



RES - 2026 - 197 - CD-ECO # UNNE

Sesión 30/04/2026

VISTO:

El Expediente 2026-10013; 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 tercera edición;

Que, se informa además, que la edición anterior ha concluido exitosamente con 25 egresados, y de la evaluación realizada, surge nota de la Directora de la Diplomatura, en la cual fundamenta los cambios propuestos para esta edición, modificando la denominación de un Seminario para integrar contenidos de Cultura Organizacional;

Que la modalidad de la propuesta es presencial, manteniendo la carga horaria de 228 horas y una duración de 8 meses de dictado y la elaboración del Trabajo Final;

Que la Secretaria de Posgrado solicita además la designación de la **Magister Mónica Alejandra Canteros** como **Directora de la Diplomatura** y de la **Magister María Gabriela Latorre** como **Coordinadora Académica** quienes reúnen la experiencia, antecedentes y títulos académicos para su designación en este carácter;

Que por **Resolución 2026-94-CD** se aprobó el Informe Final de la edición anterior y obra Dictamen de la Comisión de Posgrado de esta Facultad, que presta conformidad a lo expuesto y recomienda al Consejo Directivo su aprobación;

Lo aconsejado por la Comisión de Enseñanza e Investigación;



Lo resuelto por el Consejo Directivo en Sesión Ordinaria de fecha 30-04-2026;

Por ello:

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

ARTICULO 1º: Aprobar el proyecto de la **Diplomatura Superior en Gestión y Administración de Empresas de Familia - Tercera edición**, según el Anexo de la presente Resolución.

ARTICULO 2º: Designar a la **Magister Mónica Alejandra Canteros** como **Directora** y a la **Magister María Gabriela Latorre** como **Coordinadora Académica** de la **Diplomatura Superior en Gestión y Administración de Empresas de Familia - Tercera edición**.

ARTICULO 3º: 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 4º: Determinar que la **Diplomatura Superior en Gestión y Administración de Empresas de Familia**, aprobada en el Artículo 1º, deberá autofinanciarse.

ARTIUCLO 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 SUPERIOR EN GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN

DE EMPRESAS DE FAMILIA - 3º 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

II - PRESENTACIÓN

a) Fundamentación de la Diplomatura

En la actualidad, la temática de la empresa familiar ha adquirido creciente relevancia en el campo académico y profesional, en virtud de su significativa incidencia en la estructura productiva, la generación de empleo y la continuidad del tejido empresarial. En este marco, la formación específica en gestión y administración de empresas de familia constituye un área de vacancia relativa en la región y, al mismo tiempo, una necesidad concreta para profesionales, consultores y miembros de familias empresarias que intervienen en este tipo de organizaciones.

Desde la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Nordeste, la propuesta se inscribe en una trayectoria previa de actividades académicas, de divulgación e investigación vinculadas con la temática. En particular, los antecedentes institucionales en torno al estudio de las empresas de familia y la experiencia acumulada en ediciones anteriores de esta Diplomatura consolidan una base pertinente para la continuidad y el fortalecimiento de la oferta.

La especificidad de la empresa familiar exige un abordaje formativo diferenciado respecto de otras organizaciones, en tanto en ella convergen, de manera simultánea, la lógica del negocio, la dinámica de la familia y las condiciones de la propiedad. Esta interacción plantea desafíos singulares vinculados con la toma de decisiones, la comunicación, la profesionalización, el gobierno, la sucesión y la continuidad intergeneracional. Por ello, la propuesta adopta un enfoque sistémico e interdisciplinario que permite comprender la complejidad de estos procesos y ofrecer herramientas de intervención situadas.

En este sentido, la formación propuesta reconoce como dimensiones centrales, por un lado, el sistema emocional de la familia empresaria, cuya incidencia atraviesa múltiples aspectos de la gestión y suele expresarse en tensiones vinculadas con autoridad, mérito, comunicación, justicia familiar, remuneración, participación y continuidad. Por otro lado, atiende al recambio generacional como proceso crítico para la sostenibilidad de la empresa familiar, así como a la

necesidad de fortalecer procesos de profesionalización que permitan ordenar la gestión, institucionalizar prácticas y acompañar el desarrollo organizacional de manera gradual y contextualizada.

