



RES - 2025 - 146 - CD-ECO # UNNE

Sesión 03/04/2025

VISTO:

El Expediente 2025-6695; y

CONSIDERANDO:

Que en el mencionado Expediente obra nota de la Secretaría de Posgrado, a través de la cual eleva propuesta para llevar adelante la **Diplomatura Universitaria en Gestión de Empresas Familiares – Primera Edición**;

Que esta Diplomatura es una oferta de capacitación de nivel universitario realizada en forma conjunta entre la Secretaría de Extensión y Ejercicio Profesional y la Secretaría de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNNE;

Que los objetivos institucionales de la Diplomatura son: intensificar las acciones de acercamiento al sector empresarial, la Diplomatura es una alternativa, tanto para el personal que trabaja en empresas de familia, como para miembros de esas familias empresarias;

Que la **Diplomatura Universitaria en Gestión de Empresas Familiares** se desarrollará en modalidad virtual sincrónica, pudiendo el docente a cargo de cada módulo establecer una o más clases híbridas (participación sincrónica presencial y virtual) en la sede de la Facultad, los destinatarios son aquellos interesados en fortalecer sus habilidades y conocimientos en la gestión específica de empresas familiares, entre los que podemos citar: estudiantes avanzados de las carreras de Ciencias Económicas, emprendedores en vías de desarrollar un negocio familiar, empresarios y propietarios de empresas familiares, personal técnico y administrativo que se desempeña, trabaja o se vincula laboralmente con este tipo de empresas y desea profundizar conocimientos, público en general interesado en la temática.

Que el presente Expediente fue tratado y aprobado sobre tablas por el Consejo Directivo, en Sesión Ordinaria de fecha 03-04-2025;

Por ello:



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

ARTICULO 1º: Aprobar el dictado de la **Diplomatura Universitaria en Gestión de Empresas Familiares**, con las características que figuran en el Anexo de la presente Resolución.

ARTICULO 2º: Establecer que la **Diplomatura Universitaria en Gestión de Empresas Familiares**, se desarrollará en modalidad virtual sincrónica, pudiendo el docente a cargo de cada módulo establecer una o más clases híbridas (participación sincrónica presencial y virtual) en la sede de la Facultad.

ARTICULO 3º: Establecer que la **Diplomatura** aprobada en el Artículo 1º, está dirigida a una variedad de perfiles interesados en fortalecer sus habilidades y conocimientos en la gestión específica de empresas familiares, entre los que podemos citar: estudiantes avanzados de las carreras de Ciencias Económicas, emprendedores en vías de desarrollar un negocio familiar, empresarios y propietarios de empresas familiares, personal técnico y administrativo que se desempeña, trabaja o se vincula laboralmente con este tipo de empresas y desea profundizar conocimientos, público en general interesado en la temática.

ARTICULO 4º: Elevar copia de la presente Resolución a la Secretaría General Académica de la Universidad Nacional del Nordeste para su conocimiento, registro y difusión.

ARTICULO 5º: Registrar la presente Resolución, efectuar las comunicaciones correspondientes y oportunamente proceder a su archivo.

VERONICA M.L. GLIBOTA LANDRIEL  
SECRETARIA ACADÉMICA

MOIRA YANINA CARRIO  
DECANA

## **ANEXO** **DIPLOMATURA UNIVERSITARIA EN GESTIÓN DE EMPRESAS DE FAMILIA**

### **DENOMINACIÓN:**

Diplomatura Universitaria en Gestión de Empresas de Familia

### **Alcances:**

Esta Diplomatura de la Facultad de Ciencias Económicas (FCE) de la Universidad Nacional del Nordeste (UNNE) proporciona una formación comprensiva y aplicada, asegurando que los estudiantes adquieran conocimientos teóricos y habilidades prácticas en el campo de la administración de las empresas familiares.

