



**INSTRUMENTO A
PLAN DE TRABAJO
DEL EQUIPO DOCENTE**

AÑO: 2022

1- DATOS DE LA ASIGNATURA

Nombre FUNCIONES ORGANIZACIONALES

Código 308

Tipo (Marque con una X)

| | |
|-------------|---|
| Obligatoria | X |
| Optativa | |

Modalidad (Marque con una X)

| | |
|------------|---|
| Presencial | |
| Híbrida | X |

Nivel (Marque con una X)

| | |
|------------|---|
| Grado | X |
| Post-Grado | |

Área curricular a la que pertenece ADMINISTRACION

Departamento

Carrera/s CONTADOR PÚBLICO - LICECIATURA EN ADMINISTRACION - LICENCIATURA EN TURISMO – PROFESORADO EN ECONOMIA

Ciclo o año de ubicación en la carrera/s CICLO BASICO - SEGUNDO AÑO - PRIMER CUATRIMESTRE

Carga horaria asignada en el Plan de Estudios:

| | |
|---------|--------|
| Total | 96 HS. |
| Semanal | 6 HS. |

Distribución de la carga horaria (semanal) presencial/virtual de los alumnos:

| Teóricas | Prácticas | Teórico - prácticas |
|----------|-----------|---------------------|
| 3 HS. | 3 HS. | |

Relación docente - alumnos:

| | | |
|----------------------|----------------------|------------------------|
| Cantidad estimada de | Cantidad de docentes | Cantidad de comisiones |
|----------------------|----------------------|------------------------|



**INSTRUMENTO A
PLAN DE TRABAJO
DEL EQUIPO DOCENTE**

| | | | | | |
|--------------------|------------|------------|----------|-----------|-------------------|
| alumnos inscriptos | | | | | |
| | Profesores | Auxiliares | Teóricas | Prácticas | Teórico-Prácticas |
| 400 | 4 | 9 | 4 | 9 | |

Composición del equipo docente (Ver instructivo):

| Nº | Nombre y Apellido | Título/s |
|-----|--------------------------------------|---|
| 1. | DURÁN Claudia | Mg./ Lic. en Administración |
| 2. | BARILARO, Luciana | Esp./ CP/Lic. en Administración |
| 3. | GUZMÁN, Daniel | Lic. en Administración |
| 4. | FALCONE, María Paz | Esp. CP/ Lic. en Administración |
| 5. | CAMPOS, Silvia | Lic. en Administración/Lic. en Psicología |
| 6. | CRESPI, Adela | Lic. en Administración |
| 7. | IBARGÜENGOYTÍA Miguel | Lic. en Administración |
| 8. | SANTAMARÍA María Soledad | CP/Lic. en Administración |
| 9. | SAPERRE, Néstor | Lic. en Administración |
| 10. | SEYLER, Érica | CP/Lic. en Administración |
| 11. | FERREYRA, Aimé | CP/Lic. en Administración |
| 12. | HUERGO, María Consuelo | Esp. Lic. en Administración |
| 13. | CASADO, Estefanía | Lic. en Administración |
| 14. | NEGRONI, MAIA | Estudiante |
| 15. | CARGO VACANTE DE AYUDANTE ESTUDIANTE | Estudiante |

| Nº | Cargo | | | | | | | | Dedicación | | | Carácter | | | Cantidad de horas semanales dedicadas a: (*) | | | | |
|----|-------|----|-----|-----|--------|--------|--------|-----|------------|---|---|----------|------|-------|---|---------|-----------|------|-------|
| | T | As | Adj | JTP | A 1 | A 2 | A d | Bec | E | P | S | Reg. | Int. | Otros | Docencia | | Investig. | Ext. | Gest. |
| | | | | | | | | | | | | | | | Frente a alumnos | Totales | | | |
| 1. | X | | | | | | | | | X | | | X | | 6 (Afectada a Principios de Administración 6hs) | 20 | 4 | | 2 |
| 2. | | | X | | | | | | | | X | X | | | 6 | 10 | | | |
| 3. | | | X | | | | | | | | X | X | | | 6 | 10 | | | |



**INSTRUMENTO A
PLAN DE TRABAJO
DEL EQUIPO DOCENTE**

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----|--|--|--|---|---|---|--|--|--|---|---|--|--|---|----|--|--|--|
| 4. | | | | X | | | | | | X | X | | | 6 | 10 | | | |
| 5. | | | | | X | | | | | X | X | | | 6 | 10 | | | |
| 6. | | | | | X | | | | | X | X | | | 6 | 10 | | | |
| 7. | | | | | X | | | | | X | X | | | 6 | 10 | | | |
| 8. | | | | | X | | | | | X | X | | | 6 | 10 | | | |
| 9. | | | | | X | | | | | X | X | | | 6 | 10 | | | |
| 10. | | | | | X | | | | | X | X | | | 6 | 10 | | | |
| 11. | | | | | X | | | | | X | X | | | 6 | 10 | | | |
| 12. | | | | | X | | | | | X | X | | | 6 | 10 | | | |
| 13. | | | | | X | | | | | X | X | | | 6 | 10 | | | |
| 14. | | | | | | X | | | | X | X | | | 6 | 10 | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

(*) la suma de las horas Totale + Investig. + Ext. + Gest. no puede superar la asignación horaria del cargo docente.

- Plan de trabajo del equipo docente

2. OBJETIVOS DE LA ASIGNATURA

2.1 OBJETIVOS GENERALES

Alcanzar una comprensión de cada una de las funciones básicas del quehacer administrativo.

Encarar procesos de planificación con adecuado análisis contextual y emplear el herramental estratégico.

Introducirse en la problemática del control de gestión estratégico.

Diseñar estructuras organizacionales.

Manejar criterios y herramientas para analizar y diagnosticar acerca del funcionamiento de una organización y de las causas de sus disfunciones.

2.1.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS POR EJES TEMÁTICOS



I. EL POSICIONAMIENTO EN EL FUTURO

UNIDAD 1

Procurar que es el estudiante visualice la organización holísticamente, identificando cualitativamente el contexto en que ésta actúa, e interpretando las características propias de las mismas, para posicionarse ventajosamente en el mismo.

Introducir al estudiante en el conocimiento de algunas herramientas básicas para realizar dicho análisis.

Focalizar especialmente la atención en la problemática de las PYMES.