La experiencia desarrollada en la segunda cohorte de la Diplomatura permitió constatar la pertinencia académica de la propuesta, el interés sostenido de los cursantes y la validez del enfoque pedagógico adoptado. El desarrollo del trayecto evidenció una adecuada articulación entre módulos, una integración progresiva de contenidos a partir del Trabajo Final Integrador y una apropiación significativa de herramientas para el diagnóstico organizacional y la formulación de propuestas de mejora. Asimismo, la participación de cursantes de distintas localidades de la región reafirmó la demanda potencial de esta oferta y su alcance territorial.

Al mismo tiempo, el proceso de evaluación final de la cohorte permitió identificar oportunidades de mejora orientadas a optimizar la secuencia formativa y fortalecer la articulación entre contenidos. Entre ellas, se destaca la incorporación de un seminario específico de Cultura Organizacional en Empresas de Familia, entendido como un eje transversal para comprender valores, presunciones compartidas, estilos de liderazgo y prácticas informales que inciden de manera decisiva en los procesos de profesionalización, sucesión y gobierno familiar. Esta reformulación permite, además, integrar en un marco más amplio los contenidos previamente abordados desde la ética y la responsabilidad social empresaria.

En función de estos antecedentes, la tercera edición de la Diplomatura se propone consolidar una oferta de posgrado orientada a la profesionalización de la gestión de empresas de familia, preservando la solidez del diseño original e incorporando ajustes curriculares derivados de la experiencia académica previa y las necesidades surgidas de la práctica profesional. De este modo, la propuesta reafirma su contribución a la formación de profesionales capaces de comprender la complejidad de la empresa familiar y de intervenir con fundamentos técnicos, sensibilidad contextual y mirada estratégica.

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
Carga horaria total	228

d) Duración del programa

Se estima la duración del programa en ocho (8) 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.

En las 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.

l) 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: Cultura organizacional	15
4.	Seminario: Comunicación en la familia empresaria	15
5.	Seminario Taller: Configurando mi perfil de asesor de familia empresaria.	15
6.	Seminario: Información y control en la Empresa de Familia	15
7.	Gobierno y sucesión directiva	30
8.	Desarrollo organizacional y profesionalización de la Empresa de Familia	30
9.	Seminario: Dirección estratégica de la Empresa de Familia.	18
10.	Taller de Integración	30
Horas Totales		228

Las actividades curriculares del 1 al 9, 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:

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.

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 Dunken. 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 - La Ley.
- 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: Cultura organizacional

Tipo de actividad: Seminario teórico-práctico

Equipo docente: Valdés, Mariana

Carga horaria: 15 horas

Objetivo:

Comprender la cultura organizacional en las empresas de familia como dimensión clave para el análisis de sus dinámicas internas, identificando sus rasgos más relevantes, su incidencia en la gestión y su vinculación con prácticas de responsabilidad social empresaria.

Contenidos

Concepto de cultura organizacional. Formación de la cultura organizacional. La incidencia del fundador en la configuración cultural de la empresa familiar. Particularidades de la cultura en las empresas de familia. Metodologías y modelos teóricos para el abordaje cultural en la empresa familiar. Cultura organizacional y responsabilidad social empresaria: valores, prácticas y criterios de gestión. Disfuncionalidades culturales y su incidencia en los procesos de profesionalización, gobierno y continuidad.

Metodología de enseñanza

Se trabajará desde un enfoque teórico-práctico, articulando exposiciones dialogadas con análisis de casos y actividades de aplicación sobre la empresa familiar seleccionada por cada cursante en el marco del Trabajo Final Integrador. Se utilizarán presentaciones, guías de análisis y recursos de aula virtual orientados a favorecer la comprensión conceptual y su transferencia al caso.

Actividad práctica central

El seminario incluirá la realización de un diagnóstico cultural inicial de la empresa familiar analizada por el cursante, orientado a: identificar los rasgos culturales más relevantes de la organización; reconocer prácticas vinculadas con la responsabilidad social empresaria; estimar el estadio de la empresa respecto de los principales preceptos de la RSE; e identificar posibles disfuncionalidades de la cultura organizacional que puedan afectar la gestión, la profesionalización o la continuidad de la empresa.