### **UNIDAD ACADÉMICA RESPONSABLE**

Es una oferta de capacitación de nivel universitario presentada como oferta conjunta de la Secretaría de Posgrado y de la Secretaría de Extensión y Ejercicio Profesional de la FCE de la UNNE.

### **OBJETIVOS INSTITUCIONALES**

La FCE propone intensificar las acciones de acercamiento al sector empresarial. La Diplomatura es una alternativa, tanto para el personal que trabaja en empresas de familia, como para miembros de esas familias empresariales. 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 adecuado abordaje de la empresa familiar.
- 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.

### **FORMACIÓN**

La DIPLOMATURA UNIVERSITARIA EN GESTIÓN DE EMPRESAS DE FAMILIA, les permitirá a los estudiantes adquirir conocimientos, herramientas y aptitudes desde la construcción de saberes teóricos y saberes prácticos en el campo de la administración de las empresas familiares.

### **FUNDAMENTACIÓN DE LA PROPUESTA**

En las últimas décadas 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, capital de la 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, 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, la capacitación y la divulgación sobre el desarrollo y continuidad de las empresas familiares como una apuesta de valor estratégico de alcance regional y local.

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.

## OBJETIVOS DE LA DIPLOMATURA

La Diplomatura plantea como objetivos específicos:

- Brindar a los estudiantes una capacitación especializada en la gestión de las empresas familiares, mejorando de esa manera el desempeño en este ámbito, tanto como propietarios como en otros roles que ocupen en las mismas.
- Fortalecer el sistema emocional de la empresa familiar, motor que le da origen en la etapa fundacional, y fuente de las dificultades en las fases de desarrollo y crecimiento sobre todo en relación con el gobierno, la eficiencia, la continuidad, la herencia, entre otros temas.
- Reconocer la necesidad de planificar el recambio generacional, dado que resulta clave la sucesión directiva para la continuidad de la empresa familiar a través de las generaciones.
- Comprender las relaciones teóricas y prácticas entre los diversos campos de conocimiento que confluyen en la resolución de problemas, como parte de la fortaleza del conocimiento de las empresas familiares y sus particularidades, y que permita llevar adelante un proceso de cambio cultural y de desarrollo organizacional de una empresa familiar.

## ESTRUCTURA DEL PROGRAMA

El programa de la diplomatura está diseñado para ser completado en un total de 228 horas, distribuidas en 10 módulos. Cada módulo está estructurado para ofrecer una combinación de teoría y práctica, asegurando una formación sólida y aplicable.

## CARGA HORARIA TOTAL

La carga horaria total de la Diplomatura es de 228 horas

## DURACIÓN

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

## MODALIDAD

La Diplomatura se desarrollará en modalidad virtual sincrónica, pudiendo el docente a cargo de cada módulo establecer una o más clases híbridas (participación sincrónica presencial y virtual) en la sede de la Facultad.

## DESTINATARIOS

Los destinatarios de la DIPLOMATURA EN GESTIÓN DE EMPRESAS DE FAMILIA son una variedad de perfiles interesados en fortalecer sus habilidades y conocimientos en la gestión específica de empresas familiares, entre los que podemos citar:

- Estudiantes avanzados de las carreras de ciencias económicas
- Emprendedores en vías de desarrollar un negocio familiar
- Empresarios y propietarios de empresas familiares.
- Personal técnico y administrativo que se desempeña, trabaja o se vincula laboralmente con este tipo de empresas y desea profundizar conocimientos.
- Público en general interesado en la temática.

## CONTENIDOS DEL PLAN DE ESTUDIO

La Diplomatura se compone de 10 módulos que se describen y detallan a continuación.

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 empresaria	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 empresaria	18
10. Taller de Integración	30
<b>Horas Totales</b>	<b>228</b>

Descripción de contenidos por módulo:

**1. Introducción a la Empresa de Familia (30 horas)**

**Contenidos:**

La 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.

**2. Planificación patrimonial y sucesoria (30 horas)**

**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.

**3. Seminario: Comunicación en la familia empresaria (15 horas)**

**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.

**4. Seminario: Información y control en la Empresa de Familia (15 horas)**

**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.

**5. Gobierno y sucesión directiva (30 horas)**

**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.

**6. Seminario: Ética empresarial y responsabilidad social empresaria (15 horas)**

**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.

**7. Desarrollo organizacional y profesionalización de la Empresa de Familia (30 horas)**

**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.

### 8. Seminario: Dirección estratégica de la Empresa de Familia (15 horas)

#### 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.

### 9. Taller - Configurando mi perfil de asesor de familia empresaria (18 horas)

#### 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.

### 10. Taller de Integración (30 horas)

#### Contenidos:

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

#### Cronograma de actividades:

Actividades Módulo (M)	M 1	M 2	M 3	M 4	M 5	M 6	M7	M 8	M 9	M 10
Mes 1										
Mes 2										
Mes 3										
Mes 4										
Mes 5										
Mes 6										
Mes 7										
Mes 8										
Mes 9										
Mes 10										
Mes 11										Trabajo Final
Mes 12										Trabajo Final

### ESTRATEGIAS DE ENSEÑANZA

El dictado de la Diplomatura es de modalidad presencial mediada por TICS, esto implica que las clases serán virtuales con conexión simultánea entre los estudiantes y el equipo docente los días viernes por la tarde y sábados por la mañana, según el cronograma previsto, a través de la plataforma de videoconferencias. Para ello se comunicará, en el aula virtual habilitada, el enlace a la plataforma de videoconferencia a utilizar.

Se prevén encuentros de tutorías virtuales obligatorias y no obligatorias, así como otras actividades asincrónicas que se desarrollarán a través del Aula disponible en la plataforma institucional Moodle de UNNE Virtual. Se habilitarán foros tanto de debate como de

consultas, los cuales se utilizarán como espacio de encuentro entre los cursantes y entre éstos y los docentes. Se contará con materiales especialmente elaborados y diseñados para guiar el aprendizaje, actividades individuales y grupales y herramientas de interacción, así como bibliografía digital.

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

Al inicio del proceso se le suministrará a cada estudiante una Guía práctica para relevar un caso real de empresa familiar. La identidad de la empresa será reservada y amparada por la confidencial académica de 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 real.

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 cursante deberá aproximar un diagnóstico de situación y un planteo de abordaje.

Cada módulo estará a cargo de uno o más docentes con trayectoria en la temática a abordar, estando prevista la participación de expositores invitados que disertarán sobre su experiencia específica en el área. Se plantea un escenario interactivo y de comunicación permanente con los asistentes.

## ESTRATEGIAS DE EVALUACIÓN

La evaluación será de forma procesual, 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.

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.

Para la acreditación del trayecto formativo y la obtención del Certificado de Aprobación correspondiente se deberá:

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

## **CREACIÓN DE LAS AULAS VIRTUALES Y MATRICULACIÓN DE USUARIOS**

Las aulas virtuales de este curso se habilitarán conforme los mecanismos institucionales utilizados en la UNNE. La apertura de las aulas virtuales y la matriculación de los usuarios será función de la Coordinación del curso, previo registro del pago del arancel correspondiente.

## **ANTECEDENTES ACADÉMICOS Y PROFESIONALES DEL PLANTEL DOCENTE**

El equipo de trabajo de este curso está integrado por docentes de la FCE de la UNNE, que serán acompañados por docentes invitados y profesionales expertos en la temática a desarrollar.

