



Asignatura	GERENCIAMIENTO ESTRATÉGICO
Ciclo Lectivo	2010
Vigencia del programa	<i>Ciclo lectivo 2010</i>
Plan	2008
Área	GESTIÓN INGENIERIL
Carga horaria semanal	6 hs.
Anual/cuatrimstral	<i>Cuatrimstral</i>
Coordinador de Cátedra	<i>Ing. Raúl MORCHIO</i>
Objetivos de la Materia	<p><i>El objetivo general de la asignatura, es brindar al futuro profesional de la Ingeniería en Sistemas de Información, un acabado conocimiento de los principios de la Estrategia, y sus principales herramientas, de manera de que la adopte como la principal aliada para su crecimiento profesional.</i></p> <p><i>A nivel de objetivos específicos, el desarrollo de la asignatura está orientada a que el alumno alcance los siguientes resultados :</i></p> <p><i>a nivel de conocimientos : pueda comprender y asimilar con facilidad la base conceptual de la planificación estratégica, conozca las distintas herramientas que le brinda la planificación estratégica para poder desarrollarse y triunfar profesionalmente como Ingeniero en Sistemas de Información, y cuenta con una detallada interpretación de las técnicas y habilidades analíticas necesarias para identificar y explorar estrategias en forma exitosa.</i></p> <p><i>a nivel de habilidades : adquiera la capacidad y una cierta gimnasia para analizar, desde una perspectiva estratégica, las distintas situaciones que se le presentan en su vida profesional y, en virtud de su visión global y estratégica, cuenta con la capacidad de liderar grupos y conducirlos en el desarrollo e implementación de soluciones exitosas.</i></p> <p><i>a nivel de actitudes : a la hora de tomar decisiones, adhiera a la importancia de pensar estratégicamente, ya sea en temas empresariales como personales y, a partir de un profundo e íntimo convencimiento, asuma el compromiso personal de evaluar éticamente las estrategias a seguir, y a desarrollarlas con absoluta conciencia de su responsabilidad social ante las consecuencias que las mismas puedan ocasionar.</i></p>
<u>Programa Analítico</u>	
Unidad N° 1: CONCEPTO DE ESTRATEGIA	
Objetivos específicos:	
<p><i>Esta unidad brinda una visión general de los principales elementos del proceso de administración estratégica, un examen de la manera como se integran y un análisis de los factores que afectan la calidad de las decisiones estratégicas generadas por el proceso de administración estratégica.</i></p> <p><i>Se pretende que el alumno conozca acabadamente el concepto de estrategia, a través de los distintos enfoques que se han ido dando en el tiempo y como resultado de la aplicación de la planificación estratégica en distintos ámbitos del quehacer.</i></p> <p><i>Se analizan críticamente los sistemas formales de planificación, a la luz de los resultados y experiencias recogidas en distintos ámbitos, lo cual le permite al alumno analizar un grupo de predisposiciones muy</i></p>	



comunes a la hora de una toma de decisiones, que dan origen a distorsiones y errores.

Se analiza y se discute un componente muy importante de toda decisión estratégica, como es la dimensión ética de toda decisión que trasciende el ámbito personal e influye en otras personas, directa o indirectamente (p.ej. al impactar en el medio ambiente), buscando concienciar a los alumnos de la importancia y trascendencia de la misma.

En este marco, se hace especial hincapié en la responsabilidad social de las organizaciones, entendida como la obligación de evaluar decisiones desde una perspectiva ética, en la cual debe estar presente la presunción de que los cursos de acción que se adopten aumenten el bienestar de la sociedad en general.

Se proporciona también, una visión profunda de las tres tareas para la formulación de una estrategia : definir el objetivo y desarrollar una misión, establecer objetivos de resultados y crear la estrategia que produzca los resultados deseados.

Se analiza la aplicación de los conceptos estudiados para la elaboración de una estrategia personal, en donde se destaca la importancia de tener en claro el objetivo deseado y los resultados esperados.

Se analiza el papel de los SI en la formulación de las estrategias.

Se busca darle al ingeniero una formación para liderar proyectos, en virtud a su manera estratégica de encarar los problemas.

Contenidos:

Concepto de Estrategia. Distintos enfoques.

Enfoque Tradicional

Un Nuevo Enfoque: la Estrategia Emergente

Modelo del Proceso de la Administración Estratégica

Críticas a los Sistemas Formales de Planeación

Estrategia y Ética

La Estrategia Personal

Las Tres Tareas para la Formulación de la Estrategia

Guía para el Análisis de Casos

El papel de los SI-Sistemas de Información, en la planificación estratégica

Bibliografía:

Principal

DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA. Capítulos 1 y 2

Thompson – Strickland, McGraw Hill 1999 Disponible en Biblioteca Central UTN

De consulta:

ESTRATEGIAS Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN. R.ANDREU, J.E.RICART, J. VALOR

McGraw Hill-1998 Disponible en Biblioteca Central UTN

EL PROCESO ESTRATÉGICO

Henry Mintzberg – James Brian Quinn, 1991 Prentice Hispanoamericana

Disponible en Biblioteca Central UTN

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

UN ENFOQUE INTEGRADO

Charles Hill – W. L. Jones, McGraw Hill 2004 Disponible en Biblioteca Central UTN

SELECCIÓN DE CASOS Y LECTURAS

Cátedra de Gerenciamiento Estratégico

Dpto. Ing. En Sistemas de Información

Fac. Regional Córdoba - UTN

Ing. Adrián F. Ruffinatti



Ing. Elías Gigena
Ing. Daniel Martínez
Ing. Leandro Srur

Evaluación:

La evaluación de este capítulo se realiza en el marco de lo explicado en el punto Sistema de Evaluación de esta misma modalidad.

Unidad N° 2: ANÁLISIS INDUSTRIAL Y COMPETITIVO

Objetivos específicos:

Se examinan las técnicas del análisis competitivo e industrial, las cuales permiten mirar de una manera general el macroentorno de la empresa.

