

## SISTEMA DE INFORMACIÓN CONTABLE PARA LA TOMA DE DECISIONES

Plan de Estudios VII – 2017

Expte.900-10376/18

Res 1069/18

### 1. DATOS GENERALES DE LA ASIGNATURA

- **Carga Horaria:**
  - Total: 96 hs
  - Semanal: 6 hs
  - Distribución Teoría y Práctica 48 hs de teoría y 48 hs de práctica
  
- **Ciclo del Plan de Estudios:** Plan VII: Profesional
- **Régimen de cursada:** Semestral
- **Carácter:** Obligatorio
- **Modalidad:** Teórico-Práctica

**Asignaturas correlativas necesarias:** Finanzas de Empresas y Costos para la Gestión

### 2. OBJETIVOS

#### Consideraciones Previas

Entendiendo a la Contabilidad como el sistema de información contable de apoyo a los subsistemas organizacionales, que tiene por objeto suministrar información de uso interno y externo (monetaria y no monetaria) para contribuir a la máxima eficiencia de la gestión de la organización, la asignatura tiene la finalidad de estudiar las organizaciones desde la óptica de los sistemas de información en general y del sistema de información contable en particular, utilizando el apoyo de sistemas de procesamiento electrónico de datos.

Se caracteriza por su enfoque analítico y por la importancia que se le asigna a su carácter funcional, que la lleva a adaptarse a las necesidades de la conducción de las organizaciones.

Se materializa a través del completo estudio de los sistemas de información gerencial y de soporte a las decisiones, comprendiendo los distintos subsistemas que sirven a cada una de las áreas de la organización. Estas utilizan el lenguaje contable- en su acepción dinámica – como medio de expresión que permite una adecuada y general comprensión de los temas bajo análisis.

Sobre los fundamentos esgrimidos se basa el desarrollo de la asignatura Sistemas de Información Contable para la Toma de Decisiones, a partir de la concepción que la misma



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
DE LA PLATA

representa el punto final del ciclo académico que se define como Contabilidad para la Gestión.

### **Objetivo General**

La asignatura se propone concientizar al futuro profesional, del rol protagónico que le compete, como responsable de la provisión de la mejor información para la administración eficiente del ente del cual forma parte.

La asignatura tiene como objeto el estudio de las **características específicas** que debe reunir todo Sistema Integrado de Información Contable de Apoyo a las Decisiones (tanto en su estructura como en el proceso) , satisfaciendo necesidades informativas de orden operativo y estratégico, tanto en el proceso de planeamiento como en el de control.

A lo expuesto debe agregarse otro elemento a desplegarse dentro del desarrollo de los sistemas de información: las tecnologías informáticas que actualmente se utilizan en la implementación de estos y su influencia en sus estructuras y sus procesos.

Se hace imprescindible incorporar este campo de conocimiento al estudiante para que su práctica profesional se vea imbuida de aquellas tecnologías requeridas para la gestión empresarial (mega tendencias, arquitecturas, intercambio electrónico de datos, data mining (minería de datos), Data – warehousing, Comercio Electrónico, Inteligencia de clientes (CRM – Client Relationship Management), etc.), y que son con las que deberá enfrentarse en forma inmediata y/o mediata.

### **Objetivos Específicos**

- Concientizar a los alumnos en la importancia de la información en los sistemas vivos, humanos o no, individuales o grupales, con actividades lucrativas o no;
- Comprender que la información es la base de medida de la eficiencia y de la eficacia; de la satisfacción o insatisfacción en los resultados.
- Incorporar la idea que la materia prima del ejercicio profesional del contador es la información; sin ella no hay nada medible y sin medida no hay nada evaluable.
- Proveer al alumno de las herramientas conceptuales para poder diagnosticar las necesidades de los usuarios internos y externos de la organización y para diseñar un sistema de información contable que optimice las operaciones y las decisiones, tanto intrínsecas como extrínsecas.
- Comprender la importancia de la información contable para la correcta toma de decisiones y la administración eficiente de las operaciones en las organizaciones
- Conocer la estructura de un Sistema de Información Contable como instrumento de información para el planeamiento y control.