Instancias de evaluación y aprobación

La evaluación de los aprendizajes será de carácter procesual. Se considerará la participación activa en los encuentros, la lectura de la bibliografía propuesta, la entrega de las actividades pautadas en el aula virtual y la elaboración de un diagnóstico cultural aplicado a la empresa familiar seleccionada, integrando la identificación de rasgos culturales, prácticas de RSE y posibles disfuncionalidades.

Bibliografía:

- BASCO, R., & MÜLLER, C. (2020). Guest editorial: Family business and local development in Iberoamerica. *Cross Cultural & Strategic Management*, 27(2), 121–136. <https://doi.org/10.1108/CCSM-02-2020-223>
- VALERA, P., FELIU, N., & LANSBERG, I. (2021). Fit for the future? The cultural DNA of Spanish and Latin American family businesses. *European Journal of Family Business*, 11(1), 45–55. <https://doi.org/10.24310/ejfbefb.v11i1.12846>
- DÍAZ BEDOYA, K., JARRÍN SALCÁN, M. E., Enderica Armijos, H. O., & Cervantes Díaz, C. (2024). Liderazgo y cultura organizacional en empresas familiares: Desde una perspectiva teórica. *Cuestiones Políticas*, 42(80), 247–259. <https://doi.org/10.46398/cuestpol.4280.12>
- INSTITUTO ARGENTINO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL Y SUSTENTABILIDAD (IARSE). *Indicadores IARSE-ETHOS para Negocios Sustentables y Responsables*, versión disponible en IARSE.
- ISO 26000. Guía sobre responsabilidad social.
- PAZMIÑO ZURITA, P. C. (2018). La cultura organizacional en empresas familiares: una revisión teórica [Trabajo final de maestría, Universidad Espíritu Santo]. Repositorio UEES. <http://repositorio.uees.edu.ec/123456789/2559>
- SCHEIN, E. H., & SCHEIN, P. A. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Wiley
- SOLARTE SOLARTE, C. M., SOLARTE SOLARTE, M. L., & BARAHONA VINASCO, J. F. (2020). Cultura organizacional e innovación en la orientación al mercado de empresas familiares de Pasto (Colombia). *Contaduría y Administración*, 65(1), 1–25. <https://www.scielo.org.mx/pdf/cya/v65n1/0186-1042-cya-65-01-e149.pdf>
- VALDÉS, M.; MARENCO, C.; MOGLIA, A.; CHÁVEZ, A. (2025) Sociología de las Organizaciones. Libro de cátedra. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional del Nordeste. ISBN 978-631-6675-39-2. 1ª Edición. Resistencia: Librería La Paz.
- ZÁRATE, A. y VALDÉS, M. (2023). Descripción de la cultura organizacional de una empresa de familia agropecuaria de la ciudad de Corrientes en 2022. En Libro de resúmenes de comunicaciones de Jornadas de Investigación, Extensión y Postgrado: INEXPO, Edición 2023. Corrientes: Universidad Nacional del Nordeste. Facultad de Ciencias Económicas.

4. Seminario: Comunicación de la familia empresaria

Tipo de actividad: Seminario teórico-práctico

Equipo docente: Barberis, Noelia y Minetti, Andrea

Carga horaria: 15 horas

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

5. Seminario Taller: Configurando mi perfil de asesor de familia empresaria.

Tipo de actividad: Seminario Taller

Equipo Docente: Guerino, Janina

Carga horaria: 15 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.

6. 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%20Interno%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.

7. 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:

- BELAUSTEGUIGOITIA 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.

8. 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.

9. Seminario: Dirección estratégica de la Empresa de Familia.

Tipo de actividad: Seminario teórico-práctico

Equipo docente: Latorre, María Gabriela

Carga horaria: 18 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 empresaria. 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.