Se busca crear en el estudiante la conciencia de que la formulación de una estrategia es una actividad en donde el análisis juega un rol fundamental, ya que el éxito de la misma no es solo el resultado del esfuerzo y de una gran creatividad. Las decisiones en cuanto a que estrategia elegir, deben basarse en una evaluación fundada en el análisis del entorno externo y de la situación interna de la compañía.

Se analizan tres criterios para que una estrategia sea considerada conveniente para la empresa : que la misma concuerde con la actual situación, que ayude a crear una ventaja competitiva, y que eleve el rendimiento de la empresa.

Esta unidad le permitirá al futuro graduado analizar la industria o industrias en las que se desenvuelve una empresa y en su propia actividad profesional; descubriendo nuevas oportunidades y visualizando las amenazas que impone el entorno.

Se vinculan los contenidos generales de Estrategia, con la situación específica de los SI.

Contenidos:

*Análisis Industrial y Competitivo. Conceptos generales.
Función del Análisis de la Situación, en la Formulación de la Estrategia
Métodos del Análisis Industrial y Competitivo
Identificación de las Características Económicas Dominantes de la Industria
El Concepto de las Fuerzas Motrices: por qué cambian las Industrias
Análisis del Poder de las Fuerzas Competitivas
Evaluación de las Posiciones Competitivas de las Empresas Rivales
Análisis de los Competidores: Predicción de los movimientos futuros y de quiénes los harán
Identificación de los Factores Clave del Éxito Competitivo
Conclusiones acerca del Atractivo de la Industria en General
Puntos Clave
Ubicación de la estrategia de SI dentro del conjunto de estrategias
Herramientas para la planificación estratégica de los SI.
Integración de estrategias de IS y estrategias de negocios*

Bibliografía:

Principal

*DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA. Capítulo 3
Thompson – Strickland, McGraw Hill 1999 Disponible en Biblioteca Central UTN*

De consulta:

*EL PROCESO ESTRATÉGICO
Henry Mintzberg – James Brian Quinn, Prentice Hispanoamericana 1991
Disponible en Biblioteca Central UTN*



ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

Charles Hill – W. L. Jones, McGraw Hill 2004 Disponible en Biblioteca Central UTN
ESTRATEGIAS Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN. R.ANDREU, J.E.RICART, J. VALOR
McGraw Hill-1998 Disponible en Biblioteca Central UTN

SELECCIÓN DE CASOS Y LECTURAS

Cátedra de Gerenciamiento Estratégico

Dpto. Ing. En Sistemas de Información

Fac. Regional Córdoba - UTN

Ing. Adrián F. Ruffinatti

Ing. Elías Gigena

Ing. Daniel Martínez

Ing. Leandro Srur

Evaluación:

La evaluación de este capítulo se realiza en el marco de lo explicado en el punto Sistema de Evaluación de esta misma modalidad.

Unidad N° 3: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE LA EMPRESA

Objetivos específicos:

En esta unidad se presenta la manera de evaluar la situación estratégica de una compañía , tanto en el entorno externo, como en su situación interna, basada en cinco aspectos : el funcionamiento de la estrategia que se está desarrollando; el análisis de los puntos débiles y fuertes, amenazas y oportunidades; la situación de competitividad en costos; la solidez competitiva y los principales problemas estratégicos que enfrenta.

Se estudian las técnica analíticas que se utilizan para analizar los aspectos antes señalados : el análisis FODA, el análisis estratégico de costos y la evaluación de la fuerza competitiva.

Estas herramientas son muy empleadas en el análisis estratégico porque indican con que fuerza se sostiene una empresa en su actual posición y si la estrategia que está empleando es capaz d elevar el rendimiento a largo plazo.

Permite detectar las fortalezas y debilidades propias de la empresa, para poder emprender acciones correctivas en torno a la estrategia seleccionada

Contenidos:

Análisis de la Situación de la Empresa. Conceptos.

¿Está funcionando bien la Estrategia Actual?.

Análisis SWOT (FODA).

- *Identificación de Fortalezas y Debilidades.*
- *Identificación de Oportunidades y Amenazas.*

Análisis Estratégico de Costos y Cadena de Costos por Actividades.

Evaluación de la Fuerza Competitiva.

Determinación de los Aspectos Estratégicos por Considerar.

Puntos Clave.

Bibliografía:

Principal

DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA. Capítulo 4

Thompson – Strickland, McGraw Hill 1999 Disponible en Biblioteca Central UTN

De consulta:

ESTRATEGIAS Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN. R.ANDREU, J.E.RICART, J. VALOR



McGraw Hill-1998 Disponible en Biblioteca Central UTN

EL PROCESO ESTRATÉGICO

Henry Mintzberg – James Brian Quinn, Prentice Hispanoamericana 1991

Disponible en Biblioteca Central UTN

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

Charles Hill – W. L. Jones, McGraw Hill 2004 Disponible en Biblioteca Central UTN

SELECCIÓN DE CASOS Y LECTURAS

Cátedra de Gerenciamiento Estratégico

Dpto. Ing. En Sistemas de Información

Fac. Regional Córdoba - UTN

Ing. Adrián F. Ruffinatti

Ing. Elías Gigena

Ing. Daniel Martínez

Ing. Leandro Srur

Evaluación:

La evaluación de este capítulo se realiza en el marco de lo explicado en el punto Sistema de Evaluación de esta misma modalidad.

Unidad N° 4: ESTRATEGIAS Y VENTAJAS COMPETITIVAS

Objetivos específicos:

Las estrategias que resultan exitosas se basan en una ventaja competitiva que resulte duradera.

En esta unidad se analiza la forma en que se puede lograr y defender una ventaja competitiva. Se comienzan describiendo los tipos básicos de estrategias y luego se examina como se basan esos enfoques en acciones para crear ventajas competitivas y en acciones defensivas para protegerla.