UNIDAD 2

Lograr en el estudiante la comprensión fenomenológica de la función de planeamiento dentro de la vida de las organizaciones, asumiendo las diversas facetas del problema desde sus instancias operativas hasta el planeamiento estratégico, centrandlo el análisis en la base cultural que motoriza cada tipo de planes.

Tomar los recaudos para garantizar el proceso de planeamiento y la internalización organizacional de los fines perseguidos.

UNIDAD 3

Posibilitar la comprensión metodológica del proceso de planeamiento que implica: conocimiento de los medios de planeación, reconocimiento de posibles obstáculos, elección de los medios idóneos, dosificación de los recursos a emplear y control del planeamiento en sí.

UNIDAD 4

Proponer al estudiante un replanteo reflexivo sobre el proceso de planeamiento estratégico y los modos de observar globalmente los logros alcanzados por la organización en la materialización de sus objetivos, así como la adecuación de sus enfoques estratégicos y la pertinencia de sus planes en virtud de éstos.

II. LA ESTRUCTURACIÓN

UNIDAD 5

Lograr la capacidad para diseñar estructuras organizacionales, mejorando para ello los diversos modelos de coordinación disponibles y las distintas interpretaciones sobre el significado de las relaciones estructurales; conociendo las partes componentes, los modelos genéricos para diseñar posiciones laborales y los esquemas de agrupamiento superestructural.

Lograr la comprensión de cada uno de los aspectos considerados dentro del diseño general y las consecuencias de las elecciones que se adopten en cada caso.



**INSTRUMENTO A
PLAN DE TRABAJO
DEL EQUIPO DOCENTE**

UNIDAD 6

Comprender la función que cumplen los diversos medios de coordinación horizontal aplicables al diseño estructural y familiarizarse con su manejo.

Se enfatizará la oportunidad de empleo de cada método y sus consecuencias operativas.

UNIDAD 7

Lograr la comprensión de la problemática centralización - descentralización. Su significado real y los diversos modelos de descentralización y sus consecuencias.

UNIDAD 8

Lograr el conocimiento analítico de los diversos factores aleatorios que condicionan el diseño estructural y su incidencia en cada caso en las configuraciones resultantes y en los mecanismos de coordinación dominantes en cada parte de la estructura.

Lograr la comprensión analítica de las características, configuraciones y sistema de relaciones que constituyen y determinan cada una de las configuraciones estructurales analizadas.

Analizar las disfunciones más frecuentes en cada una de ellas, debidas a su esencia estructural.

III. LA CULTURA ORGANIZACIONAL

UNIDAD 10

Reconocer los fenómenos que determinan la denominada cultura organizacional y como ésta incide en el seno de las organizaciones afectando sus sistemas de poder, sus estructuras, los mecanismos de información y decisión, etc.

3. MODALIDAD PEDAGÓGICA

En acuerdo con la Resolución Rectorado N° 146/2022 y lo dispuesto por la OCA N° 1560/11 -y sus modificatorias- la asignatura opta, para el presente ciclo académico, por la modalidad de enseñanza híbrida. La misma consiste en la realización de actividades de enseñanza-aprendizaje y/o evaluación en los espacios físicos de la Unidad Académica, alternadas con actividades de enseñanza-aprendizaje y/o evaluación en los espacios virtuales, dispuestos por la Facultad.

Para el dictado de la asignatura en esta modalidad, se utilizan, por un lado, los espacios físicos académicos (aulas, laboratorios etc) dispuestos por la Facultad. Por el otro, el aula virtual del campus que posee la Facultad, la que cuenta con diversos recursos didácticos que se van presentando a medida que avanza el desarrollo de la asignatura, como así también el uso de herramientas tecnológicas necesarios para el abordaje de los temas como las reuniones virtuales Zoom, Hangouts Meet de Google, Webex y otras plataformas.



INSTRUMENTO A PLAN DE TRABAJO DEL EQUIPO DOCENTE

El aula virtual se ha estructurado de manera de poner a disposición de los estudiantes:

- ❖ Presentación multimedia de los principales contenidos de la asignatura con referencia a la bibliografía y a las actividades a desarrollar, preparado por los profesores de teoría. Puede contener links a vídeos o entrevistas a los autores referidos en la bibliografía que complementan la introducción de los conceptos.
- ❖ Soporte bibliográfico digitalizado correspondiente al contenido analizado.
- ❖ Guías de estudio para orientar a los estudiantes en la lectura del material bibliográfico y en la reflexión y relación de los conceptos.
- ❖ Actividades de autoevaluación con el objetivo de facilitar al estudiante un feedback sobre su proceso de aprendizaje en relación a las expectativas de la cátedra.
- ❖ Foros de consulta por comisión orientada a las actividades prácticas
- ❖ Foros de consulta con profesores de teoría

En las clases teóricas tanto presenciales como virtuales sincrónicas en las que parte de los docentes desarrollan los contenidos programáticos más relevantes de la asignatura, con la activa participación de los alumnos, se procura que éstos alcancen los objetivos generales y específicos de la asignatura. Asimismo, se incluyen clases teóricas asincrónicas, grabadas y subidas al campus virtual, con igual finalidad.

A fin de poner en práctica los conocimientos adquiridos en las clases teóricas se proponen diferentes estrategias: estudio de casos, ejercicios teórico-prácticos y trabajos de observación entre otros.

En las clases prácticas tanto presenciales como virtuales sincrónicas se propone abordar la resolución de un caso teórico-práctico en los que se vinculan los contenidos teóricos y los prácticos, del tema correspondiente. La forma de trabajo será grupal. En las clases presenciales los estudiantes formarán equipos de trabajo. En las clases virtuales sincrónicas, se hará uso de la función de la aplicación zoom que permite armar pequeños grupos de trabajo. Esta modalidad de trabajo, permitirá al estudiante poner de manifiesto su capacidad para trabajar en grupo y sus habilidades de comunicación interpersonal. Cada clase será dividida en dos partes, la primera en la que el estudiante en grupo resolverá el caso, y la segunda en la que se expondrá su resolución al resto de compañeros, siendo entonces orientada, matizada y complementada dicha resolución por el docente a cargo del curso.

Otra actividad consistirá en un Trabajo de Campo que consistirá en el análisis de una organización a elección del estudiante, en la que aplicarán los contenidos adquiridos en la Unidad 9 del programa. La forma de trabajo será grupal. Es importante el contacto entre el profesor y el estudiante a lo largo del desarrollo del trabajo para facilitar la labor docente y la posterior evaluación del aprendizaje. Luego los trabajos serán expuestos al docente y al resto de los grupos con el objetivo de ejercitar la forma de comunicarse con un adecuado nivel expresivo y favorecer la participación y la deliberación ante el disenso en el intercambio de opiniones.

