



**USAL**  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

*Ciencia a la mente y virtud al corazón*

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

CABA, 18 de abril de 2022.

VISTO:

La necesidad de aprobar el **Reglamento de la Maestría en Dirección de Empresas (modalidad a distancia) RR N° 139/22** de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

CONSIDERANDO:

Lo propuesto por el señor Secretario Académico de acuerdo con lo establecido en el reglamento General de la Universidad.

POR ELLO

EL DECANO  
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
DISPONE:

Art. 1.- Aprobar el **Reglamento de la Maestría en Dirección de Empresas (modalidad a distancia) RR N° 139/22** según los Anexos que se encuentran a continuación.

Art. 2.- Regístrese, comuníquese y archívese.

**DISPOSICIÓN DECANAL N° 114/22**



Dr. Hector Francisco Dama  
Decano

**Universidad del Salvador**  
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales



**REGLAMENTO de CARRERA**  
**Maestría en Dirección de Empresas (A Distancia)**  
**Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales**  
**Universidad del Salvador**

**DISPOSICIÓN GENERAL**

**Artículo 1º**- El presente reglamento se enmarca dentro de las disposiciones generales del Reglamento General de Estudios de Posgrado de la Universidad del Salvador (Resolución Rectoral 84-21), del Reglamento de la Dirección de Programas para EaD (Resolución Rectoral 114/18), del Reglamento y Condiciones de Uso del Campus Virtual/USAL (Resolución Rectoral N°56/18), de la RM 160/11 y sus modificatorias, y de la Resolución Ministerial 2641-E/2017. El mismo establece las normas generales de funcionamiento de la Maestría en Dirección de Empresas modalidad a distancia aprobada por Resolución Rectoral N° 139/22 desarrollada en el marco de las actividades de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

**Artículo 2º**- La Maestría en Dirección de Empresas de la Universidad del Salvador es una carrera de posgrado a distancia y posee un perfil profesional de acuerdo con las normativas vigentes.

**Artículo 3º**- El dictado de la carrera se realizará a través de la plataforma institucional, definida desde el SIED de la Universidad, y su operatividad estará garantizada tanto por la UA como por el SIED.

**TÍTULO I: OBJETIVOS DE LA CARRERA**

**Artículo 4º**- La Maestría en Dirección de Empresas busca fortalecer las posibilidades de desarrollo profesional y personal, en una Universidad que combina la tradición de ser la primera casa de altos estudios privada de la Argentina y un enfoque innovador en formación académica, producción de conocimiento y vinculación proactiva con las empresas del país.

Tiene como objetivos:

- a) Ofrecer una formación actualizada que contempla las transformaciones en los modelos de negocios que constantemente redefinen la forma en que se gerencian las organizaciones.
- b) Formar profesionales para la actual sociedad del conocimiento, capaces de conducir organizaciones insertas en mercados crecientemente competitivos y en el marco de una economía global.
- c) Brindar nuevas herramientas para la dirección de empresas que permita la toma de decisiones en entornos de incertidumbre y de alta complejidad.
- d) Promover el desarrollo de habilidades de comunicación intercultural, empatía, flexibilidad, sensibilidad, comprensión y capacidad de aprendizaje continuo.
- e) Acompañar la formación técnica de una sólida cultura humanista y cristiana acorde con la tradición de la Universidad del Salvador de modo que haga honor a su lema de dar “ciencia a la mente y virtud al corazón”.



Dr. Hector Francisco Dama  
Decano



## **TÍTULO II: PERFIL DEL GRADUADO**

**Artículo 5º**– La conducción de negocios en un mundo globalizado, exige una nueva generación de directivos que interpreten la complejidad que caracteriza al escenario actual y estén preparados para enfrentar los retos futuros.

El Magíster de Dirección de Empresas de la Universidad del Salvador, será un profesional capaz de:

- a) Conducir, integrar o asesorar organizaciones empresariales.
- b) Ejercer posiciones de liderazgo con aptitud para asumir responsabilidades crecientes, con capacidad de crear relaciones humanas interculturales sólidas y permanentes.
- c) Planificar e implementar políticas de dirección de organizaciones, y gerenciamiento específico de sus áreas funcionales, enfocado en la excelencia y al logro de resultados.
- d) Identificar oportunidades de negocios nacionales e internacionales y disponer de instrumentos de investigación para estudios de abordaje y factibilidad
- e) Integrar o conducir proyectos interdisciplinarios en diferentes campos profesionales, mediante un análisis crítico de la situación económico financiera, organizativa y comercial de las empresas, y la influencia del entorno.
- f) Desarrollar un comportamiento íntegro, responsable y comprometido con la sociedad en la que se insertan, con una visión abierta, comunicativa y sensible.

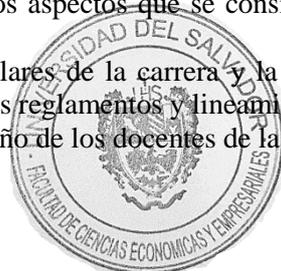
## **TÍTULO III: CUERPO ACADÉMICO**

### **Capítulo I. Director/a de la carrera**

**Artículo 6º**- El/la Director/a será designado/a por el Sr. Rector de la Universidad del Salvador a propuesta del Decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Deberá poseer título de Magíster o superior y acreditar experiencia en docencia, gestión académica, trayectoria profesional y formación de recursos humanos. Además, deberá acreditar conocimientos en la opción pedagógica a distancia.

**Artículo 7º**- Son funciones del Director/a:

- a) Presidir las reuniones de la Comisión Académica.
- b) Participar en el proceso de selección y admisión de los aspirantes a la Maestría.
- c) Organizar la programación curricular de las actividades del plan de estudios.
- d) Proponer al Decano/a de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales las modificaciones del plan de estudios.
- e) Proponer al Decano/a de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales la designación de docentes.
- f) Promover la actualización periódica de los contenidos curriculares de la carrera, de acuerdo con el desarrollo científico-tecnológico, las tendencias internacionales y el mercado profesional.
- g) Orientar a los docentes en aquellos aspectos que se consideren necesarios para la mejora de la calidad académica de la carrera.
- h) Supervisar las actividades curriculares de la carrera y la metodología de enseñanza de acuerdo con la opción pedagógica a distancia y los reglamentos y lineamientos elaborados por el SIED.
- i) Realizar la evaluación de desempeño de los docentes de la Maestría.



Dr. Hector Francisco Dama  
Decano



- j) Supervisar y orientar la actividad académica de los alumnos y el avance de sus trayectorias, favoreciendo el mejor aprovechamiento de la carrera de acuerdo con sus intereses y necesidades.
- k) Aprobar los temas de Trabajo Final de Maestría propuestos por los alumnos.
- l) Aprobar la postulación de los Directores de Trabajo Final de Maestría.
- m) Definir la conformación de los Tribunales de Evaluación de Trabajo Final de Maestría y asignar las correspondientes funciones.
- n) Proponer los convenios y acuerdos interinstitucionales que contribuyan con el desarrollo de la carrera.
- o) Gestionar los procesos de acreditación en el ámbito de su carrera, en forma articulada con los procedimientos y metodologías establecidos por la Unidad Académica.
- p) Supervisar el cumplimiento de las disposiciones, normas y resoluciones vigentes en lo que hace al dictado de la carrera.
- q) Ejercer la representación oficial de la Maestría en cualquier ámbito en donde sea requerida.
- r) Considerar las solicitudes de prórrogas para la regularización de las obligaciones del plan de estudios y/o la entrega del Trabajo Final de Maestría.
- s) Asesorar a los maestrandos respecto de las solicitudes de reconocimiento de créditos.
- t) Definir los planes de actividades de extensión universitaria y difusión de la carrera para elevar al Decano para su aprobación y asistirlo en la ejecución.

## **Capítulo II. Comisión Académica**

**Artículo 8º**– La Comisión Académica estará integrada como mínimo por tres (3) miembros hasta un máximo de 6 (seis), uno de los cuales podrá ser el Director/a de la carrera. Estos deberán contar con título de posgrado equivalente o superior al que se otorga y antecedentes académicos y profesionales. Además, deberá acreditar conocimientos en la modalidad a distancia.

**Artículo 9º**– Son funciones de la Comisión Académica:

- a) Evaluar periódicamente el funcionamiento de la Maestría.
- b) Asesorar al Director/a de la Carrera en el proceso de modificación del plan de estudios.
- c) Analizar los antecedentes de los aspirantes a la carrera.
- d) Expedirse respecto del proceso de admisión de los aspirantes a la Maestría.
- e) Asesorar al Director/a de la carrera en las propuestas de designaciones docentes.
- f) Asesorar al Director/a de la carrera en las propuestas de designación de directores de Trabajo Final de Maestría y Jurados de Evaluación de Trabajo Final de Maestría a partir del análisis de los antecedentes presentados.
- g) Colaborar con el Director/a en el seguimiento de la trayectoria académica de los alumnos.
- h) Evaluar y expedirse respecto de la selección de las propuestas académicas para cubrir el trayecto no estructurado de temática optativa del plan de estudios de la carrera (Seminarios de Actualización) realizada por los alumnos.
- i) Considerar las solicitudes de prórrogas para la regularización de las obligaciones del plan de estudios y/o la entrega de Trabajo Final de Maestría.
- j) Colaborar en los procesos de acreditación en el ámbito de la carrera, en forma articulada con los procedimientos y metodologías establecidos por la Unidad Académica.

**Artículo 10º**– La Comisión se reunirá al menos dos veces por cuatrimestre durante el período lectivo. Sin perjuicio de ello, el Director/a de la Maestría podrá convocarla cuando lo considere necesario.



Dr. Hector Francisco Dama  
Decano

### **Capítulo III. De los Docentes Tutores**

**Artículo 11°** - Docentes Tutores. Los profesores a cargo de las asignaturas cumplen con la función tutorial. La tutoría puede definirse como una estructura de apoyo para los estudiantes, en la que se realizan múltiples actividades, con el fin de crear situaciones que favorezcan el proceso de aprendizaje.

**Artículo 12°** – Los docentes tutores (consultos, titulares, asociados o adjuntos) deberán contar con título de posgrado equivalente o mayor al que se otorga, y antecedentes académicos y profesionales tanto en el área específica disciplinar, como la modalidad de dictado de la carrera. Deberán contar además con aptitud para dirigir y orientar a sus colaboradores en la especialidad de acuerdo con los fines y objetivos de la carrera.-Serán designados por Resolución Rectoral Docente a propuesta de la máxima autoridad de la UA y puestos en funciones por Disposición Decanal.

**Artículo 13°**- Son sus funciones las que se describen en el Estatuto Académico, su reglamentación en RR 301-10 y las siguientes;

- a) Planificar su intervención a través de encuentros presenciales y/o virtuales, donde se establecen el contrato pedagógico y cómo se desarrolla la cursada en la modalidad.
- b) Diseñar actividades complementarias que favorezcan el estudio desde una perspectiva más amplia e integradora.
- c) Promover procesos de autoevaluación.
- d) Utilizar canales de comunicación para aclarar y resolver dudas.
- e) Motivar el interés de los participantes en el estudio de las temáticas propuestas.
- f) Diseñar los instrumentos de evaluación.
- g) Evaluar el proceso de aprendizaje.
- h) Informar al Asesor Técnico-Pedagógico y al director de la carrera sobre la participación de los alumnos en las diferentes actividades, los resultados de los reportes que brindan las plataformas y demás indicadores empleados para definir la condición de regularidad de cada uno de ellos.
- i) Identificar e informar al Asesor Técnico-Pedagógico acerca de las necesidades de actualización del contenido de la materia.