Se examinan los pro y las contra de una estrategia de integración vertical y se analiza la importancia de los movimientos estratégicos oportunos, cuando es mejor hacer el primer movimiento y cuando es preferible hacer el último

Esta unidad le permitir comprender al alumno, cuáles son las alternativas en las que una empresa y un profesional pueden competir y la manera de lograr ventajas competitivas para si mismo y para su empresa.

Contenidos:

- *Estrategias y Ventajas Competitivas.*
- *Estrategia de Costos y Estrategia de Diferenciación.*
- *El Modelo del Ciclo de Vida de la Industria.*
- *La Cadena de Valor.*
- *Economías de Escala, Efectos del Aprendizaje y la Curva de Experiencia.*
- *Los Tres Tipos Genéricos de la Estrategia Competitiva.*
- *Obtención de Ventaja de Costos.*
- *Estrategias de Diferenciación.*
- *Estrategias de Enfoque y Especialización.*

Bibliografía:

Principal

DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA. Capítulo 5

Thompson – Strickland, McGraw Hill 1999 Disponible en Biblioteca Central UTN

De consulta:

ESTRATEGIAS Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN. R.ANDREU, J.E.RICART, J. VALOR

McGraw Hill-1998 Disponible en Biblioteca Central UTN



EL PROCESO ESTRATÉGICO

Henry Mintzberg – James Brian Quinn, Prentice Hispanoamericana 1991

Disponible en Biblioteca Central UTN

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

Charles Hill – W. L. Jones, McGraw Hill 2004 Disponible en Biblioteca Central UTN

SELECCIÓN DE CASOS Y LECTURAS

Cátedra de Gerenciamiento Estratégico

Dpto. Ing. En Sistemas de Información

Fac. Regional Córdoba - UTN

Ing. Adrián F. Ruffinatti

Ing. Elías Gigena

Ing. Daniel Martínez

Ing. Leandro Srur

Evaluación:

La evaluación de este capítulo se realiza en el marco de lo explicado en el punto Sistema de Evaluación de esta misma modalidad.

Unidad N° 5: LA ESTRATEGIA EN EL AMBIENTE GLOBAL

Objetivos específicos:

En esta unidad se considera la contribución de la estrategia global al proceso de generación y sostenimiento de una ventaja competitiva.

Se analizan las distintas estrategias que utilizan las empresas con el objetivo de competir en el mercado mundial, sus ventajas y desventajas. Se estudian los distintos medios que emplean las compañías para ingresar en los mercados extranjeros entre otros : exportación, licenciamiento, establecimiento de una joint venture y establecimiento de una subsidiaria propia

Esta unidad le permitirá al graduado comprender el ámbito internacional de los negocios, permitiéndole detectar oportunidades más allá de los horizontes nacionales

Contenidos:

La Estrategia en el Ambiente Global. Consideraciones sobre el tema.

Obtener Utilidades de la Expansión Global

Presiones Competitivas

- *Para el Logro de Reducciones en Costos*
- *Para la Capacidad de Obtener Aceptación Local*

Selección Estratégica

- *Estrategia Internacional*
- *Estrategia Multidoméstica*
- *Estrategia Global*
- *Estrategia Transnacional*

Selección del Modo de Ingreso

- *Exportación*
- *Licenciamiento*
- *Franquicia*
- *Joint Ventures*
- *Subsidiarias Propias*

Alianzas Estratégicas Globales

- *Ventajas*
- *Desventajas*



Bibliografía:

Principal

*DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA. Capítulo 8
Thompson – Strickland, McGraw Hill 1999 Disponible en Biblioteca Central UTN*

De consulta:

*ESTRATEGIAS Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN. R.ANDREU, J.E.RICART, J. VALOR
McGraw Hill-1998 Disponible en Biblioteca Central UTN*

EL PROCESO ESTRATÉGICO

*Henry Mintzberg – James Brian Quinn, Prentice Hispanoamericana 1991
Disponible en Biblioteca Central UTN*

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

Charles Hill – W. L. Jones, McGraw Hill 2004 Disponible en Biblioteca Central UTN

SELECCIÓN DE CASOS Y LECTURAS

Cátedra de Gerenciamiento Estratégico

Dpto. Ing. En Sistemas de Información

Fac. Regional Córdoba - UTN

Ing. Adrián F. Ruffinatti

Ing. Elías Gigena

Ing. Daniel Martínez

Ing. Leandro Srur

Evaluación:

La evaluación de este capítulo se realiza en el marco de lo explicado en el punto Sistema de Evaluación de esta misma modalidad.

Unidad N° 6: ESTRATEGIAS EN ACCIÓN

Objetivos específicos:

En esta unidad se analiza el valor de establecer objetivos a largo plazo.

Además le permitirá reconocer un importante número de estrategias de negocio, así como examinar los indicadores para determinar cuándo se deberán aplicar ciertas estrategias.

Esta unidad le permitirá al graduado comprender, también, la dirección estratégica en empresas no lucrativas, gubernamentales y pymes.

Contenidos:

- *Objetivos a largo plazo . Su naturaleza. Gerencia sin el uso de objetivos: Gerencia por extrapolación, por crisis, por ideas subjetivas, por esperanza.*
- *Tipos de estrategias : Estrategias de integración, estrategias intensivas, estrategias de diversificación, estrategias defensivas.*
- *Medios para llevar a cabo las estrategias: alianzas y asociación.*
- *Fusiones y adquisiciones.*
- *Dirección estratégica en organizaciones no lucrativas y gubernamentales: Instituciones educativas, médicas, oficinas y departamentos gubernamentales.*

Bibliografía:

Principal

*CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA capítulo 5.
Fred R. David 9na Edición 2003 PEARSON – Prentice Hall*



De consulta:

DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.