Las actividades pedagógicas evaluables (APES) serán virtuales sincrónicas. Consisten en el análisis de pequeños casos con fundamentación teórica y/o de test conceptuales, en general de tipo multiple choice. Ambas actividades se llevarán a cabo a través de la plataforma virtual del campus de la Facultad.



**INSTRUMENTO A
PLAN DE TRABAJO
DEL EQUIPO DOCENTE**

Para el ciclo lectivo 2022 se intensifica el uso del campus virtual como medio formal de comunicación de la cátedra. En él se subirán todos los materiales de estudio (clases grabadas, guías de estudio, trabajos prácticos) y se llevarán a cabo todas las actividades pedagógicas evaluables (APES).

Los parciales teórico-prácticos, sus recuperatorios, el examen habilitantes y los exámenes finales, con el objetivo de lograr en el estudiante el desarrollo de sus habilidades de análisis, interpretación y fundamentación de sus propuestas, se tomarán en forma presencial.

4. ESTRATEGIAS DE INTEGRACIÓN DE LOS CONTENIDOS RELEVANTES DE LA ASIGNATURA

Para integrar los contenidos de la asignatura se han establecido diferentes cursos de acción:

- Con el desarrollo por parte de los docentes de los contenidos programáticos más relevantes de la asignatura, con la activa participación de los estudiantes, se procurará que éstos alcancen los objetivos generales y específicos de la asignatura.
- Con el desarrollo de los trabajos prácticos se integrarán los conceptos teóricos a las situaciones reales de ejercicio de las funciones de Planeamiento, Estructuración y Control, como así también en el análisis de la Cultura de las organizaciones en cuanto a su conceptualización y elementos que la componen.
- Con el análisis de pequeños casos que articulen teoría y práctica, se espera que el estudiante identifique en la realidad los conceptos teóricos y puedan plantear propuestas superadoras a las problemáticas planteadas.
- Con los test conceptuales, se pretende que el estudiante desarrolle la capacidad de comprensión de textos bibliográficos seleccionados sobre las distintas funciones administrativas, como así también evaluar su enfoque analítico y crítico de las lecturas propuestas.
- Con el trabajo de campo se espera que el estudiante reconozca en organizaciones de la realidad que seleccionen, los conceptos teóricos adquiridos en la unidad 9 del programa, puedan establecer relaciones complejas entre los mismos y expresarlos con fluidez.

5. RÉGIMEN DE EVALUACIÓN



**INSTRUMENTO A
PLAN DE TRABAJO
DEL EQUIPO DOCENTE**

5.1.1 Se proyectan tomar y evaluar dos pruebas parciales teórico-prácticas y sus respectivos recuperatorios en forma presencial, en el marco de las disposiciones vigentes. Cada uno de los exámenes parciales tendrá un único recuperatorio. La nota obtenida en

el examen recuperatorio reemplazará a la nota del parcial correspondiente.

5.1.2 En los enunciados de las pruebas parciales se consignarán los criterios de evaluación y los requisitos de aprobación.

5.1.3 La nota final se consignará en la evaluación

5.2 DE LAS ACTIVIDADES PEDAGÓGICAS EVALUATIVAS

5.2.1 Se tomarán tres actividades pedagógicas evaluables (APES) virtuales sincrónicas a través del Campus Virtual de la Facultad, que incluirán los siguientes temas:

Primera: Se compone de una evaluación teórico-práctica. Comprenderá los temas referidos a las Unidades 1 y 2 (Virtual)

Segunda: Se compone de una evaluación teórico-práctica. Comprenderá los temas referidos a las Unidad 5 (Virtual)

Tercera: Se compone de la elaboración y exposición de un Trabajo de Campo. Consistirá en un trabajo guiado en el que se aplicarán conceptos de la unidad 9. Exposición oral presencial

Para promocionar la asignatura o acceder al habilitante, es requisito tener aprobado el 50% de las actividades pedagógicas evaluables. Deberán tener aprobadas dos (2) de la tres (3) actividades pedagógicas evaluables propuestas.

5.3 EVALUACIÓN HABILITANTE:

5.3.1 Tendrá derecho a rendirla el alumno que haya aprobado una evaluación parcial teórico-práctica y el 50% las actividades pedagógicas.

5.3.2 Tendrá lugar en la primera fecha de examen final posterior a la finalización de la cursada, y abarcará los temas correspondientes a la evaluación parcial desaprobada

5.3.3 Se tomará en forma presencial. La calificación será conceptual.

5.4 EXAMEN FINAL DE CURSADO:

Estarán habilitados para rendir el examen final de cursado, los estudiantes que:

5.4.1 Habiendo aprobado los parciales, no reúnan los requisitos exigidos para promocionar.



5.4.2 Aprueben el examen habilitante.

5.4.3 Versará sobre todos los temas del programa.

5.4.4 Se aprueba logrando una nota de cuatro (4) puntos o más.

6. RÉGIMEN DE PROMOCIÓN

Promocionará la asignatura el estudiante que haya aprobado la totalidad de las evaluaciones parciales teórico-prácticas o sus recuperatorios, logrando una nota promedio de seis (6) o más, y haya aprobado el 50 % de las actividades pedagógicas evaluativas a los efectos del cursado y promoción, instrumentadas.

PROGRAMA DE LA ASIGNATURA

7. PROGRAMA SINTÉTICO.

I. EL POSICIONAMIENTO EN EL FUTURO

- 1- EL ANÁLISIS ESTRATÉGICO EN LAS ORGANIZACIONES
- 2- PLANEAMIENTO. ESTABLECIMIENTO DE LOS FINES
- 3- PLANEAMIENTO. DEFINICIÓN DE MEDIOS Y RECURSOS.
- 4- CONTROL DE GESTIÓN A NIVEL ESTRATÉGICO

II. LA ESTRUCTURACIÓN

- 5- ESTRUCTURACIÓN. BASES PARA EL DISEÑO.
- 6- ESTRUCTURACIÓN. DISEÑO DE LA COORDINACIÓN HORIZONTAL
- 7- ESTRUCTURACIÓN. DISEÑO DEL SISTEMA DECISOR
- 8- ESTRUCTURACIÓN. FACTORES CONDICIONANTES
- 9- ESTRUCTURACIÓN. CONFIGURACIONES BÁSICAS

III. LA CULTURA ORGANIZACIONAL

- 10- LA CULTURA ORGANIZACIONAL. CONCEPTO E INTERACCIONES



8. PROGRAMA ANALÍTICO

I - EL POSICIONAMIENTO EN EL FUTURO

1. EL ANÁLISIS ESTRATÉGICO EN LAS ORGANIZACIONES

1-1 Estrategia organizacional. Concepto. Metodologías para la formulación de la estrategia. Las "Áreas clave" de Drucker. El esquema de análisis de Ansoff. Análisis comparativo.