### **Capítulo IV. Responsable de la gestión técnico-pedagógica del dictado de la carga horaria a distancia**

**Artículo 14°**– **Asesor técnico-pedagógico.** La carrera cuenta con un Asesor Técnico-pedagógico, capacitado en el uso de las plataformas de USAL. Deberá poseer formación disciplinar en el área de estudios correspondiente a la carrera y conocimiento previos con respecto al manejo de las TIC para EAD. Es el responsable de la articulación con el referente operativo de Educación a Distancia de la Facultad.

**Artículo 15°** – Son sus funciones:

- a) Lograr consistencia en las propuestas con el modelo pedagógico-didáctico del SIED en la implementación de la EAD en la/s carrera/s de la UA.
- b) Establecer criterios didácticos para el diseño curricular y la planificación de los diferentes espacios curriculares.
- c) Asesorar a los profesores sobre el diseño y producción del material didáctico específico para su asignatura.



Dr. Hector Francisco Dama  
Decano



- d) Promover acciones de interacción de los docentes con los estudiantes y de los estudiantes entre sí.
- e) Promover la actualización de los materiales a partir de propuestas de recursos emergentes.
- f) Asistir al Director/a de la carrera y docentes tutores en el seguimiento de la participación de los alumnos y docentes en las plataformas (gestión de los reportes), gestión de fichas académicas y resguardo de documentación.
- g) Atender las consultas sobre cuestiones técnicas.

### **Título VI. Director/a del Trabajo Final de Maestría:**

**Artículo 16°**- Los directores -y co-directores, cuando los hubiere-, del Trabajo Final de Maestría podrán ser docentes de la carrera o profesionales de reconocida trayectoria en la temática. Deberán poseer título de posgrado igual o superior al que otorga la carrera, o en su defecto, una preparación equivalente, y demostrar antecedentes en el campo de la investigación que los habiliten para la orientación y dirección de dichos trabajos.

La figura del co-director o segundo director del Trabajo Final de Maestría será exigible en los casos en que el director y maestrando no tengan el mismo lugar de residencia o cuando las características del trabajo de investigación a realizar así lo requieran debido a razones de índole académico, como puede ser el caso de la interdisciplinariedad temática o de programas desarrollados en colaboración nacional o internacional.

**Artículo 17°**- El director -y co-directores cuando los hubiere- del Trabajo Final de Maestría serán propuestos por el alumno al Director/a de la carrera quien, previa evaluación de antecedentes, deberá aprobar o no su postulación.

**Artículo 18°** - Son funciones del Director/a del Trabajo Final de Maestría:

a) Asesorar y orientar en la realización del Trabajo Final de Maestría a cada uno de los alumnos a su cargo; ello incluye:

- evaluación de las necesidades del estudiante;
- clarificación de expectativas y alcances de la instancia de producción académica;
- valoración académica y desafíos profesionales de la temática elegida;
- reuniones periódicas de seguimiento y evaluación;
- revisión y retroalimentación del trabajo escrito;
- promoción del acceso a la cultura de la investigación.

b) Dar el aval para la presentación del Registro de Tema y la del Trabajo Final de Maestría.

c) Informar a la Dirección de la carrera en forma periódica sobre los avances del maestrando en la elaboración del Trabajo Final.

d) Podrán tener bajo su dirección, hasta cinco (5) trabajos finales.

**Artículo 19°** - La Dirección del TFM se deberá llevar adelante en dos etapas. En una primera etapa el Director/a del Trabajo Final de maestría deberá asistir al maestrando en la elaboración final del Proyecto de Trabajo Final de Maestría, según las pautas de entrega de avances del trabajo, a definir por el profesor titular del Seminario de Elaboración de Trabajo Final.

La segunda comienza una vez aprobado con calificación el Proyecto de Trabajo Final de Maestría, y consiste en el acompañamiento en la realización del documento final del Trabajo Final de Maestría.



Dr. Hector Francisco Dama  
Decano



**Artículo 20°**- El Director/a del Trabajo Final, tiene responsabilidad primaria de realizar el acompañamiento y el seguimiento de las actividades de investigación, e informará acerca del cumplimiento del cronograma de trabajo conjunto con el maestrando al Director/a de la carrera. Asimismo, el profesor del Seminario de Elaboración de Trabajo Final, hará el seguimiento de la agenda de trabajo en la etapa de confección del proyecto de Trabajo Final de Maestría.

#### **TÍTULO IV: ADMISIÓN**

**Artículo 21°**– Podrán ingresar a la Maestría en Dirección de Empresas los graduados de universidades argentinas o extranjeras con planes de estudio con una carga horaria no inferior a dos mil seiscientos (2600) horas y una duración mínima de cuatro (4) años. Los postulantes deberán contar con un mínimo de experiencia laboral de dos (2) años.

**Artículo 22°** – Para solicitar su admisión a la Maestría en Dirección de Empresas, el aspirante deberá presentar:

- título universitario de grado,
- un curriculum vitae completo y actualizado, con foto, y copia de la documentación de identidad,
- una carta de motivación dirigida al Director/a de la carrera,
- una carta de recomendación (aclarar el perfil de quien recomienda si corresponde)

El postulante deberá realizar una entrevista de admisión (presencial o por videoconferencia) con el/la Director/a o algún miembro del Comisión Académica

**Artículo 23°**– Dado que se trata de una carrera a distancia cursada en entornos virtuales, el alumno deberá, desde su inicio hasta la finalización de la carrera, garantizar conectividad, así como equipamiento informático y servicios de internet necesarios para su eficiente inserción en la carrera.

**Artículo 24°- Cursos de Nivelación: describir condiciones – características - contenidos.** Los postulantes admitidos, en cuyas carreras de grado o posgrado previas no hayan obtenido conocimientos de Estadística, Finanzas y/o Información contable e Impositiva, o cuando el tiempo transcurrido desde la graduación lo requiera, a juicio del Director/a de la carrera, deberán realizar alguno o algunos de los cursos de nivelación. En esos casos, los mismos serán obligatorios y no eliminatorios. Los cursos de nivelación no tendrán calificación final ni otorgarán créditos para la carrera.

La Unidad Académica ofrecerá cursos de nivelación relacionados con las temáticas de Estadística, Finanzas e Información contable e impositiva. Cada uno de dichos cursos tendrá una duración mínima de doce (12) horas.

Los objetivos en cada caso, son:

a) Estadística:

- Brindar las herramientas estadísticas a aplicar en distintos casos, marcando su relevancia para la toma de decisión.
- Brindar los conceptos básicos de la teoría de las probabilidades y su aplicación en la toma de decisión basada en estadística inferencial.
- Brindar conocimientos en la utilización de software específico para la resolución de casos e interpretación de resultados.

b) Finanzas:

- Conocer las instituciones financieras nacionales e internacionales.
- Desarrollar en los alumnos las habilidades necesarias para la aplicación de conceptos y fórmulas en la solución de problemas y adquirir conocimientos y vocabulario específico.



Dr. Hector Francisco Dama  
Decano

- Brindar a los alumnos los conocimientos básicos de cálculo financiero que son necesarios para una mejor comprensión de los contenidos de las asignaturas.
- c) Información contable e impositiva:
- Proporcionar herramientas básicas de contabilidad y fundamentos impositivos para adquirir conocimientos y vocabulario específico.
  - Realizar un primer abordaje de los derechos y las obligaciones que vinculan los sectores privado y el público.
  - Introducir a los conceptos teóricos tributarios y su relación con la planificación fiscal.
  - Identificar los tributos básicos.

## **TÍTULO V: DURACIÓN**

**Artículo 25°**– La carrera tendrá una duración de 2 (dos) años.

La dedicación horaria será de 780 horas, que incluyen 370 horas teóricas y 410 horas de práctica. Además, el alumno deberá dedicar 160 horas a la elaboración del Trabajo Final de Maestría que figura en el plan de estudios bajo la denominación Trabajo Final.

## **TÍTULO VI: PLAN DE ESTUDIOS**

**Artículo 26°**– El plan de estudios de la Maestría en Dirección de Empresas es semiestructurado. Está organizado en 18 (dieciocho) asignaturas comunes y 2 (dos) Seminarios de Actualización de temática electiva. La totalidad de la carrera se realiza en la opción pedagógica a distancia. Los contenidos mínimos de cada obligación académica se encuentran explicitados en el ANEXO I del presente Reglamento.

<b>Actividad curricular</b>	<b>Horas Teóricas</b>	<b>Horas Prácticas</b>	<b>Horas Totales</b>	<b>Duración</b>	<b>Créditos</b>
Dirección y gerencia empresarial	30	10	40	Mensual	4
Análisis Estadístico aplicado a la Empresa	20	10	30	Bimestral	3
Derecho de los Negocios	20	10	30	Bimestral	3
Metodología de la Investigación Aplicada a Negocios	30	10	40	Trimestral	4
Gestión Contable e Impositiva	30	20	50	Cuatrimestral	5
Dirección de Recursos Humanos	20	10	30	Bimestral	3
Planeamiento Estratégico	30	10	40	Trimestral	4
Ética y Responsabilidad Social de la Empresa	10	10	20	Mensual	2



Dr. Hector Francisco Dama  
Decano

**Universidad del Salvador**  
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales



Liderazgo y Coaching Organizacional	10	10	20	Mensual	2
Tecnología y Sistemas de Información	10	10	20	Mensual	2
Dirección Financiera	30	10	40	Mensual	4
Dirección de Marketing	20	10	30	Bimestral	3
Dirección de Operaciones y Logística	20	10	30	Bimestral	3
Gestión de la Calidad - Seis Sigma	10	10	20	Mensual	2
Negociación intercultural	10	10	20	Mensual	2
Economía para Directivos	20	10	30	Bimestral	3
Planeamiento a Corto Plazo y Control de Gestión	20	10	30	Bimestral	3
Seminario de Elaboración de Trabajo Final	10	50	60	Trimestral	6
Seminario de Actualización I	10	10	20	Mensual	2
Seminario de Actualización II	10	10	20	Mensual	2
TRABAJO FINAL		160	160		16
<b>Totales de la Carrera</b>	<b>370</b>	<b>410</b>	<b>780</b>		<b>78</b>

**Artículo 27°-** Con el objeto de consolidar la plataforma de valores que se transfieren y que nutren la carrera, los estudiantes deberán cursar el Seminario Filosófico-Teológico de veinte (20) horas de duración dictado desde el Vicerrectorado de Formación de la Universidad

**Artículo 28°- Trayecto no estructurado o personalizado del plan de estudio** - Seminario de Actualización. La selección de las propuestas académicas para cubrir el trayecto no estructurado de temática optativa del plan de estudios de la carrera (Seminarios de Actualización) la realizará el alumno, quien podrá escoger entre:

- Seminarios de posgrado específicos ofrecidos desde la Unidad Académica.
- Seminarios de posgrado específicos ofrecidos en otras Unidades Académicas de la Universidad.
- Seminarios de posgrado específicos ofrecidos en otras instituciones universitarias o de investigación reconocidas.

