



**UNIVERSIDAD FERMIN TORO
VICE RECTORADO ACADEMICO
DECANATO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
MAESTRÍA EN FINANZAS**

PROGRAMA INSTRUCCIONAL

Nombre de la asignatura:				Código	Trimestre	U.C.	Pre - Requisito
CUADRO DE MANDO INTEGRAL				CMI-513		3	S/P
Tipo de Asignatura:	Nivelatoria	Obligatoria	Electiva	DENSIDAD HORARIA			
				H.T	H.P/H.L	H.A	THS/Trim
				8	---	---	8/48
Profesores especialistas:				Elaborado por:			
PROF. JOSÉ GALLARDO				PROF. JOSÉ GALLARDO			
Fecha de Vigencia	Revisado por DECANATO			Autorizado por VICE RECTORADO ACADÉMICO			
ABRIL, 2011	(FIRMA Y SELLO)			(FIRMA Y SELLO)			

FUNDAMENTACIÓN

En la segunda mitad del siglo XX, han ocurrido cambios sustanciales del entorno que ha pasado de estable con reglas fijas a un entorno turbulento y muy competitivo. Estos cambios han desencadenado en las empresas un gran número de cambios internos en variables como: la orientación hacia el cliente, el desarrollo e innovación de nuevas tecnologías, el papel rector de la dirección estratégica, los enfoques de la calidad y creación de valor como cultura corporativa, el nuevo rol del talento humano en la organización, la gestión moderna de la información y los sistemas de control de gestión.

Los orígenes del cuadro de mando integral (Balanced ScoreCard) data de 1990, cuando el Nolan Norton Institute, patrocinó un estudio de un año de duración sobre múltiples empresas: "La medición de los resultados en la empresa del futuro". El estudio fue motivado por la creencia de que los enfoques existentes sobre la medición de la actuación, que dependen primordialmente de las valoraciones de la contabilidad financiera que se estaban volviendo obsoletos. Se creía que la dependencia de unas mediciones de la actuación financiera estaba obstaculizando la capacidad y la habilidad de las organizaciones, para crear un futuro valor económico.

OBJETIVO GENERAL DE LA ASIGNATURA

Incorporar el cuadro de mando integral como una herramienta gerencial que garantice el éxito empresarial y su adaptación al entorno donde la competitividad se convierte en un criterio económico por excelencia, estableciendo además un control de gestión que la guíe hacia el logro de los objetivos.

UNIDAD I		OBJETIVO TERMINAL	
MARCO CONCEPTUAL DEL CONTROL DE GESTIÓN EN LA GERENCIA EMPRESARIAL		INTRODUCIR EL PROCESO DE CONTROL DE GESTIÓN EN LA GERENCIA EMPRESARIAL.	
DURACION			
8 HORAS			
EVALUACION			
10 %			
OBJETIVOS ESPECIFICOS	CONTENIDO	ESTRATEGIAS DE INSTRUCCION	
1. Mostrar la metodología de la asignatura e importancia del tema control de gestión. 2. Conceptualizar el tema aplicado a las organizaciones.	- Control de Gestión: - Fundamentos. - Alcance. - Propósito. - Instrumentos. - Perspectivas de los sistemas en general. - Actores de un sistema empresarial. - Enfoque sistémico del proceso gerencial.	- Exposición teórico – conceptual. - Análisis del contenido. - Grupos de trabajo, para discusión. - Uso de la tecnología del cerebro integral en la conformación de los equipos de trabajo.	
ESTRATEGIAS DE EVALUACION:			
- Diagnóstica - Sumativa - Formativa			

UNIDAD II		OBJETIVO TERMINAL	
FUNDAMENTOS ESENCIALES DE LA PLANIFICACIÓN Y LA GERENCIA ESTRATÉGICA		VINCULAR LA PLANIFICACIÓN CON EL PROCESO DE CONTROL DE GESTIÓN	
DURACION			
8 HORAS			
EVALUACION			
15%			
OBJETIVOS ESPECIFICOS	CONTENIDO	ESTRATEGIAS DE INSTRUCCION	
1. Exponer los fundamentos de la planificación estratégica. 2. Exponer la relación de la planificación y el control de gestión. 3. Analizar el enfoque estratégico en las empresas. 4. Exponer la cadena de valor de la gerencia estratégica en relación con el control de gestión.	• Consideraciones generales sobre la planificación. • Las fases de la planificación. • Características de la planificación. • Elementos estratégicos de la planificación.. • Marco estratégico empresarial. • Enfoque estratégico según Kaplan y Norton. • Herramientas para generar valor. • Características del entorno y su influencia en el control de gestión. • Planificación y presupuesto.	• Exposición teórico-conceptual. • Síntesis de la unidad. • Preguntas y respuestas.	
ESTRATEGIAS DE EVALUACIÓN:			
• Diagnóstica • Sumativa • Formativa			

UNIDAD III		OBJETIVO TERMINAL	
EL PROCESO DE CONTROL EN LA GERENCIA EMPRESARIAL		CONCEPTUALIZAR EL PROCESO DE CONTROL COMO PARTE DEL SISTEMA DE GESTIÓN GERENCIAL.	
DURACION			
8 HORAS			
EVALUACION			
15%			
OBJETIVOS ESPECIFICOS	CONTENIDO	ESTRATEGIAS DE INSTRUCCION	
1. Exponer los fundamentos del control de gestión. 2. Exponer el marco conceptual del control: “controlling”. 3. Exponer sobre los procesos de producción de una empresa en relación con el control de gestión. 4. Exponer los problemas más frecuentes para realizar el control de gestión.	• Evolución del concepto de control en el tiempo. • Concepto de control de gestión. • ¿Cómo opera el control de gestión?. • ¿Cómo hacer productivo el control de gestión?. • ¿Hacia dónde va el control de gestión?. • El control de gestión actual. • Visión integral del control de gestión. • Importancia del control de gestión.	• Exposición teórico-conceptual. • Ejercicios sobre mitos del control. • Ejercicios de preguntas claves sobre el control.	
ESTRATEGIAS DE EVALUACIÓN:			
• Diagnóstica • Sumativa • Formativa			

