



RES - 2024 - 696 - CD-ECO # UNNE

Sesión 27/11/2024.

VISTO:

El Expediente 2024-17726; y

CONSIDERANDO:

Que en el mencionado Expediente obra nota de la Secretaria de Posgrado, a través de la cual eleva propuesta para la realización de una nueva edición de la **Diplomatura Superior en Gestión y Administración de Empresas de Familia**, para desarrollarse como segunda edición;

Que la primera edición de la **Diplomatura** fue creada por Resolución N° 474/20-CS, y si bien la segunda edición se aprobó por Resolución N° 894/23-CS, no ha podido concretarse su dictado por la renuncia del Director Magister Eduardo Cucinelli y la rescisión del convenio por mutuo acuerdo con el Instituto de la Empresa Familiar y Economía Sostenible (EFESO) por Resolución N° 231/24-CD;

Que la modalidad propuesta para dicha Diplomatura es presencial y se plantea como promotor de competencias específicas para la comprensión de fenómenos familiares y empresariales que impactan sobre la gestión y administración de los negocios de familia; actividad para instalar temáticas relevantes y estratégicas para el desarrollo del sector empresarial, acorde con el compromiso de la Facultad de sostener una presencia activa y creciente ante el empresariado familiar y ante los profesionales que los asesoran; un facilitador pedagógico de aprendizaje multidisciplinario por su enfoque fuertemente sistémico, aspecto necesario para el abordaje adecuado de la empresa familiar y comprender las relaciones teóricas y prácticas entre los diversos campos de conocimiento que confluyen en la resolución de problemas, es parte del acierto profesional de los asesores de empresas familiares;

Que la Secretaria de Posgrado solicita además la designación de la **Magister Mónica Alejandra Canteros** como **Directora** de la Diplomatura y de la **Doctora Mariana Valdés** como **Coordinadora Académica**;

Lo aconsejado por la Comisión de Enseñanza e Investigación;



Lo resuelto por el Consejo Directivo en Sesión Ordinaria de fecha 27-11-2024;

Por ello:

**EL CONSEJO DIRECTIVO  
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
RESUELVE:**

ARTICULO 1º: Dejar sin efecto la **Resolución N° 353/23-CD**, por la cual se aprueba el dictado de la **Diplomatura Superior en Gestión y Administración de Empresas de Familia - 2º edición**.

ARTICULO 2º : Aprobar el proyecto de la **Diplomatura Superior en Gestión y Administración de Empresas de Familia - 2º edición**, según el Anexo de la presente Resolución.

ARTICULO 3º: Designar a la **Magister Mónica Alejandra Canteros** como **Directora** y a la **Doctora Mariana Valdés** como **Coordinadora Académica** de la **Diplomatura Superior en Gestión y Administración de Empresas de Familia - 2º edición**.

ARTICULO 4º: Solicitar autorización al Consejo Superior de la Universidad para el dictado de una nueva edición de la **Diplomatura Superior en Gestión y Administración de Empresas de Familia**, conforme el Anexo de la presente Resolución.

ARTICULO 5º: Determinar que la **Diplomatura Superior en Gestión y Administración de Empresas de Familia**, aprobada en el Artículo 2º, deberá autofinanciarse.

ARTICULO 6º: Registrar la presente Resolución, efectuar las comunicaciones correspondientes y oportunamente proceder a su archivo.

VERONICA M.L. GLIBOTA LANRIEL  
SECRETARIA ACADÉMICA

MOIRA YANINA CARRIO  
DECANA

## ANEXO

### DIPLOMATURA SUPERIOR EN GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE FAMILIA - 2º Edición

#### I – DATOS GENERALES

---

**a) Denominación:**

Diplomatura Superior en Gestión y Administración de Empresas de Familia

**b) Certificación a otorgar**

Certificado de aprobación de la Diplomatura Superior en Gestión y Administración de Empresas de Familia

**c) Unidad académica responsable**

Facultad de Ciencias Económicas (FCE) de la Universidad Nacional del Nordeste (UNNE) - Dirección: Av. Las Heras 727 - Teléfono: +54 362-5440670 - Correo electrónico: [ecoposgrado@comunidad.unne.edu.ar](mailto:ecoposgrado@comunidad.unne.edu.ar)

#### II - PRESENTACIÓN

---

**a) Fundamentación de la Diplomatura**

En la última década se ha constatado, a nivel nacional, la instalación del tema Empresa Familiar. Son incontables las actividades académicas desarrolladas, especialmente, en la región centro del país originadas por universidades privadas o públicas, como así también por organizaciones especializadas en la temática.

Desde el año 2016 se han desarrollado en Resistencia provincia del Chaco conferencias y actividades de divulgación relacionadas con la toma de conciencia de la importancia que tienen las empresas familiares en el tejido empresarial argentino, no sólo como dador de empleo sino también por su participación en el Producto Bruto Interno del país.

Por su parte, la FCE de la UNNE, cuenta con proyectos de investigación acreditados por la Secretaría General de Ciencia y Técnica sobre Empresas de familia; uno de dichos proyectos, concluido en diciembre de 2017, puso foco investigativo en el Protocolo familiar. Una de las mayores dificultades que ha encontrado el desarrollo de dicho proyecto, a nivel local, es el acceso al trabajo de campo en las mismas empresas. La escasa apertura de las familias empresarias es un indicio de la necesidad de que la temática se atienda e instale en nuestro medio chaqueño.

Resulta así importante el esfuerzo enfocado a la formación profesional y a la divulgación sobre el desarrollo y continuidad de las empresas familiares como una apuesta de valor estratégico de alcance regional.

