

## PROGRAMA DE ESTUDIOS

### A. Antecedentes Generales

|   |   |
|---|---|
| - Nombre de la asignatura                                 | : <b>Control de Gestión</b>                 |
| - Código  | : EEL149                                    |
| - Carácter de la asignatura (obligatoria/ electiva)       | : Electiva                                  |
| - Nombre profesor   | : Andrés Lafquén Conejeros                  |
| - Pre – requisitos  | : - Estrategia<br>- Evaluación de Proyectos |
| - Co – requisitos   | : No tiene                                  |
| - Créditos  | : 10  |
| - Ubicación dentro del plan de estudio (semestre o año)   | : 9 y 10º semestre                          |
| - Número de clases por semanas (incluyendo las prácticas) | : 2   |
| - Horario de clases                                       | : Lunes y Martes 18:15 a 19:35 hrs.         |

### B. Intenciones del curso

Este curso busca completar y profundizar los principales conceptos y herramientas relativos a la implementación de la estrategia de una organización en todos sus ámbitos y niveles. Para ello, se aborda el control de gestión a través de la herramienta llamada Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral).

Lo anterior requiere aplicar los conocimientos y habilidades adquiridas en cursos anteriores de la malla curricular con una visión integradora en el ámbito estratégico de la empresa.

### C. Objetivos Generales del Curso

#### A nivel conceptual:

- El propósito fundamental de esta asignatura es lograr que el alumno entienda y maneje los principales aspectos del proceso de gestión estratégica; sus fundamentos y conceptos centrales, alcanzando dominio y desarrollando habilidades en el uso de los modelos y herramientas modernas de gestión para la implementación y control de los planes estratégicos de las empresas, con una visión integradora y realista respecto del actual entorno de negocios.

#### A nivel procedimental:

- Entender los principios básicos y las diferentes etapas del proceso de control de gestión estratégica.
- Adquirir las herramientas necesarias para estructurar la puesta en práctica de un sistema de control estratégico, la posterior evaluación de resultados y las medidas correctivas necesarias para la consecución de las metas.

- Analizar las herramientas en actual aplicación para un control de gestión efectivo de la implementación de las estrategias corporativas y competitivas en la organización, y la forma en que ellas son llevadas a la práctica.
- Utilizar con profundidad conceptual la herramienta de gestión Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral) en empresas e instituciones.

**A nivel actitudinal:**

- Valorar la importancia de los conocimientos adquiridos en su desarrollo profesional y personal, asumiendo una actitud gerencial en las diversas situaciones que enfrente.
- Entender la naturaleza fundamental del impacto que tiene el control de gestión estratégico en la organización, y la indispensable coherencia entre estrategia, organización y control.
- Destacar el valor de las habilidades para entender las particularidades y riesgos de los negocios, abriéndose a la perspectiva de nuevos enfoques en el proceso de la toma de decisiones, enfatizando la innovación empresarial.

**D. Contenidos**

**MÓDULO 1. Introducción: De la Estrategia al Control de Gestión Directivo**

Conceptual

- Introducción General: Conocer y comprender las tendencias en la nueva economía y las fases del proceso de Dirección Estratégica.
- Revisar los conceptos del Proceso de Planificación Estratégica.
- Desarrollar las bases del control de gestión gerencial.

Procedimental

- Obtener una visión del ambiente empresarial actual y el rol de los gerentes en la planificación de acciones estratégicas consistentes y su posterior control.

**MÓDULO 2: Objetivos Estratégicos, Indicadores e Iniciativas**

Conceptual

- Entender la visión, la misión y objetivos estratégicos de una empresa como pilares para la formulación y el control de la estrategia.
- Desarrollar conceptualmente los Indicadores básicos de gestión y los Instrumentos clásicos utilizados: presupuestos y forecasts.
- Conocer y aplicar Indicadores alineados con los objetivos estratégicos de la organización; “Key Performance Indicators” (KPI).

### Procedimental

- Aplicar y consolidar conocimientos de administración, finanzas, recursos humanos y marketing como herramientas fundamentales para la formulación del plan estratégico y su control en la organización.