Thompson – Strickland, McGraw Hill 1999 Disponible en Biblioteca Central UTN

ESTRATEGIAS Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN. R.ANDREU, J.E.RICART, J. VALOR

McGraw Hill-1998 Disponible en Biblioteca Central UTN

EL PROCESO ESTRATÉGICO

Henry Mintzberg – James Brian Quinn, Prentice Hispanoamericana 1991

Disponible en Biblioteca Central UTN

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

Charles Hill – W. L. Jones, McGraw Hill 2004 Disponible en Biblioteca Central UTN

SELECCIÓN DE CASOS Y LECTURAS

Cátedra de Gerenciamiento Estratégico

Dpto. Ing. En Sistemas de Información

Fac. Regional Córdoba - UTN

Ing. Adrián F. Ruffinatti

Ing. Elías Gigena

Ing. Daniel Martínez

Ing. Leandro Srur

Evaluación:

La evaluación de este capítulo se realiza en el marco de lo explicado en el punto Sistema de Evaluación de esta misma modalidad.

Unidad N° 7: ESTRATEGIA FUNCIONAL Y OPCIÓN ESTRATÉGICA: SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

Objetivos específicos:

En esta unidad se analiza las distintas maneras de analizar y seleccionar estrategias según el sector de la empresa y según las funciones que cumplen

Se analizan las estrategias que representan futuros problemas o incipientes peligros para la organización a fin de que sean evitados.

Se identifican, analizan y discuten aspectos importantes en el análisis y selección de estrategias, como aspectos del comportamiento, políticos, éticos y de responsabilidad social, en base a lo ya tratado en unidades anteriores sobre estos temas.

Se analiza el papel de la intuición en el análisis y la selección de estrategias.

Se examina el rol de la cultura de la empresa en el análisis y selección de estrategias.

Se analiza el proceso de la opción estratégica y de desarrollo de políticas.

Contenidos:

- *Estrategia Funcional. Estrategia de Marketing. Estrategia Financiera. Estrategia de Investigación y Desarrollo (IyD). Estrategia de Operaciones. Estrategia de Compras. Estrategia Logística. Estrategia de administración de Recursos Humanos (ARH). Estrategia de Tecnología de Información.*
- *Decisión de Suministro: ubicación de funciones.*
- *Estrategias que se deben evitar.*
- *Opción Estratégica: selección de la mejor estrategia. Actitud de la Administración hacia el riesgo. Presiones de las partes interesadas. Presiones de la cultura corporativa. Necesidades y deseos de administradores claves.*
- *Proceso de opción estratégica.*
- *Desarrollo de políticas.*



Bibliografía:

Principal

CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA capítulo 6.
Fred R. David 9na Edición 2003 PEARSON – Prentice Hall

De consulta:

DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.

Thompson – Strickland, McGraw Hill 1999 Disponible en Biblioteca Central UTN

ESTRATEGIAS Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN. R.ANDREU, J.E.RICART, J. VALOR

McGraw Hill-1998 Disponible en Biblioteca Central UTN

EL PROCESO ESTRATÉGICO

Henry Mintzberg – James Brian Quinn, Prentice Hispanoamericana 1991 Disponible en Biblioteca Central UTN

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

Charles Hill – W. L. Jones, McGraw Hill 2004 Disponible en Biblioteca Central UTN

SELECCIÓN DE CASOS Y LECTURAS

Cátedra de Gerenciamiento Estratégico

Dpto. Ing. En Sistemas de Información

Fac. Regional Córdoba - UTN

Ing. Adrián F. Ruffinatti

Ing. Elías Gigena

Ing. Daniel Martínez

Ing. Leandro Srur

Evaluación:

La evaluación de este capítulo se realiza en el marco de lo explicado en el punto Sistema de Evaluación de esta misma modalidad.

Unidad N° 8: IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS: ORGANIZACIÓN PARA LA ACCIÓN. EVALUACIÓN Y CONTROL.

Objetivos específicos:

En esta unidad se analiza porqué es mas difícil implantar la estrategia que su formulación.

Se analiza la importancia de los objetivos y las políticas anuales en la obtención del compromiso de la empresa con las estrategias a implantar, como así también la importancia de la estructura corporativa en la implantación de la estrategia.

Se estudia la manera de modificar la cultura organizacional de una empresa para apoyar las nuevas estrategias.

Se comparan distintos métodos de evaluación o medición del rendimiento de una estrategia.

Contenidos:

- *Implementación de la estrategia. ¿Quién implanta la estrategia? ¿Cómo se implanta?: Organización para la acción: La estructura sigue a la estrategia.*
- *Etapas de desarrollo corporativo. Etapa 1: estructura simple. Etapa 2: estructura funcional. Etapa 3: estructura divisional. Obstáculos al cambio de etapas.*
- *Tipos de estructuras: funcional, multidivisional, holding, matricial, transnacional, por equipos, por proyectos. Elección de estructuras.*
- *Redes.*
- *Evaluación y control en la administración estratégica.*
- *Medición del rendimiento. Medidas adecuadas. Tipos de control. Costos basados en actividades.*



Administración de riesgos empresariales.

- *Principales medidas de rendimiento corporativo.*

Bibliografía:

Principal

*CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA capítulo 7
Fred R. David 9na Edición 2003 PEARSON – Prentice Hall*

De consulta:

DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.

Thompson – Strickland, McGraw Hill 1999 Disponible en Biblioteca Central UTN

ESTRATEGIAS Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN. R.ANDREU, J.E.RICART, J. VALOR

McGraw Hill-1998 Disponible en Biblioteca Central UTN

EL PROCESO ESTRATÉGICO

Henry Mintzberg – James Brian Quinn, Prentice Hispanoamericana 1991

Disponible en Biblioteca Central UTN

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

Charles Hill – W. L. Jones, McGraw Hill 2004 Disponible en Biblioteca Central UTN

SELECCIÓN DE CASOS Y LECTURAS

Cátedra de Gerenciamiento Estratégico

Dpto. Ing. En Sistemas de Información

Fac. Regional Córdoba - UTN

Ing. Adrián F. Ruffinatti

Ing. Elías Gigena

Ing. Daniel Martínez

Ing. Leandro Srur

Evaluación:

La evaluación de este capítulo se realiza en el marco de lo explicado en el punto Sistema de Evaluación de esta misma modalidad.