- Consolidar la interrelación entre sistema de información contable y procesamiento electrónico de datos puesto que la misma configura la base de ejercicio profesional en el futuro.
- Acrecentar el grado de autonomía en el estudio mediante la implementación de estrategias de aprendizaje que le permitan relacionar, comparar y jerarquizar conceptos.
- Desarrollar habilidades para el uso de los medios para la investigación y la expresión de los conocimientos construidos.
- Generar en el alumno la convicción, que el herramental aquí desarrollado, es de aplicación ineludible en el ejercicio profesional.

### 3. CONTENIDOS

#### ▪ **Contenidos Mínimos**

- Proceso de toma de decisiones y la información contable. La contabilidad como sistema integrado de información. Estructura de los sistemas de apoyo a las decisiones.
- Contabilidad Estratégica: Información para el planeamiento y control estratégico. Instrumental para el análisis y la evaluación estratégica.
- Contabilidad Presupuestaria: Información para el planeamiento y control operativo. Instrumental para el análisis y la evaluación operativa.
- Estados proyectados y la planificación. Herramientas para la proyección y para el análisis del riesgo de los negocios. Nuevos instrumentos aplicados al sistema integrado de planeamiento y control.

#### ▪ **Programa Analítico**

#### **EJE TEMÁTICO 1.- LA CONTABILIDAD COMO SISTEMA INTEGRADO DE INFORMACIÓN**

**UNIDAD 1: EMPRESA, INFORMACIÓN Y CONTABILIDAD.** El sistema Informativo – Contable como subsistema de apoyo para la administración de negocios. Sistema de Información Gerencial y Sistema de Apoyo a la Toma de Decisiones.

**UNIDAD 2: LA INFORMACIÓN CONTABLE ÚTIL PARA LA DIRECCIÓN** El proceso de toma de decisiones y la información contable. Principios e Ideas básicas del Sistema Integrado de Información Contable. El papel de la información contable como factor organizativo. El valor de la Información.

**UNIDAD 3: EL ROL PROFESIONAL** El comportamiento profesional ante la evolución de las necesidades de los usuarios del sistema informativo-contable. Condicionantes internos y externos en la determinación del desempeño profesional. Delineando el sistema informativo: multidimensionalidad e integración. Las normas profesionales y el comportamiento profesional. El Sistema Informativo-Contable como ventaja competitiva.

**EJE TEMÁTICO 2.- LA CONTABILIDAD ESTRATÉGICA (PARA EL PLANEAMIENTO Y CONTROL ESTRATÉGICO)**

**UNIDAD 4: PRINCIPIOS GENERALES DEL PLANEAMIENTO** La visión estratégica del planeamiento. El proceso integral de planificación. Objetivos. Tipos. Requerimientos. Temporalidad. El sistema integrado de Información contable y el proceso de planeamiento. Condiciones actuales y futuras de la planificación. El Sistema Integrado de Información para Planeamiento.

**UNIDAD 5: INFORMACIÓN PARA PLANEAMIENTO Y CONTROL ESTRATÉGICO:** Dirección estratégica de la empresa. Información para el Análisis Externo (Contexto mediano e inmediato); ventajas competitivas. Análisis Interno: La misión como objetivo de la organización. El Diagnóstico de la Empresa: Técnicas principales. Formulación de estrategias. Análisis y Evaluación de Estrategias Competitivas. Estrategias de Diversificación y de reestructuración empresarial. Información para el Control Estratégico.

**UNIDAD 6: HERRAMIENTAS PARA EL ANÁLISIS Y EVALUACIÓN ESTRATÉGICA:** Aplicación de matrices al análisis estratégico. Análisis de sensibilidad de las palancas. Los determinantes del valor del Negocio. Sistema integrado de creación de valor. Análisis estratégico de los generadores de costos. Determinantes del posicionamiento empresarial. El Tablero de comandos para el análisis de las Unidades Estratégicas de Negocios. Mapas estratégicos para la Gestión y el control. Productos de la contabilidad estratégica: El plan de Negocios; el Plan Estratégico Integral.

**EJE TEMÁTICO 3.- LA CONTABILIDAD PRESUPUESTARIA (PARA EL PLANEAMIENTO Y CONTROL OPERATIVO)**

**UNIDAD 7: PRINCIPIOS GENERALES DE LA PRESUPUESTACIÓN:** La visión funcional de la planificación. El proceso de planeamiento y control de la Utilidad. Principios de presupuestación. El presupuesto integral. Presupuestos parciales y su interdependencia.

