



---

### *Plan Anual de Actividades Académicas*

#### **PROGRAMA DE CONTROL DE GESTIÓN DE LA EMPRESA AGROPECUARIA**

**Departamento:** LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN RURAL

**Asignatura:** CONTROL DE GESTIÓN DE LA EMPRESA AGROPECUARIA

**Titular:** NO POSEE

**Asociado:** NO POSEE

**Adjunto:** GUSTAVO ANTONIO LORENZINI

**JTP:** NO POSEE

**Auxiliares:** NO POSEE

### **Planificación de la asignatura**

- **Fundamentación de la materia dentro del plan de estudios.**

El control de gestión es una herramienta moderna y fundamental que abre el panorama del crecimiento de las empresas en base al mejoramiento continuo a partir de un seguimiento significativo de las funciones gerenciales para mejorarlas, para adaptarlas, para potenciarlas.

El control de gestión imprime calidad a todos los procesos productivos y de servicios; introduce normas, garantiza al cliente o consumidor determinadas cualidades del producto o servicio que consume o pretende consumir. Es una gran puerta de ingreso a los mercados más exigentes del mundo.

Abordar el desarrollo de la materia con análisis de casos permitirá compenetrar a los discentes acerca la necesidad y ventajas de contar con un sistema de control en la empresa.

La velocidad con que ocurren los cambios, especialmente las transformaciones económicas, los métodos de comercialización, las integraciones entre diferentes regiones, las diferentes políticas económicas que dominan el panorama mundial y la necesidad de hacer eficientes todos los procesos, no solo los productivos o de servicios, sino también los administrativos, exigen controles permanentes, correcciones continuas, metodologías de vigilancia eficientes y capaces de sostener a las empresas dentro del circuito económico, generando rentabilidades positivas, sustentables en el tiempo.

Es necesario, comprender sus fundamentos, analizar sus principios, adentrarse en el manejo de técnicas apropiadas que conduzcan a un control efectivo y eficiente y encontrar de ese modo las bases que posibiliten procesos de alta calidad en la gestión.

Es fundamental redescubrir y redefinir al control en las organizaciones, pasando lo más rápido posible a encontrar sistemas de control de gestión que generen acciones preventivas más que correctivas, en la búsqueda de una apropiada ecuación económica de alta calidad.

En las empresas agropecuarias, fundamentalmente en las empresas de familia, como es el caso mayoritario para esta región (norte de la Pcia. de Santa Fe); durante mucho tiempo se trabajó con rudimentos impropios para una empresa. Las exigencias actuales para el productor agropecuario hacen que tenga que pensar y actuar como empresario y por lo tanto descubrir herramientas y técnicas para la gestión dentro de la cual el control es un elemento que no debe faltar. Establecer parámetros y verificarlos, encontrar los puntos sobre los que se debe prestar mayor atención (puntos críticos); prever acciones para evitar costos adicionales, encontrar acciones correctivas eficientes; son elementos que el empresario agropecuario debe introducir dentro de la “Caja de Herramientas” que vigorizan y le dan sustento a su sistema productivo.

Cuando se toman decisiones es necesario además encontrar los métodos apropiados para seguir las acciones, corregirlas, reforzarlas, prever las dificultades, analizar alternativas; no es posible pensar una empresa sin un proceso de control apropiado y por lo tanto los controles de gestión no pueden faltar, ellos permiten la correcta conducción de los destinos de una organización.

Saber, además, que el control de gestión es un elemento más dentro de las herramientas que el empresario tiene a disposición para mejor su administración general; para ello, se cuenta con determinadas técnicas y métodos para medir avances y resultados de gestión que deben aplicarse a efectos de hacer más eficiente todo el sistema administrativo.

- **Propósitos u objetivos de la materia.**

## **Objetivos principales:**

- Descubrir con los estudiantes los fundamentos sobre los que debemos establecer los parámetros de control, adaptándonos a diferentes esquemas empresariales, especialmente aquellos que responden a estructuras habituales de empresas agropecuarias y agroindustriales, tanto de producción como de servicios de nuestra región; garantizando la calidad de los procesos y de los productos y servicios y la sustentabilidad de la empresa.
- Brindar elementos a través de los cuales el discente descubra la necesidad e importancia de los controles en la vida de la empresa; de manera particular de la empresa agropecuaria y, especialmente aquellos controles que responden a los procesos de gestión. Comprender que el cumplimiento y adaptación a las normas regionales (IRAM) e internacionales (ISO) ayudan, pero sobre todo garantizan el ingreso a los mercados más exigentes del mundo.