Los seminarios elegidos podrán ser en modalidad presencial o a distancia.





**Artículo 29°** – La selección que el alumno haga deberá cubrir la totalidad de los créditos correspondientes al trayecto no estructurado del plan de estudios y ajustarse a los requisitos descritos en el Título IX “Del reconocimiento de créditos” del presente Reglamento.

**Artículo 30°**- Una vez hecha la selección de actividades, el alumno deberá presentar su propuesta a consideración de la Comisión Académica de la Carrera quien dará o no su aval.

## **TÍTULO VII: CONDICIONES DE REGULARIDAD**

**Artículo 31°**– Son condiciones de aprobación de las obligaciones académicas:

- a) Los alumnos deberán cumplir con el 75% de las actividades formativas obligatorias propuestas en el desarrollo de cada módulo o materia.
- b) Cumplimiento en tiempo y forma de las prácticas pautadas en el programa de la materia o módulo.
- c) Aprobación de las actividades de evaluación pautadas en cada módulo o materia.

**Artículo 32°**– La vigencia de la regularidad de la cursada de las materias será de veinticuatro (24) meses corridos contados a partir de la finalización de la misma. Antes de cumplido dicho plazo el alumno deberá rendir el Trabajo Final de cada materia. Una vez cumplido dicho plazo el alumno podrá solicitar una prórroga en carácter de excepción, mediante un escrito fundado dirigido al/a la Director/a.

## **TÍTULO VIII: SEGUIMIENTO ACADÉMICO DE ALUMNOS**

**Artículo 33°**- Se entiende por seguimiento académico a todas las acciones cuyo propósito es acompañar, supervisar y orientar la actividad académica de los alumnos y el avance de sus trayectorias, favoreciendo el mejor aprovechamiento de la carrera de acuerdo con sus intereses y necesidades.

**Artículo 34°**- Las acciones de seguimiento incluyen el registro de las participaciones e interacciones de los alumnos en los cursos y seminarios, el registro del desempeño académico en cada materia y a lo largo de toda la carrera, y el registro de los avances del Trabajo Final de Maestría.

**Artículo 35°**- Las acciones estarán registradas en la plataforma de dictado de la carrera a las que se accede mediante los reportes del sistema, en una ficha personal de cada alumno y en los informes de avance del proceso de elaboración del Trabajo Final de Maestría. Periódicamente se realizarán encuentros de intercambio para la puesta en común de la información de cada cohorte, la evaluación de las acciones de seguimiento y la planificación de las acciones futuras.

**Artículo 36°**– La tarea de seguimiento académico de los alumnos será compartida entre el Director/a de la carrera, la Comisión Académica, los docentes tutores y el Director/a del Trabajo Final de Maestría según las funciones establecidas en el Título III del presente reglamento y las diferentes instancias de la carrera.

## **TÍTULO IX: DEL RECONOCIMIENTO DE CRÉDITOS**



Dr. Hector Francisco Dama  
Decano



**Capítulo I. Créditos:**

**Artículo 37º**– El crédito académico es una unidad pedagógica que representa:

- las horas de trabajo del estudiante con el profesor (presencial, presencial mediado por TIC y de trabajo asincrónico en la plataforma supervisado)
- las horas de dedicación del estudiante,

Los créditos permiten valorar la actividad académica del estudiante, sincrónica y asincrónica, tanto en el trabajo teórico y práctico con el profesor como respecto de otras actividades académicas dirigidas y las propias de su tarea, a fin de alcanzar los objetivos de las diferentes materias del plan de estudio.

**Artículo 38º**– Para las carreras y actividades de posgrado un crédito equivale a diez (10) horas reloj de trabajo del estudiante con el profesor y a treinta (30) horas reloj de dedicación del estudiante.

**Capítulo II. Reconocimiento de créditos externos a la carrera:**

**Artículo 39º**– El reconocimiento de créditos podrá otorgarse hasta el cuarenta (40) % de las obligaciones académicas de la carrera, con exclusión del Trabajo Final de Maestría.

**Artículo 40º**– El reconocimiento de créditos de seminarios o cursos de posgrado se otorgarán sobre la base de los siguientes requisitos:

- a. Que los docentes a cargo del desarrollo de las actividades de posgrado cumplan con los requisitos especificados en la reglamentación de la Universidad.
- b. Que el programa de estudio se encuentre legalizado por la Institución en la que se desarrolló la actividad y contenga: el nombre de la obligación académica, la carga horaria, los contenidos, la bibliografía y la modalidad de evaluación.
- c. Que, la Institución en la que se haya dictado la actividad lo haya hecho a través de una plataforma oficial y tenga avalado su SIED por CONEAU u organismo correspondiente cuando se trate de actividades cursadas parcial o completamente a distancia.
- d. Que en el certificado de aprobación otorgado por la Institución figuren: el nombre de la obligación académica, la nota final de aprobación y los correspondientes datos de registro.
- e. Que la actividad por la que se solicitan créditos haya sido aprobada en su totalidad.
- f. Que la obligación académica acreditada tenga una duración no inferior a veinte (20) horas.
- g. Que, en el caso de adscripciones a unidades de investigación extrauniversitarias sometidas a evaluación, la certificación extendida acredite debidamente la actividad.

**Artículo 41º** – El reconocimiento de créditos de otras actividades de posgrado o actividades científicas se otorgarán en los siguientes casos:

- a. Adscripción a una actividad docente o de investigación. La adscripción a una actividad docente o de investigación deberá ser solicitada por el maestrando por escrito al Director de la Maestría. El maestrando acordará con el responsable de la actividad los objetivos y tareas específicas que deberá cumplir bajo su supervisión en un plazo que no podrá ser superior a un año lectivo. Estas tareas no podrán incluir la evaluación de exámenes parciales o finales ni la firma de actas. Al finalizar la adscripción, el docente responsable de la actividad presentará al Director de la Maestría un informe en el que detallará la labor realizada por el maestrando y su evaluación. La participación en actividades de formación o de investigación no implicará relación de dependencia laboral entre el maestrando y la Universidad ni compromiso de incorporación a la planta docente. Las adscripciones a actividades también



Dr. Hector Francisco Dama  
Decano

Universidad del Salvador  
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales



podrán realizarse fuera de la Universidad y se acreditarán en los mismos términos y condiciones que las que se realicen dentro de la Universidad.

- b. Participación en proyectos de investigación en calidad de investigador. Los proyectos de investigación deberán estar registrados en el Vicerrectorado de Investigación y Desarrollo y serán dirigidos por especialistas en el área con grado académico de magíster o trayectoria equivalente. Si se tratase de actividades externas a la Universidad, el maestrando también deberá contar con la autorización expresa del Director de la Maestría.
- c. Autoría de publicaciones con referato relacionadas con la temática.

Una vez que el interesado presente por escrito su solicitud, la misma quedará a consideración de la Comisión Académica de la Carrera quien dará o no su aprobación.

## **TÍTULO X: LA EVALUACIÓN**

**Artículo 42°**- La evaluación será formativa a lo largo de la cursada; los docentes tutores y los docentes supervisores de las prácticas serán los encargados de supervisar y garantizar el seguimiento de los aprendizajes de los alumnos por medio de la corrección y retroalimentación de las actividades sincrónicas y asincrónicas, individuales y grupales, y los reportes brindados por la plataforma.

**Artículo 43°**- Las recomendaciones y los procedimientos específicos para garantizar confiabilidad, validez y sincronía, y la acreditación de identidad del alumno en las evaluaciones finales, así como las indicaciones en vistas al desarrollo en las plataformas de las evaluaciones formativas se estipulan en las Guías del PAD/SIED, en constante actualización, elaboradas y aprobadas para tal fin. En el caso de las evaluaciones orales, éstas deberán ajustarse al Protocolo para exámenes orales que como Anexo XIII forma parte de este Reglamento.

### **Capítulo I - Evaluación por asignaturas**

**Artículo 44°**- Además de la evaluación formativa, cada asignatura contará con una evaluación final que podrá consistir en la entrega de un trabajo escrito asincrónico, de una exposición oral, de una presentación multimedia, sincrónica o asincrónica o el formato que la cátedra disponga. Las actividades de evaluación serán corregidas por el docente tutor quien será también el responsable de constatar la identidad del estudiante.

**Artículo 45°**- Las evaluaciones serán planificadas y elaboradas por el/los docente/s de cada materia al momento del diseño general, a fin de garantizar continuidad entre la forma que asumirán las actividades del examen y las actividades de aprendizaje, asegurando un nivel de exigencia acorde al desarrollo alcanzado para cada uno de los temas. Se deberá tener en cuenta la importancia del seguimiento en las participaciones y en los espacios colaborativos que resulten esenciales para el andamiaje de los aprendizajes.

### **Capítulo II - La Evaluación Final**

**Artículo 46°**- La carrera finalizará con una instancia de evaluación final cuyas características se detallan en el Título XI del presente Reglamento.

## **TÍTULO XI: EVALUACIÓN FINAL**



Dr. Hector Francisco Dama  
Decano



**Capítulo I. Elaboración del Trabajo Final de Maestría**

**Artículo 47°**– El Trabajo Final de Maestría constituye el requisito final para acceder al grado académico de Magíster en Dirección de Empresas. Consistirá en un trabajo final, individual escrito que vincule una aproximación conceptual, basada en los contenidos trabajados en las asignaturas, y se aplique a una experiencia, problema o caso concreto y que permita evidenciar la integración de aprendizajes realizados en el proceso formativo, la profundización de conocimientos en un campo profesional y el manejo de destrezas y perspectivas innovadoras en la dirección de empresas y negocios. La presentación formal reunirá las condiciones de un trabajo académico. El trabajo final deberá desarrollarse bajo la supervisión de un Director/a de Trabajo Final de Maestría.

**Artículo 48°**– Para la elaboración del Trabajo Final de Maestría, el alumno deberá dedicar un mínimo de ciento sesenta (160) horas, que han sido establecidas por plan de estudios bajo la denominación Trabajo Final

**Artículo 49°**- El tema será elegido por el estudiante y deberá ser presentado y puesto a consideración de la Dirección de la carrera. Con dictamen favorable, será presentado al Sr. Decano de la Facultad y quedará registrado en una disposición decanal

**Artículo 50°**– De acuerdo con el tema elegido, el alumno dispondrá de un/a Director/a de Trabajo Final de Maestría según lo previsto en el presente reglamento, que guiará al alumno a desarrollar y corregir su trabajo antes de la evaluación final.

**Artículo 51°**– El/La Director/a de Trabajo Final de Maestría será propuesto por el estudiante.

**Artículo 52°**- La presentación del Tema de Trabajo Final de Maestría y la postulación del Director/a del Trabajo Final de Maestría se deberán hacer mediante una nota dirigida al Director/a de la Maestría presentada en la Secretaría Académica, en la cual consignará: área temática en la que se encuadra el trabajo, título tentativo y resumen del trabajo, y el Director/a de Trabajo Final de Maestría propuesto. En el caso en que el Director/a propuesto no sea parte del plantel docente de la Universidad, deberá adjuntar su Currículum Vitae. La nota modelo figura como Anexo II del presente Reglamento.