1-2 Las estrategias genéricas de Porter. Lineamientos para seguir la estrategia. El esquema de las fuerzas competitivas de Porter.

1-3 La estrategia en las PYME. Análisis de su problemática específica. Sus fortalezas y debilidades. Los riesgos contextuales. Sus posibles líneas de acción.

Bibliografía Básica

1-1 Drucker P. (19) Cap. 7

Ansoff I. Cap. 6

Porter M. Introducción

1.2 Porter M. Cap. 1 y 2

1-3 Drucker P. (17) Cap. 54

Mucci, Pérez, Ramírez y Vega (38)

Vega R. (63)

Bibliografía Complementaria

David, F. Caps. 1 y 6

Porter M. Caps. 14, 15 y 16

Querio F. (48) introd. y cap. 1 y 2

Cleri C (12) Cap. 1 y 3

Ansoff I. Cap. 7 pags. 157/166

Ackoff R. Caps. 1 y 2

2. PLANEAMIENTO. ESTABLECIMIENTO DE LOS FINES

2-1 Planeamiento intraorganizacional. Concepto. Planes permanentes y según fines. Clasificación de la planificación según sus fines: operacional, táctica, estratégica y normativa.

2-2 El concepto de Planeamiento Estratégico. Principios de la planificación: participativa, continua y holística. Fases de la planeación.

2-3 La formulación de la problemática: El análisis de sistemas y obstrucciones y las proyecciones de referencia de Ackoff. Escenarios de referencia

2-4 La planeación de los fines. Requisitos. Pasos: 1) Selección de la misión; 2) Especificación de las propiedades del sistema; 3) Diseño del sistema idealizado.



**INSTRUMENTO A
PLAN DE TRABAJO
DEL EQUIPO DOCENTE**

Bibliografía Básica

2-1 Ackoff R. Cap. 3, pags. 85/87

2-2 Ackoff R. Cap.3

2-3 Ackoff R. Cap. 4

2-4 Ackoff R. Cap. 5

Bibliografía Complementaria

Newman W. Caps. 2, 3 y 4

Ackoff R. Cap. 8

Drucker P. (18) Cap. 10

Ansoff I. Cap. 10

3. PLANEAMIENTO. DEFINICIÓN DE MEDIOS Y RECURSOS.

3-1 Planeación de los medios. Tipos de medios: actos, procedimientos o prácticas, proyectos, programas y políticas. Variables controlables, controladas e incontrolables. Operación de éstas últimas.

3-2 Elección de los medios. Decisiones programadas y no programadas. Uso de modelos: tipos y aplicaciones.

3-3 Planeación de recursos. Suministro, equipos e instalaciones, personal y dinero.

3-4 Implementación y control. Medios y roles.

Bibliografía Básica

3-1 Ackoff R. Cap. 8

3-2 Ackoff R. Cap. 9

3-3 Ackoff R. Cap. 10

3-4 Ackoff R. Cap. 11

Bibliografía Complementaria

Newman W. Cap. 3

Simon H. (58) caps. 1, 2, 3, 4 y 5

Mintzberg H. Cap. 9

4. CONTROL DE GESTIÓN A NIVEL ESTRATÉGICO

4-1 El control a nivel estratégico. Concepto.

4-2 La revisión de la estrategia. El ajuste al contexto. La pertinencia de los planes.

Bibliografía Básica

4-1/4-2 David F. Cap. 9

Bibliografía Complementaria

Ansoff, Deckler y Hayes Cap. 9

II- LA ESTRUCTURACIÓN



**INSTRUMENTO A
PLAN DE TRABAJO
DEL EQUIPO DOCENTE**

5. ESTRUCTURACIÓN. BASES PARA EL DISEÑO.

5-1 Modos de ejercer la coordinación y el control en el diseño estructural: la adaptación mutua, la supervisión directa, la normalización de procedimientos, resultados y habilidades. La lealtad organizacional como mecanismo integrador.

5-2 Partes fundamentales de la organización: el ápice estratégico, mandos medios, tecnoestructura, staff de apoyo y núcleo de operaciones. Modos de acoplamiento estructural.

5-3 Diseño de puestos: especialización vertical y horizontal. Formalización del comportamiento. Antinomia estructura formal- orgánica. Preparación y adoctrinamiento. La situación según las diferentes partes de la estructura.

5-4 Bases para el agrupamiento de unidades: funcional y según mercado. Criterios de agrupamiento: interdependencia del flujo de trabajo, de procesos y de escala y sociales.

Bibliografía Básica

5-1 Mintzberg H. Cap. 1

5-3 Mintzberg H. 2ª parte Caps. 4, 5 y 6

5-4 Mintzberg H. Cap. 7

Bibliografía Complementaria

Schvarstein L. (52)-2 Mintzberg H. Cap. 2

Ackoff R. Cap. 7

6. ESTRUCTURACIÓN. DISEÑO DE LA COORDINACIÓN HORIZONTAL

6-1 La vinculación lateral. Concepto y necesidad de vínculos laterales. Objetivo de los mismos.

6-2 Los sistemas de control de rendimiento. Su empleo según modelo de agrupamiento. Sus funciones.

6-3 La planificación de acciones. Concepto. Diferencias con la formalización del comportamiento. Su vinculación con los sistemas de control de rendimiento. La planificación de acciones y el control de rendimiento en las distintas partes de la estructura.

6-4 Los dispositivos de enlace: puestos de enlace, grupos y comités. Los dispositivos de enlace y su vinculación con los modelos de agrupamiento y las partes de la organización.

Bibliografía Básica

6-1 Mintzberg H. Cap. 9

6-2 Mintzberg H. Cap. 9

6-3 Mintzberg H. Cap. 9

6-4 Mintzberg H. Cap. 10

Bibliografía Complementaria

Schvarstein L (52)



**INSTRUMENTO A
PLAN DE TRABAJO
DEL EQUIPO DOCENTE**

7-1 Centralización y descentralización. Concepto y modos. La autoridad sobre el proceso decisión - acción. La descentralización selectiva y paralela: su vinculación con otros parámetros de diseño.