10. Taller de Integración.

Tipo de actividad: Taller

Equipo docente: Yanda, Mabel

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:

La actividad es eminentemente práctica y consiste en que cada equipo de trabajo aborde un caso real y logre integrar los diferentes marcos teóricos propuestos en los módulos y concluya en un diagnóstico general de la Empresa de Familia.

En el desarrollo de ese diagnóstico empresarial se busca: un aprendizaje activo a través de foros de discusión y consulta, fomentar la participación activa a través de dinámicas interactivas; un trabajo colaborativo estimulando el trabajo en equipo y un enfoque reflexivo estimulando una comprensión más profunda y crítica de los contenidos y habilidades adquiridas.

Instancias de evaluación y aprobación:

Este módulo es el cierre de la diplomatura y requiere acompañar en el proceso de elaboración del trabajo final y comunicar la fecha de entrega por parte de los participantes.

Bibliografía:

- ESCALADA, R. Análisis Organizacional, entre el Diagnóstico y la Construcción. Trabajo presentado en el VI CIAPOT-2019 (VI Congreso Iberoamericano de Psicología de las Organizaciones y el Trabajo)
- GONGORA, N (2015) Diagnóstico organizacional. Definición, etapas y caracterizaciones. Mimeo
- MANSILLA RODRIGUES, D. (2016) Diagnóstico Organizacional. Editorial. Alfaomega U.C. de Chile.
- PROULX, D. (2015) Diagnóstico y cambio organizacional. Elementos Claves. Huancayo: Universidad Continental. Fondo Editorial. Disponible en: https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/2989/1/IV_UC_FE_LI_Diagn%C3%B3stico%20y%20cambio%20organizacional_2015.pdf
- RUBIO, E. (2011) El consultor excelente: en los mercados emergentes. Barcelona. Editorial Paidós.
- SCHELEMENSON, A. (1998) Análisis organizacional y empresa unipersonal. Editorial Paidós.

Cronograma de actividades:

Actividades Módulo (M)	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	Sistema de evaluación final: Trabajo Final La
Mes 1											
Mes 2											
Mes 3											
Mes 4											
Mes 5											
Mes 6											
Mes 7											
Mes 8											

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: Mgter. María Gabriela Latorre (UNNE)

c) Cuerpo docente

Profesores estables:

- Mgter. Barberis, Noelia Caren (UNL)
- Lic. Minetti, Andrea (UTN)
- 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. Martín, Roberto (UCA)
- Mgter. San Lorenzo, Facundo José (UNNE)
- Dra. Valdés, Mariana (UNNE)
- Cra. Esp. Yanda, Mabel

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.

Se estiman los costos según el siguiente detalle:

- **Inscripción:** \$150.000,- como requisito para confirmar la participación en la Diplomatura.
- **Aranceles Mensuales:** \$1.080.000,- con posibilidad de cancelar en ocho (8) cuotas mensuales, las primeras cuatro (4) cuotas de \$120.000,- y las últimas cuatro (4) cuotas \$150.000,-, pagaderas por mes adelantado. La primera cuota vence en el mes siguiente al de inicio de la Diplomatura.

- El costo total es de \$ 1.230.000,-. Podrán establecerse otras opciones de pago, según los medios de utilizados.

Estimación financiera					
Conceptos	Cantidad	Cuotas	Valor	\$	Total
Ingresos estimados					
Derecho de inscripción	30	1	150.000		4.500.000
* Arancel -2026	30	4	120.000		14.400.000
* Arancel - 2026 (estimado)	30	4	150.000		18.000.000
Valor por cada cursante			1.230.000,00		
Total Ingresos estimados					36.900.000
Egresos estimados					
Honorarios Docentes	135	horas	27.500	3.712.500	
Honorarios Docentes	93		30.000	2.790.000	
Honorarios Dirección	10		300.000	3.000.000	
Honorarios Coordinación Académica	10		250.000	2.500.000	
Gastos funcionamiento (Resol.314/19-CD)	20%	Ingresos est.		7.380.000	
Total Egresos estimados				19.382.500	19.382.500
Cantidad de Cursantes de equilibrio					
a. Egresos estimados				19.382.500	
b. Inscripción y arancel total por Cursante				1.230.000	

Hoja de firmas