El abordaje de la gestión de empresas familiares suma, por sobre las Pymes que no lo son, una variedad de aspectos interdisciplinarios y sistémicos, que ameritan la especificidad de la Diplomatura y que son el valor agregado de base de la misma. Este proyecto académico destaca los siguientes aspectos:

- El sistema emocional de la familia. Es el aspecto distintivo de la empresa familiar. El motor que le da origen como sociedad de trabajo en la etapa fundacional, y el origen de las dificultades más estandarizadas en las fases de desarrollo y crecimiento sobre todo en relación con el gobierno, la eficiencia, la continuidad, la herencia, entre otros temas. La formación académica en gestión de este tipo de empresas debe ofrecer la posibilidad de comprender cómo se configuran los fenómenos sistémicos que interfieren en el negocio familiar como por ejemplo los conflictos de comunicación, de poder, de mérito, de justicia familiar, de lealtad, entre muchos otros. Están en la base de aspectos relevantes como la división del trabajo, la participación de autoridad, los privilegios económicos, los criterios de remuneración, el estándar de exigencia esperado, la libertad de vocación y profesión, entre muchos otros aspectos.
- El recambio generacional. La sucesión directiva es sin duda una de las claves para la continuidad de la empresa familiar a través de las generaciones. Los dos aspectos descriptos anteriormente son parte de los factores condicionantes de la sucesión. Los profesionales que trabajan con pymes familiares deben poder contar con estrategias alternativas para que la sucesión directiva no sea una salida fortuita y no planificada, en caso de fallecimiento, ni una condena del fundador que aún tiene vigor y pasión por la empresa.
- Profesionalización de la empresa. El proceso de cambio cultural y de desarrollo organizacional de una empresa familiar asume matices peculiares ante empresas que no lo son. Visualizar dicho proceso de cambio, ponderar los factores restrictivos y los proactivos en cada familia, identificar los puntos de apoyo para facilitar el cambio con una acertada gradualidad de metas y conquistas, resulta una pieza clave de la asesoría a las familias empresarias. En la mayoría de los casos este proceso es más importante que un protocolo familiar. Éste, en última instancia, es el pacto testimonial y sello de los resultados tangibles y beneficiosos de dicho proceso y que explicita en regulaciones las previsiones para cuidar el orden logrado y en algunos casos el orden aún por conquistar como lo es una sucesión directiva futura.

#### **b) Objetivos Generales del Programa**

La FCE propone intensificar las acciones de acercamiento al sector empresarial. La Diplomatura es una alternativa, tanto para profesionales que trabajan con Empresas de Familia, como para miembros de esas familias empresarias. La propuesta está concebida como:

- Promotor de competencias específicas para la comprensión de fenómenos familiares y empresariales que impactan sobre la gestión y administración de los negocios de familia.
- Facilitador pedagógico de aprendizaje multidisciplinario por su enfoque fuertemente sistémico, aspecto necesario para el abordaje adecuado de la empresa familiar. Comprender las relaciones teóricas y prácticas entre los diversos campos de conocimiento que confluyen en la resolución de problemas, es parte del acierto profesional de los asesores de empresas familiares.
- Actividad para instalar temáticas relevantes y estratégicas para el desarrollo del sector empresarial, acorde con el compromiso de la Facultad de sostener una presencia activa y creciente ante el empresariado familiar y ante los profesionales que los asesoran.

**c) Carga horaria total**

La carga horaria de la Diplomatura es de **228 horas** distribuidas en 10 módulos, conforme detalle que se presenta en el punto siguiente.

La carga horaria total se distribuirá de la siguiente manera:

Carga horaria teórica	123
Carga horaria práctica (lectura obligatoria, resolución de casos y cuestionarios)	105
<b>Carga horaria total</b>	<b>228</b>

**d) Duración del programa**

Se estima la duración del programa en doce (12) meses, incluyendo el tiempo destinado al cursado según el cronograma previsto y el tiempo de elaboración del trabajo final.

**e) Modalidad de dictado**

El dictado de la Diplomatura es de **modalidad presencial** mediada por TICS según art 20-inciso f), de la Resolución N° 1075/22 del Consejo Superior.

Contará con materiales especialmente elaborados y diseñados para guiar el aprendizaje, actividades individuales y grupales y herramientas de interacción, bibliografía digital.

Las actividades sincrónicas previstas se desarrollarán los jueves y/o viernes en horario vespertino y sábado en horario matutino a través de herramientas de videoconferencia institucionales y según la programación de cada actividad curricular. Asimismo, se prevén encuentros de tutorías virtuales obligatorias y no obligatorias, así como actividades asincrónicas.

La propuesta se presenta como un trayecto teórico - práctico donde los marcos teóricos serán acompañados de la presentación de casos reales seleccionados de la práctica profesional en asesoría a familias empresarias.

La evaluación será de proceso a partir del cumplimiento de las actividades obligatorias propuestas y la presentación del trabajo final para la aprobación de la Diplomatura que consistirá en la resolución de un caso central que se irá trabajando durante el dictado.

Al inicio del proceso se le suministrará a cada participante una Guía práctica para relevar un caso real de empresa familiar. La identidad de la empresa será reservada y tutelada por la UNNE. La exposición del caso a nivel áulico será con nombre de fantasía y con otra actividad económica, si ello expusiera a la identidad.

El cursante deberá resumir la situación problema de la empresa en cuestión, a través de datos relevados directamente por entrevista a directivos y familiares de la empresa. En la misma guía con formato adecuado, el participante deberá aproximar un diagnóstico de situación y un planteo de abordaje.

**f) Cupo**

Cupo mínimo de 15 participantes y máximo 50 participantes.

**g) Destinatarios**

La oferta está diseñada tanto para profesionales que se desempeñan o son propietarios de empresas familiares como para profesionales que asesoran a este tipo de empresas.

**h) Requisitos de admisión**

Los postulantes deberán poseer título de grado universitario, expedido por universidades nacionales o privadas reconocidas oficialmente, o título de nivel superior no universitario (art. 39 bis- LES), en todos los casos con una duración no menor a cuatro (4) años.

Los postulantes deberán presentar la siguiente documentación –en formato digital- a la Secretaría de Posgrado de la FCE:

- Solicitud de inscripción con datos personales.
- Copia legalizada del diploma en que conste el título universitario, o en el caso de título de nivel superior no universitario certificado por autoridad competente.
- Copia del DNI (con imagen frente y dorso de última versión)
- Currículum Vitae resumido.