Descripción y contenido. La preparación del presupuesto. Presupuestación por responsables y por actividad. El control presupuestario.

**UNIDAD 8: INFORMACIÓN PARA EL PLANEAMIENTO Y CONTROL OPERATIVO:** Adaptación del sistema informativo a los requerimientos del Sistema Presupuestario. El Plan de utilidades: Componentes. Relaciones. Información de entrada y salida de cada uno. Contribución de la información retrospectiva hacia las proyecciones. Soportes de Información sobre acciones desechadas. Información por excepción. Tablero de comandos operativo y sistema de alertas funcional. Control por responsables e Informes de desempeño.

**UNIDAD 9: HERRAMIENTAS PARA EL ANÁLISIS Y EVALUACIÓN OPERATIVA:** Sistema Presupuestario y el sistema de Costos. Instrumentos de pre-decisión. La Contabilidad por Responsables y el presupuesto. Presupuestando costos basados en la actividad (ABC). La Gestión de Costos (ABM). La Presupuestación Base-Cero. Técnicas de control presupuestario.

#### **EJE TEMÁTICO 4.- LOS ESTADOS PROYECTADOS EN EL PLANEAMIENTO.**

**UNIDAD 10: ESTADOS PROYECTADOS Y LA PLANIFICACIÓN** Los Estados Propyectados como resultante de los procesos de planeamiento. Técnicas de pronóstico. Problemas de aplicación. Técnicas de validación de premisas y su consistencia. Los Estados Propyectados como resultante de la evaluación de proyectos de inversión. Estados Propyectados económicos y financieros. Los flujos de fondos proyectados. La Inflación y su impacto en los Estados Propyectados.

**UNIDAD 11: NUEVOS INSTRUMENTOS DE PLANIFICACIÓN** Desarrollo de los nuevos conceptos aplicados al sistema integral de planificación y control. Los futuros ambientes competitivos. El procesamiento de datos y el sistema de planificación y control. Tecnologías informáticas utilizables en la gestión empresarial. Las normas vigentes sobre formulación y auditoría de Estados Contables Propyectados.

**Res N° 660/11**

#### **4. METODOLOGÍA DE ENSEÑANZA**

Partiendo del supuesto que la metodología didáctica desarrollada en los niveles previos a la llegada del alumno a nuestra asignatura es la “Técnica del Estudio Dirigido” cuya misión es “enseñar a aprender” y dado:

- a. Las particularidades de la asignatura en cuestión que hacen que se constituya en un elemento caracterizante del graduado en la carrera de Contador Público que se dicta en nuestra Facultad.

- b. La complejidad, amplitud y alcance de los temas que enfoca.
- c. El hecho que constituye la base para una “Práctica Profesional” para quien preste servicios a la organización con un enfoque principalmente interno que sea de utilidad para la gestión medida en términos de eficiencia,

Se propone la aplicación de la “Técnica del Estudio Supervisado” ejercitando la habilidad para identificar los requerimientos informativos con precisión, diseñar modelos que satisfagan las necesidades, planear su implementación y verificar su relación valor/costo.

A la vista de los modelos didácticos propios de la enseñanza universitaria conceptualizados en práctica, proyectos y teoría, en nuestra asignatura consideramos que, además del modelo didáctico predominante centrado en la teoría, se ha comprobado la necesidad de aplicar modelos centrados en la práctica y en proyectos tal y como se desprende de las propias experiencias de nuestros docentes.

▪ **Exposición de los temas**

Se exponen en forma verbal los conceptos doctrinarios que sustentan el tema analizado, comenzando, ya sea por una breve enunciación de los principales puntos a desarrollar, si las características de este así lo permiten, o bien sirviéndose de organizadores previos (Ej.: mapa conceptual) que permitan al alumno, mediante el uso de palabras concepto y una estructura proposicional, contextualizar el nuevo tema y relacionarlo con sus conocimientos previos.