7-2 Descentralización horizontal. Concepto. Situación de analistas, expertos, directivos y operarios.

7-3 Modelos de descentralización: centralización vertical y horizontal; descentralización vertical limitada selectiva; descentralización vertical limitada paralela; descentralización selectiva vertical y horizontal; descentralización vertical y horizontal.

Bibliografía Básica

7-1 Mintzberg H. Cap. 11 pags. 218/229

7-2 Mintzberg H. Cap. 11 pags. 229/246

7-3 Mintzberg H. Cap. 11 pags. 246/251

Bibliografía Complementaria

Hall R. Caps. 4 y 6

Schvarstein L. (52)

. ESTRUCTURACIÓN. FACTORES CONDICIONANTES

8-1 Factores aleatorios. Concepto. La efectividad estructural y los factores contingenciales. Análisis de variables independientes, intermedias y dependientes.

8-2 La Edad. Relación entre antigüedad y formalización e influencia de la época fundacional sobre la estructura. El Tamaño: relación con la complejidad, tamaño medio de las unidades y formalización. Etapas estructurales.

8-3 La Tecnología. Regulación y sofisticación. Tipos de producción: por unidades, en serie y por procesos. Vinculación entre regulación y formalización; entre sofisticación y estructura administrativa y entre automatización y estructura burocrática.

8-4 El Contexto. Variables de estabilidad, complejidad, diversidad de mercados y hostilidad. Vinculación entre estabilidad y burocracia; complejidad y centralización; tipos de mercado y base de agrupamiento de unidades; hostilidad y centralización; entornos dispares y descentralización. Modelos de entornos básicos y respuesta estructural.

8-5 El Poder. Relación entre el control externo y la centralización y formalización. Vinculación entre necesidades de los miembros y centralización-

8-6 Los factores de la contingencia y su influencia en distintas partes de la estructura.

Bibliografía Básica

8-1 Mintzberg H. Cap. 12

8-2 Mintzberg H. Cap. 13

8-3 Mintzberg H. Cap. 14

8-4 Mintzberg H. Cap. 15

Bibliografía Complementaria

Gelinier O. Cap. 1

Hall R. Cap. 3

Hall R. Cap. 3

Hall R. Caps 3 y 11



8-5 Mintzberg H. Cap. 16 pags. 330/338

Hall R. Cap. 7

8-6 Mintzberg H. Cap. 16 pags. 338/340

9. ESTRUCTURACIÓN. CONFIGURACIONES BÁSICAS

9-1 La Estructura Simple. Concepto, características relevantes. Principal mecanismo de coordinación. Parte fundamental de la organización. Principales parámetros de diseño que aplica y factores de la contingencia que la caracterizan. Ventajas y desventajas.

9-2 La Burocracia Maquinal. Concepto. Características relevantes. Principal mecanismo de coordinación.

Parte fundamental de la organización. Principales parámetros de diseño y factores de la contingencia que la caracterizan. Sus principales problemas funcionales y sus ventajas.

9-3 La Burocracia Profesional. Concepto. Características relevantes. Principal mecanismo de coordinación. Parte fundamental de la organización. Principales parámetros de diseño y factores contingenciales que la caracterizan. Sus principales problemas funcionales.

9-4 La Forma Divisional. Concepto. Características relevantes. Las etapas hasta su consolidación. Principal mecanismo de coordinación. Parte fundamental de la organización. Principal parámetro de diseño y factores contingenciales que la caracterizan. Ventajas y problemas funcionales.

9-5 La Adhocracia. Concepto. Formas adhocráticas. Características relevantes. Principal mecanismo de coordinación. Parte fundamental de la organización. Principales parámetros de diseño y factores contingenciales que la caracterizan. Sus problemas funcionales y sus ventajas.

9-6 Análisis comparativo entre las diversas formulaciones estructurales. Los híbridos estructurales y la transición estructural.

Bibliografía Básica

9-1 Mintzberg H. 4ª parte Cap. 17

9-2 Mintzberg H. Cap. 18

9-3 Mintzberg. H. Cap. 19

9-4 Mintzberg H. Cap. 20

9-5 Mintzberg H. Cap. 21

9-6 Mintzberg H. pags. 516/18 y Cap. 22

Bibliografía Complementaria

Gelinier O. Cap. 1

Gelinier O. Cap. 1

Gelinier O. Cap. 1

III - LA CULTURA ORGANIZACIONAL



1. LA CULTURA ORGANIZACIONAL. CONCEPTO E INTERACCIONES.

10-1 La cultura. Concepto. La cultura organizacional. Cultura material y no material. Vinculación entre la cultura organizacional y el sistema socioestructural.