## **MÓDULO 3. Balanced Scorecard: El Control de la Estrategia en la Nueva Organización**

### Conceptual

- Comprender la ventaja competitiva en la economía del conocimiento y el capital intelectual como su pilar fundamental.
- Desarrollar la misión de la empresa como foco central de la planificación estratégica y su posterior control de implementación en ambientes de negocios complejos y cambiantes.
- Fundamentos del Control de Gestión Estratégica moderno

### Procedimental

- Desarrollar un marco de análisis actualizado para la organización focalizada en la estrategia.
- Efectuar una introducción al Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral).

## **MÓDULO 4. Balanced Scorecard: Construcción y Aplicación**

### Conceptual

- Traducir la estrategia en términos operativos para el control del desempeño integral de la empresa: alineación de objetivos y perspectivas de control.
- Desarrollar mapas estratégicos de causa y efecto: inductores del desempeño y metas.
- El Balanced Scorecard como herramienta para medir la estrategia de la organización en base a cuatro perspectivas; financiera, cliente, procesos internos y recursos humanos.
- Llevar a efecto la construcción y diseño del Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral).

### Procedimental

- Realizar aplicaciones del Balanced Scorecard a través del estudio de casos, consolidando así el marco estructural de las últimas herramientas estratégicas de control gerencial.

### \* Actitudinal

El siguiente objetivo, por su naturaleza transversal, se plantea para todas las unidades del curso de Control de Gestión.

- Valorar los conocimientos adquiridos como fundamentales para ampliar la base de apoyo a la formulación, comunicación y control de planes estratégicos en ambientes de negocios altamente competitivos, dinámicos y complejos presentes en la actual economía.

## E. Metodología de Enseñanza

En este curso se busca presentar con un enfoque práctico los contenidos anteriormente señalados, por lo que el curso se estructura en torno a las siguientes metodologías:

- Metodología expositiva: Presentaciones en Power Point.
- Metodología facilitadora: Trabajos en grupos sobre la base de estudios de casos de empresas de clase mundial. Exposición de dichos casos por parte de los alumnos, debates y comentarios de éstos, actuando el profesor de la asignatura como moderador.
- Metodología colaborativa: Discusiones y análisis crítico de casos de actualidad nacional.

## F. Evaluación:

Este curso utilizará distintos procedimientos de evaluación, con el fin recoger información respecto del proceso de aprendizaje de los alumnos y proporcionar retroalimentación que le permita lograr el aprendizaje esperado. De la misma manera, los estudiantes conocerán éstos procedimientos y criterios de evaluación por parte del profesor responsable de la asignatura.

Las evaluaciones serán las siguientes:

Evaluaciones formativas: consistirán en lecturas de casos y exposición de éstos, en base a trabajos grupales, así como controles de lecturas.

|                         |       |
|-------------------------|-------|
| Exposición de Casos (5) | : 25% |
| Control de Lectura (2)  | : 10% |

Pruebas formales: consistirán en preguntas de desarrollo que permitan recoger información respecto del conocimiento y aplicación de los contenidos trabajados.

|               |       |
|---------------|-------|
| Certamen N° 1 | : 15% |
| Certamen N° 2 | : 20% |
| Examen        | : 30% |

## G. Bibliografía

### Textos Obligatorios:

- KAPLAN R. y NORTON D. (2009), El Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard), 3ª edición, Gestión 2000, Harvard Business Press.
- KAPLAN R. y NORTON D. (2008), The Execution Premium, integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas, Symnetics, Harvard Business Press.
- KAPLAN R. y NORTON D. (2001), La Empresa Focalizada en la Estrategia, cómo implementar el Balanced Scorecard, Gestión 2000, Harvard Business Press
- HAX A. y MAJLUF N. (1997), Estrategias para el liderazgo competitivo, Dolmen
- MALLO C. y MERLO J. (1995), Control de Gestión y Control Presupuestario, McGraw Hill

**Textos Complementarios:**

- MUÑIZ L. y MONFORT E. (2005), Aplicación Práctica del Cuadro de Mando Integral, Gestión 2000
- MARTÍNEZ D. y MILLA A. (2005), La Elaboración del Plan Estratégico y su Implantación a través del Cuadro de Mando Integral, Ed. Díaz de Santos