La enseñanza de esta materia es un campo propicio para permitir el justo equilibrio entre la teoría y la práctica, ya sea con la aplicación del primer elemento a situaciones concretas o con el desarrollo de un trabajo práctico previsto en el Plan de Actividades de la Cátedra.

En esta instancia se considera de suma importancia incentivar la participación de los alumnos y de su capacidad de expresión; para ello deben plantearse interrogantes referidos a los contenidos desarrollados en la clase o en las anteriores.

Asimismo, convendrá incorporar a la exposición un grupo de conclusiones resumen para no avanzar en la temática con interpretaciones confusas o que distorsionen las comprensiones posteriores.

Al concluir la exposición, se recomendará la bibliografía básica y complementaria a consultar por los alumnos, especificando, si fuese necesario, el o los capítulos que contengan los temas desarrollados o a desarrollar.

▪ **Recursos Didácticos**

Los distintos contenidos son abordados, desde el punto de vista didáctico, según su especificidad, diseñando estrategias de enseñanza guiadas por el objetivo central de favorecer el aprendizaje significativo de los estudiantes.

La elección de las técnicas y la organización de distintas estrategias se realiza considerando varios factores que inciden en la calidad de los aprendizajes: el área disciplinar, las características del grupo de alumnos, su número y el tiempo disponible, entre los más importantes.

Consideramos valiosas las estrategias que apuntan al análisis, la comprensión, la interpretación y la generación de juicios propios; asimismo, la enseñanza focalizada en las prácticas profesionales debe estimular la integración de los conocimientos, la reflexión sobre la realidad profesional y la toma de decisiones con fundamentación.

Algunas técnicas habitualmente aplicadas por la cátedra, que favorecen el desarrollo de tales procesos son, entre otras:

- a. La exposición dialogada
- b. La presentación de interrogantes o problemas
- c. El trabajo grupal (grupos de debate, torbellino de ideas, etc.)
- d. Indagación bibliográfica
- e. Producción de mapas conceptuales y de trabajos específicos
- f. Estudio de casos
- g. Análisis de incidentes críticos
- h. Ejercicios de simulación
- i. Trabajos de campo

Siempre que las partidas presupuestarias disponibles lo permitan, sería conveniente contar con recursos materiales que actúen como agilizadores de los dictados y como soporte de información, comunicación y aprendizaje.

Aunque resulte redundante, es necesario destacar que adquiere una gran importancia, para el rol de comunicador de todo docente, el buen uso que se realiza de tales medios como de la pizarra.

Para temas puntuales y con cierto grado de complejidad, sería deseable que el alumno contase con material útil para el seguimiento de cada clase.

▪ ***Trabajo con alumnos***

Trabajar con cierta intensidad junto a los alumnos tiene entre otros propósitos:

- a. Fomentar en el estudiante hábitos de estudio, aprendizaje activo y educación continua.
- b. Contribuir al desarrollo de su capacidad de análisis, juicio crítico e independencia de criterio.
- c. Desarrollar su capacidad innovadora y su creatividad.



- d. Facilitar la apropiación de los conocimientos, actitudes, procedimientos y herramientas esenciales para que el estudiante pueda analizar, entender y aplicar los contenidos del área.
- e. Suministrar las herramientas necesarias para el autoaprendizaje, la formación permanente y las bases del conocimiento y la tarea interdisciplinaria.
- f. Promover el intercambio permanente de los alumnos entre los elementos bibliográficos y los soportes digitales a su disposición (campus virtual y otros).
- g. Promover en el estudiante los conocimientos, actitudes, habilidades y destrezas necesarios para su desempeño profesional en el área.

La didáctica tradicional debe ceder lugar a la didáctica dinámica, que es a través de la cual el alumno hace su propia experiencia. La enseñanza debe plantearse, entonces, desde una didáctica que tienda a la interacción entre el alumno y el docente, en contraposición a la enseñanza tradicional donde el educando asume un rol eminentemente pasivo y receptivo (actitud acrítica).

## 5. DESCRIPCIÓN ANALÍTICA DE ACTIVIDADES TEÓRICAS Y PRÁCTICAS

La oferta de la cátedra está compuesta por dos modalidades de dictado teórico,

- Curso pre evaluativo, con evaluación continua de los estudiantes
- Cursos de teoría regulares, de acuerdo con las normas generales de la Facultad

Siendo esta asignatura de régimen teórico práctico, la asistencia a las clases prácticas es obligatoria. Los alumnos cuentan con una oferta de ocho (8) comisiones para la inscripción y el desarrollo de las actividades prácticas, distribuidas en todas las bandas horarias, de tres horas de dictado semanal.