Bibliografía Básica

10-1 Abravanel H. Cap. pags.25/33, Cap. 2
Deal y Kennedy Caps. 1 a 5

Bibliografía Complementaria

Daft, R Cap. 10
Deal y Kennedy Caps. 6 a 10

9. BIBLIOGRAFÍA BÁSICA Y AMPLIATORIA

- 1- ABRAVANEL, Harry " Cultura Organizacional y Autoridad Simbólica" en "Cultura Organizacional". 1992, autores varios Editorial Legis
- 2- ACKOFF, Russell. "Planificación de la Empresa del Futuro". 1983, Edit. Noriega Limusa
- 3- ALLAIRE, Yvan y FIRSIROTU, Michael . " Teorías sobre la cultura organizacional" en "Cultura Organizacional" op. Citado.
- 4- ALVAREZ COLMAN, Héctor F. "Pequeñas y medianas empresas, su supervivencia". Revista "Alta Gerencia" Tº III pag. 413.
- 5- ANSOFF, DECLERCK Y HAYES. "El Planteamiento Estratégico". 1983, Editorial Trillas.
- 6- ANSOFF, Igor "La Estrategia de la Empresa". 1976, Editorial Universidad de Navarra S.A. Barcelona.
- 7- ANTHONY, Robert N. "Sistemas de Planeamiento y Control". 1984, Editorial El Ateneo.
- 8- BASIL Y FRISCHNECHT "La Dirección de la Pequeña Empresa". 1975, Editorial El Ateneo.
- 9- BERTONI, Emilio. "El comportamiento de la pequeña empresa". Edit. El Coloquio.
- 10-BLAU, P. M. "La Burocracia en la Sociedad Moderna". 1962, Editorial Paidós.
- 11-CHAPMAN, Leslie. "El Control de Gestión en la PYME". Revista Administración de Empresas tº IX, pag. 813.
- 12- CLERI, Carlos " El libro de las PYMES". 2007, Buenos Aires, Argentina, Editorial Granica.
- 13- CLERI, Carlos "Estrategias Pymes y cooperación interempresaria" Tomo IX de la colección Estrategias de Negocios para la Revista Mercado, Editorial Coyuntura/Clarín. 2000, <http://carloscleri.blogspot.com.ar/>
- 14-DAFT. Richard L. "Teoría y diseño organizacional". 2007, México, DF, Edit. Thomson
- 15-DAVID, Fred. "La Gerencia Estratégica". Edit. 1997, Legis, Colombia 7ª reimpresión.
- 16-DEAL, Terrence Y KENNED, Allan. "Las Empresas como Sistemas Culturales". 1985, Editorial Sudamericana.
- 17-DRUCKER, Peter. "La Gerencia, Tareas, Responsabilidades y Prácticas". 1987, Editorial. El Ateneo.
- 18-DRUCKER, Peter. "La Gerencia de Empresas". 1972, Editorial Sudamericana 3ª reimpresión.



**INSTRUMENTO A
PLAN DE TRABAJO
DEL EQUIPO DOCENTE**

- 19- DRUCKER, Peter. "La Gerencia Efectiva". 1979, Editorial Sudamericana.
- 20- ETKIN, Jorge. "Burocracia en corporaciones públicas y privadas". 1986, Editorial Macchi.
- 21- ETKIN J. Y SCHVARSTEIN L. "Identidad de las Organizaciones". 1990, Edit. Paidós .
- 22- FLIPPO E. B. y MUNSINGER, G. M. "Dirección de Empresas". 1982, Editorial El Ateneo.
- 23- FOUTEL, M. y VEGA, R. "El Control de Gestión en la Universidad". 1994, presentado al X Congreso Argentino de Prof. en Cs. Económicas. Mar del Plata.
- 24- GELINIER, Octave. "El Secreto de las Estructuras Competitivas". 1967, Edit. TEA Madrid.
- 25- GERVAIS, Michel "Hacia una teoría organizativa de la PYME". Rev. Administración de Empresas Tº XII pag. 769
- 26- HALL, Richard H. "Organizaciones: Estructura y Procesos". 1985, Editorial Prentice Hall. 3ª edición.
- 27- IRIGOYEN, Horacio "Pymes. Aspectos particulares de las empresas de familia. 2010. Edit. Fondo Editorial Consejo. Bs. As.
- 28- JOHNSON, KAST Y ROSENZWEIG. "Teoría, integración y administración de sistemas". 1977, Edit. Limusa Wiley. México. 2ª edición.
- 29- KAPLAN, Robert y NORTON, David. "Cuadro de Mando Integral". 2000, Edit. Gestión S.A.
- 30- KAST, F y ROSENZWEIG J. "Administración en las organizaciones: un enfoque de sistemas". 1990, Edit. Mc Graw Hill, México, 2ª edición en español.
- 31- LAUZEL P. Y CIBERT A. " De los Ratios al Cuadro de Mando". 1967, Edit. Francisco Casanovas. Barcelona.
- 32- LESSEN, Ronnie. "Gestión de la Cultura Corporativa". 1992, Edit. Diaz de Santos S.A. Madrid.
- 33- LONGENEKER, J. G. "Dirección General". Edit. Eibérico Europea de Ediciones S.A. Madrid.
- 34- MARTÍNEZ NOGUEIRA, Roberto. "Empresas familiares: análisis organizacional y social". 1984, Edit. Macchi.
- 35- MARTINEZ NOGUEIRA, Roberto. "Empresas familiares: una mirada multidisciplinaria". Revista Alta Gerencia Tº II pags. 37/50.
- 36- MAYNTZ, Renate. "Sociología de la Organización". Edit. Alianza. Madrid.
- 37- MINTZBERG, Henry. "La Estructuración de las Organizaciones". 2007, Edit. Ariel. Barcelona.
- 38- MUCCI O., PÉREZ H, RAMÍREZ N, Y VEGA R. "Una formulación estratégica para las PYME". Anales 6º Congreso Nac. de Profesionales en Cs. Económicas. Área VI, Tº I. pág. 213.
- 39- MUCCI, Ottorino O. "Empresa familiar: cambio y terapia". 1988, Anales 6º Congreso op. Citado.
- 40- MUCCI, Ottorino O. "Empresas familiares. Funcionamiento e identidad". 2008, Editorial Eudem Mar del Plata
- 41- NACIONES UNIDAS "Guía práctica para mejorar en forma programada el rendimiento de las organizaciones públicas" Nac. Unidas Catálogo S.77.II.h.5.
- 42- NEWMAN, Williams. "Programación, Organización y Control" Edit. Deusto Arg. 6ª edición
- 43- O.E.C.E. "Comparación entre empresas. ¿Por qué realizarla?" Editada por Asociación Argentina de Productividad.
- 44- OUCHI, Williams. "Teoría Z. Como pueden las empresas hacer frente al desafío japonés". 1982, Editorial. Fondo Educativo Interamericano. México.
- 45- PORTER, Michel. "Estrategia Competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia". 1982, Cia. Editorial Continental.