**i) Perfil del egresado**

La Diplomatura Superior en Gestión y Administración de Empresas de Familia (DSGyAEF) aporta herramientas y conocimientos para que el egresado esté en condiciones de:

- Desarrollar habilidades específicas en la comprensión de los fenómenos familiares y empresariales que inciden en la gestión y administración de las empresas familiares.
- Ser un facilitador pedagógico del aprendizaje multidisciplinario por su fuerte enfoque sistemático, aspecto necesario para el adecuado manejo de la empresa familiar.
- Comprender la relación teórica y práctica entre las diversas áreas del conocimiento que se unen en la resolución de problemas es parte de una carrera exitosa como consultor de empresas familiares.

**j) Condiciones para el otorgamiento del Certificado de aprobación**

Para la obtención del Certificado de Diplomado Superior en Gestión y Administración de Empresas de Familia se deberá:

- Contar con una asistencia mínima del 75% a las actividades sincrónicas programadas de cada módulo
- Realizar todas las actividades académicas obligatorias.
- Aprobar cada uno de los módulos propuestos.
- No registrar deudas por aranceles.

**k) Plan de actividades curriculares**

La organización del plan de actividades curriculares es de tipo estructurado y estará compuesta por 10 actividades curriculares de tipo obligatorio.

actividades cuya modalidad sea teórico-práctico, los marcos teóricos desarrollados por los docentes serán cotejados en casos reales que los docentes presentarán y en los cuales se pusieron en juego las herramientas y conceptos ofrecidos.

Dos actividades adoptarán la modalidad Taller, la cual se apoyará en dos focos: resolución de casos y diseño de un perfil propio de asesor de empresa familiar.

La estructura curricular propuesta en esta Diplomatura permitirá el abordaje de diferentes aspectos relacionados con la gestión y administración de las empresas familiares de manera tal que permita incorporar contenidos nuevos e identificar situaciones que se presentan en las propias empresas, en las que conducen o asesoran, para luego integrar a través del análisis de un caso.

### I) Distribución de las actividades curriculares

Denominación de la actividad curricular		Horas
1.	Introducción a la Empresa de Familia.	30
2.	Planificación patrimonial y sucesoria.	30
3.	Seminario: Comunicación en la familia empresaria	15
4.	Seminario: Información y control en la Empresa de Familia	15
5.	Gobierno y sucesión directiva	30
6.	Seminario: Ética empresarial y responsabilidad social empresarial	15
7.	Desarrollo organizacional y profesionalización de la Empresa de Familia	30
8.	Seminario: Dirección estratégica de la Empresa de Familia.	15
9.	Seminario Taller: Configurando mi perfil de asesor de familia empresarial	18
10.	Taller de Integración	30
Horas Totales		228

Las actividades curriculares del 1 al 8, podrán ser ofrecidas como Cursos o Seminarios de posgrado, a terceros interesados en participar de algunas de ellas, es decir, a quienes no son cursantes de la DSGyAEF, mediante certificación independiente.

## III – PRESENTACIÓN DE LAS ACTIVIDADES CURRICULARES

### 1. Introducción a la Empresa de Familia

**Tipo de actividad:** Curso

**Equipo docente:** Canteros, Mónica Alejandra.

**Carga horaria:** 30 horas

**Objetivo:**

Comprender de manera global la problemática estándar de las empresas familiares, su abordaje y el lenguaje técnico propio de la especialidad.

**Contenidos:**



Empresa de Familia. Conceptos, tipos, fases evolutivas. El espíritu emprendedor. Teoría de los tres círculos, implicancias. La interacción entre los sistemas. La complejidad de la Empresa de Familia. Fortalezas y debilidades. Su continuidad.

### **Metodología de enseñanza:**

Al inicio del cursado se suministrará a cada participante una *ficha-matriz* de relevamiento para trabajar con un caso real de empresa familiar local elegido por el estudiante y preservando la identidad de la empresa. Este caso será un elemento transversal para toda la diplomatura que el participante deberá enriquecer de manera creciente con los aportes de cada módulo.

Se utilizarán como estrategias el estudio de casos, el análisis a partir de presentaciones, videos y otros medios que ofrezca la plataforma utilizada y a través del trabajo individual y grupal colaborativo.

### **Instancias de evaluación y de aprobación:**

La evaluación de los aprendizajes será de carácter procesual. Para ello, se tendrán en cuenta el abordaje de caso, la participación activa en clase y la participación y entrega de las actividades pautadas en el aula virtual a través de los recursos mencionados en cada caso.

### **Bibliografía:**

- BERMEJO DEL RIVERO, R. Empresa familiar. Una visión práctica. Fundación Confemetal, 2019
- BORK, D; DASHEW, L; HEISLER, Q G.M JAFFE D T. y LANE, SAM H. Cómo trabajar con la Empresa Familiar. Guía para el asesor profesional. Barcelona. Granica, 1997.
- CASILLAS, J C.; DÍAZ, C y VÁSQUEZ S. A. La gestión de la empresa familiar. Conceptos, casos y soluciones. Madrid. Thomson, 2005.
- DODERO, S. El método EFE. Empresas familiares exitosas. Ateneo, 2019
- ECHEGARAY, Guillermo. Empresas con alma, empresas con futuro. Pirámide. 2017
- GLIKIN, L. Los hermanos en la empresa de familia: Una clave para la supervivencia de las Pymes. Construyendo puentes. Legeris, 2022
- GLIKIN, MOLINARI Y LENCE. Iguales y Diferentes: Los espacios de la mujer en la empresa de familia. Construyendo Puentes. Legeris. 2022
- LE VAN, G. Guía para la supervivencia de la empresa familiar. Barcelona. Ediciones Deusto, 2003.
- LUCERO BRINGAS, M. Protocolo en empresa de familia. Unión Editorial. 2018
- MEDINA, H. Empresa de familia. Guía práctica para transformar ideas en resultados concretos. Editorial Dunkin. 2021
- PERKINS, G. Empresas familiares. Dirigiendo lo nuestro. Temas, 2017

## **2. Planificación patrimonial y sucesoria**

**Tipo de actividad:** Curso

**Equipo docente:** San Lorenzo, Facundo José

**Carga horaria:** 30 horas.

**Objetivo:**



Adquirir una visión ordenada de las posibilidades (instrumentos y recursos jurídicos) que el nuevo código civil ofrece a la familia empresaria y a su empresa familiar en vista a su planificación patrimonial y sucesoria.