## **Objetivos secundarios:**

- ♣ Que el estudiante logre dilucidar con claridad la función del control en la organización de la empresa.
- ♣ Comprender al Control de Gestión dentro de la búsqueda de la Calidad.

- ♣ Que el discente pueda, interpretar y valorar los diferentes indicadores y fijar parámetros válidos para un control efectivo.
- ♣ Que el educando encuentre fundamentos suficientes para proponer sistemas de control eficientes dentro de las organizaciones en que le corresponda actuar.
- ♣ Brindar al estudiante herramientas mediante las cuales pueda interpretar, conocer y aplicar técnicas de control.
- ♣ Que el estudiante comprenda la importancia del control en la mejora de la calidad.

### OBJETIVOS PARTICULARES DE CADA UNIDAD DIDÁCTICA

- ♣ Comprender al CONTROL dentro del contexto general de la gestión. Descubrir su importancia, principios y fundamentos.
- ♣ ¿Es posible establecer sistemas para controlar los procesos de gestión? Fundamentar la importancia del control de gestión en la vida de una organización.
- ♣ Entender al CONTROL DE GESTIÓN como una estrategia a considerar en el desarrollo organizacional. Entender a la estructura organizativa como punto de partida para un correcto control.
- ♣ Alcanzar el reconocimiento de herramientas básicas que ayudan para un correcto control. Ejercitarse en el uso de dichas herramientas.
- ♣ Interpretar y valorar los diferentes indicadores y fijar parámetros válidos para un control efectivo.
- ♣ Adecuar los sistemas de control dentro del control de calidad en la búsqueda de la calidad total.

- **Contenidos.**

### **CONTENIDOS MÍNIMOS**

- ◆ Definiciones de Control.
- ◆ Relación entre Control y Planificación
- ◆ Función de Control.
- ◆ Control Estratégico: Conceptos, alcances y principales herramientas. El proceso de Control de Gestión.
- ◆ Requisitos para controles eficaces.
- ◆ Análisis de los indicadores globales de la Empresa.

- ◆ Análisis de los indicadores económicos y productivos por actividad.
- ◆ Análisis y presentación de un caso real

## **PROGRAMA ANALITICO**

### **Unidad 1:**

Misión, Visión, Estrategias y objetivos de las organizaciones. Control. Definiciones de control. Relaciones entre control y planificación. El control dentro del proceso de gestión. Importancia del control. Elementos del control. Importancia del control. Áreas de control. El control como proceso. Pasos del proceso de control. Principios del control. Reglas del proceso de control. Tolerancias del control. Tipos de control según su periodicidad. Técnicas de control. Requisitos de un buen control. Bases para un control eficiente. Fallas en el proceso de control.

### **Unidad 2:**

El control de gestión. Sistemas de control. La sistematización del control de Gestión; etapas. Diagnóstico y control de gestión en el área de operaciones. Los Sistemas de Control de Gestión. Su estructura y funcionamiento. El control de gestión. Condiciones que influyen en el control de gestión. Cuadro de mando. Fines del control de gestión. El control organizacional desde el punto de vista humano. El impacto en la gestión de una misión y visión bien formuladas.

### **Unidad 3:**

Control estratégico. Definición. La estrategia y la estructura de la organización como puntos de partida del funcionamiento de los sistemas de control estratégico para la gestión. Vínculos del sistema de control con la estructura organizativa. Indicadores y Centros de Responsabilidad. Los sistemas de control para una gestión estratégica, eficiente y eficaz. Aspectos no formales del control. Los Cuadros de Mando. Fases del Control de Gestión. De una gestión por actividades a una gestión por resultados. CMI Cuadro de mando integral. Fases en la elaboración de un CMI.

### **Unidad 4:**

La función de Control como parte integrada a la Gestión de la Producción. Aplicaciones de la gestión en la empresa agropecuaria. Índices. El circuito de la gestión. Recolección de la información. Los resultados. Costos directos e indirectos. Análisis comparativo. Herramientas para el control de gestión. Tablero de control de gestión. Tablero de comando, marco teórico. Perspectivas del tablero de comando. Mapa estratégico.

### **Unidad 5:**

Control estadístico de la calidad. Principales exponentes. Índices económicos y financieros su interpretación para el control. El control estadístico de la calidad y la mejora de los procesos. Diagrama de Ishikawa. Cómo construir un diagrama de Ishikawa. Objetivo de los diagramas de control de calidad. Cómo gestionar el proyecto educativo de una Institución Pública a través del cuadro de mando integral. Normas IRAM y normas ISO, definición y alcances. Proceso de HACCP.