Metodología de enseñanza y aprendizaje

El aprendizaje de los contenidos de esta asignatura está basado en la participación activa de los alumnos, en su calidad de “cuasi profesionales”.

Se busca analizar y discutir cada tema entre todos los alumnos, tratando de generar un intercambio rico en opiniones (por la cantidad y fundamentalmente, por la calidad), en donde la opinión de cada uno, sirva o bien para enriquecer a las de los demás o para actuar como “disparador” para que el resto se obligue a fundamentar mejor su desacuerdo con la misma.

Esta modalidad de aprendizaje se realiza bajo la concepción claramente explicitada el primer día de clases, de que en el desarrollo de la asignatura, alumnos y profesores conforman un grupo cuyo objetivo es el aprendizaje, profundización e investigación de los contenidos de esta asignatura.

Y que, por lo tanto, el mayor o menor logro de estos objetivos es una responsabilidad compartida entre los participantes y los profesores, y el mismo será alcanzado plenamente en la medida que se logre una sinergia en el grupo, que permita que en cada integrante se despierte “una cierta secreta potencialidad de ser mucho mas cuando se interrelaciona con los restantes integrantes” (ORTEGA Y GASSET).

Es en este estado de sinergia, que se logran los resultados deseados para la asignatura, ya que no sólo se aprende por los contenidos explícitos de la asignatura,



	<p><i>sino mediante y a través de las opiniones de los distintos participantes de la “clase-reunión”, (alumnos, profesores y ayudantes) en una suerte de “polenización cruzada”, en donde cada uno impacta en la formación del otro a través de sus opiniones.</i></p> <p><i>Será fundamental, entonces, la actitud que asuma cada integrante del grupo, antes y durante las reuniones.</i></p> <p><i>Una herramienta fundamental para generar el intercambio de opiniones, son los “casos de discusión”. Estos son informes de lo sucedido en una empresa (puede ser una persona) con suficiente nivel de detalle y relacionado con los conceptos que se están estudiando, de manera de generar reflexiones y opiniones entre los participantes del análisis del mismo.</i></p> <p><i>Estos casos pueden referirse a situaciones reales que sufrieron determinadas empresas, o pueden tratarse de situaciones imaginarias. Lo importante es su capacidad de generar opiniones y reflexiones entre los participantes.</i></p> <p><i>Para cada unidad se han elegido uno o varios casos que permiten analizar a fondo los temas que la componen.</i></p> <p><i>Además se les pide a los alumnos que desarrollen un Trabajo Práctico Integrador, el cual puede tratar sobre una empresa real o ficticia, donde se puedan aplicar los contenidos de la asignatura. Se pretende que en cada grupo de alumnos se repitan estas reuniones, y esta modalidad de aprendizaje, al tener que resumir distintas opiniones en un solo informe.</i></p> <p><i>La presentación se realiza en una primera instancia a la mitad del período de clases, y una definitiva en las últimas semanas de clases.</i></p> <p><i>Esta modalidad de aprendizaje constituye una parte muy significativa de los objetivos de la asignatura, porque no solo persigue la consolidación de determinados conocimientos, sino que además, y muy fundamentalmente porque pone el acento sobre aspectos que hacen a la formación de directivos, tratando de colaborar de esta manera en el desarrollo de aquellos atributos que se reconocen como fundamentales para desempeñarse en cargos de responsabilidad en los niveles superiores de una organización.</i></p>
Sistema de evaluación	<p>Momentos:</p> <ol style="list-style-type: none">1. <u>Formativa o continua</u>: durante el cuatrimestre, para regularizar la asignatura.2. <u>Sumativa o final</u>: en los turnos de exámenes, para los alumnos regulares. <p>Regularidad de la Asignatura :</p> <p>1. <u>Evaluación Formativa o Continua</u></p> <p><i>La regularidad se obtiene con tres evaluaciones: dos teóricas (dos exámenes parciales) y una práctica (un Trabajo Práctico Integrador), aprobadas.</i></p> <p><i>Los exámenes parciales y el Trabajo Práctico Integrador, deben ser aprobados con al menos el 60% (nota = 4) de los temas exigidos realizados correctamente, para regularizar la materia.</i></p> <p><i>La escala de calificación que se utiliza es la siguiente :</i></p> <p><u>TABLA DE NOTAS</u></p>



Porcentaje. correcto	Nota
99 a 100 %	10
90 a 98 %	9
80 a 89 %	8
75 a 79 %	7
70 a 74 %	6
65 a 69 %	5
60 a 64 %	4
50 a 59 %	3
30 a 49 %	2
10 a 29 %	1
0 a 9 %	0

Sólo se puede recuperar una de las tres evaluaciones, sea uno de los exámenes parciales o el trabajo práctico integrador, sea por causas de ausentismo o por no haber alcanzado la nota mínima exigida.

Para ello existe una tercera evaluación o Parcial de Recuperación en donde se toman los temas del primero, del segundo examen parcial o el Trabajo Práctico Integrador, según cual fue el no aprobado.

El Trabajo Práctico Integrador se basa sobre una empresa ficticia inventada por los alumnos o una real elegida por ellos. Se aplican los contenidos teóricos de la materia, en informes que resumen determinados momentos de avance de la misma.

En el primer informe, que se presenta antes del Primer Examen Parcial, se analizan y emplean los conceptos estudiados en las Unidades 1 y 2, y en el segundo informe, que se presenta antes del Segundo Examen Parcial, se analizan y emplean los conceptos estudiados en las unidades 3,4 y 5.

. Evaluación del desempeño de los alumnos en clase

Durante el dictado de la materia los alumnos analizan distintos casos prácticos, lo cual da lugar a una nota que es tomada en cuenta al calificar cada uno de los parciales y el examen final.

Esta evaluación se realiza bajo el concepto de que, en el desarrollo de cada clase, alumnos y profesores conforman un grupo cuyo objetivo es el aprendizaje, profundización e investigación de los contenidos de esta asignatura.