UNIDAD IV		OBJETIVO TERMINAL	
TRABAJAR EN BASE A PROCESOS		EXPONER PERSPECTIVAS DE TRABAJAR EN BASE A PROCESOS CONOCIENDO COMO ACTÚA EL CONTROL DE GESTIÓN SOBRE LA CALIDAD.	
DURACION			
8 HORAS			
EVALUACION			
10%			
OBJETIVOS ESPECIFICOS	CONTENIDO	ESTRATEGIAS DE INSTRUCCION	
1. Definir qué se entiende por trabajar en base a procesos. 2. Exponer la filosofía básica en los procesos según W. Deming. 3. Gestionar en base a procesos y Control de calidad. 4. Exponer la idea de control de desempeño. 5. Exponer los indicadores para controlar un proceso.	• Estructura de un proceso gerencial. • Características de los procesos. • Componentes del proceso. • ¿Qué se mide en las etapas del proceso? • Modelo de un sistema de gestión de calidad. • Requisitos básicos de un proceso. • Configuración de un sistema de gestión en base a procesos. • Definición de calidad, Productividad y competitividad. • Los indicadores críticos de la gestión. Los estándares.	• Exposición teórico-conceptual. • Ejercicio sobre caracterizar un proceso administrativo. • Construir un flujograma de procesos. • Responder preguntas.	
ESTRATEGIAS DE EVALUACIÓN:			
• Diagnóstica • Sumativa • Formativa			

UNIDAD V		OBJETIVO TERMINAL	
EL BALANCED SCOREDCARD COMO SISTEMA BALANCEADO DE INDICADORES (SBI)		EVALUAR EL CONTROL DE GESTIÓN COMO DESTREZA GERENCIAL EN BASE AL ESTUDIO Y APLICACIÓN DEL SISTEMA BALANCEADO DE INDICADORES (SBI)	
DURACION			
8 HORAS			
EVALUACION			
20%			
OBJETIVOS ESPECIFICOS	CONTENIDO	ESTRATEGIAS DE INSTRUCCION	
1. Exponer los antecedentes de los diferentes modelos de gestión. 2. Informar los antecedentes y evolución de BSC. 3. Exponer cómo opera la metodología del BSC.	• Sistema de indicadores de gestión. • Objetivos del SBI. • Fundamentos del TCI. • Evolución de BSC. • Las herramientas del BSC. • Responsabilidades dentro del BSC. • Elementos del BSC. • Operación de la metodología. • Construcción de un BSC.	• Exposición teórico-conceptual. • Análisis y desarrollo de la unidad. • Preguntas y respuestas.	
ESTRATEGIAS DE EVALUACIÓN:			
• Diagnóstica • Sumativa • Formativa			

UNIDAD VI		OBJETIVO TERMINAL	
EL BALANCED SCOREDCARD COMO TABLERO DE MANDO		EVALUAR EL CONTROL DE GESTIÓN COMO DESTREZA GERENCIAL EN BASE AL ESTUDIO Y APLICACIÓN DEL TABLERO DE MANDO INTEGRAL	
DURACION			
8 HORAS			
EVALUACION			
30%			
OBJETIVOS ESPECIFICOS	CONTENIDO	ESTRATEGIAS DE INSTRUCCION	
1. Exponer el BSC como tablero de mando. 2. Exponer los diferentes tableros de mando. 3. Exponer la relación causa-efecto o mapas estratégicos del BSC.	• El BSC como sistema administrativo. • Fundamentos de un tablero de mando. • Diferentes tableros de mando. • Los mapas estratégicos. • Lógica natural causa-efecto. • Cadena de relación causa-efecto. • De la estrategia a la acción.	• Exposición teórico-conceptual. • Preguntas y respuestas. • Ejercicio sobre la construcción de un mapa causa-efecto. • Ejemplo de la estrategia a la acción en una empresa de salud.	
ESTRATEGIAS DE EVALUACIÓN:			
• Diagnóstica • Sumativa • Formativa			

BIBLIOGRAFÍA

- Alvear, C. **Calidad Total: Conceptos y Herramientas Prácticas**. Editorial Limusa. México. 1998.
- Amat, Salas & Joan M. **Control de Gestión una Perspectiva de Dirección**.
- Arapé, Jesús E. **Presentación sobre BSC**. PDVSA, CIED. Caracas. 1999.
- Chiavenato, I. **Introducción a la Teoría Gerencial de la Administración**. Editorial Mc Graw-Hill. México. 1995.
- Crosby, P. **Gestión, Calidad y Competitividad**. Editorial Mc Graw-Hill. Madrid. 1997.
- Deming W. **La Ruta de Deming para el Mejoramiento Continuo**.
- Francés, A. **Venezuela Posible, siglo XXI: capital humano, servicios sociales y empleo**. Caracas. 1999.
- Hampton, D. **Administración**. Editorial Mc Graw-Hill. México. 1993.
- Kaplan y Norton. **La medición de resultados en la empresa del futuro**. Harvard Business. 1992.
- Newman, W. **Programación, Organización y Control**. 1968.
- Torres, G. **Un sueño para Venezuela como hacerlo realidad**. Caracas. 2001.