**INSTRUMENTO A
PLAN DE TRABAJO
DEL EQUIPO DOCENTE**

- 46- PUNGITORE, José. "El Sistema de Control Interno" Rev. Alta Gerencia T° VI pág. 105
- 47- QÜERIO, Federico. Desarrollo de un Sistema de Control de Gestión" Mimeo . Colegio de Graduados en Ciencias Económicas de la Capital Federal.
- 48- QÜERIO, Federico. "Notas sobre inteligencia estratégica en economías turbulentas". 2006, Editorial Federico Qüerio. Bs. Aires
- 49- QUIRÓS, José María. "Etapas de las Pymes". 2012, Editorial Diaz de Santos S.A. Madrid.
- 50- ROBBINS; Stephen y COULTER, Mary "Administracion" 2014, Editorial Pearsons 12a edición. Mexico.
- 51- SCHEIN Edgard "Psicología de la Organización". 1997, Editorial Prentice Hall. 3ª Edic.
- 52- SCHEIN Edgard "La Cultura Empresarial y el Liderazgo" Edit. Plaza y Janes. 1ª Edic. 1988.
- 53- SCHLEMENSON Aldo "Análisis Organizacional y Empresa Unipersonal". 1987, Editorial Paidós
- 54- SCHVARSTEIN Leonardo "Psicología Social de las Organizaciones". 2001, Nuevos Aportes" Editorial Paidós
- 55- SCHVARSTEIN Leonardo "Diseño de Organizaciones. Tensiones y Paradojas". 2001, Editorial Paidós
- 56- SCHVARSTEIN L. "La Inteligencia Social de las Organizaciones: desarrollando las competencias necesarias para el ejercicio de la responsabilidad social" 2003, Editorial Paidós
- 57- SIMERAY, J. P. "Principios y Aplicaciones del Control de Gestión". 1974, Editorial. Deusto. Bilbao.
- 58- SIMON, Herbert. "El Comportamiento Administrativo". 2011, Edit. Aguilar, Valencia 2ª Edición.
- 59- SIMON, Hervert. "La Nueva Ciencia de la Decisión Gerencial". 2004, Editorial El Ateneo.
- 60- SOLANA, Ricardo F. "Administración de Organizaciones" 1994, Ediciones Interoceánicas S.A.
- 61- TERRY, G. R. "Principios de Administración". 1973, Editorial El Ateneo.
- 62- VARSAVSKY, Oscar "Proyectos Nacionales". 1971, Editorial Periferia.
- 63- VEGA, Roberto I. "La reestructuración de la PYME". 1994 Anales X Congreso Argentino de Profesionales en Ciencias Económicas. Mar del Plata.
- 64- VEGA, Roberto I. "La Universidad Argentina: una institución en crisis" Revista Faces n° 2.
- 65- VEGA, Roberto I. "La gestión de la Universidad: planificación, estructuración y control. 2010, Editorial Biblos. Buenos Aires
- 66- VICENTE, Miguel Angel y otros. "Principios fundamentales para la administración de organizaciones" 2008, Edit. Prestince Hall, Pearson educación. Buenos Aires
- 67- WEBER, Max. "Qué es la burocracia". 2003, Editorial [Edigrama Ltda.](#)
- 68- ZANDOMENI de JUÁREZ, Norma. "El Cuadro de Mando: una herramienta de control aplicable en las PYME. Anales del 6º Congreso de Profesionales en Cs. Económicas. Área VI, págs. 129/149.

10. CRONOGRAMA 2022

Cronograma de contenidos, actividades pedagógicas y evaluaciones parciales

| FECHA | CLASE | MODALIDAD | ACTIVIDAD | UNIDAD |
|-------|-------|-----------|-----------|--------|
|-------|-------|-----------|-----------|--------|



**INSTRUMENTO A
PLAN DE TRABAJO
DEL EQUIPO DOCENTE**

| | | | | | |
|-----------------|-------------|----|-------------------|--|------------------------------|
| 21-03-22 | LUN | 1 | virtual | PRESENTACION | |
| 23-03-22 | MIER | 2 | presencial | Casos Malma y Mare | 1.1 - ESTRATEGIA |
| 28-03-22 | LUN | 3 | virtual | Casos El montañas y Kovi | 1.2 - ESTRATEGIA |
| 30-03-22 | MIER | 4 | presencial | Casos Xiaomi y Sweet cofee | 1.2 - ESTRATEGIA |
| 04-04-22 | LUN | 5 | virtual | Casos Klimuk y Kovi (pymes) | 1.3 - ESTRATEGIA |
| 06-04-22 | MIER | 6 | presencial | Casos Vega, Farm frites, Mostaza | 2.1 y 2.2 - PLANEAMIENTO |
| 11-04-22 | LUN | 7 | virtual | Casos Consultor y Aiways | 2.3 y 2.4 - PLANEAMIENTO |
| 13-04-22 | MIER | 8 | presencial | Casos Kovi, Travel now | 3.1 y 3.2 - PLANEAMIENTO |
| 13-04-22 | MIER | | virtual | APE 1 (Unidades 1 y 2) | |
| 18-04-22 | LUN | 9 | virtual | Caso Arytza | 3.3 y 3.4 - PLANEAMIENTO |
| 20-04-22 | MIER | 10 | presencial | Casos Aquelarre y Pampa Roja | 4.1 - CONTROL |
| 25-04-22 | LUN | 11 | virtual | Caso Frizzati | 4.2 - CONTROL |
| 27-04-22 | MIER | 12 | presencial | Casos Alpino - BBFC | 5 - ESTRUCTURA |
| 02-05-22 | LUN | 13 | virtual | Casos Refrescos - Cencosud | 5 - ESTRUCTURA |
| 04-05-22 | MIER | 14 | presencial | Casos Colegio - Red fish | 5 - ESTRUCTURA |
| 09-05-22 | LUN | 15 | virtual | Casos Aceros - Alpine Skate | 6 - ESTRUCTURA |
| 11-05-22 | MIER | | presencial | PRIMER PARCIAL | UNIDADES 1 A 4 |
| 16-05-22 | LUN | 16 | virtual | Casos Unidad 7 | 7 - ESTRUCTURA |
| 18-05-22 | MIER | | | FERIADO NACIONAL | |
| 20-05-22 | VIER | | virtual | APE 2 (Unidades 5 y 6) | |
| 21/05/2022 | SAB | | campus | Publicación de notas primer parcial | |
| 23/05/2022 | LUN | 17 | virtual | Casos Unidad 8 | 8.1 , 8.2 Y 8.3 - ESTRUCTURA |
| 23/05/2022 | LUN | | presencial | Entrega y revisión primer parcial | |
| 25-05-22 | MIER | | | FERIADO NACIONAL | |
| 30-05-22 | LUN | 18 | virtual | Casos Unidad 8 | 8.4 , 8.5 Y 8.6 - ESTRUCTURA |
| 01-06-22 | MIER | | presencial | RECUPERATORIO 1er PARCIAL | UNIDADES 1 A 4 |
| 06-06-22 | LUN | 19 | virtual | Casos Unidad 9 | 9 - ESTRUCTURA |
| 08-06-22 | MIER | 20 | presencial | Casos Unidad 9 | 9 - ESTRUCTURA |
| 11-06-22 | SAB | | campus | Publicación de notas recup. Primer parcial | |
| 13-06-22 | LUN | 21 | virtual | Casos Unidad 9 - Consigna APE 3 | 9 - ESTRUCTURA |
| 13-06-22 | LUN | | presencial | Entrega y revisión recup. primer parcial | |
| 15-06-22 | MIER | 22 | presencial | Casos Unidad 10 | 10 - CULTURA |
| 20-06-22 | LUN | | | FERIADO NACIONAL | |
| 22-06-22 | MIER | | presencial | SEGUNDO PARCIAL | UNIDADES 5 A 10 |
| 27-06-22 | LUN | 23 | virtual | Clase de consultas | |
| 29-06-22 | MIER | | presencial | APE 3 exposición oral (Unidad 9) | |
| 01-07-22 | VIER | | presencial | Publicación notas segundo parcial - entrega y revisión | |
| 04-07-22 | LUN | | presencial | RECUPERATORIO 2do PARCIAL | UNIDADES 5 A 10 |
| 06-07-22 | MIER | | presencial | APE 3 exposición oral (Unidad 9) | |



