Ciencias”

*Ministerio de Educación,
Universidad Tecnológica Nacional
Rectorado*

- *Contenidos*

- Procesos estocásticos. Cadenas de Markov y su aplicación a los problemas de filas de espera (aeropuertos, autopistas, hospitales, organismos del Estado).
- Procesos de decisión secuencial por programación dinámica. Método de Bellman.
- Determinación de valor esperado de fondos en contexto aleatorio, con flujo de fondos independiente o correlacionado. Tasa de riesgo adicional.
- Procesos de simulación.
- Herramientas informáticas utilizadas.

□ **Creación y Administración de Pequeñas Empresas**

- *Objetivos*

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.