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

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

### **Equipo docente**

*Módulo 1. Introducción a la Empresa de Familia.* Mgter. Mónica A. Canteros (UNNE)

*Módulo 2. Planificación patrimonial y sucesoria.* Mgter. San Lorenzo, Facundo José (UNNE)

*Módulo 3. Seminario: Comunicación en la familia empresaria.* Mgter. Barberis, Noelia Caren (UNL) y Lic. Minetti, Andrea (UTN)

*Módulo 4. Seminario: Información y control en la Empresa de Familia.* Mgter. Greco, Nélida Rossana (UNNE)

*Módulo 5. Gobierno y sucesión directiva.* Lic. Cr. Martín, Roberto (UCA)

*Módulo 6. Seminario: Ética empresarial y responsabilidad social empresaria.* Lic. Boero, Gabriel (UNSAM)

*Módulo 7. Desarrollo organizacional y profesionalización de la Empresa de Familia.*  
Mgter. Chávez, Adriana Elizabeth (UNNE)

*Módulo 8. Seminario: Dirección estratégica de la Empresa de Familia.* Mgter. Latorre, María Gabriela (UNNE)

*Módulo 9. Seminario Taller: Configurando mi perfil de asesor de familia empresaria.* Cra. Esp. Guerino, Janina (UNR)

*Módulo 10. Taller de Integración.* Dra. Valdés, Mariana (UNNE)

### **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 y proponer las modificaciones que considere pertinentes.
- Proponer 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 y elaborar el Informe final de la Diplomatura acompañado de la documentación respaldatoria.

### **Funciones de la Coordinación Académica**

- Coordinar la comunicación con el cuerpo académico de todas las cuestiones operativas y de gestión académica sobre la ejecución de la Diplomatura, como la 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, entre otras.
- Articular con las Secretarías responsables la gestión administrativa, financiera y de difusión del Programa.
- Gestionar la vinculación con los cursantes y atender las consultas administrativas y/o académicas que surjan y requieran articulación entre las Secretarías responsables de la ejecución en la Facultad y el cuerpo docente, generando mecanismos de resolución adecuados y eficientes. entre
- Gestionar el trámite de la certificación de los estudiantes que hayan cumplimentado los requisitos de acreditación de la Diplomatura.

### **Funciones de los docentes:**

Cada docente responsable tendrá a su cargo la gestión académica del módulo a su cargo, lo que implica desarrollar las siguientes tareas:

- Elaborar la programación del módulo y los diferentes materiales didácticos que se utilizarán durante el cursado.
- Organizar y disponer los diferentes materiales didácticos en el aula virtual, solicitando apoyo de la Coordinación Académica, cuando corresponda.
- Atender las consultas académicas de los/as estudiantes vinculadas al módulo a su cargo.
- Evaluar y calificar a los/as estudiantes cursantes y entregar las actas digitales según la normativa vigente.
- Realizar el informe final del módulo.

## REQUISITOS DE ADMISIÓN

Para acceder a esta Diplomatura, los postulantes deberán presentar:

- Solicitud de inscripción con datos personales.
- Currículum Vitae resumido.
- Copia legalizada del título secundario (o cualquiera superior a éste certificada por autoridad competente) en archivo digital
- Copia del DNI (con imagen frente y dorso de última versión) en formato digital

Al tratarse de una propuesta de formación con modalidad virtual, los postulantes deben poseer PC con conexión a Internet para el desarrollo de las actividades del curso y será requisito para confirmar el cupo, el abono de la matrícula.

## FUENTE DE FINANCIAMIENTO

Esta DIPLOMATURA EN GESTIÓN DE EMPRESAS DE FAMILIA se autofinanciará mediante un arancel que los estudiantes deberán abonar.

El abono del arancel habilita a los/as estudiantes a:

- Participar de los encuentros sincrónicos en la plataforma de videoconferencia.
- Descargar los materiales de lectura y acceder a los contenidos audiovisuales dispuestos en el Aula virtual.
- Realizar los ejercicios prácticos de autoevaluación, los casos de estudio y participar en los diferentes foros.
- Realizar las actividades finales de evaluación para acreditar la aprobación de los módulos y recibir la certificación correspondiente.

## **Hoja de firmas**