Además, se encuentran disponibles cuatro bandas horarias de clases teóricas para los cursos regulares, de tres horas semanales. Adicionalmente se ofrece una clase de consulta semanal de dos horas con banda horaria fija.

El curso preevaluativo prevé asistencia obligatoria a las clases teóricas y prácticas y requiere de una inscripción específica controlada por la División Alumnos, con un cupo limitado a 50 alumnos y requisitos habilitantes especiales (correlatividades adicionales, cantidad de materias aprobadas, promedio). En el mismo se complementa el dictado teórico del contenido con el desarrollo y articulación del herramental práctico de la asignatura, a través de la aplicación a casos concretos de estudio. A partir del análisis de negocios reales, los estudiantes organizados

en equipos -de hasta 5 integrantes-, elaboran el plan estratégico y los planes operativos, desarrollando el sustento informativo (planificación y presupuestos) para la gestión y el control

La especificación de las actividades teóricas y prácticas es detallada por la cátedra, para cada ejercicio académico, a través de un Cronograma, presentado como Anexo de Actividades.

## 6. FORMAS DE EVALUACIÓN

En el curso general, como se indicó, la práctica es de cursada obligatoria. Los estudiantes aprueban la práctica de la asignatura de acuerdo con la reglamentación vigente cumpliendo los requisitos de: asistencia mínima requerida; aprobación de dos parciales o sus respectivos exámenes recuperatorios y/ o un recuperatorio general. Cumpliendo las condiciones anteriores, acceden a rendir el examen final para aprobar la materia. Además, los cursantes deben desarrollar un trabajo de campo grupal que es evaluado y debe aprobarse.

En el curso especial las condiciones de promoción son diferentes, la evaluación de los estudiantes se realiza de un modo continuo a través de herramientas combinadas a lo largo del semestre: Para completar el curso y alcanzar el coloquio final, los alumnos deben aprobar el primer y segundo parcial en primera instancia (salvo cuestiones de fuerza mayor debidamente comprobables que impidan su asistencia a ese examen). Deberán asimismo cumplir con las condiciones generales de asistencia a las clases teóricas y prácticas (80% de las clases), aprobar el 80% de los test de lectura o conceptuales de cada clase teórica y cumplimentar y aprobar el trabajo grupal, que consiste en la elaboración de un plan de negocio.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

### - Bibliografía Básica

- AMAT, Joan M.: Control de Gestión: Perspectiva de Dirección. Ed. Gestión 2000 S. A. Barcelona, 1998
- BALLVÉ, A. M.: Tablero de Control: organizando información para crear valor. Ediciones Macchi. Buenos Aires, 2000.

- BERTOLETTI, M E: Economía de la información T II, Pág. 1057. Rev. Adm. de empresas. Ed. Contabilidad Moderna. -
- BEYER, R : Contabilidad de Eficiencia para Planeamiento y Control. Bs.. As. Ed. Contabilidad Moderna, 1978 y anteriores
- BUENO CAMPOS, E.: Dirección Estratégica de la Empresa: metodología, técnicas y casos, Madrid, Pirámide,1987
- FAGA, Héctor: La información contable útil para la Dirección Superior, Buenos Aires. Tesis 1990
- HERRSCHER, E. G.: Contabilidad Gerencial: la información empresarial para planeamiento, gestión y control, Bs. As. Macchi,1979
- HERRSCHER, E. G. y colaboradores: Contabilidad y Gestión: un enfoque sistémico de la información para la acción, Macchi, 2002
- IBAÑEZ D. y MARCEL A.: Control de Gestión en la Administración Financiera Moderna” Bs. As, Inst. Arg. Ejecutivos de Finanzas, 1987
- KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P.: Como utilizar el Cuadro de Mando Integral. Ed. Gestión 2000 S. A. Barcelona, 2001
- LAVOLPE, Antonio y otros: La Gestión Presupuestaria. Ediciones Macchi. Buenos Aires, 2000.-
- MACARIO A y MACARIO G.: Los estados contables, los flujos de fondos y la liquidez. Bs. As. Rev. Alta Gerencia Nª 4,1992
- MESUTTI, D.J. Finanzas de Empresas: un enfoque a nivel ejecutivo, Bs. As. Macchi, 1964
- MOCCIARO. O. A.: Presupuesto Integrado, Bs. As. Macchi, 1998 y anteriores
- PORTER, M.E.: Estrategia competitiva, técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia Bs. As, CECSA, 1992 y anteriores
- SALLENAVE, J. P.: Gerencia y Planeación Estratégica, Bogotá, Norma,1995 y anteriores
- SCOTT, Mark.: El Proceso de creación de valor en la empresa. Análisis y comentarios. Ed. Deusto, 1999
- SENDEROVICH, Pablo D. y SENDEROVICH, Isaac A.: Flujo de fondos, estados contables proyectados y acceso al crédito bancario de PYMES. Editorial REISA S. R. L. Buenos Aires, 1998.
- STEINER, G. A.: Planificación de la Alta Dirección, Barcelona, Ed. Univ. Navarra, 1979