**INSTRUMENTO A
PLAN DE TRABAJO
DEL EQUIPO DOCENTE**

| | | | | | |
|--|------|----|------------|--|--|
| 11-07-22 | LUN | 24 | virtual | Clase de consultas | |
| 14-07-22 | JUEV | | presencial | Publicación notas recup. 2do parcial -entrega y revisión | |
| RECESO INVERNAL 17/07/2022 A 31/07/2022 | | | | | |
| AGOSTO | | | presencial | HABILITANTE Y PRIMER FINAL | |

11. RENDIMIENTO ACADEMICO 2021

| CURSADA 2021 | | |
|-----------------------------|-----------------|----------|
| CONDICION | CANTIDAD | % |
| INSCRIPTOS | 519 | 100 |
| PRESENTES | 447 | 86 |
| AUSENTES | 72 | 14 |
| Sobre los presentes: | | |
| PROMOCIONADOS | 185 | 41 |
| APROBADOS EN FINAL | 28 | 6 |
| PENDIENTES CUARTO FINAL | 40 | 9 |
| OPTARON POR CURSADA ESP | 3 | 1 |
| RECURSAN | 191 | 43 |

12. INFORME DEL RESPONSABLE



**INSTRUMENTO A
PLAN DE TRABAJO
DEL EQUIPO DOCENTE**

El Plan de Trabajo Docente responde a los diferentes Planes de Estudios de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Nacional de Mar del Plata en los que la asignatura se dicta y al Régimen Académico aprobado por OCA 1560/2011 y sus modificatorias.

Para el año lectivo 2021 se continuó la aplicación del RD N° 1927/20 mediante la que se estableció un Régimen Excepcional de Cursado que tuvo como objeto asegurar un marco de equidad e igualdad de oportunidades en todas las instancias académicas para afrontar la interrupción de las actividades presenciales generadas por la pandemia del Covid19.

De acuerdo a la citada normativa el cursado se realizó íntegramente en forma virtual sincrónica a través de diferentes plataformas de reuniones sincrónicas y actividades asincrónicas a través del Campus Virtual de la Facultad.

En función de la segmentación de asignaturas realizada por la Secretaría Académica, el equipo docente decidió modificar la tipificación adoptada en 2020, optando para el cursado por el grupo B1, es decir asignaturas que se dictan en condición de pluralidad de comisiones y sostienen el régimen de aprobación por promoción previsto en la OCA 1560/11, en forma no presencial, virtual, mediado por Tics.

Respecto del ciclo 2022, el equipo docente ha decidido, en el marco de reglamentación vigente, el dictado de la asignatura en modalidad híbrida. La misma consiste en la realización de actividades de enseñanza-aprendizaje y/o evaluación en los espacios físicos de la unidad académica, alternadas con actividades de enseñanza-aprendizaje y/o evaluación en los espacios virtuales, dispuestos por la facultad.

En lo referido a las instancias de aprendizaje, se propone continuar y profundizar en el desarrollo de actividades virtuales a través del Campus Virtual de la Facultad y de las herramientas de las Tics, que aportan en la construcción colectiva de conocimiento sobre contenidos de la asignatura, con el objetivo de construir criterios, analizar problemas, generar interpretaciones y establecer relaciones complejas. Como así también la utilización del Campus Virtual para la realización de actividades pedagógicas académicas de seguimiento, entre otras.

Mar del Plata, 16 de marzo de 2022

Firma del responsable de la asignatura



**INSTRUMENTO A
PLAN DE TRABAJO
DEL EQUIPO DOCENTE**

**DETALLE DE LAS ACTIVIDADES A REALIZAR POR LOS INTEGRANTES DE LA CÁTEDRA DURANTE EL
CICLO LECTIVO 2022**

| Nombre y Apellido | Actividades primer cuatrimestre | Actividades segundo cuatrimestre 2022 |
|--------------------------|---|---|
| DURÁN Claudia | Dictado regular de la asignatura Proyecto de | Dictado de la cursada especial Proyecto de investigación |
| BARILARO, Luciana | Dictado regular de la asignatura | Dictado de la cursada especial y Afectación a Creación de Empresas |
| GUZMÁN, Daniel | Dictado regular de la asignatura | Dictado de la cursada especial |
| FALCONE, María Paz | Dictado regular de la asignatura | Dictado de la cursada especial |
| CAMPOS, Silvia | Dictado regular de la asignatura | Dictado de la cursada especial |
| CRESPI, Adela | Dictado regular de la asignatura | Dictado de la cursada especial |
| IBARGÜENGOYTÍA Miguel | Dictado regular de la asignatura | Dictado de la cursada especial |
| SANTAMARÍA María Soledad | Dictado regular de la asignatura | Dictado de la cursada especial |
| SAPERRE, Néstor | Dictado regular de la asignatura | Dictado de la cursada especial |
| SEYLER, Érica | Dictado regular de la asignatura | Dictado de la cursada especial |
| FERREYRA, Aimé | Dictado regular de la asignatura | Dictado de la cursada especial |
| HUERGO, María Consuelo | Dictado regular de la asignatura | Dictado de la cursada especial |
| CASADO, Estefanía | Dictado regular de la asignatura | Dictado de la cursada especial |
| NEGRONI, Maia | Dictado regular de la asignatura | Dictado de la cursada especial |
| | | |



UNIVERSIDAD NACIONAL
DE MAR DEL PLATA

**INSTRUMENTO A
PLAN DE TRABAJO
DEL EQUIPO DOCENTE**