**Artículo 53°**- Luego de evaluado el tema y la postulación del Director/a del Trabajo Final de Maestría propuesto por el alumno, el Director/a de la carrera comunicará su resolución por escrito a la autoridad académica encargada de los Posgrados de la Facultad. En caso de ser observado o no aceptado, el alumno será notificado por el Director/a de la Maestría y el estudiante deberá presentar una nueva propuesta.

**Artículo 54°**- El desarrollo del Trabajo Final de Maestría tendrá dos instancias: el Proyecto de Trabajo Final de Maestría y el documento final del Trabajo Final de Maestría.

**Artículo 55°**- El Proyecto de Trabajo Final de Maestría se llevará adelante en el marco del Seminario de Elaboración de Trabajo Final, en la asignatura de Metodología de la Investigación aplicada a Negocios y bajo la supervisión del Director del TFM. Se establecerán aspectos básicos y se avanzará en la definición del objeto, contenido y relevancia del trabajo elegido. A la vez, se definirá un cronograma tentativo de trabajo. El formato del mismo deberá contemplar la estructura y respetar las pautas establecidas en el Anexo IV, integrante del presente Reglamento.

**Artículo 56°**- En caso de que el estudiante desee ajustar o cambiar su tema de Trabajo Final de Maestría una vez aprobado el mismo, deberá solicitarlo por nota al Director/a de la carrera presentando un nuevo Proyecto que cumpla con los requisitos establecidos en el Artículo 55°.



Dr. Hector Francisco Dama  
Decano



**Capítulo II: Presentación, Evaluación y defensa del Trabajo Final de Maestría**

**Artículo 57°**- Una vez aprobado su Proyecto de Trabajo Final de Maestría por el Director/s de la carrera, el estudiante elaborará en los plazos establecidos para ello, el documento de su Trabajo Final de Maestría respetando en todo la estructura y contenidos que se detallan en el Anexo V de este Reglamento; los aspectos formales que se detallan en los Anexos VI y VII del mismo y el cronograma establecido en conformidad con su Director/a de Trabajo Final de Maestría.

**Artículo 58°**- Para estar en condiciones de presentar el Trabajo Final de Maestría, el alumno deberá haber aprobado previamente todas las actividades curriculares obligatorias establecidas en el plan de estudios, registrado el tema de Trabajo Final de Maestría y aprobado el proyecto de Trabajo Final de Maestría.

**Artículo 59°**- El plazo para la presentación del Trabajo Final de Maestría será de veinticuatro (24) meses contados a partir de la finalización de la cursada de la carrera. Excepcionalmente, la Comisión Académica podrá otorgar una prórroga de hasta doce (12) meses en aquellos casos debidamente justificados.

**Artículo 60°**- Con el aval y la evaluación de su Director/a de Trabajo Final manifestados por nota, el alumno deberá entregar al Director/a de la carrera su Trabajo Final de Maestría un ejemplar en formato digital. La nota del Director/a del Trabajo Final de Maestría deberá explicitar su aprobación fundada y la calificación numérica de la misma. Dicha nota se agrega como Anexo VIII al presente Reglamento.

**Artículo 61°**- El Trabajo Final de Maestría será evaluado por un Tribunal compuesto por tres integrantes y constituido para tal fin por el Director/a de la carrera a propuesta de la Comisión Académica. Al menos uno de ellos deberá ser externo a la Universidad. Su defensa oral será obligatoria y pública.

**Artículo 62°**- El Tribunal de Evaluación contará con un plazo máximo de cuarenta y cinco (45) días corridos a partir de su recepción para expedirse sobre el Trabajo Final de Maestría, pudiendo:

- a) aceptarlo para su posterior defensa;
- b) solicitar modificaciones, en cuyo caso el estudiante deberá efectuar una nueva presentación en el plazo estipulado a estos efectos por e la Comisión Académica;
- c) rechazarlo.

**Artículo 63°**- En el caso de que el Trabajo Final de Maestría sea rechazado, deberá transcurrir no menos de seis (6) meses y no más de doce meses hasta la presentación del nuevo Trabajo Final de Maestría y, en esa instancia, deberá ser evaluado por el mismo Tribunal, salvo razones de fuerza mayor.

**Artículo 64°**- Una vez aceptado el Trabajo Final de Maestría, se establecerá la fecha para la defensa del mismo ante el Tribunal y se le comunicará al alumno.

**Artículo 65°**- El Trabajo Final de Maestría podrá ser defendido en una sede física o por medio de sistemas tecnológicos sincrónicos, avalados por el SIED, que garanticen la comunicación en vivo y simultánea para la actuación del tribunal y efectivización de la defensa. En este último caso será necesario garantizar la identificación de la identidad del estudiante.



Dr. Hector Francisco Dama  
Decano



**USAL**  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

*Ciencia a la mente y virtud al corazón*

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**Artículo 66°**- La defensa del Trabajo Final de Maestría a distancia será instrumentada por la Secretaría Académica de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Se nombrará a referente del SIED para la coordinación operativa del evento, quien deberá contar con la información sobre los diversos actores involucrados: el representante académico de la Maestría, los jurados de Trabajo Final de Maestría, el director de Trabajo Final de Maestría, el co-director de Trabajo Final de Maestría (si lo hubiese) y el maestrando; Esta información se refiere al nombre, apellido, número de documento o pasaporte, casilla de correo electrónico y contacto telefónico directo. Estos datos no podrán ser modificados y serán los únicos utilizados para la realización de todos los actos administrativos vinculados a la defensa del Trabajo Final de Maestría.

**Artículo 67°**- El procedimiento y protocolo específico se describe en el Anexo XIV del Presente Reglamento

**Artículo 68°**- Una vez concluida la defensa, el Tribunal establecerá la calificación final de la Trabajo Final de Maestría, que podrá ser de 1 a 10 de acuerdo con la siguiente correspondencia numérico – conceptual:

10 puntos:	Sobresaliente
8/9 puntos:	Distinguido
6/7 puntos:	Bueno
4/5 puntos:	Aprobado
3 o menos puntos:	Desaprobado.

En el caso de otorgarse la calificación máxima, el Tribunal podrá incluir la recomendación de publicación del Trabajo Final de Maestría a través de los medios institucionales disponibles.

**Artículo 69°**- En el caso de que el Trabajo Final de Maestría sea desaprobado, deberá transcurrir un año hasta la presentación del nuevo Trabajo Final de Maestría y, en esa instancia, deberá ser evaluado por el mismo Tribunal, salvo razones de fuerza mayor.

## **TÍTULO XII: TÍTULO**

**Artículo 70°**- Están en condiciones de recibir el título de Magíster en Dirección de Empresas de la Universidad del Salvador aquellos alumnos regulares que hayan aprobado la totalidad de las actividades curriculares que integren el plan de estudios y hayan aprobado la instancia de Trabajo Final de Maestría.



Dr. Hector Francisco Dama  
Decano

Universidad del Salvador  
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales



**ANEXO I - CONTENIDOS MÍNIMOS DE LAS ASIGNATURAS DEL PLAN DE ESTUDIOS DE LA MAestrÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**Contenidos obligatorios**

Asignatura	Modalidad	Carga Horaria
Dirección y Gerencia Empresarial	AD	40
Fundamentos de la Dirección Estratégica. Objetivos de la Dirección Estratégica. Política institucional y Poder. La empresa y sus dimensiones internas. Empresa vs. Competencia. Toma de Decisiones Estratégicas vs. Decisiones Operativas. Implementación de Estrategias. Planes de negocios. Análisis del Entorno. Ventaja Competitiva. Diseño y gestión organizacional poniendo foco en las personas y el desempeño organizacional. Arquitectura Organizacional. Gestión del conocimiento. Cultura y Cambio organizacional. Comunicación estratégica.		

Asignatura	Modalidad	Carga Horaria
Análisis estadístico aplicado a la Empresa	AD	30
Rol de la estadística en la toma de decisión, estadística inferencial: ensayos de hipótesis, estadística inferencial: análisis de varianza, modelos de regresión, estadística no paramétrica. Población y muestreo. Interpretación de estadística económica.		

Asignatura	Modalidad	Carga Horaria
Derecho de los Negocios	AD	30
El Derecho. El Derecho como orden social. El Derecho conforme la idiosincrasia cultural. El hombre y la relación con la ley desde su nacimiento hasta su muerte. Consecuencias jurídicas. Elementos de Derecho Público y Derecho Privado. Importancia y vigencia de la distinción. El Derecho Constitucional. La Ley. Justicia Federal y Justicia Ordinaria. Instancias. El Proceso Judicial. El Derecho Penal. Orden público. Responsabilidades penales de las personas jurídicas y humanas en los negocios. El delito. Tipicidad. Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social en la Argentina. Contratos. Derecho de los negocios internacionales.		

Asignatura	Modalidad	Carga Horaria
Metodología de la Investigación Aplicada a Negocios	AD	40
Metodología de la investigación cualitativa y cuantitativa. Definición del tipo de investigación según el objeto de estudio. Métodos para diseñar y ejecutar proyectos de investigación orientados a la gestión de negocios: elaboración de proyectos, estudio de casos, elaboración de ensayos e informes de trabajo de campo.		

Asignatura	Modalidad	Carga Horaria
Gestión Contable e Impositiva	AD	50
El sistema contable y la toma de decisiones. Estados Contables: Estado Patrimonial, Estado de Resultados y Estado de Flujos de Efectivo. Análisis, interpretación y proyección de los Informes y Estados Contables. Creación de valor económico: Medición. Operaciones básicas de las empresas. Evaluación y determinación de costos y precios. La inflación y su efecto en los estados contables. Derechos, obligaciones y la interrelación entre los intereses de la economía privada y la economía del sector público. Conceptos prácticos tributarios. Impacto de los tributos en las decisiones económicas de invertir, consumir, producir para stock, o crean barreras de entradas o salidas de los negocios. Consecuencias punitivas de contravenciones o delitos derivados del incumplimiento de obligaciones fiscales. Guía razonada para el manejo de las cuestiones impositivas en el ámbito empresario.		

Asignatura	Modalidad	Carga Horaria
Dirección de Recursos Humanos	AD	30
Antecedentes de las ciencias de administración y gerenciamiento, la evolución del rol de recursos humanos dentro		



Dr. Hector Francisco Dama  
Decano



de las organizaciones, los objetivos de la función de recursos humanos, el rol estratégico de recursos humanos en las organizaciones modernas, que implica el planeamiento estratégico de los recursos humanos, objetivos y responsabilidades propias en una función de recursos humanos, competencias y habilidades requeridas para los profesionales en una función estratégica de Recursos Humanos, tendencias y desafíos al gestionar el capital humano.

Asignatura	Modalidad	Carga Horaria
Planeamiento Estratégico	AD	40
Sistemática del planeamiento y de la estrategia de los negocios. La estrategia en el conjunto de la gestión empresarial. El proceso de definición de la estrategia más adecuada para la empresa. Los objetivos de la compañía y la consideración de sus partícipes sociales. Definición de las capacidades empresariales y su organización estructural. Establecimiento de los objetivos, metas y actividades y su control. Planificación a largo plazo. Oportunidades de negocios.		