### **Contenidos:**

Formatos jurídicos adecuados a cada familia empresaria. Alternativas de protección del patrimonio familiar y empresarial. Planificación patrimonial y sucesoria. Herencia y sucesión.

Pactos para -societarios. Protocolo familiar, convenio de accionistas, reunión de sindicatarios.

### **Metodología de enseñanza:**

Se utilizarán las formas básicas de enseñar con estrategias de cognición situada, tales como: estudio de casos, estrategias que favorezcan la comprensión de estructuras conceptuales y prácticas a partir de presentaciones, videos y otros medios que ofrezca la plataforma utilizada y trabajo individual y colaborativo. Actividades prácticas a desarrollar: análisis de caso seleccionado en el módulo anterior.

### **Instancias de evaluación y aprobación:**

La evaluación de los aprendizajes será de carácter procesual. Para ello se tendrán en cuenta el abordaje de caso, la participación activa en clase y la participación y entrega de las actividades pautadas en el aula virtual a través de los recursos mencionados en cada caso.

### **Bibliografía:**

- ETCHEVERRY, R. A. (2013). Derecho Comercial y Económico – Parte General - Buenos Aires-Bogotá – Astrea.
- FAVIER DUBOIS, E M. (H) (2015) La empresa familiar en Código Civil y Comercial - Buenos Aires- Ad-Hoc
- FAVIER DUBOIS, E. M. (H.) (2011). Aspectos jurídicos del protocolo de la empresa familiar -Buenos Aires- Errepar.
- FAVIER DUBOIS, E. M. (H.) (2010). La Empresa Familiar: Encuadre general, marco legal e instrumentación - Buenos Aires - Ad-Hoc.
- GALIARDO, M. (2018) Sociedades de Familia y Cuestiones Patrimoniales - Santa Fe - Rubinzal Culzoni
- GEBHARDT, M. (2011). Derecho Empresario - Buenos Aires- La Ley.
- GOMEZ VARA DE INGARAMO, G. m. (2016) Características y Problemas de la Sucesión en la Empresa Familiar desde el Derecho Sucesorio Argentino – Corrientes- Revista Cum Laude
- LORENZETTI, R. (2018) Tratado de los contratos: parte general y parte especial -Santa Fe - Rubinzal Culzoni
- LORENZETTI, R. L. (2015). Código Civil y Comercial de la Nación Comentado - Santa Fe - Rubinzal Culzoni
- MOLINA, C. (2015). Programación patrimonial en la Empresa Familiar - Buenos Aires - La Ley: 2015
- MOSSET ITURRASPE, J. (2010). Contratos: Santa Fe - Rubinzal-Culzoni
- PEREZ LASALA, J. L. (2014). Tratado de Sucesiones - Santa Fe - Rubinzal Culzoni.
- RIVERA, J. C. (2014) Código Civil y Comercial de la Nación Comentado - Buenos Aires - La Ley.
- ROITMAN, H. (2006). Ley de sociedades comerciales. Comentada y Anotada - Buenos Aires

- SAN LORENZO, F. J. (2020) Planificación de la Sucesión de las Empresas Familiares: Los pactos de herencia futura como herramienta jurídica - Buenos Aires - Ad-Hoc.

### **3. Seminario: Comunicación en la familia empresaria.**

**Tipo de actividad:** Seminario teórico-práctico

**Equipo docente:** Barberis, Noelia y Minetti, Andrea

**Carga horaria:** 15

**Objetivo:**

Comprender el fenómeno de la comunicación interpersonal, sus vicios más comunes y los factores facilitadores o restrictivos de una buena comunicación dentro de la familia empresaria.

**Contenidos:**

Principios de la comunicación. Elementos del proceso comunicacional. Diseño Conversacional. La comunicación en la empresa familiar. Fortalezas y debilidades. Patrones y actitudinales en la comunicación. La observación. Comunicar emociones y necesidades. La escucha activa. La comunicación frente a emociones conflictivas.

**Metodología de enseñanza:**

Se propone el desarrollo de estrategias que generen la participación de los estudiantes a través de técnicas de dramatización a partir de presentaciones, videos y otros medios que ofrezca la plataforma utilizada. Actividades prácticas a desarrollar: Dramatizaciones de base comunicacional.

**Instancias de evaluación y aprobación:**

La evaluación de los aprendizajes será de carácter procesual. Para ello se tendrán en cuenta el abordaje de caso, la participación activa en clase y la participación y entrega de las actividades pautadas en el aula virtual a través de los recursos mencionados en cada caso.

**Bibliografía:**

- BELAUSTEGUIGOITIA, I. (2017). Empresas familiares: dinámica, equilibrio y consolidación. Editorial Mc Graw Hill
- DODERO, S. (2020). El método EFE: Empresas familiares exitosas. Editorial El Ateneo.
- DODERO, S. (2020). El secreto para resolver conflictos en la empresa familiar. Editorial El Ateneo.
- ECHEVERRÍA, R. (2018) La Empresa Emergente. La confianza y los desafíos de la transformación. Ed. Granica.
- PUTMAN, L. & Goldhaber, Gerald & Garrido, Francisco. (2022). Fundamentos de Comunicación Organizacional. Editorial: W&C Londres / Madrid Editor: SABIO
- VILANOVA, Nuria. La Esencia de la Empresa Familiar: Valores y Comunicación Ed. Plataforma 2018

### **4. Seminario: Información y control en la Empresa de Familia.**

**Tipo de actividad:** Seminario teórico-práctico

**Equipo docente:** Greco, Nélida Rossana

**Carga horaria:** 15 horas

### **Objetivo:**

Comprender las implicancias de las características particulares de la empresa de familia en el sistema de información y control interno, como también la importancia de disponer de información confiable en la gestión de riesgos y toma de decisiones estratégicas.