- WELSCH, Glenn A. y otros: Planificación y Control de utilidades. Ed. Prentice-Hall, Inc. Pearson Educación, México, 2005 y anteriores.

### **-Bibliografía Básica y Complementaria, por Eje Temático**

#### **EJE TEMÁTICO 1:**

##### **LA CONTABILIDAD COMO SISTEMA INTEGRADO DE INFORMACIÓN**

- ANTHONY, R.N.: La contabilidad en la Administración de Empresas México. U.T.H.E.A 1976
- BERTOLETTI, M E: Economía de la información T II, Pág. 1057. Rev. Adm. de empresas. Ed. Contabilidad Moderna. -
- BEYER, R : Contabilidad de Eficiencia para Planeamiento y Control. Bs.. As. Ed. Contabilidad Moderna, 1971
- FAGA, Héctor: La información contable útil para la Dirección Superior, Buenos Aires. Tesis 1990
- HERRSCHER, E. G.: Contabilidad Gerencial, Bs. As. Macchi,1979
- HERRSCHER, E. G. y colaboradores: Contabilidad y Gestión, Macchi, 2002
- HERRSCHER, E. G.: Planeamiento Sistémico, Bs. As. Macchi, 2005 Ed. Contabilidad Moderna, 1971

#### **EJE TEMÁTICO 2:**

##### **LA CONTABILIDAD ESTRATÉGICA (PARA EL PLANEAMIENTO Y CONTROL ESTRATÉGICO)**

- ACKOFF, R. L.: Planeación de Empresas, México. Limusa 1979
- ACKOFF, R. L.: Cápsulas de Ackoff. México. Limusa 1995
- BALLVÉ, A. M.: Tablero de Control. Ediciones Macchi. Buenos Aires, 2000.
- BREALEY, R. y MYERS, S.: Principios de Finanzas Corporativas, Madrid, McGraw-Hill,1988
- BUENO CAMPOS, E.: Dirección Estratégica de la Empresa, Madrid, Pirámide,1987
- DONALDSON, G.: Estrategia Financiera de la Empresa, Madrid, Pirámide,1974

- KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P.: Como utilizar el Cuadro de Mando Integral. Ed. Gestión 2000 S. A. Barcelona, 2001
- KIM, Chan y MAUBORGNE, R.: La estrategia del océano azul. Ed. Norma, 2005
- OGLIASTRI, E.: Manual de Planificación Estratégica, Bogotá, Uniandes, 1992
- PORTER, M.E.: Estrategia competitiva, Bs. As, CECSA, 1992
- STEINER, G. A.: Planificación de la Alta Dirección, Barcelona, Ed. Univ. Navarra, 1979
- SALLENAVE, J. P.: Gerencia y Planeación Estratégica, Bogotá, Norma, 1992
- SCOTT, Mark.: El Proceso de creación de valor en la empresa. Análisis y comentarios. Ed. Deusto, 1999

### **EJE TEMÁTICO 3:**

#### **LA CONTABILIDAD PRESUPUESTARIA (PARA EL PLANEAMIENTO Y CONTROL OPERATIVO)**

- AMAT, Joan M.: Control de Gestión: Perspectiva de Dirección. Ed. Gestión 2000 S. A. Barcelona, 2000
- AMAT, Oriol: Análisis de Estados Financieros, Fundamentos y aplicaciones. Ed., Gestión 2000 S. A. Barcelona 1998
- BACKER, M., JACOBSEN, L, y RAMÍREZ PADILLA, D. N.: Contabilidad de Costos. Un enfoque administrativo para la toma de decisiones”, México. McGraw-Hill, 1988
- BALLVÉ, Alberto M. : Tablero de Control. Macchi. Buenos Aires, 2000.
- BERTOLETTI, M E.: Empresa e Inflación. Bs. As. Ediciones Contabilidad Moderna, 1972
- BEYER. R: Contabilidad de Eficiencia para Planeamiento y Control”, Buenos Aires. Ed. Contabilidad Moderna, 1971
- BUENO CAMPOS, Eduardo: Dirección Estratégica de la Empresa. Ed. Pirámide. Madrid, 1995.
- EDMONDS, Thomas P. y otros: Fundamental Managerial Accounting Concepts Editorial McGraw-Hill. New York, 2008.
- GOLD, B. y KRAUS, R: Uso combinado de los índices financieros Rev. Adm. de Empresas. Ediciones Contabilidad Moderna. Tomo I, Pág.843
- HORNGREN, Charles T. y otros: Contabilidad Administrativa. Ed.. Prentice-Hall, Inc. Pearson Educación, México, 2006.

- IBAÑEZ D. y MARCEL A.: Control de Gestión en la Administración Financiera Moderna” Bs. As, Inst. Arg. Ejecutivos de Finanzas, 1987
- HERRSCHER, Enrique G. y colaboradores: Contabilidad y Gestión. Ediciones Macchi, Buenos Aires, 2002.
- HERRSCHER, Enrique G.: Planeamiento sistémico. Ediciones Macchi, Buenos Aires, 2005.
- LAVOLPE, Antonio y otros: La Gestión Presupuestaria. Ediciones Macchi. Buenos Aires, 2000.-
- MESUTTI, D.J. Finanzas de Empresas, Bs. As. Macchi, 1976
- MEYER. J: Gestión Presupuestaria, Madrid, Deusto, 1969
- MOCCIARO. O. A.: Presupuesto Integrado, Bs. As. Macchi, 1992
- PUNGITORE, J. L. Planeamiento Económico y Financiero en contextos complejos y turbulentos. Osmar D. Buyatti, Librería Editorial. Buenos Aires, 2003.
- WELSCH, Glenn A. y otros: Planificación y Control de utilidades. Ed. Prentice-Hall, Inc. Pearson Educación, México, 2005.

#### **EJE TEMÁTICO 4:**

##### **LOS ESTADOS PROYECTADOS EN EL PLANEAMIENTO**

- BREALEY, R. y MYERS, S.: Principios de Finanzas Corporativas” Estrategias y Sistemas de Información”, Madrid, McGraw-Hill,1988
- MACARIO A y MACARIO G.: Los estados contables, los flujos de fondos y la liquidez. Bs. As. Rev. Alta Gerencia N° 4,1992
- MESSUTI. D. y OTROS: Administración General, Organización, Planeamiento y Control, Bs. As. Ed. Macchi, 1996.
- MOCCIARO. O. A.: Presupuesto Integrado, Bs. As. Macchi, 1992
- PUNGITORE, José Luis: Planeamiento Económico y Financiero en contextos complejos y turbulentos. Osmar D. Buyatti, Librería Editorial. Buenos Aires, 2003.
- SANCHEZ BROT, Luis E.: Estados Contables Proyectados. Editorial La Ley. Buenos Aires, 2005.
- SENDEROVICH, Pablo D. y SENDEROVICH, Isaac A.: Flujo de fondos, estados contables proyectados y acceso al crédito bancario de PYMES. Editorial REISA S. R. L. Buenos Aires, 1998.

- ZGAIB, Alfredo O.: Contabilidad para el Siglo XXI. La globalización impone un replanteo de la técnica contable. Ediciones ERREPAR S. A. Buenos Aires, 1998.-