Asignatura	Modalidad	Carga Horaria
Ética y Responsabilidad Social de la Empresa	AD	20
Ética de la comunidad, ética del sistema económico, ética de la empresa, las virtudes en la organización y en el desempeño profesional. Evolución de la Responsabilidad Social Corporativa, el rol de la empresa en la sociedad, argumentos éticos y económicos de la Responsabilidad Social Corporativa, Sostenibilidad, la sostenibilidad como condición de competitividad, prácticas y tendencias de la Responsabilidad Social Corporativa y Sostenibilidad en las organizaciones.		

Asignatura	Modalidad	Carga Horaria
Liderazgo y Coaching Organizacional	AD	20
Liderazgo. Naturaleza y tipos de liderazgo. La formación como líder. El trabajo directivo y gerencial. La formación y conducción de equipos. Las necesidades humanas y la gestión en el ámbito de las organizaciones. Tipos de coaching, el coaching como herramienta de desarrollo, el proceso de coaching, las técnicas y principios del coaching, el establecimiento de objetivos, la escucha activa.		

Asignatura	Modalidad	Carga Horaria
Tecnología y Sistemas de Información	AD	20
La tecnología de la información como factor clave en la era de la disrupción y de las convergencias de industrias. Nuevos modelos de negocio y su relación con tecnologías y sistemas de información: freemium, the long tail, etc. Business Model Canvas: conceptos claves, pasos para su construcción, propuesta de valor de tecnologías de la información, canales, clientes, aliados, etc. Nuevas tecnologías y sistemas (Gartner Group curva de adopción): Inteligencia artificial, Internet de las cosas, Cloud computing. Blockchain. Mobile Payments. Realidad aumentada. Realidad virtual. Caso real: primer banco 100% digital de Argentina.		

Asignatura	Modalidad	Carga Horaria
Dirección Financiera	AD	40
Funciones y objetivos de las finanzas. Los modelos de decisión bajo la influencia de los factores cualitativos tanto internos como externos de la empresa, la adecuación de esos sistemas a la técnica vigente bajo la óptica de la globalización, y sus efectos en la toma de decisiones. Análisis y proyección de las finanzas. La inversión en condiciones de certeza y de riesgo. El pensamiento creativo que permita la toma de decisiones como elemento esencial en la dirección económico financiero de la empresa. Los criterios de gestión financiera utilizados por las empresas y su aplicación.		

Asignatura	Modalidad	Carga Horaria
Dirección de Marketing	AD	30
Las estrategias de marketing, dimensiones filosóficas, de análisis y de acción. Procesos decisorios y		



Dr. Hector Francisco Dama  
Decano



comportamentales de los clientes, la segmentación de mercados, la selección de mercados meta y la construcción y comunicación del posicionamiento. Proceso de selección e implementación de los elementos del marketing mix. Etapas y contenidos del Plan de Marketing. Etapas del proceso de auditoría de marketing.

Asignatura	Modalidad	Carga Horaria
Dirección de Operaciones y Logística	AD	30
<p>La información conceptual que permite interpretar la manera en que las actividades de dirección de operaciones combinan los procesos y recursos de una organización para transformar insumos (RR.HH., dinero, materiales, equipamiento y demanda de los clientes), en productos y/o servicios. Reconocer las particularidades de la dirección de operaciones en ambientes de manufactura y de servicios.</p> <p>Comprender las teorías y modelos que permiten establecer los lineamientos para dimensionar la capacidad a instalar, así como para determinar la ubicación de plantas y depósitos y sus respectivos LAYOUTS., manejar la gestión de materiales y las metodologías de gestión MRP, JIT y TOC (Teoría de las restricciones). Procesos de compras y abastecimiento, mantenimiento y transformación.</p>		

Asignatura	Modalidad	Carga Horaria
Gestión de Calidad – Seis Sigma -	AD	20
<p>Las normas de gestión de calidad y los modelos de excelencia en la gestión, manejo y despliegue de herramientas básicas de la calidad, aplicación de programas de calidad total y medición de sus resultados. Economía de la calidad. Calidad de servicios. Gestión de procesos. Herramientas de la calidad. Metodología 6 Sigma. Sistema de información para la calidad. El sistema de calidad en la Argentina. Modelos de excelencia.</p>		

Asignatura	Modalidad	Carga Horaria
Negociación Intercultural	AD	20
<p>Visión general de los conflictos entre personas en organizaciones, el dominio relacional en negociaciones, el dominio racional o del costo-beneficio, la dinámica de poder en negociaciones, la metodología Harvard. Aplicación de modelos de negociación para sustentar la gestión de recursos humanos. Aspectos básicos de comunicación intercultural y competencias interculturales.</p>		

Asignatura	Modalidad	Carga Horaria
Economía para Directivos	AD	30
<p>Introducción a la Economía. Microeconomía y macroeconomía. Microeconomía: Funcionamiento de los mercados, Oferta, Demanda, Modelos de mercados. Macroeconomía: Oferta y demanda agregadas, Política monetaria y fiscal, Dinero y precios, Desempleo, Macroeconomía de las economías abiertas. Crecimiento y desarrollo económico. Economía internacional real y monetaria.</p>		

Asignatura	Modalidad	Carga Horaria
Planeamiento a Corto Plazo y Control de Gestión	AD	30
<p>El marco conceptual del Control de Gestión y su lugar dentro del proceso decisorio de la empresa. Diseño e implementación de un Sistema de Control de Gestión Presupuestaria. La elaboración de planes y análisis de desvíos. La fijación de precios de transferencia. Integración de la visión presupuestaria (corto plazo) con el análisis de herramientas que ayudan al seguimiento de la ejecución a medio y largo plazo de la organización: el Cuadro de Mando Integral.</p>		

Asignatura	Modalidad	Carga Horaria
Seminario de Elaboración del Trabajo Final	AD	60
<p>Fuentes de ideas para la investigación, formulación del problema de investigación, objetivos y preguntas a responder, diseño de la investigación, el proceso de investigación, redacción de una propuesta de investigación, desarrollo práctico de un proyecto de investigación con los elementos que constituyen cada metodología a utilizar, utilización de las bases de datos de las bibliotecas para encontrar investigaciones académicas de calidad, bases para</p>		



Dr. Hector Francisco Dama  
Decano



**USAL**  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

*Ciencia a la mente y virtud al corazón*

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

la redacción académica, criterios de evaluación de la calidad de una investigación.

Asignatura	Modalidad	Carga Horaria
SEMINARIO DE ACTUALIZACIÓN.	AD	20

Los contenidos serán los correspondientes a los Seminarios de Actualización ofrecidos por la carrera o pertenecientes a otras carreras y acreditables a la Maestría por su relevancia. En todos los casos deben cumplir con los requisitos que establece el Reglamento General de Estudios de Posgrado de la USAL. Son los alumnos quienes optarán en función de sus intereses.



Dr. Hector Francisco Dama  
Decano

Universidad del Salvador  
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales



**USAL**  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

*Ciencia a la mente y virtud al corazón*

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**ANEXO II: Nota de Presentación del Tema del TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA y Director/a de TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA**

Buenos Aires, .... de..... de 20xx.

Al Señor/a Director/a de la  
Maestría en Dirección de Empresas  
.....

De mi mayor consideración:

Me dirijo a usted a los efectos de informarle la selección del tema de Trabajo Final de Maestría, la que se encuadra en el área temática....., cuyo título tentativo es.....

El trabajo a desarrollar se resume en.....

Asimismo, informo que el Director/a de Trabajo Final de Maestría propuesto es ....., quien se desempeña (o no se desempeña) como docente en la Maestría en ..... de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad del Salvador, quien ha aprobado la posibilidad de guiarme en la elaboración del Trabajo Final. (en caso de no ser docente en la USAL debe agregar: Se adjunta Currículum Vitae.)

Aprovecho la oportunidad para declarar mi conocimiento del contenido del Reglamento

Sin otro particular lo saluda cordialmente

Firma  
Nombre y Apellido  
DNI



Dr. Hector Francisco Dama  
Decano  
Universidad del Salvador  
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales



**USAL**  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

*Ciencia a la mente y virtud al corazón*

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**ANEXO III: Nota de Aceptación del Director/a del Trabajo Final de Maestría**

Buenos Aires, .... de..... de 20xx.

Al Señor/a Director/a de la  
Maestría en Dirección de Empresas  
.....

De mi mayor consideración:

Me dirijo a usted a los efectos de aceptar la designación como Director/a del Trabajo Final de Maestría del alumno  
....., perteneciente a la Maestría en Dirección de Empresas, cuyo tema elegido  
es.....

Asimismo informo conocer y aceptar los procedimientos establecidos en el Reglamento de la carrera.

Sin otro particular lo saluda cordialmente

Firma  
Nombre y Apellido  
DNI  
(si fuera docente de la USAL) Legajo



Dr. Hector Francisco Dama  
Decano

**Universidad del Salvador**  
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales



**ANEXO IV: Modelo de Presentación de Proyecto de Trabajo Final de Maestría.**

**PROYECTO DE TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA**

(Entre la carátula y el desarrollo del Proyecto se colocará el índice del documento del Proyecto de Trabajo Final de Maestría)

**DESARROLLO**

- 1) **Tema/Título del Proyecto:** el tema no se corresponde necesariamente con el título final del trabajo, sino que constituye una aproximación o ubicación conceptual acerca de lo que se pretende trabajar.
- 2) **Introducción:** presentación general de los temas a tratar
- 3) **Justificación:** las razones por las que se elige el tema
- 4) **Estado del arte:** conocimientos previos vinculados a la temática seleccionada
- 5) **Marco teórico:** conceptos centrales sobre los que se va a construir el abordaje del trabajo.
- 6) **Planteo:** definición de los problemas e interrogantes a resolver.
- 7) **Objetivos: Objetivo general y objetivos específicos**
- 8) **Enfoque metodológico:** definir el método a utilizar en el desarrollo del trabajo y justificar por qué hizo esa selección.
- 9) **Resultados esperados:** consiste en anticipar cómo concluirá el TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA, por ejemplo: una descripción, un diagnóstico, un modelo, una identificación de factores, una ponderación de elementos participantes, etc. Debe estar en concordancia con lo expresado en los objetivos.
10. **Índice tentativo**
11. **Cronograma de elaboración del Trabajo Final de Maestría (ejemplo)**

ACTIVIDAD / MES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Revisión bibliográfica general	x	x	x	x	x	x												
Elaboración Marco Teórico					x	x	x	x										
Redacción del Trabajo Final de Maestría								x	x	x	x	x	x	x				
Elaboración de Conclusiones															x			
Revisión General																x	x	
Presentación																		x
Defensa de la Trabajo Final de Maestría																		x

**12.Fuentes:**

Firma y aclaración Estudiante

Firma y aclaración Director/a del Trabajo Final de Maestría



Dr. Hector Francisco Dama  
Decano  
Universidad del Salvador  
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales



**USAL**  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

*Ciencia a la mente y virtud al corazón*

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**APÉNDICE 1 AL ANEXO IV: Carátula del Proyecto del Trabajo Final de Maestría**



**UNIVERSIDAD DEL SALVADOR**  
**Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales**  
*Maestría en Dirección de Empresas*

**Título del Proyecto**

Estudiante

Firma

Nombre y Apellido

Director/a del Trabajo Final de Maestría

Firma

Nombre y Apellido

**Fecha de presentación del Proyecto**

**Calificación Fondo:**

**Calificación Forma:**

**Calificación Final:**

**Profesor SETF**

Firma

Aclaración



Dr. Hector Francisco Dama

Decano

Universidad del Salvador

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales



## **ANEXO V: Contenido del Trabajo Final de Maestría**

En hojas separadas y sin enumerar podrán incluirse opcionalmente dedicatorias y agradecimientos.