## **FORMACIÓN EN COMPETENCIAS**

- a- Evaluaremos la capacidad del estudiante para redactar de manera coherente los fundamentos de una planificación, definiendo con claridad, Visión, Misión, estrategia de acuerdo a la actividad práctica que se plantee
- b- Analizaremos la capacidad del discente para aplicar técnicas de control en situaciones problemáticas que se planteen
- c- El discente deberá aplicar criterios de control de calidad utilizando una o más herramientas de las que se le brindan para resolver planteos concretos de la cátedra.
- d- Será necesario el manejo de herramientas mínimas de control con aplicación de tecnología, fundamentalmente, tableros de control y diagrama de Ishikawua

- **Metodología de Enseñanza.**

## **ESTRATEGIAS METODOLOGICAS**

### **1) DESARROLLO DE LAS CLASES**

- a) **Teóricas:** desarrollo a cargo del docente y temas de investigación y profundización y búsqueda bibliográfica a cargo de los Estudiantes con intervención permanente por parte del Profesor.
- b) **Prácticas:** se trabajará especialmente utilizando planillas de cálculo con uso de “macros” y sistemas de alerta en informes gráficos. Análisis de casos reales con informes escritos.
- c) Cada inicio de clases, entre 20 y 30 minutos serán dedicados a repasar la clase anterior con un sistema de seguimiento con nota para los estudiantes, empleando un sistema de feet back.

### **2) DESARROLLO DE MATERIAL DE ESTUDIO.**

Se alternarán las clases con desarrollo teórico y práctico y en cada unidad temática se realizará un análisis de casos con informes finales y exposición por parte de los alumnos

### **3) CARPETA DE CURSO**

Cada estudiante llevará actualizada una **Carpeta de Curso** en la cual se archivará la siguiente documentación:

- a) Todos los **Trabajos Prácticos (Problemas)**
- d) **Los prácticos de Laboratorio (análisis de casos):**

- **Metodología de Evaluación.**

### **Régimen de cursado:**

Se trata de una carrera de asistencia obligatoria, por lo cual el estudiante deberá concurrir a por lo menos el 75% de las clases que se dicten, debiendo ajustarse a la reglamentación vigente en caso de no lograr dicho porcentaje de asistencia. En caso de no alcanzar ese porcentaje de asistencia se deberá proceder acorde a la Ordenanza N° 1549, ajustándose a lo establecido para cada caso en particular, Capítulo 7 inciso 7.1.1.2

Tal como surge del Régimen de correlatividades, para poder cursar la materia, el alumno deberá, tener regularizada la asignatura “Gestión de la Empresa Agropecuaria” y rendidas por examen final las asignaturas “Fundamentos de la Administración” y “Contabilidad para la Administración”.

### **CURSADO APROBADO – Aprobación No Directa**

Para acceder al **cursado aprobado** de la Asignatura, además de cumplimentar el requisito de asistencia, con las excepciones previstas en el Capítulo 7 inciso 7.1.1.2 de la Ordenanza N° 1.549; el discente deberá presentar grupal o individualmente de acuerdo a lo que se convenga en cada planteo, un informe sobre cada uno de los casos que el docente proponga tanto en soporte papel como en soporte digital. Además, deberá tener aprobados los trabajos prácticos que el profesor establezca como obligatorios (Mínimo dos). Deberá aprobar con al menos 55% a 70% cada uno de los exámenes parciales o su recuperatorio. Esto equivale a tener una nota de entre 4 y 5 en cada examen parcial o su recuperatorio.

Por otra parte, el inicio de cada clase, dará la posibilidad a los estudiantes que se les consulte o a aquellos que pidan la palabra voluntariamente; a acumular puntuaciones que podrán mejorar la nota final en búsqueda de la aprobación directa de la materia, siempre que en las instancias evaluatorias, (exámenes parciales, análisis de casos y trabajos prácticos obligatorios) hayan alcanzado la meta de aprobación del 70% (5 de puntuación) en cada una de esas instancias o en el examen recuperatorio que se tomará antes de finalizar el cursado de la materia.

Para poder **rendir el examen final**, si se presenta dentro del año académico subsiguiente a la finalización del cursado la exigencia se ajusta a lo expuesto en el primer párrafo de este apartado, extinguido dicho plazo además de la condición anterior deberá tener aprobada la materia “gestión de la empresa Agropecuaria” de acuerdo al régimen de correlatividades, además de ajustar el examen de acuerdo al programa vigente al momento de presentarse a rendir la materia. Quedan exceptuados los estudiantes que logren la aprobación directa de la materia, de acuerdo a lo establecido en el Capítulo 7, Inciso 7.2.1 de la Ordenanza N° 1.549.

**APROBACIÓN DIRECTA:** Para acceder a la **“Aprobación directa”** el estudiante deberá tener aprobadas todas las instancias evaluatorias (Análisis de casos, parciales, trabajos prácticos) con un porcentaje superior al 75% (esto equivale a tener una nota de 6 en cada instancia de evaluación) y en ningún caso podrá acceder a esta etapa cuando en alguna de estas pautas de evaluación o en el recuperatorio no alcance al menos un porcentaje del 70% con lo cual podrán igualmente acceder a la “Aprobación directa mediante la participación de cada clase cuando se realice la revisión de la clase anterior y sus intervenciones demuestren claridad de conceptos y capacidad de interrelación y aplicación de los mismos. En cada caso el docente anotará intervenciones positivas, avisando a cada educando cuando ello ocurra.

**NO APROBACIÓN:** los estudiantes que no alcancen las condiciones mínimas de cursado aprobado (aprobación no directa) por no alcanzar las metas planteadas en dicho apartado deberán cursar nuevamente la materia

## 1) **EXAMEN FINAL**

El discente que habiendo demostrado niveles mínimos y básicos de aprendizaje, no alcance los objetivos de **“Aprobación directa”** y cumpla con el resto de los requisitos de **“cursado aprobado”**, deberá presentar un examen final, oral, en el que expondrá sobre una unidad de las establecidas en el programa, una exposición mínima de 15 (quince) minutos y deberá responder,

**luego, a las preguntas que, sobre el resto de las unidades del programa, pueda realizar la mesa examinadora. El programa que se considerará en el examen final, será el programa analítico completo de la asignatura, aprobado por el Consejo Directivo y vigente al momento de rendir, acorde a lo que establece el Capítulo 8, Inciso 8.2.1 de la Ordenanza N° 1.549**

▪ **Recursos didácticos a utilizar como apoyo a la enseñanza.**

Pizarra, proyector, gráficos, plataformas digitales. En todos los casos se intercalará el uso de los recursos en el desarrollo de las clases. Es fundamental, el uso de la pizarra y de las imágenes. Los cuadros sinópticos, los árboles de decisión. La mayoría de los temas terminan con una síntesis en pizarra donde mediante cuadros, gráficos, imágenes e interrelaciones, los alumnos encuentran una base fundamental para abordar cada tema. Al mismo tiempo, el planteo de casos reales para el análisis permite bajar los contenidos teóricos al nivel de entendimiento y comprensión suficientes como para encontrar su aplicabilidad.

- Articulación horizontal y vertical con otras materias

La articulación es permanente con todas las materias del ÁREA DE ADMINISTRACIÓN; CONTABILIDAD, FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN, ECONOMÍA, aunque en momentos puntuales también se producen articulaciones con otras áreas como las MATERIAS TÉCNICAS especialmente las de PRODUCCIÓN o las BÁSICAS en especial MATEMÁTICAS Y ESTADÍSTICAS, INVESTIGACIÓN OPERATIVA. En muchos casos la articulación es vertical y en otros es horizontal, pero es permanente la necesidad de contar con conocimientos previos de otras áreas para poder desarrollar los temas con fluidez.

▪ **Cronograma estimado de clases.**

- Unidad 1: Segunda quincena de marzo/2024 hasta tercera semana de abril/2024.
- Análisis del primer caso. El mismo deberá presentarse en soporte papel y digital en la primera semana de mayo de 2024
- Unidad 2: Cuarta semana abril/2024 hasta primera quincena de Junio/2024
- Análisis del segundo caso, con exposición de los estudiantes: primera semana de junio/2024
- Primer parcial: Segunda semana de Junio 2024.
- Presentación primer trabajo práctico obligatorio: tercera semana de Junio 2024.
- Unidad 3: tercera semana de junio/2024 hasta primera semana de julio/2024
- Semana de consultas: segunda semana de julio/2024
- Exámenes finales: tercera semana julio/2024
- Receso de invierno
- Análisis del tercer caso. El mismo deberá presentarse en soporte papel y digital en la segunda semana de Agosto de 2024
- Unidad 4: segunda semana de agosto/2024 hasta tercera semana de septiembre/2024
- Análisis del cuarto caso con informe y exposición por parte de los estudiantes. Cuarta semana de septiembre/2024
- Presentación segundo trabajo práctico obligatorio: Primera semana de octubre/2024
- Unidad 5: octubre/2024
- Análisis del quinto caso. El mismo deberá presentarse en soporte papel y digital en la segunda semana de Noviembre/2024
- Segundo parcial: primera semana de Noviembre/2024
- Recuperatorio general, segundo recuperatorio de las dos instancias parciales: tercera semana de noviembre/2024

▪ **Bibliografía**

- Martínez Ferrario Eduardo. Estrategia y Administración Agropecuaria. Editorial Troquel S.A. 1995.
- Planeamiento y Control Agropecuarios. Barnard, C.S. , Nix, J. S. Librerías El Ateneo. 1984
- Administración, gestión y control de Empresas Agropecuarias. Hugo Santiago Arce. Ediciones Macchi.
- El Control Integrado de Gestión. Blanco Illescas, Francisco. Editorial Limusa. 1997
- Administración. Una introducción al estudio de la administración. Lic. Héctor Felipe Alvarez. Editorial SEPA
- La gestión de la Empresa Agropecuaria. Ings. Agr. Galetto, A., Zehnder, R. y Shilder, E. INTA. E.E.A. Rafaela. 1986
- Guía de apoyo al emprendedor. Creación y desarrollo de empresas. “cuadro de mando integral. Tableros de comando.
- Municipio productivo. Sierra exportadora. Alfonso Velásquez Tuesta.
- Tablero de comando en Iberoamérica. Club tableros de comando.
- Indicadores de gestión. Jesús M. Beltrán Jaramillo. 3R Editores. Año 2000
- DE CASTRO, Emilio. P GARCÍA DEL JUNCO, Julio. Administración y Dirección 2.001 España: McGraw - Hill Interamericana de España, S.A.
- CHIAVENATTO, Adalberto Administración: Proceso Administrativo Tercera Edición
- SKINNER J., Steven Gestión: Calidad y Competitividad 1997
- STONER, James A. F. Stoner; España: McGraw - Hill Interamericana de España, S.A.
- FREEMAN, Edward R. Administración 1996 Sexta Edición. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- CALLEJAS GONZÁLEZ, Aquilino Los Alcances del Control de Gestión 2002
- Director de la especialización de finanzas y Administración Pública.
- ROYERO, Jaim Modelo de control de gestión para sistemas de investigación universitarios 2002
- Instituto Universitario de Tecnología José Antonio Anzoátegui.
- AMAT, JOAN Ma. El Control de Gestión: Una perspectiva de Dirección. / Joan Ma. Amat. Barcelona: Ed. Ediciones Gestión 2000 S.A., 1992. - 270p.
- ASHBY, W. RICHARD. Proyecto para un cerebro. / Richard Ashby. Madrid: Ed. Tecnos, 1965.-264p.
- BLANCO, FELIPE. El Control Integrado de Gestión. / Felipe Blanco. Madrid: Ed. APD, 1997.-196p.
- BORREGO, ORLANDO. Che, el camino del fuego. / Orlando Borrego. La Habana: Ed. Imagen Contemporánea, 2001. - 434p.
- Perfeccionamiento de la Actividad Económica. Modelo de Gestión Económico-Financiera del Ministerio de Educación Superior. La Habana: Ed. Félix Várela. 2001.- 139p.
- GAJ, LUIS. Administración estratégica. / Luis Gaj. Brasilia: Ed. Ática S.A. 1993. - 18p.
- GONZÁLEZ BRAVO, Ma. Isabel. El control de la actuación de los departamentos universitarios a través de indicadores. / Ma. Isabel González Bravo. Auditoría Pública. 16(146): 59-63, feb, 1999.
- GONZÁLEZ BRAVO, Ma. Isabel. Órganos autonómicos del control externo. / Ma. Isabel González Bravo. Auditoría Pública. 18(148): 25-31, mar, 1999.
- HUGHES, JORDÁN. DEADE. Fases de evolución del sistema de control de gestión. / Jordán Hughes. Comisión Europea. 2000.

HERNÁNDEZ TORRES, MARITZA. El control de Gestión Empresarial. Criterios para la evaluación del desempeño. / Maritza Hernández Torres. La Habana: Ed. Del ISPJAE.2001.-14p.

GUÍA DIDÁCTICA HACCP (ANÁLISIS DE PELIGROS Y PUNTOS CRÍTICOS DE CONTROL)

Dr. José Pedro Dragonetti Saucero

ICMSF, 1991, El Sistema de Análisis de Riesgos y Puntos Críticos. Su aplicación a las industrias de alimentos. Acribia. España.

Trabajos consultados en Internet

Lic.Celina Beckford, Ing.Daniel Bermann [beckfordbermann@arnet.com.ar](mailto:beckfordbermann@arnet.com.ar)

Organización Beckford, Bermann & Asoc. – consultores