### **Contenidos:**

Características de la información en las empresas familiares. Incidencia en el sistema de información contable. Decisiones estratégicas. Información confiable. Reportes de información. Sistema de Control interno. Gestión de riesgos.

### **Metodología de enseñanza:**

Se propone el desarrollo de estrategias que generen la comprensión situada y la participación de los estudiantes, tales como el análisis de casos, trabajo individual y colaborativo y presentación de videos y otros medios que ofrezca la plataforma utilizada. Actividades prácticas: Casos de aplicación

### **Instancias de evaluación y aprobación:**

La evaluación de los aprendizajes será de carácter procesual. Para ello se tendrán en cuenta el abordaje de caso, la participación activa en clase y la participación y entrega de las actividades pautadas en el aula virtual a través de los recursos mencionados en cada caso.

### **Bibliografía:**

- ARANDA, AA., RAMIREZ AT., NOVOA, JC y CAMACHO, AD. (2021) Continuidad de la empresa familiar a partir de la profesionalización, la institucionalización y la sucesión. Estudio de caso. En: <https://www.scielo.org.mx/pdf/ns/v14n28/2007-0705-ns-14-28-00201.pdf>
- AUDITOOL, la Red Global de Conocimientos en Auditoría y Control Interno. (2017) <https://www.auditool.org/blog/auditoria-externa/coso-2013-desde-la-perspectiva-de-un-auditor-de-informacion-financiera>
- DELOITTE (2013) ¿Qué significa institucionalizar una empresa? Boletín gobierno corporativo Otoño 2013  
En: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Gobierno-Corporativo/que-significa-institucionalizar.pdf>
- El informe COSO (2017) en El Auditor moderno de fecha 17/01/2017. En <https://elauditormoderno.blogspot.com/2017/01/el-informe-coso.html>
- LATTUCA, A. J., (2022) Auditoría Conceptos y Métodos séptima edición. Editorial Foja Cero Rosario Argentina. Capítulo 4.
- LUCERO BRINGAS & et al (2017) La Familia empresaria Herramientas de gestión y profesionalización. Buenos Aires: Grupo Unión
- MARENTES BAQUERO, J.P., ROZO REYES D.J. (2022) Tesina “El Control Interno como Componente de Sostenibilidad Empresarial” Universidad Piloto de Colombia Seccional del Alto Magdalena Facultad de Ciencias Sociales y Empresariales Programa de Contaduría Pública. En: <http://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/12110/El%20Control%20Inter%20no%20como%20Componente%20de%20Sostenibilidad%20Empresarial.pdf?sequence=1>
- PACI, F. (2019) socio de la Consultora EY Argentina, entrevistado por el Secretario General de Redacción de La Nación – Publicación de fecha 11/09/19 en: <https://www.lanacion.com.ar/economia/empresas-familiares-para-especialistas-sin-profesionalizacion-no-nid2286695/>
- SLOSSE, CA; GORDIEZ, JC; GAMONDES, SF; TUÑEZ, FA (2020) Auditoría 4º edición

Buenos Aires: Thomson Reuters La Ley. Capítulo 8.

## 5. Gobierno y sucesión directiva.

**Tipo de actividad:** Curso

**Equipo docente:** Martín, Roberto y Canteros, Mónica

**Carga horaria:** 30 horas.

### **Objetivo:**

Comprender el alcance de los diferentes órganos de gobierno y su implicancia en la gestión de la Empresa de Familia. Identificar y analizar los factores que influyen en la sucesión directiva de la Empresa de Familia.

### **Contenidos:**

Órganos de gobierno: su estructura y características. Gobernanza y Toma de Decisiones en Situaciones de Conflicto. Políticas de Gobierno. Sucesión directiva: planificación y formación de sucesores. El acuerdo familiar sobre la sucesión. Fases del Proceso de Sucesión.

### **Metodología de enseñanza:**

Se utilizarán las formas básicas de enseñar con estrategias de cognición situada, tales como: estudio de casos, estrategias que favorezcan la comprensión de estructuras conceptuales y prácticas a partir de presentaciones, videos y otros medios que ofrezca la plataforma utilizada y trabajo individual y colaborativo. Actividades prácticas a desarrollar: análisis de casos proporcionados por el cuerpo docente a partir de encuadres teóricos.

### **Instancias de evaluación y aprobación:**

La evaluación de los aprendizajes será de carácter procesual. Para ello se tendrán en cuenta el abordaje de caso, la participación activa en clase y la participación y entrega de las actividades pautadas en el aula virtual a través de los recursos mencionados en cada caso.

### **Bibliografía:**

- BELAUSTEGUI GOITIA RIUS, I. (2017) Empresas familiares su dinámica, equilibrio y consolidación. 4ª. Ed. Cap. 12 Plan de vida. Cap.13 Órganos de Gobierno. Cap. 14 Planificación de la sucesión. Mac. Graw Hill
- BORK, D.; DASHEW, L; HEISLER, Q. G.M; JAFFE D. T. y LANE, S. H. (1997) Cómo trabajar con la Empresa Familiar. Guía para el asesor profesional. Barcelona. Granica.
- CUCINELLI, E. ¿Qué es una empresa familiar sustentable? Disponible en: <https://www.efeso.com.ar/que-es-una-empresa-familiar-sustentable/>
- DODERO, S (2019) El método Efe. Los órganos de Gobierno de la empresa familiar. Cap. 5, Gobierno de la Familia Empresaria Cap. 7. El Ateneo Ediciones.
- GUINJOAN, M. y LLAURADÓ, J. M. (2000) El empresario familiar y su plan de sucesión. Preguntas y respuestas. Madrid. Ediciones Díaz de Santos.
- WARD, John L. (2004) Cómo crear un consejo de administración en empresas familiares. Respuesta a los retos de continuidad y competencia. Barcelona. Ediciones Deusto.

## **6. Seminario: Ética empresarial y responsabilidad social empresarial.**

**Tipo de actividad:** Seminario teórico-práctico

**Equipo docente:** Boero, Gabriel Gonzalo y Greco, Nélida Rossana

**Carga horaria:** 15 horas.

### **Objetivo:**

Comprender los conceptos de responsabilidad social empresarial (RSE) como modelo de gestión para la Empresa de Familia y comprender la ética empresarial y su implicancia en las decisiones organizacionales.

### **Contenidos:**

Conceptos fundamentales de ética empresarial y RSE. Evolución de la RSE. Importancia en la gestión de empresas familiares. La RSE como modelo de gestión. Sus fortalezas y beneficios. Grupos de interés.

**Metodología de enseñanza:** Se utilizarán las formas básicas de enseñar con estrategias de cognición situada, tales como: estudio de casos, estrategias que favorezcan la comprensión de estructuras conceptuales y prácticas a partir de presentaciones, videos y otros medios que ofrezca la plataforma utilizada y trabajo individual y colaborativo.

### **Instancias de evaluación y aprobación:**

La evaluación de los aprendizajes será de carácter procesual. Para ello se tendrán en cuenta la aplicación de RSE a la resolución transversal del caso elegido de empresa familiar, la participación activa en clase, lecturas obligatorias y la participación y entrega de las actividades pautadas en el aula virtual a través de los recursos mencionados en cada caso.

### **Bibliografía:**

- Global Reporting Initiative (GRI) En: <https://www.globalreporting.org/>
- Introducción a la Gestión y Reporting del Desarrollo Sostenible (2020) <https://edicon.consejo.org.ar/producto/introduccion-a-la-gestion-y-al-reporting-del-desarrollo-sostenible-digital-gratuito/>
- ISO 26.000 (2010): Guía sobre Responsabilidad Social. En: [https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/iso\\_26000\\_project\\_overview-es.pdf](https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/iso_26000_project_overview-es.pdf)
- Naciones Unidas. (2015) Objetivos de Desarrollo Sostenible: En <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- PORTER, M.E y KRAMER, M.R. (Diciembre 2016): Estrategia y Sociedad, Harvard Business Review. En: <http://www.fundacionseres.org/Lists/Informes/Attachments/12/Estrategia%20y%20Sociedad.pdf>
- TORO, B. (2024). La Ética del Cuidado. En <https://www.las2orillas.co/wp-content/uploads/2014/11/EL-CUIDADO-COMO-PARADIGMA.pdf>

## **7. Desarrollo organizacional y profesionalización de la Empresa de Familia.**

**Tipo de actividad:** Curso

**Equipo docente:** Chávez, Adriana Elizabeth

**Carga horaria:** 30 horas.

**Objetivo:**

Comprender las implicancias que tiene la profesionalización de la empresa familiar desde la gestión operativa hasta la dirección como recurso superador de los modelos intuitivos de liderazgo hacia modelos de dirección estratégica planificada.

**Contenidos:**

Ciclos de vida de la Empresa Familiar. Administración estratégica, táctica y operativa. Diagnóstico organizacional. Implementar la profesionalización: objetivos, organización, dirección y control. Comportamiento organizacional: cultura, liderazgo, comunicación y cambio. Trabajo en equipo. Lineamientos para una política general del talento humano en la empresa familiar. Identidad, misión, valores y legado familiar en la empresa.

**Metodología de enseñanza:**

Se utilizarán una combinación de exposición y discusión con estrategias no directivas (método de caso), se buscará el aprendizaje activo de los estudiantes a través de trabajos individuales y colaborativos. Se emplearán recursos que favorezcan la comprensión de estructuras conceptuales y prácticas a partir de presentaciones, videos y otros medios que ofrezca la plataforma utilizada. Se plantean instancias de trabajo grupal, en las que cada equipo de trabajo profundizará en el análisis de la temática en el caso real que se encuentren trabajando para el trabajo final de la Diplomatura y de trabajo individual, a través del análisis de casos proporcionados por el cuerpo docente a partir de encuadres teóricos en foro de discusión y análisis de casos de estudio.

**Instancias de evaluación y aprobación:**

La evaluación de los aprendizajes será de carácter procesual. Para ello se tendrán en cuenta el análisis y la resolución transversal del caso, la participación activa en actividades sincrónicas y asincrónicas, y la participación y entrega de las actividades pautadas en el aula virtual a través de los recursos mencionados en cada caso.

**Bibliografía:**

- ALLES, M. (2007) Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias. Buenos Aires. Granica.
- BELAUSTEGUIGOITIA, I. (2017). Empresas familiares: dinámica, equilibrio y consolidación. Editorial Mc Graw Hill
- Bibliografía Complementaria:
- DODERO, S. (2010) El Secreto de las Empresas Familiares Exitosas. Buenos Aires, Ed. El Ateneo, 2da edición.
- GOLEMAN, D. (2022) Liderazgo. el poder de la inteligencia emocional. Ediciones B.
- LUCERO BRINGAS & et al (2017) La Familia empresaria Herramientas de gestión y profesionalización. Buenos Aires: Grupo Unión.
- MCGREGOR, D. (2001) El lado humano de las organizaciones. 1ª. Ed. McGraw Hill. Estados Unidos.
- MOLINA SANDOVAL C. A. (2014) Empresas Familiares. Herramientas de planificación y profesionalización. ERREPAR. Buenos Aires.
- MOLINARI, P. (2012) El Salto del dueño. Temas grupo editorial. Buenos Aires.
- SCHEIN, E. Y SCHEIN, S. (2011) Cultura y Liderazgo basado en Aprendizaje Organizacional: Un enfoque desde la complementariedad. Plaza & Yanes.



## **8. Seminario: Dirección estratégica de la Empresa de Familia.**

**Tipo de actividad:** Seminario teórico-práctico

**Equipo docente:** Latorre, María Gabriela

**Carga horaria:** 15 horas

### **Objetivos:**

Comprender el proceso de planificación estratégica empresarial con una metodología en particular dentro del marco de la planificación *integrada* propia de las empresas familiares.

### **Contenidos:**

Definiciones básicas. Etapas del proceso. Definición de visión, misión y valores. Objetivos estratégicos. Matriz de fuerzas competitivas y análisis de entorno. Mapa estratégico y Balance Score Card (BSC). Análisis del entorno externo. Desarrollo e implementación de estrategias.

### **Metodología de enseñanza:**

Se utilizarán las formas básicas de enseñar con estrategias de cognición situada, tales como: estudio de casos, trabajo individual y colaborativo. Actividades prácticas a desarrollar: presentación de propuesta de cambio en el caso asignado en el primer módulo.

### **Instancias de evaluación y aprobación:**

La evaluación de los aprendizajes será de carácter procesual. Para ello se tendrán en cuenta la resolución transversal del caso, la participación activa en clase y la participación y entrega de las actividades pautadas en el aula virtual a través de los recursos mencionados en cada caso.

### **Bibliografía:**

- CARLOCK, R. S. y WARD, J. L. (2007) La planificación estratégica de la familia empresarial. Cómo planificar para unir a la familia y asegurar la continuidad de la empresa familiar. Barcelona. Ediciones Deusto.
- NORTON Y KAPLAN. (2018) Execution Premiun. Harvard Business Press. Deusto.
- NORTON Y KAPLAN. (2006) Cuadro de mando integral. Harvard Business Press. Gestion 2000.
- PORTER, M. (2004). Estrategia competitiva. CECSA, México.
- REYES GARCIA. H. (2018). Diversificación e integración vertical en una empresa familiar. Tesis de licenciatura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Programa Académico de Administración de Empresas Universidad de Piura.
- THOMPSON Y STRICKLAND. (2004). Administración estratégica. MC Graw Hill. Méjico.
- YASUFF, E. (2020) Plan de negocios de una empresa familiar. Investigación. Universidad Nacional de Cuyo.
- ZAMBRANO, J.D.; VELEZ GANCHOSO, F.D.; CHAVÉS LOOR, W.T; MURILLO CEDEÑO, S.P. (2019) Aplicación del modelo misión –visión en una empresa familiar agro-industrial. Revista Sinergia.



## 9. Taller - Configurando mi perfil de asesor de familia empresaria

**Tipo de actividad:** Seminario Taller

**Equipo docente:** Guerino, Janina.

**Carga horaria:** 18 horas

**Objetivo:**

Comprender los aspectos a considerar en el perfil profesional de un asesor de empresa familiar pre-identificando las competencias propias para definir el propio perfil profesional.

**Contenidos:**

Perfiles y estilos de participación de asesor de empresa familiar. Competencias necesarias. Zona de comodidad y solvencia profesional. El trabajo de equipo interdisciplinario. Enfoque sistémico de apoyo a la familia empresaria. Casos.

**Metodología de enseñanza:**

Se proponen metodologías activas, que a través del rol playing pongan en situación de los cursantes. A partir de las representaciones, se propone el análisis de los diferentes roles y profesionales que puedan identificar en los casos abordados. Actividades prácticas a desarrollar: Identificar perfiles y roles profesionales en los casos presentados. Elaboración de podcasts colaborativos.

**Instancias de evaluación y aprobación:**

La evaluación de los aprendizajes será de carácter procesual. Para ello se tendrán en cuenta la resolución transversal del caso, la participación activa en clase y la participación y entrega de las actividades pautadas en el aula virtual a través de los recursos mencionados en cada caso.

**Bibliografía:**

- BORK, David; DASHEW, Leslie; HEISLER, Quentin G.M JAFFE Dennis T. y LANE, SAM H. (1997) *Cómo trabajar con la Empresa Familiar. Guía para el asesor profesional*. Barcelona. Granica.

Dado que es un taller, se apoya en la bibliografía general de la diplomatura en cuanto paradigma de referencia que sugiere el abordaje multidisciplinar que conlleva a definir un perfil y tomar posición como profesional.

## 10. Taller de Integración.

**Tipo de actividad:** Taller

**Equipo docente:** Valdés, Mariana

**Carga horaria:** 30 horas.

**Objetivo:**

Integrar de los encuadres teóricos desarrollados en la diplomatura; aplicar los aprendizajes a contextos reales e incorporar herramientas de diagnóstico organizacional en la Empresa de Familia.

**Contenidos:**

Se hace referencia a todos los módulos de la diplomatura. Se enfocará a mostrar las relaciones entre marcos teóricos.

**Metodología de enseñanza:**



Mes 9											
Mes 10											
Mes 11										Trabajo Final	
Mes 12										Trabajo Final	

### Sistema de Evaluación final: Trabajo Final

La evaluación final será el resultado del desempeño en cada uno de los módulos cursados y aprobados, como así también del abordaje integral de un caso de estudio.

#### Alternativa A- Caso real

Al inicio de la diplomatura y en el transcurso del primer módulo se suministrará a cada participante una *ficha-matriz* de relevamiento para trabajar con un caso real de empresa familiar local elegido por el estudiante. La identidad de la empresa será preservada. Este caso será un elemento transversal para toda la diplomatura que el participante deberá enriquecer de manera creciente con los aportes de cada módulo temático.

El trabajo final consistirá en la entrega de este caso ordenado y abordado integralmente desde lo sistémico, es decir, desde los tres ámbitos de abordaje: familia, empresa y propiedad.

El último módulo de la Diplomatura (*Taller de Integración*) recoge, integra y decanta conocimientos de tal modo que el alumno debería ajustar y concluir ahí mismo su caso con la orientación del docente a cargo.

#### Alternativa B de evaluación.

Ante la posibilidad de que el participante no consiguiera una empresa real para trabajar como caso de análisis, el estudiante se dedicará a la resolución de un caso suministrado por el docente. Sobre este caso deberán aplicar los recursos de todos los módulos de la diplomatura. Para el trabajo se organizarán bajo la modalidad taller, en grupos de hasta 3 alumnos como máximo. El docente usará una matriz de evaluación que cubra los siguientes aspectos: aplicación de conceptos y/o herramientas vistas en los módulos; calidad del producto obtenido en tanto caso resuelto (calificación grupal) y participación individual en las exposiciones y foros de trabajo de los miembros de cada grupo sobre el caso resuelto (calificación individual)

La *calificación final* será el promedio entre la calificación grupal y la individual.

### Sistema de Seguimiento Curricular para la evaluación de la calidad del Programa

La Dirección de la Diplomatura implementará encuestas a los participantes que permitirán evaluar diferentes aspectos relacionados con los docentes que desarrollaron las clases, con las temáticas abordadas y la organización de las actividades. Los resultados de las encuestas serán analizados y evaluados con el fin de obtener resultados que permitan ser utilizados para mejorar el nivel académico, el rendimiento de los estudiantes y el funcionamiento general de la diplomatura.

#### **IV - ESTRUCTURA DE GESTIÓN ACADÉMICA Y ASESORAMIENTO**

---

**a) Directora del Programa:** Mgter. Mónica A. Canteros (UNNE)

**b) Coordinadora Académica:** Dra. Mariana Valdés (UNNE)

**c) Cuerpo docente**

**Profesores estables:**

- Mgter. Barberis, Noelia Caren (UNL)
- Lic. Minetti, Andrea (UTN)
- Lic. Boero, Gabriel (UNSAM)
- Mgter. Canteros, Mónica Alejandra (UNNE)
- Mgter. Chávez, Adriana Elizabeth (UNNE)
- Mgter. Greco, Nélica Rossana (UNNE)
- Cra. Esp. Guerino, Janina (UNR)
- Mgter. Latorre, María Gabriela (UNNE)
- Lic. Cr. Martin, Roberto (UCA)
- Mgter. San Lorenzo, Facundo José (UNNE)
- Dra. Valdés, Mariana (UNNE)

**Profesores invitados:** La diplomatura podrá contar con docentes/profesionales invitados, quienes podrán colaborar de las actividades académicas que se desarrollen en la misma.

**d) Comité Asesor:** Conformado por la Comisión de Posgrado de la FCE

**e) Asesoría pedagógica y tecnológica:** Mgter. María Galdeano

**f) Apoyo administrativo:** Personal de la Secretaria de Posgrado de la FCE.

**g) Funciones de la Dirección**

- Hacer cumplir las disposiciones vigentes en la Universidad y en la Facultad relacionadas con el desarrollo de la Diplomatura.
- Coordinar las actividades docentes, su planificación, los aspectos didácticos pedagógicos, seguimiento y evaluación.
- Informar a las autoridades de la Facultad acerca del cumplimiento y desarrollo del Programa, en sus aspectos académicos.
- Proponer las modificaciones de la propuesta que considere pertinentes.
- Proponer al Consejo Directivo, a través del Decano, la designación o contratación del personal docente que tendrá a su cargo el desarrollo de las distintas unidades de actividad académica conforme al diseño curricular del Programa.
- Coordinar la evaluación de la carrera.
- Elevar al Decano y por su intermedio al Consejo Directivo de la Facultad para su conocimiento y aprobación, el Informe final de la Diplomatura acompañado de la documentación respaldatoria.

**h) Funciones de la Coordinación Académica**

Coordinar con el cuerpo académico, todas las cuestiones operativas sobre la ejecución de la Diplomatura. Eso incluye: la relación con estudiantes y docentes sobre los distintos aspectos de la ejecución, como supervisión de cambios y necesidad de ajustes del calendario de clases; supervisión y gestión de apoyo al acceso y uso adecuado de la plataforma Moodle; supervisión del cumplimiento de disposiciones reglamentarias de la UNNE; comunicaciones al cuerpo docente y/o estudiantado incluyendo la recepción de

inquietudes de estos dos públicos y las gestiones que se deriven de ello ante la FCE de la UNNE respecto del desarrollo de la diplomatura; el acceso a material bibliográfico digital y/o la digitalización de materiales bibliográficos específicos de esta actividad académica para incorporar a la biblioteca digital.

#### i) Infraestructura y Recursos

##### Espacio físico y equipamiento

El dictado de la Diplomatura es de **modalidad presencial** trabajado con apoyo de TICS desde la plataforma Moodle de la UNNE, con materiales didácticos de soporte.

##### Recursos bibliográficos

Los estudiantes contarán con el acceso a material digital disponible a través de la plataforma de libros electrónicos de la Red de Bibliotecas de la UNNE.

##### Recursos Financieros.

La Diplomatura será arancelada y deberá autofinanciarse. Su costo total asciende a pesos diez millones veinte mil (**\$10.020.000,-**) conforme el siguiente detalle:

- **Inscripción:** \$50.000,- como requisito para confirmar la participación en la Diplomatura.
- **Aranceles Mensuales:** \$600.000,- con posibilidad de cancelar en doce (12) cuotas mensuales, las primeras seis (6) cuotas de \$40.000,- y las últimas seis (6) cuotas \$60.000,-, pagaderas por mes adelantado. La primera cuota vence en el mes siguiente al de inicio de la Diplomatura.
- El costo total es de \$ 650.000,-. Podrán establecerse otras opciones de pago, según los medios de utilizados.

Imación financiera					
Conceptos	Cantidad	Cuotas	Valor	\$	Total
<b>Ingresos estimados</b>					
<b>Derecho de inscripción</b>	30	1	50,000		1,500,000
* Arancel -2025	30	6	40,000		7,200,000
* Arancel - 2025 (estimado)	30	6	60,000		10,800,000
Valor por cada cursante			<b>650,000.00</b>		
<b>Total Ingresos estimados</b>					<b>19,500,000</b>
<b>Egresos estimados</b>					
Honorarios Docentes	228	horas	15,000	3,420,000	
Honorarios Dirección	12		125,000	1,500,000	
Honorarios Coordinación Académica	12		100,000	1,200,000	
Gastos funcionamiento (Resol.314/19-CD)	20%	Ingresos est.		3,900,000	
<b>Total Egresos estimados</b>				<b>10,020,000</b>	<b>10,020,000</b>
<b>Cantidad de Cursantes de equilibrio</b>					<b>15</b>
a. Egresos estimados				10,020,000	
b. Inscripción y arancel total por Cursante				650,000	

*"Año de la defensa de la vida, la libertad y la propiedad"*



1994 - 2024  
**30 años**  
*De la Consagración Constitucional  
de la Autonomía y Autarquía  
Universitaria en Argentina*

## Hoja de firmas