A continuación y en hojas aparte, se presentarán:

**\* Índice General:**

Donde se consignen los capítulos en números romanos y las páginas de localización.

**\* Índice de Figuras:**

Donde se consignen las páginas de localización de las figuras.

**\* Índice de Tablas:**

Donde se consignen las páginas de localización de las tablas.

**\* Resumen:**

De no más de trescientas (300) palabras, el cual consiste en el contenido esencial del trabajo, e incluye el planteo del problema, los objetivos del trabajo, la metodología de trabajo adoptada, los resultados más importantes y síntesis de las conclusiones. El texto debe ser comprensible, sencillo, informativo y preciso. Al final del resumen, se consignarán las palabras claves del trabajo.

**\* Desarrollo del Trabajo Final de Maestría:**

En el cuerpo del Trabajo Final deberá desarrollarse el informe, organizado en capítulos y precedido por:

**\* Introducción:**

Incluye el planteo del problema (brecha), preguntas de investigación, así como la justificación del estudio, el contexto general del Trabajo Final de Maestría (cómo y dónde se realizaron) y los alcances del mismo.

### **Capítulo I**

- **Diagnóstico:** Se detalla el estado de situación, en relación al motivo del estudio, en el momento de su iniciación.

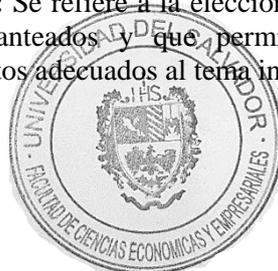
### **Capítulo II**

- **Marco Teórico y antecedentes:** Consiste en sustentar teóricamente el trabajo; es decir, proveer un marco de referencia que guíe el trabajo y a la luz del cual poder interpretar los resultados del mismo. Ello implica analizar y exponer, el estado del arte, las teorías, los enfoques, las investigaciones y los antecedentes en general que se consideren válidos para el correcto encuadre del Trabajo Final de Maestría, y el planteo de los problemas.
- **Objetivos Generales y Particulares:** Son la expresión concreta y precisa de los logros que se esperan conseguir como resultado de las acciones que serán emprendidas por el estudiante a fin de cumplir con el propósito del trabajo.

### **Capítulo III**

- **Enfoque Metodológico:** Se refiere a la elección de una metodología de investigación que sea coherente con los objetivos planteados y que permita obtener información relevante mediante instrumentos de recolección de datos adecuados al tema involucrado en el estudio.

### **Capítulo IV**



Dr. Hector Francisco Dama  
Decano



- **Diseño del Proceso de Intervención:** Consiste en la planificación anticipada de la estrategia o conjunto de actividades a ser desarrolladas durante el proceso a fin de lograr los objetivos planteados, incluyendo asimismo la selección y confección de los instrumentos de recolección de datos a ser aplicados durante la intervención, de cuya interpretación se extraerán las conclusiones finales.

**Capítulo V**

- **Desarrollo del trabajo:** Describe cómo se llevan a cabo el trabajo en la práctica las acciones y los relevamientos de datos, a partir de los instrumentos provistos por la metodología utilizada sea ésta cualitativa o cuantitativa, o el análisis conceptual del tema a investigar, en el caso de ensayos.

**Capítulo VI**

- **Análisis de resultados:** Consiste en la elaboración e interpretación de los resultados y datos obtenidos a lo largo de la intervención, y el valor del trabajo a la luz de los objetivos planteados inicialmente.

**Capítulo VII**

- **Conclusiones y Recomendaciones:** Deben redactarse de tal manera que den cuenta de los logros referidos a los objetivos propuestos y que dejen planteadas recomendaciones y líneas de trabajo a futuro.

Al final del texto y en hoja aparte, serán consignadas las:

- **Referencias Bibliográficas:** Son las fuentes utilizadas para elaborar el Marco Teórico. Puede tratarse de diferentes libros publicados, otros Trabajos Finales, publicaciones en Internet, etc. En todos los casos se utilizarán, en este espacio, las normas APA (Asociación Psicoanalítica Americana).

\* **Referencias no Bibliográficas:** (de ser necesario).

\* **Anexos o Apéndices (de ser necesario):** Los apéndices son optativos y éstos resultan útiles para describir con mayor profundidad ciertos aspectos, evitando distraer la lectura del texto principal del reporte o que éstos rompan con el formato del trabajo (cuestionarios, gráficos, actividades, ejercitaciones, testimonios, etc.)

\* **Glosario:** No es obligatorio, salvo cuando el tema lo exija.



Dr. Hector Francisco Dama  
Decano



## **ANEXO VI: Aspectos formales del Trabajo Final de Maestría**

El Trabajo Final de Maestría es un trabajo individual, con una extensión de entre ochenta (80) y cien (100) páginas, excluyendo los apéndices si los tuviere.

La portada deberá incluir (se agrega como Anexo VII):

- Escudo de la Universidad del Salvador
- Nombre de la Universidad
- Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
- Maestría en Dirección de Empresas
- Título del trabajo (entre comillas y subrayado en el centro de la hoja)
- Autor
- Director/a del Trabajo Final
- Profesor Titular de Trabajo Final
- Número de Cohorte
- Año

### **Formato del Texto de Trabajo Final de Maestría**

**Presentación:** El Trabajo Final de Maestría consistirá en un escrito, original e individual, de una extensión no superior a cien (100) páginas y no inferior a ochenta (80) páginas excluyendo Anexos. Asimismo, deberá presentar la versión final en formato digital.

Los párrafos se escribirán con interlineado de espacio y medio. Las citas al pie de página y las tablas pueden tener simple espacio.

Los tipos de letras y tamaños a usar serán los siguientes:

- Títulos: Calibri, 16, negrita, mayúscula, centrado.
- Subtítulos: Calibri, 14, negrita, mayúscula, izquierda.
- Texto: Calibri, 12, normal, justificado.
- Citas: Calibri, 10, justificado
- Pie de página: Calibri, 10, derecha.

En el pie de página se deberá consignar el nombre del alumno, el año de defensa del Trabajo Final de Maestría y el título del Trabajo Final de Maestría.

**Número de página:** Los números de página deben aparecer a la misma altura a lo largo de todo el documento. Si se utiliza el modo apaisado para imprimir gráficos, mapas o tablas, el número de página puede ponerse en el centro del margen derecho.

Para la numeración de las páginas se respetará lo que sigue:

- La carátula no llevará numeración.
- El resto de las páginas introductorias, que habitualmente contendrán la tabla de contenido y el abstract, se numeran con números romanos en minúsculas (ejemplo: i, ii, iii, iv, v, vi, etc.).
- El cuerpo del documento de numera en forma consecutiva en números arábigos.
- Los anexos se enumeran en forma independiente con números arábigos. Al comenzar cada anexo se comienza a numerar nuevamente.
- En todos los casos que una página deba ser numerada, se lo hará colocando el número correspondiente en el centro del pie de página.



Dr. Hector Francisco Dama  
Decano



**USAL**  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

*Ciencia a la mente y virtud al corazón*

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

#### Márgenes

- Superior: 3,5 cm
- Izquierdo: 3,5 cm (este margen es más ancho debido a la encuadernación)
- Derecho: 3 cm
- Inferior: 3,5 cm

Con la excepción del número de página, todo el texto debe mantenerse dentro de estos márgenes. Esto incluye tablas, figuras, gráficos y apéndices.

#### Ayudas visuales

Entenderemos por ayuda visual a todo material no narrativo que el autor introduce para brindar información aclaratoria o complementaria de lo dicho en el texto. Básicamente, el alumno incorporará las siguientes ayudas visuales, cuya utilización también estarán acorde a las definiciones de uso por normas APA:

- Tablas.
- Figuras.
- Gráficos.
- Ecuaciones.

El estudiante tiene la responsabilidad de revisar el texto para comprobar que no tenga errores tipográficos o de contenido antes de ser remitido a la Dirección de la carrera. En el caso de las copias impresas no están permitidas correcciones escritas a mano, inserciones o interlineados. No se acepta el uso de corrector líquido. No se aceptan copias que contengan sombreado oscuro, líneas o cualquier otra marca causada por el proceso de copiado.



Dr. Hector Francisco Dama  
Decano

**Universidad del Salvador**  
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales



**USAL**  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

*Ciencia a la mente y virtud al corazón*

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**ANEXO VII: Carátula del Trabajo Final de Maestría**



**UNIVERSIDAD DEL SALVADOR**  
**Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales**  
**Maestría en Dirección de Empresas**

**TÍTULO DEL TRABAJO FINAL DE MAestrÍA**  
(entre comillas y en el centro de la hoja)

**Estudiante:**  
**Director/a del Trabajo Final:**

**Cohorte (número de cohorte)**

**Año (de la defensa del Trabajo Final de Maestría)**



Dr. Hector Francisco Dama  
Decano  
Universidad del Salvador  
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales



**USAL**  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

*Ciencia a la mente y virtud al corazón*

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**ANEXO VIII: Nota de Director/a de Trabajo Final de Maestría habilitando la presentación del Trabajo Final de Maestría**

Buenos Aires, .... de..... de 20xx.

Al Señor/a Director/a de la  
Maestría en Dirección de Empresas  
.....

De mi mayor consideración:

Me dirijo a usted a los efectos de informar que el Trabajo Final de Maestría, realizado por el alumno....., cuyo título es....., puede ser presentado para su evaluación.

Considero que el trabajo realizado reúne las condiciones de calidad exigidas para la realización del Trabajo Final de Maestría, y a mi juicio la calificación es de ..... puntos.