Y de que, el mayor o menor logro de estos objetivos es una responsabilidad compartida entre los participantes y los profesores, y el mismo será alcanzado plenamente en la medida que se logre una sinergia en el grupo, que permita que en cada integrante se despierte "una cierta secreta potencialidad de ser mucho mas cuando se interrelaciona con los restantes integrantes" (ORTEGA Y GASSET).

Será fundamental, entonces, la actitud que asuma cada integrante del grupo, antes y durante las reuniones.

Esto constituye una parte muy significativa porque pone el acento sobre aspectos que hacen a la formación de directivos, tratando de colaborar de esta manera en el desarrollo de aquellos atributos que se reconocen como fundamentales para desempeñarse en cargos de responsabilidad en los niveles superiores de una organización.

Es decir, se evaluarán los aspectos que resultan fundamentales para el logro de los objetivos planteados. Ellos son:



	<p><u>Participación:</u> <i>se reconocerá como especialmente positiva la participación de aquellos que asumen el objetivo planteado como un compromiso propio, desempeñándose durante las reuniones con aportes y actitudes que favorecen el éxito en la tarea planeada. Por el contrario actitudes ausentes, de no compromiso, de poca participación o de obstaculizar, al no contribuir al logro de los objetivos, serán consideradas no positivas.</i></p> <p><u>Pertinencia:</u> <i>Grado de pertinencia en las intervenciones, en cuanto signifiquen aportes relevantes y oportunos para clarificar y enriquecer el tema, y que permitan arribar a conclusiones y enriquecerlas.</i></p> <p><u>Conocimientos:</u> <i>Análisis de los textos de las notas técnicas, casos y otras lecturas. Habilidad para determinar los conceptos e informaciones básicas contenidos en cada uno de ellos. Búsqueda de fuentes de información para enriquecer el tratamiento de los temas.</i></p> <p><u>Visión global:</u> <i>capacidad de ubicación del tema o situación bajo análisis dentro del contexto inmediato y global, organizacional, económico, político, social, y temporal, etc.-</i></p> <p>Examen Final :</p> <p><u>2. Evaluación Sumativa o final</u></p> <p><i>El examen se toma en forma personal. Se distribuyen los temas entre los presentes; se les da un tiempo para que preparen el tema y luego se los llama de a uno, se sientan frente al profesor y lo explican.</i></p> <p><i>Posteriormente el profesor hace preguntas sobre ese u otros temas del programa.</i></p> <p><i>Los profesores cuentan con los antecedentes del desempeño del alumno en clase, sus evaluaciones tanto en los casos prácticos, como en los dos parciales y en el trabajo práctico integrador. Con dichos antecedentes y el desempeño del alumno en el examen se coloca la nota definitiva.</i></p> <p>Promoción :</p> <p><i>La Promoción se otorga a aquellos alumnos que hayan obtenido calificación de 8 o más en cada uno de los dos parciales y en el práctico integrador. Si el Profesor evalúa numéricamente el desempeño del alumno en clase, dicha evaluación también deberá ser de 8 o más.</i></p> <p><i>No se exige la presentación de ningún trabajo adicional.</i></p>
Condiciones de regularidad	<p><i>La regularidad se obtiene con tres evaluaciones: dos teóricas (dos exámenes parciales) y una práctica (un Trabajo Práctico Integrador), aprobadas.</i></p> <p><i>Los exámenes parciales y el Trabajo Práctico Integrador, deben ser aprobados con al menos el 60% (nota = 4) de los temas exigidos realizados correctamente, para regularizar la materia.</i></p> <p><i>Se utiliza una escala de calificaciones que se detalla en el apartado Sistema de Evaluación que se describe en el punto anterior de esta modalidad académica.</i></p>



Modalidad de examen final	<p>Examen Final :</p> <p><u>2. Evaluación Sumativa o final</u></p> <p><i>El examen se toma en forma personal. Se distribuyen los temas entre los presentes; se les da un tiempo para que preparen el tema y luego se los llama de a uno, se sientan frente al profesor y lo explican.</i></p> <p><i>Posteriormente el profesor hace preguntas sobre ese u otros temas del programa.</i></p> <p><i>Los profesores cuentan con los antecedentes del desempeño del alumno en clase, sus evaluaciones tanto en los casos prácticos, como en los dos parciales y en el trabajo práctico integrador. Con dichos antecedentes y el desempeño del alumno en el examen se coloca la nota definitiva.</i></p> <p><i>Existe la posibilidad de promocionar la asignatura, y los requisitos para lograrlo se detallan en el apartado Sistema de Evaluación que se describen en el punto anterior de esta modalidad académica.</i></p>
Actividades en laboratorio	<p><i>No se han previsto realizar actividades de Laboratorio, por considerar que no son necesarias para esta asignatura</i></p>
Horas/año totales de la asignatura	96
Cantidad de horas prácticas totales	48
Cantidad de horas teóricas totales	48
Tipo de formación práctica (marque la que corresponde y si es asignatura curricular -no electiva-)	<p><input type="checkbox"/> Formación experimental</p> <p><input type="checkbox"/> Resolución de problemas de ingeniería</p> <p><input type="checkbox"/> Actividades de proyecto y diseño</p> <p><input type="checkbox"/> Prácticas supervisadas en los sectores productivos y /o de servicios</p>
Cantidad de horas afectadas a la formación práctica indicada	
Descripción de los prácticos	<p><i>Como ya lo señalamos antes, una herramienta fundamental para generar el intercambio de opiniones, son los “casos de discusión”. Estos son informes de lo sucedido en una empresa (puede ser una persona) con suficiente nivel de detalle y relacionado con los conceptos que se están estudiando, de manera de generar reflexiones y opiniones entre los participantes del análisis del mismo.</i></p> <p><i>Estos casos pueden referirse a situaciones reales que sufrieron determinadas empresas, o pueden tratarse de situaciones imaginarias. Lo importante es su capacidad de generar opiniones y reflexiones entre los participantes.</i></p> <p><i>Para cada unidad se han elegido uno o varios casos que permiten analizar a fondo los temas que la componen.</i></p> <p><i>Para este año académico la Cátedra ha adquirido una biblioteca de Casos de Empresas Argentinas (siete DVD’S)lo que permitirá enriquecer la discusión con casos de empresas de nuestra propia realidad.</i></p> <p><i>Además se les pide a los alumnos que desarrollen un Trabajo Práctico Integrador, el cual puede tratar sobre una empresa real o ficticia, donde se puedan aplicar los contenidos de la asignatura. Se pretende que en cada grupo de alumnos se repitan</i></p>



	<p><i>estas reuniones, y esta modalidad de aprendizaje, al tener que resumir distintas opiniones en un solo informe.</i></p> <p><i>La presentación se realiza en una primera instancia a la mitad del período de clases, y una definitiva en las últimas semanas de clases.</i></p> <p><i>Esta modalidad de aprendizaje constituye una parte muy significativa de los objetivos de la asignatura, porque no solo persigue la consolidación de determinados conocimientos, sino que además, y muy fundamentalmente porque pone el acento sobre aspectos que hacen a la formación de directivos, tratando de colaborar de esta manera en el desarrollo de aquellos atributos que se reconocen como fundamentales para desempeñarse en cargos de responsabilidad en los niveles superiores de una organización.</i></p>
Criterios de evaluación de los prácticos	<p><i>Durante el dictado de la materia los alumnos analizan distintos casos prácticos, lo cual da lugar a una nota que es tenida en cuenta al calificar cada uno de los parciales y el examen final.</i></p> <p><i>Esta evaluación se realiza bajo el concepto de que, en el desarrollo de cada clase, alumnos y profesores conforman un grupo cuyo objetivo es el aprendizaje, profundización e investigación de los contenidos de esta asignatura.</i></p> <p><i>Y de que, el mayor o menor logro de estos objetivos es una responsabilidad compartida entre los participantes y los profesores, y el mismo será alcanzado plenamente en la medida que se logre una sinergia en el grupo, que permita que en cada integrante se despierte "una cierta secreta potencialidad de ser mucho mas cuando se interrelaciona con los restantes integrantes" (ORTEGA Y GASSET).</i></p> <p><i>Será fundamental, entonces, la actitud que asuma cada integrante del grupo, antes y durante las reuniones.</i></p> <p><i>Esto constituye una parte muy significativa porque pone el acento sobre aspectos que hacen a la formación de directivos, tratando de colaborar de esta manera en el desarrollo de aquellos atributos que se reconocen como fundamentales para desempeñarse en cargos de responsabilidad en los niveles superiores de una organización.</i></p> <p><i>Es decir, se evaluarán los aspectos que resultan fundamentales para el logro de los objetivos planteados. Ellos son:</i></p> <p><i><u>Participación:</u> se reconocerá como especialmente positiva la participación de aquellos que asumen el objetivo planteado como un compromiso propio, desempeñándose durante las reuniones con aportes y actitudes que favorecen el éxito en la tarea planeada. Por el contrario actitudes ausentes, de no compromiso, de poca participación o de obstaculizar, al no contribuir al logro de los objetivos, serán consideradas no positivas.</i></p> <p><i><u>Pertinencia:</u> Grado de pertinencia en las intervenciones, en cuanto signifiquen aportes relevantes y oportunos para clarificar y enriquecer el tema, y que permitan arribar a conclusiones y enriquecerlas.</i></p> <p><i><u>Conocimientos:</u> Análisis de los textos de las notas técnicas, casos y otras lecturas. Habilidad para determinar los conceptos e informaciones básicas contenidos en cada uno de ellos. Búsqueda de fuentes de información para enriquecer el tratamiento de los temas.</i></p> <p><i><u>Visión global:</u> capacidad de ubicación del tema o situación bajo análisis dentro del contexto inmediato y global, organizacional, económico, político, social, y temporal, etc.-</i></p>



Formato de presentación de los prácticos	<p><i>Se dictan 3 horas de clases prácticas por semana (sobre las 6 totales , de los temas teóricos ya presentados, incluyendo actividades de análisis y discusión, a cargo del jefe de trabajos prácticos y auxiliares docentes.</i></p> <p><i>Se busca interactuar con los alumnos y que sean ellos los que resuelvan los ejercicios.</i></p> <p><i>Se los hace pasar a la pizarra y se los estimula de manera de que entre todos ayuden al compañero a resolver el ejercicio.</i></p> <p><i>La resolución de ejercicios resulta un excelente complemento para que los alumnos comprendan mejor el contenido de esta asignatura.</i></p> <p><i>Los prácticos consisten en problemas y ejercicios a resolver por los alumnos en clase, en forma individual y en grupos de dos o tres alumnos, según lo determine el docente.</i></p> <p><i>Luego un alumno pasará al frente de la clase y explicará al resto de sus compañeros como lo resolvió.</i></p> <p><i>Existe una Guía de Prácticos con indicación de cuáles son los prácticos a resolver en clase y con prácticos resueltos.</i></p> <p><i>En cada clase práctica el JTP indicará a los alumnos los ejercicios de la Guía de Prácticos para que resuelvan y entreguen en la próxima clase.</i></p> <p><i>En la clase siguiente se le pedirá los ejercicios entregados la clase anterior a algunos alumnos, y se los corregirá, poniéndoles una nota que servirá como nota de prácticos.</i></p> <p><i>Al final del curso, todos los alumnos deberán haber entregado, al menos una vez la guía para que se la corrijan.</i></p> <p><i>En la formulación de los ejercicios y problemas se tienen en cuenta problemáticas de las asignaturas que se relacionan con esta, de manera de ir anticipando el uso que se le darán a los contenidos en ellas.</i></p> <p><i>También se evalúa un Trabajo Práctico Integrador, el que se basa sobre una empresa ficticia inventada por los alumnos o una real elegida por ellos. Se aplican los contenidos teóricos de la materia, en informes que resumen determinados momentos de avance de la misma.</i></p> <p><i>En el primer informe, que se presenta antes del Primer Examen Parcial, se analizan y emplean los conceptos estudiados en las Unidades 1, 2, y en el segundo informe, que se presenta antes del Segundo Examen Parcial, se analizan y emplean los conceptos estudiados en las unidades 3 a 8.</i></p>
---	---



Cronograma de actividades de la asignatura, incluyendo semana prevista para cada práctico	PLANIFICACIÓN GEE 2010		
	Semana	Semana de Clases	PLANIFICACIÓN GEE
	08/03/10	11	– 1° anual y 1° cuatrim.
15/03/10	12	– 2° anual y 2° cuatrim.	Unidad 1 : Concepto de Estrategia <i>Práctico:</i> Trabajo Práctico Grupal. Diálogo con los alumnos. Casos Toyota, Gillete y Komatsu
22/03/10	13	– 3° anual y 3° cuatrim.	Unidad 1 : Concepto de Estrategia <i>Práctico:</i> Video de ética. Debate. Casos
29/03/10	14	– 4° anual y 4° cuatrim.	Unidad 2 : Análisis Industrial y Competitivo <i>Práctico</i> Caso Pinto
05/04/10	15	– 5° anual y 5° cuatrim.	Unidad 2 : Análisis Industrial y Competitivo. <i>Práctico :</i> Caso Dr. Pepper, Karmike Cinemas
12/04/10	16	– 6° anual y 6° cuatrim.	Unidad 3 : Análisis de la Situación de la Empresa. <i>Práctico:</i> Análisis FODA. video Paradigmas
19/04/10	17	– 7° anual y 7° cuatrim.	Unidad 3 : Análisis de la Situación de la Empresa <i>Práctico:</i> Caso IKEA muebles. Video Revista Gestión.
26/04/10	18	– 8° anual y 8° cuatrim.	Repaso y 1er. Parcial – Unidades 1 a 3
03/05/10	19	– 9° anual y 9° cuatrim.	Unidad 4 : Estrategias y Ventajas Competitivas. <i>Práctico:</i> Estrategia Personal y Escudo de Armas
10/05/10	20	– 10° anual y 10° cuatrim.	Unidad 5 : La estrategia en el ambiente global. <i>Práctico:</i> Caso Globant
17/05/10	21	– 11° anual y 11° cuatrim.	Unidad 6 : Estrategias en acción. <i>Práctico:</i> Entrega Trabajo Práctico
24/05/10	22	– 12° anual y 12° cuatrim.	Unidad 7: Estrategia Funcional y Opción Estratégica: Selección De Estrategias <i>Práctico:</i> Exposición Grupal de trab. prácticos
31/06/10	23	– 13° anual y 13° cuatrim.	Unidad 8: Implementación de estrategias. <i>Práctico:</i> Repaso con pequeños casos prácticos
07/06/10	24	– 14° anual y 14° cuatrim.	Repaso Global y General de la Asignatura <i>Práctico:</i> Cierre
14/06/10	25	– 15° anual y 15° cuatrim.	Repaso temas y Parcial Nro. 2
21/06/10	26	– 16° anual y 16° cuatrim.	Parcial Recuperatorio. Regularizar y firma de libretas.
Descripción de metodología propuesta de consultas y cronograma de consultas	<i>Direcciones de e-mail para consultas :</i> Se informará a los alumnos, mediante el sistema de AUTOGESTIÓN la dirección de mail de los profesores, donde los alumnos pueden evacuar sus dudas.		
Plan de integración con otras asignaturas	Se considera necesario que los alumnos, al iniciar esta asignatura ya conozcan acabadamente la Teoría general de sistemas, los Principios de administración gerencial, el Análisis de costos: conceptos básicos de costos fijos y variables, y que tengan conocimientos de Cadena de valor, tipos de estructuras organizacionales, reingeniería, downsizing, etc.		



Bibliografía Obligatoria	<p>BASICA</p> <p><i>Disponibles en Biblioteca Central UTN</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA</i> Fred R. David Prentice Hall – PEARSON Novena Edición 2003 • <i>DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA</i> Thompson – Strickland, McGraw Hill 1999 • <i>SELECCIÓN DE CASOS Y LECTURAS</i> Cátedra de Gerenciamiento Estratégico Dpto. Ing. En Sistemas de Información Fac. Regional Córdoba - UTN Ing. Adrián F. Ruffinatti Ing. Elías Gigena Ing. Daniel Martínez Ing. Leandro Srur 						
Bibliografía Complementaria	<p><i>Disponibles en Biblioteca Central UTN</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>EL PROCESO ESTRATÉGICO</i> Henry Mintzberg – James Brian Quinn, Prentice Hispanoamericana 1991 • <i>ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA 2004</i> Charles Hill – W. L. Jones, McGraw Hill • <i>ESTRATEGIA Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN</i> Rafael Andreu – Joan Ricart – Joseph Valort McGraw Hill IESE Instituto de Estudios Superiores de la Empresa 1998 						
Distribución de docentes por curso	1er. SEMESTRE GERENCIAMIENTO ESTRATÉGICO	Curso	Turno	Día y Horas	Profesor	J.T.P.	Ayudantes
5K1		Mañana	Jue 1-2-3	Ing. Horacio Antonelli	Ing. Elías Gigena		
			Vie 4-5-6				
5K2		Tarde	Lun 1-2-3	AUS Alicia Delgado	Ing. Horacio Antonelli	Ing. Elías Gigena	
			Vie 4-5-6				
5K3		Noche	Mie 1-2-3	Ing. Jorge Spesso	Ing. Adrián Ruffinatti	Ing. María Aurelia Jurio	
			Vie 4-5-6				
5K4		Noche	Lun 4-5-6	Ing. Raúl Morchio	Ing. Leandro Srur	Ing. Daniel Martínez	
			Vie 1-2-3				
C. PAZ GEE		Noche	Jue 1-2-3	Cdr. Miguel Arregui	Ing. Daniel Martínez		
			Vie 4-5-6				