Sin otro particular lo saluda cordialmente

Firma  
Nombre y Apellido  
DNI



Dr. Hector Francisco Dama  
Decano  
Universidad del Salvador  
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales





**ANEXO IX bis: Dictamen de Pre Evaluación del Trabajo Final de Maestría (Director/a del Trabajo Final de Maestría)**

**DICTAMEN DE PRE EVALUACIÓN DE TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA**  
Evaluación del Director/a del Trabajo Final de Maestría

**ESTUDIANTE:**

**TÍTULO del TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA:**

**DIRECTOR DEL TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA:**

Nro	CRITERIO	NOTA
1	<b>ORIGINALIDAD</b> Se considera original un trabajo que aborda un campo de problemas teórico, práctico, y resuelve ingeniosa y creativamente los problemas planteados generado impacto.	
2	<b>MÉTODO</b>	
	Aplicación de los estándares acordados por el cuerpo académico de posgrado, como marco regulador y de referencia, para la evaluación y aprobación de los Trabajo Final de Maestría.	
	Aplicación de las metodologías de trabajo apropiadas para el abordaje del objeto de estudio.	
	Integración interdisciplinaria.	
	Identificación, comprensión y tratamiento adecuado de problemas, tanto desde lo teórico como desde lo metodológico.	
	Manejo de la información referida a la estructuración y desarrollo del tema.	
	Justificación de las conclusiones basadas en antecedentes debidamente registrados.	
3	<b>ASPECTOS FORMALES</b>	
	Respeto de los aspectos formales definidos en los Anexos V y VI del presente Reglamento.	
	Empleo adecuado del lenguaje como vehículo eficaz de transmisión del pensamiento (claridad de la exposición y dominio de la lengua).	
	Calidad de la redacción y apropiada argumentación del ámbito disciplinar..	
	Uso de bibliografía y citas que avalan el marco teórico y práctico de la investigación	
4	Otras consideraciones: aspectos que se desee resaltar: .....	
	.....	
	.....	
	.....	
5	<b>EVALUACIÓN FINAL</b>	
	DEBE REVISAR: (si/no):	PASA A INSTANCIA DE PRESENTACIÓN: (si/no):
	FUNDAMENTOS:.....	
	.....	
	.....	
	.....	



Dr. Hector Francisco Dama  
Decano



**ANEXO X: Guía para la Defensa del Trabajo Final de Maestría**

**GUÍA PARA LA DEFENSA DEL TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA**

Nro	CRITERIO
1	Presentación de: ejemplar encuadernado del Trabajo Final de Maestría, conforme a los parámetros establecidos en el Anexo VI del presente Reglamento, ejemplar anillado, cd con copia digital y Formulario de Registro en Repositorio USAL. (condición necesaria para la realización de la Defensa)
2	Preparación de una presentación digital a modo de soporte ilustrativo de la presentación oral.
3	Contenidos a desarrollar: (en no más de 30/40 minutos)
	Presentación del Título del Trabajo Final de Maestría
	Motivos por los cuales eligió ese tema
	Descripción del objetivo del Trabajo Final de Maestría, interrogantes a responder y los problemas a resolver
	Disciplinas, áreas conceptuales y prácticas que integró en el Trabajo Final de Maestría
	Descripción de las partes del trabajo (enumeración de aspectos esenciales)
	Conclusiones a las que arribó en el Trabajo Final de Maestría
	Dificultades que encontró en la elaboración del Trabajo Final de Maestría
	Aprendizajes adicionales y descubrimientos personales durante la elaboración del Trabajo Final de Maestría
	Potencialidad de continuidad del Trabajo Final de Maestría en la práctica, en investigación, aplicación concreta, áreas de impacto, aspectos a desarrollar, etc.



Dr. Hector Francisco Dama  
Decano



**USAL**  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

*Ciencia a la mente y virtud al corazón*

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

## ANEXO XI: Guía de Evaluación del Trabajo Final de Maestría

### GUÍA DE EVALUACIÓN DE TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA

ESTUDIANTE:

TÍTULO TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA:

Nro	CRITERIO
1	Pertenencia disciplinaria
2	Calidad de argumentación
3	Contribución a la disciplina
4	Integración teórico práctica
5	Actualidad de los conocimientos
6	Orientación práctica, de impacto, de resultados
7	Calidad de la presentación, consistencia, secuencia
8	Aportes profesionales
9	Expresión de capacidades profesionales
10	Capacidad de análisis e identificación de problemas
11	Conocimientos y competencias definidos como de excelencia por la carrera de posgrado.
12	Comprensión de la estructura y del área conceptual seleccionada.
13	Habilidad para sintetizar la información relevante que resulte de la bibliografía consultada.
14	Capacidad para efectuar análisis crítico del discurso en cuanto a las posiciones que se sustentan.
15	Habilidad para razonar, analizar problemas, puntos de vista, etc. desde perspectivas múltiples y su argumentación.



Dr. Hector Francisco Dama  
Decano

Universidad del Salvador  
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales



**USAL**  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

*Ciencia a la mente y virtud al corazón*

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**ANEXO XII: Dictamen de Evaluación Final del Trabajo Final de Maestría**

**DICTAMEN DE EVALUACIÓN FINAL DE TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA**

**MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**ESTUDIANTE:**

**TÍTULO TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA:**

**DIRECTOR/A DEL TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA:**

**FECHA DE EVALUACIÓN:**

**TRIBUNAL EVALUADOR DE DEFENSA DE TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA**

Nombre y Resumen

**APRECIACIONES DEL JURADO:**

El jurado ha evaluado satisfactoriamente los siguientes ítems: Relevancia del tema. Pertinencia disciplinaria. Grado de uso de conceptos, tecnologías y habilidades. Integración conceptual. Consistencia interna. Actualidad de los conocimientos. Calidad de la presentación. Aportes técnico-profesionales. Bibliografía y fuentes de consulta.

Por lo precedente, el Jurado por unanimidad, decide calificar a este Trabajo Final de Maestría con la nota **NÚMERO (LETRAS)** en escala de 1 a 10.

Nombre y Apellido

Nombre y Apellido

Nombre y Apellido



Dr. Hector Francisco Dama  
Decano

**Universidad del Salvador**  
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales



### **ANEXO XIII: PROTOCOLO PARA EXÁMENES ORALES REALIZADOS POR VIDEOCONFERENCIA O SISTEMA SIMILAR**

Este Protocolo tiene por objetivos garantizar el vínculo temporalmente sincrónico en la relación evaluadora docente/alumno y las condiciones de confiabilidad, validez y calidad académica de las instancias evaluadoras por medio de estos sistemas tecnológicos, y adecuar y establecer medidas de seguridad para el desarrollo de los exámenes a través de las herramientas informáticas.

1. A los fines de evaluar y rendir exámenes (de nivelación, ingreso, parciales o finales) mediante videoconferencia o sistema similar, el tribunal examinador y el alumno deberán contar con un dispositivo conectado a Internet para acceder al sistema de conexión sincrónica, habilitado por el SIED para estas instancias. El dispositivo deberá poseer webcam, micrófono, sistema de audio y acceso al Campus Virtual de la USAL, con usuario y clave personal.
2. Para poder presentarse a rendir examen final, el/la alumno/a debe haber dado cumplimiento a la inscripción en la mesa examinadora, en los plazos y condiciones habituales reglamentarias.
3. El alumno inscripto en el acta de examen deberá presentar ante el tribunal y a través de la cámara, su identificación personal (DNI o Pasaporte), a fin de verificar su identidad. Deberá cumplir con los requisitos de vestimenta formal y presencia adecuada; ello implica abstenerse de usar cualquier elemento de vestimenta o peinado que impida ver claramente su rostro y orejas a través de la cámara.
4. El alumno deberá garantizar la continuidad de su conexión a la plataforma durante todo el examen, sin interrupción, en una sola instancia. De interrumpirse la conexión, cualquiera sea la razón, será el tribunal examinador quien determine el curso a seguir de forma inapelable.
5. El acto de examen deberá ser grabado en su totalidad (con imagen y video), salvo la deliberación del tribunal examinador respecto de las calificaciones. Esta instancia se desarrollará en otra sala o en un grupo aparte, formado por los evaluadores sin público ni alumnos.
6. Una vez acordada la nota, el tribunal retomará el contacto con el alumno al que informará sobre el resultado del examen.
7. Antes de dar por terminado el examen, el Presidente de Mesa deberá llenar y firmar el acta volante ante la cámara, al igual que los otros miembros del Tribunal, si están presentes físicamente; si no lo estuvieran, el acta deberá ser compartida en un drive o enviada por correo electrónico a los otros miembros del tribunal y a la Secretaría Administrativa para el registro de las calificaciones en el sistema. La Secretaría Administrativa será responsable de la transcripción de las actas en los libros originales y procurar las firmas correspondientes.



Dr. Hector Francisco Dama  
Decano



## **ANEXO XIV: PROTOCOLO PARA DEFENSA DE TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA A DISTANCIA POR MEDIO DE SISTEMAS TECNOLÓGICOS SINCRÓNICOS**

La defensa del Trabajo Final de Maestrías está establecida por RR 84/21, y en el Artículo 65° del presente reglamento que establece:

*El Trabajo Final de Maestría podrá ser defendido en una sede física o por medio de sistemas tecnológicos sincrónicos, avalados por el SIED, que garanticen la comunicación en vivo y simultánea para la actuación del tribunal y efectivización de la defensa. En este último caso será necesario garantizar la identificación de la identidad del estudiante.*

En virtud de ello se establecen el siguiente protocolo para su implementación:

1. La defensa de Trabajo Final de Maestría a distancia será instrumentada por la Secretaría de Posgrado/Secretaría Académica de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, designando un representante institucional del **SIED** para la coordinación operativa del evento.
2. La fecha de defensa de Trabajo Final de Maestría, será propuesta por el Director de la carrera, y dejará constancia para su realización y la información sobre los diversos actores involucrados: el representante académico de la Maestría (director o quien éste designe a los efectos), los jurados de Trabajo Final de Maestría, el director de Trabajo Final de Maestría, el codirector de Trabajo Final de Maestría (si lo hubiese), el maestrando; detallando. Se consignará de cada uno de ellos su nombre, apellido, número de documento o pasaporte, casilla de correo electrónico y contacto telefónico directo. Los datos de contacto establecidos en dicha nota no podrán ser modificados y serán los únicos utilizados para la realización de todos los actos administrativos vinculados a la defensa del Trabajo Final de Maestría y presentado al referente del SIED de la unidad académica.
3. La plataforma a utilizar será Blackboard/ Collaborate y su operación estará garantizada por las áreas administrativas de la Facultad afectadas a dichas tareas, y podrá disponerse una sala virtual permanente para la carrera a ser gestionada por el Director.
4. Una vez finalizado el acto de defensa de Trabajo Final de Maestría, la validación definitiva del acta correspondiente se instrumentará a través del envío por mail, a la casilla de correo que se establezca para tal fin, del dictamen correspondiente por parte de cada uno de los jurados intervinientes; como así también a partir de la instrumentación del mecanismo de firma digital. Una vez recibidos los documentos, la Secretaría de Posgrado/Secretaría Académica confeccionará el acta del dictamen, la cual será refrendada como válida con la firma del Director de carrera.  
En el caso en que los jurados se reúnan físicamente en la sede de la Universidad, se procederá en la discusión y elaboración de documentos y actas tal como se realiza en las defensas presenciales.

### **Sección 1: Pre-Defensa**

1. Los actores intervinientes en la presente sección serán: el coordinador operativo designado por la Secretaría de Posgrado, los representantes académicos de la Maestría involucrada (director o quien éste designe a los efectos), los jurados de Trabajo Final de Maestría, el director de Trabajo Final de Maestría, el codirector de Trabajo Final de Maestría (si lo hubiese), el maestrando.
2. Los participantes del evento serán convocados por el coordinador operativo para acceder a la reunión virtual con treinta (30) minutos de antelación al horario pactado para el comienzo del acto de Defensa de Trabajo Final de Maestría.



Dr. Hector Francisco Dama  
Decano



3. El coordinador operativo oficiará como administrador de la reunión, haciendo uso de la palabra en la presente etapa y habilitando su uso al resto de los actores intervinientes según lo estime necesario.
4. Durante la etapa de Pre-Defensa el coordinador operativo procederá a comprobar que la infraestructura de conectividad disponible se encuentre en condiciones adecuadas para llevar a cabo la Defensa de Trabajo Final de Maestría.
5. El representante académico de la Maestría procederá a la acreditación de las identidades de cada uno de los participantes, labrando el Acta de Acreditación de Identidades correspondiente y enviándola a la casilla de correo correspondiente.
6. El representante académico de la Maestría dará lectura al Protocolo de Defensa de Trabajo Final de Maestría a Distancia que oficiará de reglamento del evento, haciendo hincapié en los aspectos esenciales vinculados a la asignación de tiempos de exposición y/o intervención para cada uno de los actores intervinientes en cada una de las secciones, las normativas referidas al uso de pantallas compartidas y otros aspectos que sean relevantes para garantizar la dinámica de la reunión.
7. Con el fin de dejar registro gráfico de lo actuado en la presente sección el coordinador operativo realizará al menos tres (3) capturas de pantalla procediendo, además, a su grabación en formato de video.

### **Sección 2: Defensa de Trabajo Final de Maestría**

8. Los actores intervinientes en la presente sección serán: el coordinador operativo designado por la Secretaría de Posgrado, los representantes académicos de la Maestría involucrada (director y/o codirector), los jurados de Trabajo Final de Maestría, el director de Trabajo Final de Maestría, el codirector de Trabajo Final de Maestría (si lo hubiese), el maestrando.
9. Esta etapa tendrá carácter público mediante su transmisión por medios sincrónicos (streaming).
10. El representante académico de la Maestría hará uso de la palabra para dar inicio formal al evento de Defensa de Trabajo Final de Maestría, haciendo la presentación académica de los actores intervinientes, explicando los aspectos generales referidos a la modalidad en que se llevará a cabo el evento y los tiempos asignados para cada una de las etapas del mismo. Una vez finalizada esta presentación se solicitará al maestrando que haga uso de la palabra para dar comienzo con el acto de Defensa de Trabajo Final de Maestría, compartiendo pantalla con el resto de los actores involucrados y el público en general.
11. Se establece un tiempo mínimo de cuarenta y cinco (45) minutos y un máximo de sesenta (60) minutos para la realización de la correspondiente exposición de Defensa de Trabajo Final de Maestría por parte del maestrando.
12. Los jurados de Trabajo Final de Maestría, el director de Trabajo Final de Maestría y el codirector de Trabajo Final de Maestría (si lo hubiese) no estarán habilitados para hacer uso de la palabra en la presente etapa.
13. El coordinador operativo de la reunión sólo hará uso de la palabra en caso de mediar algún inconveniente técnico que lo amerite.
14. Con el fin de dejar registro gráfico de la presente etapa el coordinador operativo realizará al menos tres (3) capturas de pantalla procediendo, además, a su grabación en formato de video.

### **Sección 3: Preguntas del Jurado**



Dr. Hector Francisco Dama  
Decano



15. Los actores intervinientes en la presente sección serán: el coordinador operativo designado por la Secretaría Académica, los representantes académicos de la Maestría involucrada (director o quien este designe), los jurados de Trabajo Final de Maestría, el director de Trabajo Final de Maestría, el codirector de Trabajo Final de Maestría (si lo hubiese), el maestrando.
16. Esta etapa tendrá carácter público mediante su transmisión por medios sincrónicos (streaming).
17. Finalizada la exposición de Defensa de Trabajo Final de Maestría, el representante académico de la Maestría hará uso de la palabra para dar inicio formal a la etapa de realización de preguntas por parte del jurado, habilitándolos en el uso de la palabra.
18. El director de Trabajo Final de Maestría y el codirector de Trabajo Final de Maestría (si lo hubiese) no estarán habilitados para hacer uso de la palabra en la presente etapa.
19. El representante académico de la Maestría sólo hará uso de la palabra para dar inicio y final a la presente etapa, no pudiendo intervenir en las preguntas realizadas por el jurado o en las respuestas del maestrando.
20. El coordinador operativo de la reunión sólo hará uso de la palabra en caso de mediar algún inconveniente técnico que lo amerite.
21. Con el fin de dejar registro gráfico de la presente etapa el coordinador operativo realizará al menos 3 capturas de pantalla, procediendo, además, a su grabación en formato de video.
22. Una vez concluido el debate entre el jurado y el maestrando, el representante académico de la Maestría dará por finalizada la presente etapa, se crearán dos grupos: en uno permanecerán los jurados que se pondrán de acuerdo para formular el dictamen. En el otro grupo estarán el maestrando y su director. El director de Trabajo Final de Maestría y el codirector de Trabajo Final de Maestría (si lo hubiese), si así lo desean, podrán ser incorporados al grupo creado para los jurados para la etapa de deliberación.
23. Una vez formulado el dictamen los dos grupos se unirán para informar al maestrando su calificación final. Luego se remitirá el dictamen por correo electrónico a la Secretaría de Posgrado de la Facultad, que confeccionará el acta correspondiente, la cual será refrendada como válida con la firma del Director de carrera.

#### **Sección 4: Deliberación del Jurado y Confección de Acta**

23. Los actores intervinientes en la presente sección serán: el coordinador operativo designado por la Secretaría Académica, los representantes académicos de la Maestría involucrada (director y/o codirector) y los jurados de Trabajo Final de Maestría. El director de Trabajo Final de Maestría y el codirector de Trabajo Final de Maestría (si lo hubiese) estarán habilitados a participar si así lo desean, aunque su presencia no es obligatoria para la realización de la presente sección.
24. La realización de esta etapa del evento no será transmitida en forma pública.
25. El representante académico de la Maestría hará uso de la palabra para dar inicio formal a la presente Sección; quedando, a partir de este momento los jurados intervinientes en uso de la palabra.
26. Habiendo deliberado el jurado y, en caso de haber decidido aprobar la Defensa de Trabajo Final de Maestría, se procederá a la confección del acta correspondiente, designándose un representante del jurado para su posterior lectura.



Dr. Hector Francisco Dama  
Decano



27. El director de Trabajo Final de Maestría y el codirector de Trabajo Final de Maestría (si lo hubiese) podrán hacer uso de la palabra en la presente etapa, sin estar habilitados para emitir voto.
28. El representante académico de la Maestría sólo hará uso de la palabra para dar inicio y final a la presente etapa, por alguna razón operativa o por alguna consulta de los Jurados, pero sin intervenir en la deliberación sustantiva del jurado.
29. El coordinador operativo de la reunión sólo hará uso de la palabra en caso de mediar algún inconveniente técnico que lo amerite.
30. Con el fin de dejar registro gráfico de la presente etapa el coordinador operativo realizará al menos 3 capturas de pantalla, no procediendo a su grabación en formato de video.

#### **Sección 5: Lectura del Acta de Aprobación de Trabajo Final de Maestría**

31. Los actores intervinientes en la presente sección serán: el coordinador operativo designado por la Secretaría Académica, los representantes académicos de la Maestría involucrada (director y/o codirector), los jurados de Trabajo Final de Maestría, el director de Trabajo Final de Maestría, el codirector de Trabajo Final de Maestría (si lo hubiese), el maestrando.
32. Esta etapa tendrá carácter público mediante su transmisión por medios sincrónicos (streaming).
33. El representante académico de la Maestría hará uso de la palabra para solicitarle al coordinador operativo: 1. reunir a los miembros de los dos grupos creados para la etapa de deliberación y, 2. reanudar la transmisión por medios sincrónicos (streaming). Una vez que esto haya ocurrido, se dará inicio formal a la etapa de lectura del Acta de Aprobación, solicitando al representante del jurado elegido para ello que haga uso de la palabra.
34. El representante del Jurado procederá a leer el dictamen de aprobación de Defensa de Trabajo Final de Maestría.
35. El director de Trabajo Final de Maestría y el codirector de Trabajo Final de Maestría (si lo hubiese) no estarán habilitados para hacer uso de la palabra en la presente etapa.
36. El representante académico de la Maestría sólo hará uso de la palabra para dar inicio y final a la presente etapa.
37. El coordinador operativo de la reunión sólo hará uso de la palabra en caso de mediar algún inconveniente técnico que lo amerite.
38. Con el fin de dejar registro gráfico de la presente etapa el coordinador realizará al menos tres (3) capturas de pantalla, procediendo, además, a su grabación en formato de video.



Dr. Hector Francisco Dama  
Decano



**ANEXO XV: NOTA DE SOLICITUD DE RECURSOS PARA DEFENSA SINCRÓNICA DE TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA A DISTANCIA**

Buenos Aires, .... de ..... de .....

At. Secretaría Académica de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Tengo el agrado de dirigirme a usted a los fines de hacerle llegar, conforme a lo establecido en el punto 2 del Protocolo para Defensa de Trabajo Final de Maestría de Maestría a Distancia por Medios Tecnológicos Sincrónicos, la presente información requerida para la realización del próximo acto de defensa de Trabajo Final de Maestría.

Nombre de la carrera	MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS
Título del Trabajo Final de Maestría a defender	
Subtítulo del Trabajo Final de Maestría a defender	
Fecha y horario	

	Nombre	DNI /Pasaporte	dirección de correo electrónico	contacto telefónico directo
Director/a de la carrera				
Jurado de Trabajo Final de Maestría 1				
Jurado de Trabajo Final de Maestría 2				
Jurado de Trabajo Final de Maestría 3 (externo)				
Director/a de Trabajo Final de Maestría				
Co-director de Trabajo Final de Maestría				
Maestrando				



Dr. Hector Francisco Dama  
Decano

Universidad del Salvador  
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales



**USAL**  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

*Ciencia a la mente y virtud al corazón*

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

Sin otro particular, saludo a Ud. Atte.

(firma del Director/a o Coordinador/a de la Maestría Interviniente)

.....

(Nombre, Apellido y rol institucional del firmante)

1 El presente documento deberá ser enviado por el/la Director/a o Coordinador/a de la Maestría a la casilla de correo [dzarate@usal.edu.ar](mailto:dzarate@usal.edu.ar) con treinta (30) días de antelación a las fechas propuestas.



Dr. Hector Francisco Dama  
Decano  
Universidad del Salvador  
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales



**USAL**  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

*Ciencia a la mente y virtud al corazón*

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**ANEXO XVI: ACTA DE ASISTENCIA A LA DEFENSA DE TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA**

Buenos Aires, .... de ..... de .....

Por la presente, se deja constancia que los actores intervinientes que seguidamente se detallan son quienes se encuentran conectados por medios tecnológicos sincrónicos para la realización del presente acto de defensa de Trabajo Final de Maestría.

	Nombre	DNI /Pasaporte
Director/a de la carrera		
Jurado de Trabajo Final de Maestría 1		
Jurado de Trabajo Final de Maestría 2		
Jurado de Trabajo Final de Maestría 3 (externo)		
Director/a de Trabajo Final de Maestría		
Co-director de Trabajo Final de Maestría		
Maestrando		

(firma del Director/a o Coordinador/a de la Maestría Interviniente)

.....  
(Nombre, Apellido y rol institucional del firmante)



Dr. Hector Francisco Dama  
Decano  
Universidad del Salvador  
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales