



PLAN DE TRABAJO DOCENTE 2018

1- DATOS DE LA ASIGNATURA

Nombre	TEORÍA DE LAS DECISIONES
--------	--------------------------

Código	542
--------	-----

Tipo (Marque con una X)

Obligatoria	X
Optativa	

Nivel (Marque con una X)

Grado	X
Post-Grado	

Área curricular a la que pertenece	Área Administración
------------------------------------	---------------------

Departamento	Departamento Administración
--------------	-----------------------------

Carrera	Licenciatura en Administración
---------	--------------------------------

Ciclo o año de ubicación en la carrera	Ciclo Profesional, Quinto año, primer cuatrimestre
--	--

Carga horaria asignada en el Plan de Estudios:

Total	64 horas
Semanal	4 horas

Distribución de la carga horaria (semanal) presencial de los estudiantes:

Teóricas	Prácticas	Teórico – prácticas
1:30	1:00	1:30

Relación docente - estudiantes:

Cantidad estimada de estudiantes inscriptos	Cantidad de docentes ¹		Cantidad de comisiones		
	Profesores	Auxiliares	Teóricas	Prácticas	Teórico-Prácticas
50	2	2	1	1	1

¹ El Profesor Titular y el profesor Adjunto Interino será compartido con la asignatura Conducción Estratégica y Control de Gestión y Decisiones y Conducción Estratégica.



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

2. COMPOSICIÓN DEL EQUIPO DOCENTE

Nº	Nombre Y Apellido	Títulos
1.	FOUTEL, Mariana	Magíster en Gerencia y Administración de Sistemas y Servicios de Salud, Especialista en Administración de Negocios, Especialista en Docencia Universitaria, Licenciado en Administración y Contador Público.
2.	BASILICO, Diego Hernán	Especialista en Administración de Negocios, Licenciado en Administración y Contador Público.
3.	MUSTICCHIO, Carlos Alejandro	Especialista en Administración de Negocios. Especialista en Docencia Universitaria, Licenciado en Administración y Contador Público.
4.	DOLESOR, Marcos	Licenciado en Administración y Contador Público.
5.	BARBISAN, Romina ^a	Licenciada en Administración

a. La licenciada Romina Barbisan participará del dictado de la asignatura por afectación como Becaria de Universidad Tipo A.

Nº	Cargo								Dedicación			Carácter			Cantidad de horas semanales dedicadas a: *				
	T	As.	Ad.	J.T.P.	A1	A2	Ads.	Bec.	E	P	S	Reg.	Int.	Otros	Docencia		Invest.	Ext.	Gest
															Frente alumnos	Totales			
1	X										X	X			4	10			
2					X						X		X		4	10			
3			X								X		X		4	10			
4					X						X		X		4	10			
5								X			X			X	4				



3. PLAN DE TRABAJO DEL EQUIPO DOCENTE.

3.1. Objetivos de la asignatura.

3.1.1. Objetivos Generales.

En el plano aptitudinal, estimular el desarrollo de las siguientes capacidades:

- Para el análisis fecundo y la síntesis que permita operar sobre los problemas.
- Para comunicarse con adecuado nivel expresivo y persuasivo.
- Para interactuar en el trabajo grupal e interdisciplinario.
- Para realizar los análisis contextuales imprescindibles para el posicionamiento en la toma de decisiones socioeconómicas, desde un paradigma de complejidad, contemplando la dinámica de lo impensado y emergente.
- Para investigar sobre los problemas y la realidad de forma de avanzar en la interpretación y la solución de las problemáticas de su área de competencia.
- Para interpretar y evaluar las realidades socioculturales y axiológicas en que deberá desempeñarse.

En cuanto al acervo científico, conocimientos:

- Para interactuar con profesionales de otras áreas en el abordaje de problemas de investigación.
- De la realidad presente y pasada con un profundo sentido de interpretación cultural de cada tiempo y de su respectiva organización social.
- De los métodos y técnicas para explorar la realidad y abordar los problemas.
- Para analizar y comprender las variables endógenas y exógenas que rigen el comportamiento del hombre en sociedad y organizaciones por él creadas.

Finalmente se desea destacar aquellos aspectos exclusivamente vinculados a las competencias de saber ser o estar, siendo el territorio de más difícil tránsito. En él no valen clases ni trabajos prácticos y sólo es posible educar con el ejemplo. Por ello trataremos que nuestra actuación se encuadre rigurosamente en la siguiente autodisciplina:

- Honestidad intelectual
- Equilibrio emocional
- Equidad en el juzgamiento
- Respeto por la ignorancia ajena y humildad por lo que suponemos saber.
- Serenidad ante la crítica.
- Deliberación ante el disenso
- Accesibilidad frente a las demandas.
- Consistencia ética en ideas y acciones



3.1.2. Fundamentación del objeto de estudio del curso

El curso apunta a consolidar el bagaje técnico-experiencial indispensable para armonizar la articulación de la racionalidad de la acción política, de las medidas de gobierno y de la gerencia en la toma de decisiones, fundamentalmente semiestructuradas (esquivas) y no estructuradas (rebeldes), a partir de un abordaje holístico de los conocimientos, habilidades y actitudes requeridas al futuro profesional, ya sea en su rol de directivo o de consultor, para la configuración de la postura estratégica en organizaciones vivibles.

A través de los contenidos propios de la “Teoría de la Decisión” pretende proporcionar los instrumentos conceptuales, la estructura y los elementos del discurso decisorio, concentrándose en la internalización de un método de reflexión y de pensamiento organizado y sistemático, que emerge como la única herramienta controlable, si bien imperfecta, para administrar cursos alternativos de acción en un mundo esencialmente incierto y complejo en el que nada se resuelve con fórmulas artificialmente simples.

La idea es que en este curso el estudiante aprenda a confiar más en su razonamiento que en su memoria, a desarrollar su capacidad de encuadrar situaciones en estructuras conceptuales procesables, a ejercer más su reflexión sistemática que la descripción anecdótica, a orientar más su energía al abordaje de las decisiones no estructuradas que a las decisiones programadas, pudiendo ampliar su lectura de las situaciones de decisión incorporando factores subjetivos y socioemocionales así como una tolerancia a la incertidumbre que le permita incluir la dinámica de lo impensado y emergente como parte de un proceso con etapas que se retroalimentan entre sí y están en permanente iteración.

3.1.3. Criterios para definir el programa

Creemos que un plan de trabajo docente es el resultado de un conjunto de decisiones en materia de enfoque doctrinario, prioridades de contenidos, selección bibliográfica, estrategias pedagógicas, recursos empleados y criterios de evaluación, sujeto a determinados condicionantes derivados cuestiones contextuales y del plan de estudios en términos de perfil del graduado, competencias esperadas, valores deseados y contenidos mínimos.

De acuerdo a la dinámica de trabajo de la cátedra y a la circulación del poder dentro de ella, el PTD es el producto de un proceso participativo que refleja el perfil del equipo y de la responsable de la materia como decisores.

Adoptar este enfoque de abordaje implica considerar el ejercicio de opciones en cada uno de los niveles o fases que pueden considerarse para el estudio del currículo, en términos de Gimeno Sacristán (1998)²:

1. Currículo obligatorio, prescrito, o escrito.
2. Currículo presentado a los profesores
3. Currículo moldeado por los profesores, interpretado o traducido en planes docentes.
4. Currículo en acción, la práctica real en el aula
5. Currículo realizado, consecuencias de las prácticas y efectos en el

2 GIMENO SACRISTAN, J. (1998) El curriculum: una reflexión sobre la práctica, Madrid, Ediciones Morata SL.



aprendizaje de los alumnos.

6. Currículo evaluado formativa o sumativamente.

Implica considerar la interrelación entre los niveles anteriores considerando especialmente el contraste con el currículo en acción, realizado y evaluado para luego, una vez concluido el ciclo lectivo (o eventualmente, de ser necesario en el transcurso del mismo) poder reflexionar sobre los niveles de logro y efectuar los ajustes al PTD que resulten menester.

Como mencionáramos precedentemente, todo decisor ve acotados sus grados de libertad para decidir por diversos condicionantes entre los que podemos pensar algunos de índole contextual: sociales, políticos y económicos locales, regionales y nacionales; los derivados de las leyes que regulan el ejercicio profesional; y otros, de una génesis más interna a la Universidad y a la Facultad como son el perfil del graduado, el tipo de asignatura, el ciclo o año de ubicación en la carrera, los contenidos mínimos y la carga horaria asignada en el plan de estudios, la relación docente alumno ideal vs real, el peso relativo de la formación general vs. la profesional y técnica, el énfasis en el desarrollo de competencias, entre otros factores.

En este sentido Gimeno Sacristán expresa ³ “Los currícula son la expresión del equilibrio de intereses y fuerzas que gravitan sobre el sistema educativo en un momento dado, en tanto que a través de ellos se realizan los fines de la educación en la enseñanza escolarizada”.

A continuación de lo anterior plantea “Por lo cual, querer reducir los problemas relevantes de la enseñanza a la problemática técnica de instrumentar el curriculum supone una reducción que desconsidera los conflictos de intereses que anidan en el mismo. El curriculum en su contenido y en las formas a través de las que se nos presenta y se les presenta a los profesores y a los alumnos, es una opción históricamente configurada que se ha sedimentado dentro de un determinado entramado cultural, político, social y escolar; está cargado, por lo tanto, de valores y supuestos que es preciso descifrar. Tarea a cumplir tanto desde un nivel de análisis político social, como desde un punto de vista instrumentación “más técnica”, descubriendo los mecanismos que operan en su desarrollo dentro de los marcos escolares.”

Desde una mirada global, nosotros elegimos profundizar contenidos y priorizar aquella bibliografía que, a nuestro juicio, mejor contribuye a formar dirigentes comprometidos en contribuir al desarrollo de una sociedad mejor. Desde una óptica particular, procuramos, respecto de los contenidos que introduce la asignatura, concentrarnos en la internalización de un método de reflexión y de pensamiento organizado y sistemático; respecto de temas ya desarrollados desde lo herramental: iniciar la búsqueda de un abordaje crítico e integral y de sus posibilidades de aplicación en situaciones y organizaciones reales, fomentando una interpretación más profunda de los resultados derivados en cada caso, realizando referencias concretas a fenotipos organizacionales particulares.

Todo lo anteriormente expuesto encuentra su correlato en los principios básicos del currículo que intentamos poner en prácticatanto a la hora de confeccionar el PTD como en el momento de efectuar las periódicas revisiones: realidad, racionalidad, socialidad, publicidad, intencionalidad, organización, selectividad, decisonalidad e hipoteticidad de la provisionalidad, de la imperfección asumida.

Por todo lo expuesto, nos parece importante describir el contexto en que la



asignatura "Teoría de las Decisiones" se encuentra inserta. De acuerdo con lo establecido por el Plan de Estudios de la carrera Licenciatura en Administración (Plan C), pertenece al Ciclo Profesional y su dictado está previsto para el primer cuatrimestre del quinto año de la carrera. Tiene una carga horaria asignada de 4 (cuatro) horas reloj, distribuidas en dos jornadas semanales de dos horas cada una.

Se establecen como correlativas anteriores: Decisiones Financieras de Corto Plazo (Cód. 435), Administración de la Comercialización (Cód. 437), Administración de Recursos Humanos (Cód. 442) y Administración de Operaciones (Cód. 441).-

En dicho Plan de Estudios se establecen para la asignatura los siguientes objetivos generales:

- Comprender la noción de decisión como proceso, sus elementos y condicionantes, identificando la racionalidad dominante, en el marco de la permanente relación bidireccional con el universo.
- Promover una interpretación profunda de los modelos de decisión, a partir de un análisis crítico de su aplicación a la realidad organizacional.
- Comprender acabadamente la problemática de las preferencias del decisor y la definición de su función de utilidad.
- Proponer un replanteo reflexivo sobre la existencia de objetivos múltiples en las decisiones, orientando el estudio a la decisión desde los valores, como supra criterio que servirá de marco a los métodos racionales para adoptar soluciones de compromiso.
- Reflexionar sobre la actitud hacia el riesgo y la incertidumbre y su repercusión en las decisiones a partir de la valoración de las consecuencias.
- Introducir la problemática de la decisión en situaciones competitivas y cooperativas.

En cuanto a las competencias a desarrollar, destaca la secuencia Aprender a Ser, Aprender a Aprender y Aprender a Hacer.

Como contenidos mínimos se definen los siguientes:

La decisión: el decisor; pautas, valores y percepciones. El Universo del decisor: los objetivos. El proceso decisorio: Concepto de problema; etapas: Análisis de amenazas y oportunidades. Racionalidad. Modelos de decisión. Contenido ético de las decisiones. Teoría del valor. Decisión con objetivos múltiples. Decisión en contextos inciertos.

Con respecto al perfil profesional, se establece que:

Los egresados deberán poseer las actitudes, aptitudes y conocimientos que le permitan desempeñarse tanto en el ámbito público como privado. Que sea un profesional inserto en la realidad social en la que interviene, con espíritu crítico e innovador, sobre la base de valores éticos, solidarios y humanitarios. Con capacidad para comprender la problemática de la disciplina, generalista y con especial capacidad de actuar en las organizaciones de la economías regionales.

Así, en la primera clase, al hacer la presentación de nuestra asignatura, procuramos explicitar la racionalidad de cada una de las decisiones que configuraron nuestro PTD. Esto parte de coincidir con las palabras de AlvarezMendez en cuanto a que: "Detrás de cada conceptualización, detrás de cada paradigma, hay formas distintas y plurales de leer e interpretar el curriculum, que responden a racionalidades distintas. Lo importante será explicitar, hacer públicas las razones que justifican o explican tomas de postura inteligentes, que arrastran consecuencias de carácter público hacia otras personas, con máxima prudencia



cuando estas están en período de formación, cual es el caso de la enseñanza”.⁴

Más allá de los contenidos mínimos y el marco general establecido por el Plan de Estudios y las leyes de ejercicio profesional, nosotros presentamos en nuestro PTD un conjunto de decisiones estratégicas. En este sentido, hacemos nuestra la frase de Whitty en cuanto a que “el curriculum pasa a considerarse como una invención social que refleja las elecciones sociales conscientes e inconscientes, concordantes con los valores y creencias de los grupos...”.⁵

El desarrollo de los contenidos mínimos y la bibliografía seleccionada con carácter de básica reflejan nuestro interés en hacer foco dentro de las empresas en las PYMES, comprendidas en el contexto de su realidad regional y nacional. En este sentido, asegura Grundy: “El curriculum no es un concepto, sino una construcción cultural. Esto es, no se trata de un concepto abstracto que tenga algún tipo de existencia fuera y previamente a la experiencia humana. Más bien es un modo de organizar una serie de prácticas educativas”.⁶

Como cuestión transversal en el desarrollo de la materia aparece el tema de la influencia de la ética y los valores sociales a la hora de tomar decisiones en las organizaciones, cuestión que consideramos insoslayable en función del perfil que ideológicamente deseamos de nuestros graduados. Compartimos la idea de Gimeno Sacristán en cuanto a que “Algunas de esas imágenes son... el curriculum como programa que proporciona contenidos y valores para que los alumnos mejoren la sociedad en orden a la reconstrucción social de la misma”.⁷

Una síntesis de las principales decisiones estratégicas reflejadas en nuestro PTD se puntualiza a continuación:

- Organización modular y gradual del contenido.
- Estructuración de la bibliografía por unidad, dividida en básica y ampliatoria
 - Integración (curso compensatorio) e interrelación con las cátedras de las especialidades en administración y afines y/o complementarias, introduciendo el abordaje interdisciplinario.
 - Vinculación directa a la realidad organizacional local.
 - Implementación de técnicas pedagógicas diversas, con estímulo a los trabajos grupales, para estimular el desarrollo del trabajo en equipo y la comunicación asertiva, competencias esenciales a desarrollar por quien pretenda desempeñarse en organizaciones.
 - Incorporación de estrategias virtuales como mecanismo de inclusión de aquellos que comparten el cursado con una carga laboral intensa y que no siempre pueden asistir a clase o no pueden hacerlo con toda la energía necesaria para poner en ejercicio su juicio crítico durante el desarrollo de la clase.

Respecto a lo referido en el párrafo precedente, Gimeno Sacristán destaca: “A la actualidad del tema ha contribuido de forma decisiva la Nueva Sociología de la Educación que ha puesto su centro de interés en analizar como las funciones de selección y de organización social de la escuela que subyacen en los currícula se realizan a través de las condiciones en las que tiene lugar su desarrollo. En vez de ver el curriculum como algo dado, explicando el éxito y el fracaso escolar como variable dependiente, dentro de un esquema donde la variable independiente son

4 ALVAREZ MÉNDEZ, Juan Manuel (2001) Entender la Didáctica, Entender el Curriculum, Madrid, España, Niño y Davila Editores. Página 224.

5 Referido por Gimeno Sacristán, 1998:21.

6 Referido por Gimeno Sacristán, 1998:5.

7 Gimeno Sacristán, 1998:15



las condiciones sociales del individuo y de los grupos, ha de tenerse en cuenta que también los procedimientos de seleccionar, organizar el conocimiento, impartirlo y evaluarlo son mecanismos sociales que han de investigarse”⁸.

Considerar la condición laboral del estudiante resulta básico para producir resultados exitosos; este análisis motivó además de las prácticas virtuales antes referidas, nuestra decisión de incorporar métodos alternativos de cursado para recursantes por ejemplo.

Finalmente, muchas veces las condiciones de desarrollo han operado como restricciones en nuestras decisiones, por ejemplo en lo relativo a las intervenciones pedagógicas propuestas. En este sentido en la bibliografía se destaca: “Significa también que su construcción no puede entenderse por separado de las condiciones reales de su desarrollo, y por lo mismo entender el curriculum en un sistema educativo requiere prestar atención a las prácticas políticas y administrativas que se expresan en su desarrollo, a las condiciones estructurales, organizativas, materiales, dotación de profesorado, al bagaje de ideas y significado que le dan forma y que lo modelan en sucesivos pasos de transformación”(…)“El curriculum... cuaja, en definitiva, en un contexto que es el que acaba por darle un significado real”.⁹

Así, la disponibilidad de laboratorios para trabajar con software de simulación, las limitaciones administrativas para sacar alumnos del establecimiento para visitas y actividades diversas nos llevan a no considerar prácticas que podrían agregar valor no sólo académico sino también en términos de motivación a los estudiantes.

Finalmente, consideramos esencial una instancia de revisión periódica. Como resultado de la autoevaluación del proceso de enseñanza y del aprendizaje de los estudiantes realizado por la cátedra al fin de cada ciclo lectivo, y habiendo enriquecido nuestra instancia reflexiva de autocrítica y autorrenovación, en términos de Giroux, producto de haber concluido el cursado de la Especialización en Docencia Universitaria (Facultad de Humanidades, UNMDP), cada año revisamos nuestras decisiones, agregando o limitando contenidos proponiendo actualizaciones bibliográficas, replanteando o manteniendo las actividades pedagógicas propuestas de acuerdo a con su contribución a los objetivos generales y particulares de aprendizaje.

Las decisiones anteriores resultan del relativismo y provisionalidad histórica que, siguiendo a Lundgren, debe ser una perspectiva que nos lleve a realizar anualmente estos planteamientos.

Adherimos como cierre de este apartado a las palabras de AlvarezMendez en cuanto que el curriculum “...constituye un construcción sociocultural e histórica dinámica que se resiste tanto a los recortes como a la momificación”.¹⁰

3.1.4. Objetivos y expectativas de logro específicos por unidad temática

UNIDAD 1

Posicionar al estudiante en el rol de decidor, ya sea como directivo protagonista o consultor, en un entorno organizacional complejo.

8 Gimeno Sacristán, 1998:21

9 Gimeno Sacristán, 1998:23

10 AlvarezMendez, 2001: 224.



En este análisis se enfatizará la reflexión de la dimensión ética de toda decisión y la necesidad de integrar la eficacia y los valores sociales.

UNIDAD 2

Lograr que el estudiante comprenda la noción de decisión como proceso, sus elementos y condicionantes, desde diferentes enfoques doctrinarios, y en el marco de la permanente relación bidireccional con el universo en que está inserto.

UNIDAD 3

Comprender los impactos derivados de la interacción de múltiples subjetividades individuales y grupales en el proceso decisorio, fomentando competencias laborales para el trabajo en equipo.

Revalorizar la importancia de la creatividad y la intuición en el proceso decisorio y estimular la conexión individual con estos atributos.

UNIDAD 4

Procurar que el estudiante conceptualice la situación de decisión y comprenda el rol de los objetivos como motores del proceso, a partir de entender su vinculación con los valores, las preferencias del decisor y la definición de su función de utilidad y su perfil de riesgo. Se aspira a que pueda interpretarse en su contexto de incertidumbre, identificando el aporte de la información para poder reducirla como máxima aspiración del decisor.

UNIDAD 5

Promover una interpretación profunda de los modelos de decisión, a partir de un análisis crítico de su aplicación a la realidad organizacional, y de los condicionamientos emergentes del marco político-estratégico y del mapa de poder vigente. Se enfatizará la oportunidad de empleo de cada método, retomando nociones adquiridas en asignaturas cursadas previamente, considerando dimensiones cuantitativas y cualitativas de análisis.

UNIDAD 6

Proponer al estudiante un replanteo reflexivo sobre la existencia de objetivos múltiples en las decisiones, introducirlo en la definición de jerarquías de tales objetivos, orientando el estudio a la decisión desde los valores, como supra criterio que servirá de marco a los métodos racionales para adoptar soluciones de compromiso.

UNIDAD 7

Plantear formas de estructuración a partir de explorar información adicional que ayudan a entender, avanzar y comunicar problemas con incertidumbre, reflexionando sobre la actitud hacia el riesgo, y su repercusión en las decisiones a partir de la valoración de las consecuencias.

Introducir al estudiante en la problemática de la decisión en situaciones competitivas y cooperativas, a partir de un planteo básico de teoría de los juegos, fuertemente orientado a promover la estrategia de negociación.



3.2. Contenidos

3.2.1 Programa Sintético.

UNIDAD 1: La búsqueda de una organización vivible.

UNIDAD 2: La Decisión y su Teoría

UNIDAD 3: Psicología de la toma de decisiones.

UNIDAD 4: La situación de decisión

UNIDAD 5: El aporte de los modelos de Objetivo Único

UNIDAD 6: La decisión con objetivos múltiples

UNIDAD 7: La decisión en contextos inciertos

3.2.2. Programa Analítico (Bibliografía básica obligatoria y complementaria por unidad).

UNIDAD 1: La búsqueda de una organización vivible.

1.1. La búsqueda de la efectividad organizacional.

El mapa conceptual de la organización. Los factores de la complejidad. Roles profesionales: la función directiva y la función de consultoría. Análisis de situaciones y manejo eficiente del tiempo: la construcción de la agenda. Análisis de problemas. Análisis de Decisiones. Análisis de problemas potenciales.

1.2. La gestión de los valores sociales.

Decisiones y ética. El propósito de la ética de los negocios. Formación del ambiente ético en una organización: la calidad en los servicios, mercados y reglas de juego, eficacia y amoralidad. Análisis de problemas éticos. Reflexividad y responsabilidad social. Formas de integrar la eficacia y los valores sociales: el potencial ético de las organizaciones.

Bibliografía Básica

1.1 (L9) ETKIN J. cap 1, 2 y 3; (L10) ETKIN J. cap 3 y cap 6; (L19) KEPNER, CH. Y TREGOE, B. Cap. 1 a 7; (A 41) DOMINGO A, (L41) HARVARD BUSINESS PRESS.

1.2. (A4) ETKIN, J; (L10) ETKIN, J Cap.10, (L1) BROWN, M Cap 1 a 4 y 11

Bibliografía Ampliatoria

1.1. (A36), (A37) STRYKER, P., (L23) LEON, O Cap. 3, (L35) MILANO, A; (L49) ETKIN, J Cap.12 y 14.

1.2. (L1) BROWN, M restantes capítulos; (L49) ETKIN, J Cap.15 y 16; (L2) CORTINA, A Cap. 3 a 6; (L28) PEREZ LOPEZ, J. Primera Parte; (L30) SCHLEMENSON, Aldo Cap. 1; (A36) RIBES PONS, A.; (A18) MINTZBERG, H.

UNIDAD 2: La Decisión y su Teoría

2.1. La decisión como elemento del proceso de influencia.

Enfoques de abordaje: Normativo vs. Descriptivo. El proceso de decisión. Tipos de decisión: por la oportunidad, el grado de análisis previo, el nivel de incertidumbre, la cantidad de individuos involucrados por la actitud de los decisores, por su grado de complejidad y reversibilidad. Características de la



Teoría. Disciplinas afines. Elementos de la decisión. El método PROACT. Condicionantes de la decisión: la propia organización (su identidad, su cultura, el marco estratégico, el mapa de poder), la situación coyuntural y los recursos disponibles. El tiempo del proceso decisorio. La decisión eficaz. Implantación (plan, comunicación, simulación), seguimiento y control de la decisión.

2.2. Análisis de la Racionalidad

Conceptualización. Clasificación. Distintos enfoques. Límites. Racionalidad y poder: la noción de racionalidad dominante. Conflictos potenciales.

2.3. El Universo y su complejidad.

Los elementos del universo: observador, variables, niveles, propensión a suceder, comportamientos, restricciones, variedad.

La descripción del universo: los problemas de la evaluación de la realidad. La discriminación de la información. Los prejuicios. Los sesgos. Los métodos heurísticos. Las dificultades en el uso de la lógica.

Bibliografía Básica

2.1.(L33) SIMON, H. Cap. 2; (A3) DRUCKER, P, (A21) PAVESI, P.,; (L32) SIMON, H. Cap. 1 a 6; (A49) AVENBURG, D; (L42) HAMMOND y Otros Cap 1; (A31) PAVESI, Ppág 4 a 12; (L48) BONATTI P y otros Cap 1 a 3.

2.2.(L32) SIMON, H. Cap. 1 a 6;(L10) ETKIN J. Cap. 4 y 6, (L11) ETKIN J.; (L10) ETKIN J. Cap 9; (A39) ARANA Y FOUTEL.

2.3 (A21), (A27) PAVESI, P.

Bibliografía Ampliatoria

2.1.(A27) PAVESI, P.(L24) LINDLAY, DV Cap. 1; (L23) LEON, O Cap. 3, (A29) PAVESI,P; (A50) PAVESI,P.

2.2. (L23) OFELIO YLEON Cap 2; (L15) MATURANA, H; (L40) MINTZBERG H; (A31) PAVESI,P (compilador), SIMON,Hpág 13 a 25 .

2.3. (A20), (A25), (A 28), PAVESI, P.

UNIDAD 3: Psicología de la toma de decisiones.

3.4.1 . El decididor

Sujeto y objeto de la decisión. Ambigüedad, incertidumbre y grados de libertad. El decididor y su proceso de aprendizaje. Decisiones individuales y grupales. Conflictos emergentes. Imaginación y Creatividad: barreras y técnicas para fomentar la creatividad aplicada al proceso decisorio. Pensamiento convergente y divergente. Resolución creativa de problemas.

3.2 Psicología de la toma de decisiones.

La personalidad en las decisiones. La lógica de la racionalidad individual. Barreras interpersonales en la adopción de decisiones. Procesos necesarios para la toma de decisiones: la percepción y la memoria. Signos de ineficacia: la importancia de los sesgos. Subjetividad grupal. Circunstancias externas que afectan a las decisiones. Los fallos en la manera de tomar decisiones. Las trampas ocultas en la adopción de decisiones.

3.3. Análisis, intuición e instinto.

Revalorización de las teorías de la intuición. Cuando confiar en el instinto.La importancia de ser emocional. Índice cruzado.



Bibliografía Básica.

- 3.1. (A25) PAVESI, P.;(A10) KASTIKA, E., (L23) LEON, O Cap. 4; (A29) PAVESI, P. ; (L23) LEON, O Cap. 1 ; KASTIKA E. Cap. 1 a 3 (L 38).
- 3.2.(L23) LEON, O Cap. 2; (A1) ARGYRIS, CH; (A7)HAMMOND, J, KEENEY, R Y RAIFFA, H. ; (L36) HILL, Ch y JONES, G.Cap 1; (L45) HAMMOND y Otros Cap 10;(L42) KAHNEMAN, D. Introducción, Cap. 1 a 3.
- 3.3. (A8) HAYASHI, A

Bibliografía Ampliatoria

- 3.1.(A15) MATURANA, H; (L16) HARRINGTON, J. Y otros, especialmente Cap. 12; (L 18) KASTIKA, E(L4) DE BONO, E.
- 3.2. (A31) PAVESI y otros; (L31) SENGE, P. Cap. 9 y 10; (L37) MARUYAMA, M Cap. 1 a 3; (L20) KOLB, D y otros, Toma de Decisiones en la Organización, páginas 35 a 92; (L23) LEON, O Cap. 10; (L42) HAMMOND, J, KEENEY, R Y RAIFFA, H.
- 3.3. (L42) KAHNEMAN, D.Cap. 21 y 22.; (A55) MUSTICCHIO, C,

UNIDAD 4:La situación de decisión

4.1. Los valores como guía de la decisión.

El statu quo y la brecha. Los objetivos: fundamentales y mediadores, esencial y estratégicos, específicos; jerarquía de objetivos. Pensar en objetivos, descubrir alternativas. Atributos: propiedades deseables. Los objetivos en conflicto. Simultaneidad, compatibilidad y divisibilidad.

4.2.Noción del valor

El sistema de preferencia. Problemática de las preferencias. La Teoría de la Utilidad para fijar preferencias. La Teoría de la Utilidad como medición. La axiomatización de las preferencias. La teoría de Von Neumann y Morgenstern. Construcción de una función de utilidad. Críticas, discusión y evaluación de la teoría: Allais, Kahneman y Tversky. Las llamadas teorías extensivas.Información que aporta la función de valor.

4.3. Riesgo e incertidumbre

Problemática y características. Sobre la actitud frente al riesgo. Perfiles frente al riesgo: el aporte de su conocimiento y la posibilidad de cambios individuales. La reducción de la incertidumbre como máxima aspiración del decisor. La decisión humilde.La probabilidad subjetiva. Dominancia. El criterio del valor esperado. La ambigüedad.Los criterios clásicos de decisión ante incertidumbre.

4.4.La información como insumo básico para la toma de decisiones efectiva. Limitaciones en las PYMES. Información externa, interna, cualitativa, cuantitativa, estratégica y transaccional. Desafíos.

Bibliografía Básica

- 4.1. (L23) LEON, O Cap. 5; (L45) HAMMOND y Otros Cap 3.
- 4.2. (L48) BONATTI P y otros Cap 8; (A11) KAHNEMAN y TVERSKY.
- 4.3. (L48) BONATTI P y otros Cap 8; (L45) HAMMOND y Otros Cap 7 y 8; (L21) LAZZARI, MACCHADO Y PEREZ Cap.8 y 9; (A5) ETZIONI, A.
- 4.4. (A48) ARELLANO RODRIGUEZ, M.



Bibliografía Ampliatoria

- 4.1.(A30) PAVESI, P; (L44) AVENBURG, D. y otros Cap.1
- 4.2. P. PAVESI (34) Cap. 10;(L24) LINDLAY, DV Cap. 4 y 5.
- 4.3.(L23) LEON, O Cap. 8 y 9;(A28) PAVESI, P; (L48) BONATTI P y otros Cap 7.

UNIDAD 5: El aporte de los modelos de Objetivo Único

- 5.1.Los elementos del modelo de decisión
Conceptualización de los modelo de decisión. Clasificación. Los elementos de la decisión en los modelos: objetivos, alternativas, eventos inciertos, propensión a suceder, resultados, criterios de decisión. Tipos de modelos aplicables a diferentes áreas estratégicas.
- 5.2. Resultados
Beneficios y costos para la decisión. Costo de oportunidad. Introducción al concepto de valor. Dimensión cualitativa de los resultados.
- 5.3. Decisiones en situaciones de certeza.
Problemática, característica, limitaciones de los modelos e interpretación crítica de los resultados obtenidos a la luz del planteo estratégico de la organización y de los condicionantes al proceso decisorio. Aplicaciones Tecnológicas de uso profesional.
- 5.4.Las herramientas de la teoría de la decisión.
Matriz de decisión y sus variantes. Árbol de decisión. Proceso de decisión: etapas, información, horizonte, sensibilidad, simulación. Aplicaciones Tecnológicas de uso profesional.

Bibliografía Básica

- 5.1. (A19) ONITCANSCHI, G.
- 5.2. (L34)PAVESI P. Cap. 8
- 5.3.. Tanto la bibliografía básica como la ampliatoria de este punto son meramente enunciativas. (ver Observaciones Generales).
- 5.4.(L48) BONATTI P y otros Cap 4; (A12) MAGEE, J.; (A19) G. ONITCANSCHI,G.

Bibliografía Ampliatoria

- 5.1. (A21) PAVESI, P
- 5.2.(A51) LIZASO, R; (A35) SHARMAN, P; (A38) TOME, R; (L15) GIMENEZ, C y colab. (Enunciativo); (A23), (A24) PAVESI, P; (A34) SHANK, J.
- 5.3. Tanto la bibliografía básica como la ampliatoria de este punto son meramente enunciativas. (ver Observaciones Generales). (L14) GALLAGHER y WATSON, (L29) SAPETNITZKY, C y colab.
- 5.4. (L24) LINDLAY, D. V. Cap. 8; (A14) MATHESON, JE; (L23) LEON, O Cap. 7; (L34) PAVESI P. Cap. 6, 7 y 9; (A54) CADAVAL, H. y LIZASO, R..

UNIDAD 6: La decisión con objetivos múltiples

- 6.1. La decisión con objetivos múltiples.
Problemática y características. Entender el conflicto de intereses y sus restricciones Análisis vertical: cadena de medios a fines, articulando distintos tipos de objetivos. Análisis horizontal o transacción de objetivos. Maximización local vs. Mirada global desde los valores.
- 6.2. Canjes equitativos



Métodos racionales para adoptar soluciones de compromiso. Valoración de las alternativas. Problemas de ponderación y medición de los objetivos. Agregación de valores. Aplicaciones Tecnológicas de uso profesional.

Bibliografía Básica

6.1 y 6.2. (L23) LEON, O Cap. 6; (L48) BONATTI P y otros Cap 5;(A6) HAMMOND, KEENEY y RAIFFA.

Bibliografía Ampliatoria

6.1 y 6.2. (L22) LEAL,AG y otros; (L44) AVENBURG, D. y otros; (A30) PAVESI, P.

UNIDAD 7: La decisión en contextos inciertos

7.1. Análisis de sensibilidad. Introducción en un contexto de riesgo e incertidumbre.Su ubicación y su aporte en el proceso decisorio

7.2.La economía de la información

Decisión Bayesiana. El valor máximo de la información. La información imperfecta. Influencia de la actitud frente al riesgo. La repetición de la información adicional. Componentes del costo y valor de la información adicional.

7.3.Decisión en situaciones competitivas: la negociación y la teoría de los juegos
Conceptualización y elementos. Juegos de cooperación. Juegos de conflicto puro: suma cero. Estrategias puras y mixtas. Reglas de confección del tablero. El punto de equilibrio. Juegos de cooperación y negociación.

Bibliografía Básica

7.1. (L48) BONATTI P y otros Cap 6.

7.2. (L48) BONATTI P y otros Cap 9.

7.3. (L34) PAVESI P. Cap. 13; (L47) COHEN H.;CARRETTON S. (A 44); SOTO A. (A 45); PARRA E. (A 46).

Bibliografía Ampliatoria

7.1. (21) LAZZARI, MACCHADO Y PEREZ Cap. 4. (L23) LEON, O Cap. 9;.

7.2. (L24)LINDLAY, DV Cap. 5 a 7; (L34) PAVESI P. Cap. 11; (21) LAZZARI, MACCHADO Y PEREZ Cap. 2 y 3; (L23) LEON, O Cap. 8 Apéndice.

7.3. (A52) CADAVAL H y LIZASO R. ; (L49) DZESDENER, M y otros Cap. 6; (L13) FISHER y otros; FISHER, URY y PATTON (L 12); (L 39) FISHER y ERTEL; (L3) DAVIS, M.

Observaciones generales

- El inventario bibliográfico que se puntualiza en el apartado siguiente ha sido aquí clasificado en básico y ampliatorio, atendiendo a la definición de un nivel de lectura obligatoria no superior a las 700 páginas, cálculo realizado a partir de una proyección de las horas de dedicación presenciales y domiciliarias a la asignatura.

- Los temas vinculados a la Psicología de la Decisión y del Decididor serán coordinados por Profesores invitados de la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional de Mar del Plata, con fin de introducir al estudiante en la riqueza del abordaje interdisciplinario de la problemática organizacional.



- En la Unidad 5, los temas correspondientes al punto 5.3, se retoman en esta asignatura desde la perspectiva de su interpretación profunda, a partir de un análisis crítico en su aplicación a la realidad organizacional. La bibliografía recomendada en tales casos puede ser sustituida por aquella que el estudiante considere pertinente, en función de haber orientado su introducción a tal tópico en alguna asignatura previa.

3.2.3. Bibliografía básica y ampliatoria

Libros

- AVENBURG, Daniel, LAGUIA, Carolina, RUOCCO, Luis y ZIVELONGHI, Silvana, *Bueno, Bonito y Barato. Arte y técnica para la toma de decisiones multiobjetivo*, 2011, Buenos Aires, Malke Editorial. (L43)
- BONATTI, Patricia (Coordinadora), *Teoría de la Decisión*, 2011, Buenos Aires, Prentice Hall – Pearson Education Argentina. (L47)
- BROWN, Marvin. *La ética en la empresa. Estrategias para la toma de decisiones*, 1992, Buenos Aires, Editorial Paidós. (L1)
- COHEN, Herb, *Todo es negociable*, 1993, Editorial Planeta. (L46)
- CORTINA, Adela, *Ética de la empresa*, 1994, Madrid, Editorial Trotta. (L2)
- DAVIS, M. *Teoría del juego*, 1971, Madrid, Editorial Alianza. (L3)
- DE BONO, Edward, *Ideas para profesionales que piensan*, Buenos Aires, 1991, Editorial Paidós. (L4)
- DEL SOL, Patricio. *Evaluación de Decisiones estratégicas*, 1999, Santiago de Chile, Editorial McGraw Hill. (L5)
- DRUCKER, Peter F, *Dirección de instituciones sin fines de lucro*, 1992, Buenos Aires, Editorial El Ateneo. (L6)
- DRUCKER, Peter F, *Las Nuevas Realidades*, cuarta edición 1992, Buenos Aires, Editorial Sudamericana. (L8)
- DRUCKER, Peter. *La Gerencia de Empresas*. Editorial Sudamericana 3ª reimpresión. (L7)
- DZESDENER, Mario, EVELSON Abel y DZESDENER, Mario. *Técnicas cuantitativas aplicadas a las decisiones en la economía de la empresa*, Buenos Aires, Editorial El Coloquio. (L48)
- ETKIN, Jorge y SCHVARSTEIN, Leonardo, *Identidad de las organizaciones*, 1992, Buenos Aires, Editorial Paidós. (L11)
- ETKIN, Jorge, *Capital Social y Valores en la organización sustentable. El deber ser, poder hacer y la voluntad creativa*, 1ra. Edición. 2007. Buenos Aires, Editorial Granica. (L49)
- ETKIN, Jorge. *Gestión de la complejidad en las organizaciones*. 2003, México, Editorial Oxford University Press. (L10)
- ETKIN, Jorge. *Política, gobierno y gerencia de las organizaciones*. 2000, Chile, Editorial Prentice Hall. (L9)
- FISHER Roger, ERTEL Danny. *Sí, de acuerdo en la práctica*, Bogota, Editorial Norma. (L38)
- FISHER, R. y BROWN, Scott. *Cómo reunirse llevando una relación que lleve al sí*, 1993, Editorial Deusto. (L13)
- FISHER, R., URY, W y Patton, R. *Si...de acuerdo. Cómo negociar sin ceder*, 1993, Editorial Norma. (L12)
- GALLAGHER y WATSON, *Métodos cuantitativos*, Editorial Mc Graw Hill (L14)



UNIDAD ACADÉMICA: Facultad de Ciencias Económicas y Sociales

ASIGNATURA: TEORÍA DE LAS DECISIONES

- GIMENEZ, Carlos M. Y colaboradores. *Costos para empresarios*, 1995, Buenos Aires, Ediciones Macchi.(L15)
- HAMMOND, John S., KEENEY Ralph L. Y RAIFFA, Howard, *Decisiones Inteligentes*, 2002, Barcelona, Editorial Gestión 2000.(L41)
- HAMMOND, John S., KEENEY Ralph L. Y RAIFFA, Howard, *Decisiones inteligentes. Guía práctica para tomar mejores decisiones*. 2002, Barcelona, Gestión 2000.(L44)
- HARRINGTON, James, HOFFHERR, Glen y REID Robert P. *Herramientas para la creatividad*. 1999, Santa Fe de Bogotá, Editorial Mc Graw Hill.(L16)
- HARVARD BUSINESS PRESS, *Manejar su Tiempo*, 2009, Serie Pocket Mentor, Editado por Impact Media Comercial S.A.(L40)
- HILL, Charles W. y JONES, Gareth R. , *Administración Estratégica un enfoque integrado*, 1996, Santa Fe de Bogotá, Editorial Mc Graw Hill.(L35)
- HOCK, Dee. *El nacimiento de la era caórdica*. 2001, Buenos Aires, Editorial Granica.(L17)
- HOENES, Avelina y otros, *Toma de decisiones eficaces*.1995, Madrid, Ediciones Díaz de Santos S.A.(L45)
- KAHNEMAN, Daniel, *Pensar rápido, pensar despacio*, 2012, Buenos Aires, Editorial Debate.(L42)
- KASTIKA, Eduardo, *Desorganización Creativa, Organización Innovadora*, 2001, Córdoba, Ediciones Macchi.(L37)
- KASTIKA, Eduardo. *Innovación y creatividad en los negocios*. 2000, Buenos Aires, Editorial Coyuntura SAC – Mercado.(L18)
- KEPNER, Charles H y TREGOE, Benjamin B. *El nuevo directivo racional*. 1994, México, Editorial Mc Graw Hill.(L19)
- KOLB, David, RUBIN Irving y MCINTYRE, James M., *Psicología de las Organizaciones*, 1993, México, Editorial Prentice Hall. Partes pertinentes: Toma de decisiones en la organización (Vroom, Victor H, Pounds, William Y Thompson, James, páginas 35 a 92); Toma de decisiones en grupos (Rubin, Irving M. Y Beckhard Richard, p.(L20)
- LAZZARI, L., MACHADO, E y PEREZ, R. *Teoría de la decisión fuzzy*.1998, Buenos Aires, Ediciones Macchi.(L21)
- LEAL, A.G.; SANCHEZ-APELLANIZ, M.; ROLDAN, J.L. y VAZQUEZ, A.E. . *Decisiones empresariales con criterios múltiples. Ayudas prácticas para la Dirección*. 1995, Madrid, Editorial Pirámide. (L22)
- LEON, Orfelio G. *Tomar decisiones difíciles*. 2001, Madrid, Editorial Mc Graw Hill.(L23)
- LINDLAY, D.V. *Principios de la Teoría de la decisión*, 1977, Barcelona, Editorial Vincens-Vives.(L24)
- MARUYAMA, Margoroh. *Esquemas Mentales Gestión en un medio multicultural*. 1998, Caracas, Ediciones Dolmen.(L36)
- MATURANA, Humberto. *Transformación en la Convivencia*, 1999, Santiago de Chile, Dolmen ensayos.(L25)
- MILANO, Antonio, *Resolución de problemas y toma de decisiones*, 1993, Ed. Macchi.(L34)
- MINTZBERG, Henry, *El Poder de la Organización*, 1992, Barcelona, Editorial Ariel.(L39)
- MINTZBERG, Henry, *La naturaleza del trabajo Directivo*, 1992, Barcelona, Editorial Ariel.(L26)
- MORIN, Edgar, *Introducción al pensamiento complejo*, 1995, Barcelona, Editorial GEDISA.(L27)
- PEREZ LOPEZ, Juan A., *Liderazgo y ética en la dirección de empresas. La nueva empresa del siglo XXI*, 1998, Bilbao, Editorial Deusto.(L28)



UNIDAD ACADÉMICA: Facultad de Ciencias Económicas y Sociales

ASIGNATURA: TEORIA DE LAS DECISIONES

- SAPETNITZKY, Claudio y colaboradores, *Administración Financiera de las Organizaciones*, 2000, Buenos Aires, Ediciones Macchi.(L29)
SCHLEMENSON, Aldo. *La perspectiva ética en el análisis organizacional : un compromiso reflexivo para la acción*. 1990, Buenos Aires, Editorial Paidós.(L30)
SENGE, Peter M. *La quinta disciplina*, 1993, Barcelona, España, Editorial Granica.(L31)
SIMON, Herbert. *El Comportamiento Administrativo*, Valencia 2ª Edición, Editorial Aguilar.(L32)
SIMON, Herbert. *La Nueva Ciencia de la Decisión Gerencial*. Editorial El Ateneo.(L33)

Artículos

- ARANA, M Y FOUTEL, M "Decisiones estratégicas en la Universidad: reflexiones acerca del vínculo racionalidad poder", VII Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria de América del Sur Dic de 2007. (A39)
ARELLANO RODRIGUEZ, M. "Sistemas de Información: ¿adecuación a los cambios tecnológicos o herramientas de gestión?", Revista de Ciencias Sociales, XIV(3): 531. 2008. (A48)
ARGYRIS, Chris, "Barreras Interpersonales para la adopción de decisiones", La Toma de Decisiones, Harvard Business Review, 2002, Bilbao, Ediciones Deusto, páginas 65 a 106.(A1)
AVENBURG, D "El proceso decisorio", Publicaciones Facultad de Ciencias Económicas UBA, pág. 211-233 (A49)
BARBISAN, R. y FOUTEL, M. "La creatividad como condicionante en las decisiones estratégicas académicas", Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Nacional de Mar del Plata, Argentina. XVII Coloquio Internacional de Gestión Universitaria, Mar del Plata, 2017 (A55).
BARBISAN, R. y FOUTEL, M. "Reconfiguraciones en el área académica universitaria y su impacto en la gestión estratégica", 2017.
BERTOLETTI, Mario, "Economía de la Información", Revista Administración de Empresas, Tomo II, Páginas 1057-1091.(A2)
CADAVAL, Hebe A. y LIZASO, Ricardo E. "Matrices de decisión", Publicaciones Facultad de Ciencias Económicas UBA, 173, 2003. (A54)
CADAVAL, Hebe A. y LIZASO, Ricardo E. "Teoría de los Juegos", Publicaciones Facultad de Ciencias Económicas UBA, 246 bis. (A52)
CARRETTON, Stella Francés. "La utilización de las matemáticas en la Economía del año 2000", Páginas 77/83, "La utilización de las matemáticas en los modelos de negociación", Universidad de Extremadura. (A44)
DOMINGO, Antonio "Ladrones de Tiempo", 2005, Ediciones Éxito en la Red. (A41)
DRUCKER, Peter F. "La Decisión eficaz", La Toma de Decisiones, Harvard Business Review, 2002, Bilbao, Ediciones Deusto, páginas 1 a 22. (A3)
ETKIN, Jorge, "El potencial ético de las organizaciones", trabajo presentado en el Seminario Internacional Los desafíos Éticos del desarrollo, organizado por la Iniciativa Interamericana de Capital Social, Ética y Desarrollo del Banco Interamericano de Desarrollo. (A4)
ETZIONI, Amitai, "La adopción de decisiones humilde", La Toma de Decisiones, Harvard Business Review, 2002, Bilbao, Ediciones Deusto, páginas 49 a 64. (A5)
FOUTEL, M y MUSTICCHIO, C.A. "Reflexiones acerca de las decisiones de los máximos decisores en el partido de General Pueyrredón" Anales del XVII Congreso Nacional de Profesionales en Ciencias Económicas, Córdoba, 3 al 5 de Setiembre de 2008, Área 4: Administración. (A40)



UNIDAD ACADÉMICA: Facultad de Ciencias Económicas y Sociales

ASIGNATURA: TEORÍA DE LAS DECISIONES

- FOUTEL, M y MUSTICCHIO, C.A. "Reflexiones acerca de la importancia de la información para la toma de decisiones efectivas bajo el paradigma de complejidad". 2das Jornadas Nacionales y 1ras Internacionales de Investigación en Organización y Desarrollo Económico, San Juan, 30 de junio al 2 de julio de 2010, Núcleo Temático: Administración y Contabilidad – Fortalecimiento de la Pequeña y Mediana empresa, su adecuación a los requerimientos actuales. (A47)
- HAMMOND, John S., KEENEY Ralph L. Y RAIFFA, Howard, "Canjes equitativos: un método racional para adoptar soluciones de compromiso", La Toma de Decisiones, Harvard Business Review, 2002, Bilbao, Ediciones Deusto, páginas 23 a 48. (A6)
- HAMMOND, John S., KEENEY Ralph L. Y RAIFFA, Howard, "Las trampas ocultas en la adopción de decisiones", La Toma de Decisiones, Harvard Business Review, 2002, Bilbao, Ediciones Deusto, páginas 159 a 188. (A7)
- HARRINGTON, James, HOFFHERR, Glen y REID Robert P. Herramientas para la creatividad. 1999, Santa Fe de Bogotá, Editorial Mc Graw Hill. Cap 12. (A42)
- HAYASHI, Alden M., "Cuándo confiar en el instinto", La Toma de Decisiones, Harvard Business Review, 2002, Bilbao, Ediciones Deusto, páginas 189 a 210. (A8)
- HODGSON, Anthony M. "La utilidad de trabajar con escenarios", Revista Gestión, V7 N° 1, Enero-Febrero 2002, página 84. (A9)
- KAHNEMAN y TVERSKY "Psicología de las preferencias", en Investigación y Ciencia, Publicación N°160 del Centro de Estudiantes de Ciencias Económicas, FCE, UBA. (A11)
- KASTIKA, Eduardo, "Creatividad y toma de decisiones", Management Herald, Número 3, Octubre de 2002, páginas 4 y 5. (A10)
- KASTIKA, Eduardo. Innovación y creatividad en los negocios. 2000, Buenos Aires, Editorial Coyuntura SAC – Mercado. (A43)
- LIZASO, Ricardo E. "Costos para la toma de decisiones". Publicaciones Facultad de Ciencias Económicas UBA, sobre la base de artículo presentado al VII Congreso de Profesionales en Ciencias Económicas. (A51)
- MAGEE, J. "Árboles de decisión para la formulación de decisiones", en GROFF y MUTH *Modelos de decisión*, 1974, Buenos Aires, El Ateneo. (A12)
- MARTINEZ NOGUEIRA, Roberto. "Empresas familiares: una mirada multidisciplinaria". Revista Alta Gerencia Tº II pags. 37/50. (A13)
- MATHESON, J.E. "La Práctica del Análisis de Decisiones: Ejemplos y Enseñanzas". *Información Comercial Española*, Noviembre 1982, pp. 11-20. (A14)
- MATURANA, Humberto, "Amor y Democracia", Revista Uno Mismo, 20 de agosto de 1991, Instituto de formación matriztica, <http://www.matriztica.org/555>. (A15)
- MENGUZZATO, M. : "Las decisiones en la empresa". *Quadern de treball*, nº82, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, 1986, Universitat de València. (A16)
- MENGUZZATO, M. "Las variables Soft en la Dirección Estratégica". *Revista de Economía y Empresa*, Vol. IX, 1989 b, pp. 113-124. (A17)
- MINTZBERG, Henry. "Una cuestión de equilibrio. Balancear las ganancias para los accionistas con la función social que debe cumplir la empresa: un desafío insoslayable.", Revista Gestión, V3 N° 2, marzo - abril 1998 , páginas 164 a 167. (A18)
- MUSTICCHIO, Carlos A. "Gestión del cambio a través de inteligencias múltiples", Anales de las Décimas Jornadas Nacionales de Docentes e Investigadores Universitarios de Recursos Humanos; Tandil, 2005.(A55)
- ONITCANSCHI, Guillermo, "Notas sobre elementos de decisión", Publicación de la Cátedra N°151 del Centro de Estudiantes de Ciencias Económicas, FCE, UBA. (A19)



UNIDAD ACADÉMICA: Facultad de Ciencias Económicas y Sociales

ASIGNATURA: TEORÍA DE LAS DECISIONES

PARRA, Eleonora. "Teoría de los Juegos en la Negociación: ¿Jugando a Negociar o Negociar Jugando?", Revista de Ciencias Sociales, Páginas 172/188, Universidad de Zulia, Venezuela, , septiembre/diciembre 2005. (A46)

PAVESI, P "Decidir en el desorden", Publicaciones Facultad de Ciencias Económicas UBA, pág. 26 a 29. (A50)

PAVESI, P "Reglas de decisión alternativa", Publicaciones Facultad de Ciencias Económicas UBA, 162. (A53)

PAVESI, Pedro (compilador), "Psicología de la Decisión", Publicación de cátedra N°155 del Centro de Estudiantes de Ciencias Económicas, FCE, UBA. De las lecturas incluidas se recomienda centrar la atención sobre: PAVESI, Pedro "Psicología de la Decisión: acerca de Ulises, paradojas y violaciones; SIMON, Herbert "Visiones alternativas de la racionalidad"; LINDBLOM, Charles "La ciencia de salir del paso"; TVERSKY, Amos y KAHNEMAN, Daniel "La estimación de la incertidumbre: heurística y sesgos"; TVERSKY, Amos y KAHNEMAN, Daniel "Alternativas, valores y marcos de referencia"; TVERSKY, Amos y KAHNEMAN, Daniel "Elementos principales del modelo descriptivo de comportamiento de los individuos ante situaciones de decisión bajo riesgo". (A31)

PAVESI, Pedro, "Análisis de sensibilidad", Publicación de cátedra N° 163 del Centro de Estudiantes de Ciencias Económicas, FCE, UBA y en Revista Contabilidad y Administración Tomo IV páginas 281 a 298 y 429 a 461. (A20)

PAVESI, Pedro, "Cinco lecturas prácticas sobre el decidir", Publicación de cátedra N° 166 del Centro de Estudiantes de Ciencias Económicas, FCE, UBA y en Alta Gerencia Tomo I Año I páginas 15 a 31. (A21)

PAVESI, Pedro, "Consideraciones acerca de la teoría del decidor", Lecturas de la Teoría de la Decisión I, páginas 19 a 46, Ediciones Nueva Técnica SRL. (A22)

PAVESI, Pedro, "El costo de oportunidad: aplicaciones", en Revista Contabilidad y Administración Abril 1980, Tomo VI, páginas 493 a 514. (A24)

PAVESI, Pedro, "El costo de oportunidad", en Revista Contabilidad y Administración, Tomo VIII, páginas 161a 199. (A23)

PAVESI, Pedro, "El Universo y su comportamiento", Publicación de cátedra N° 154 del Centro de Estudiantes de Ciencias Económicas, FCE, UBA. (A25)

PAVESI, Pedro, "Estructuras bayesianas", Publicación de cátedra N° 161 del Centro de Estudiantes de Ciencias Económicas, FCE, UBA. (A26)

PAVESI, Pedro, "La Decisión", Publicación de cátedra N° 150 del Centro de Estudiantes de Ciencias Económicas, FCE, UBA. (A27)

PAVESI, Pedro, "La incertidumbre del universo", Publicación de cátedra N° 152 del Centro de Estudiantes de Ciencias Económicas, FCE, UBA. (A28)

PAVESI, Pedro, "Lecturas sobre decisión, libre albedrío y razón", Publicación de cátedra N° 860 del Centro de Estudiantes de Ciencias Económicas, FCE, UBA. Incluye: SHACLE, George *Decisión, orden y tiempo*, Capítulos 1,2,3 y 6; BUNGE, Mario "Elogio de la indecisión"; VARGAS LLOSA, Mario, "Historicismo y ficción"; BORGES y SIMON "Los extremos del laberinto" (originalmente publicado en Revista Ciencias Administrativas páginas 1 a 89); MARTINEZ NOGUEIRA, Roberto "El destronamiento de la razón". (A29)

PAVESI, Pedro, "Objetivos múltiples y en conflicto", Publicación de cátedra Centro de Estudiantes de Ciencias Económicas, FCE, UBA. (A30)

RAIFFA, Howard, "The art and science of negotiation", Belknap Press of Harvard University Press, 1982, páginas 148 a 163. (A32)

RIBES PONS, Ángel, "Ética, excelencia y calidad total", Deusto Business Review, N° 84, página 48. (A33)



- SHANK, John; "Con el foco en el mercado", Revista Gestión, V5 N° 3, Mayo-Junio 2000, página 34 (A34)
- SHARMAN, P. "Costeo basado en la actividad ABC", Revista Costos y Gestión, Tomo III, N° 10. (A35)
- SOTO, Antonio. "Teoría de los Juegos: Vigencia y Limitaciones", Revista de Ciencias Sociales, Páginas 497/526, Universidad de Zulia, Venezuela, enero/abril 2004. (A45)
- STRYKER, Perrin, "¿Puede analizar este problema?", La Toma de Decisiones, Harvard Business Review, 2002, Bilbao, Ediciones Deusto, páginas 107 a 124. (A37)
- STRYKER, Perrin, "Cómo analizar ese problema", La Toma de Decisiones, Harvard Business Review, 2002, Bilbao, Ediciones Deusto, páginas 125 a 158. (A36)
- TOMÉ, R. "ABC El costeo por actividades". Revista Costos y Gestión Tomo I, N° 2. (A38)

Páginas web de interés en toma de decisiones

Se señalan algunas direcciones a título ejemplificativo, aunque se incentivará la búsqueda por parte de los estudiantes como parte de la tarea de co-construcción de una base de conocimiento:

- ✓ INFORMS: Institute for Operations Research and Management Science : <http://www.informs.org>
- ✓ Society for Judgment and Decision Making: <http://www.sjdm.org>
- ✓ The George Washington University – Society for Medical Decision Making (enfoque aplicado): <http://www.smdm.org>
- ✓ European Association for Decision Making: www.eadm.eu
- ✓ En la siguiente dirección de la DecisionAnalysisSociety: <http://www.faculty.duke.edu>, se pueden encontrar conexiones con una veintena de sociedades internacionales de toma de decisiones, consultoras vinculadas a la materia y un gran número de departamentos universitarios, institutos de investigación y otras fuentes relacionadas. Este sitio web promueve el desarrollo y uso de métodos lógicos para mejora de la racionalidad en la toma de decisiones en organizaciones públicas y privadas, incluyendo modelos de decisión en condiciones de incertidumbre o de objetivos múltiples, técnicas de análisis de riesgo, estudios interdisciplinarios descriptivos y experimentales sobre el comportamiento del decidor, herramientas de análisis para decisiones estratégicas; técnicas para facilitación de decisiones grupales; información sobre software de aplicación y sistemas expertos como soporte al proceso decisorio, entre otros.

A las direcciones anteriores podrían añadirse (en español) las correspondientes a la Facultad de Psicología de la Universidad Autónoma de Madrid y de la Universidad Autónoma de Barcelona, el Departament d'Organització d'Empreses de la Universitat Politècnica de Catalunya y el Departamento de Ciencias Experimentales e Ingeniería de la Universidad Rey Juan Carlos de Madrid.

Asimismo, con respecto al marco ético en que está inmerso el proceso decisorio, se recomienda consultar www.iadb.org.

Para acceder a artículos de management de actualidad, sólo a título ejemplificativo, www.wobi.com (sitio de World of business Idea) o el sitio www.mercado.com.ar, porque presenta interesantes análisis de autores nacionales.



También puede resultar de interés, www.gestiopolis.com, una comunidad de estudiantes latinos donde no sólo pueden acceder a material de actualidad en la materia sino también enviar artículos para su publicación.

Finalmente, en sitios como www.iadb.org que permite acceder a informes económicos y análisis sectoriales se puede acceder a información relevante a la hora de analizar el universo de la decisión y sus condicionantes.

Se reitera que esta nómina es a título meramente ejemplificativo, aunque se ha preservado deliberadamente la mirada interdisciplinaria desde la cual se pretende abordar el dictado de esta asignatura.

4. Actividades que se propone realizar en el período en que no se dicta el curso.

TUTORIAS SEMIPRESENCIALES DE INTEGRACION

Se implementarán clases tutoriales presenciales, apoyadas por actividades virtuales a través de la plataforma educativa disponible, para aquellos estudiantes en condiciones de rendir en los llamados tercero y/o cuarto de examen final.

ELABORACION DE MATERIAL DOCENTE.

Se prevé generar un documento por período, que se compartirá en jornadas y congresos con colegas de la especialidad o de disciplinas afines, y que luego se incorporará a la bibliografía ampliatoria de la presente asignatura.

FORMACIÓN Y ELABORACIÓN

a) ACTIVIDADES DE ACTUALIZACIÓN

- Participación en Congresos, Jornadas y Seminarios de la especialidad.

- Participación activa en las actividades desarrolladas por ADENAG (Asociación de Docentes Nacionales de Administración General), APUARH (Asociación de Profesores Universitarios de Recursos Humanos de la República Argentina) y Alta Gerencia.

- Los miembros de la cátedra participarán activamente de la organización del 34° congreso Nacional de Docentes Nacionales de Administración General, que bajo el lema "Complejidad y diversidad hacia un liderazgo sostenible", se llevará a cabo en nuestra facultad en homenaje al Lic. Francisco Morea. Puntualmente el Esp. Alejandro Musticchio será el Presidente del Comité Organizador y formará parte del Comité científico que será liderado por la Mag. Mariana Foutel.

- Reuniones de la cátedra sobre avances bibliográficos de los contenidos de la asignatura.

b) ACTIVIDADES DE FORMACION PEDAGOGICA

La cátedra realizará reuniones especiales para autoevaluar su gestión pedagógica, sobre la base de las encuestas a los estudiantes al final del cuatrimestre.



La Mg. Mariana Foutel y el Esp. Carlos Alejandro Musticchio continuarán participando en los eventos y actividades académicas en común con el Centro de Investigaciones Multidisciplinarias en Educación de la Facultad de Humanidades (UNMdP) dirigido por el Dr. Luis Porta.

INVESTIGACION

Se incentivará la generación de propuestas de proyectos de investigación de estudiantes que hayan aprobado la materia, para aspirar a las becas de estudiantes avanzado y/o de iniciación.

Se motivará a los estudiantes a que participen, con la tutoría de los miembros de la cátedra del Premio Kazilari (ADENAG), a entregarse en nuestra facultad en el marco del 34 Congreso Nacional de Docentes Nacionales de Administración General.

La Mg. Mariana Foutel, el Esp. Carlos Alejandro Musticchio y la Lic. Romina Barbisan participan del Proyecto *“La conciliación Trabajo-Vida como factor de Decisión del ejercicio de la Profesión Académica: tensiones y oportunidades”*.

EXTENSIÓN Y TRANSFERENCIA

La cátedra estará incluida en la oferta de capacitación y transferencia para propuestas de la Secretaría de Extensión en temas de su competencia.

5. Descripción de Actividades de Aprendizaje.

El Plan de trabajo de esta materia, está basado, como explicáramos en detalle en el apartado 3.1.3, en las siguientes decisiones estratégicas y metodológicas:

- Organización modular y gradual del contenido.
- Integración e interrelación con las cátedras de las especialidades en administración y afines y/o complementarias.
- Vinculación directa a la realidad organizacional argentina.
- Participación activa del estudiante.
- Estímulo de trabajos grupales

Se busca fomentar en el estudiante un estudio crítico de los temas, enseñándole a cuestionar las verdades admitidas, a definir y defender sus propias ideas y a potenciar su iniciativa. Dado que no se puede abordar en el curso todo lo que entendemos que el estudiante debiera saber, las actividades pedagógicas desarrolladas por el docente se orientarán hacia la enseñanza de cómo aprender de forma eficaz por uno mismo, y cómo adaptarse críticamente a la evolución del conocimiento científico, la tecnología y las exigencias del entorno.

Respecto del estudiante, la idea es erigirlo en el principal protagonista de su propio proceso de aprendizaje, lo que pasa por estimular una actitud mucho más activa y participativa en dicho proceso.

Cabe aclarar que dada la asignación horaria semanal de la asignatura (4 horas) y la variedad y complejidad de conceptos incluidos en la materia, se ha optado por



analizar, bajo modalidad presencial, los temas centrales, procurando ejemplificar y realizar actividades que permitan a los estudiantes visualizar el vínculo de tales conceptos con la realidad organizacional en que se hallan inmersos.

La forma de trabajo será tanto individual como en grupo, optando por una u otra en función de que la tarea a desarrollar y su contenido sea más o menos amplio; en cualquier caso, la forma de trabajo será especificada de antemano por el docente auxiliar.

Dado que la asignatura está concebida para que sea abordada desde un punto de vista tanto teórico y como práctico, su desarrollo se va a configurar a través de clases teórico prácticas. Las clases no sólo permitirán al estudiante poner en práctica los conocimientos adquiridos, sino también poner de manifiesto su capacidad para trabajar en grupo y sus habilidades de comunicación interpersonal. En este sentido el propósito de las clases estará orientado a un aprendizaje significativo creando “aquellas circunstancias que conducen al aprendizaje relevante”¹¹ a partir de la resolución de un caso y/o el comentario de algún artículo, y/o la “práctica reflexiva”¹² y/o el desarrollo de alguna otra actividad planteada que permita mediar posibilitando en términos de Ferry (1997) orientar la dinámica en el proceso formativo¹³.

Con el desarrollo de los trabajos prácticos se busca lograr una integración de conceptos que permita una adecuada transferencia de los mismos a la toma de decisiones y a la conducción de organizaciones, tanto desde la óptica de un rol de línea como de asesoramiento y/o consultoría. La idea es que el estudiante aprenda a confiar más en su razonamiento que en su memoria, a desarrollar su capacidad de encuadrar situaciones en estructuras conceptuales procesables, a ejercer más su reflexión sistemática que la descripción anecdótica, a orientar más su energía al abordaje de las decisiones no estructuradas que a las decisiones programadas, pudiendo procesar lo impensado y emergente.

Actividades a través del Campus Virtual.

Se plantea como una modalidad complementaria de la presencial que implicará, siguiendo a Hanna, planificar las diferentes interacciones que el entorno ofrece: estudiante-docente, estudiante–estudiante y estudiante-contenido así como podrían también considerarse las interacciones entre el estudiante y un experto en la materia o entre el estudiante y el entorno tecnológico ofrecido.

Las expectativas de la cátedra están relacionadas con el logro de un ámbito de aprendizaje comunitario caracterizado por “una escucha activa” , el respeto y la aceptación de la diversidad en el criterio y abordaje de problemas que genere un marco de libertad para expresar diferentes perspectivas u opiniones y una mayor responsabilidad y autodisciplina a lo largo del proceso. En definitiva, se aspira a lograr la consolidación de un grupo altamente motivado para la interacción mutua, que incluya la posibilidad de compartir conocimientos y experiencias tanto anteriores como aquellas que se van generando en el transcurso del aprendizaje.

11 DON FINKEL, “Dar clases con la boca cerrada”, Barcelona, 2008.

12 PERRENOUD P., “Desarrollar la práctica reflexiva en el oficio de enseñar”, Editorial Grao, 2004, pag. 43.

13 ANIJOVICH R. y otros, “Transitar la formación pedagógica. Dispositivos y estrategias”, Editorial Paidós.



6. Cronograma de contenidos, actividades y evaluaciones parciales.

En razón de lo ajustado que resulta el cronograma que se propone para desarrollar las actividades previstas para la materia, la cátedra no reprogramará las explicaciones doctrinarias y/o exposiciones grupales con debate conducido, que se suspendan por causas externas (paros, cortes de luz, etc.). No obstante ello, los temas involucrados en dichas suspensiones, podrán ser objeto de consulta por parte de los estudiantes y presentarán una dedicación adicional a través campus virtual, dada la condición de inclusión en las evaluaciones.

Clase		Tentativo
1	lunes, 19 de marzo de 2018	Presentación asignatura- Relevamiento de intereses y expectativas del grupo.
2	jueves, 22 de marzo de 2018	Punto 1.1.
3	lunes, 26 de marzo de 2018	Punto 1.2.
4	jueves, 29 de marzo de 2018	Feriado
5	lunes, 02 de abril de 2018	Feriado
6	jueves, 05 de abril de 2018	Punto 2.1. y presentación 2.2.
7	lunes, 09 de abril de 2018	Cierre punto 2.2 y 2.3.
8	jueves, 12 de abril de 2018	Punto 3.1 y presentación 3.2.
9	lunes, 16 de abril de 2018	Taller puntos 3.1 y 3.2. Cierre punto 3.2.
10	jueves, 19 de abril de 2018	Punto 3.3. – Presentación consignas Investigación empírica.
11	lunes, 23 de abril de 2018	Punto 4.1 y 4.2
12	jueves, 26 de abril de 2018	Punto 4.3. y 4.4
13	lunes, 30 de abril de 2018	
14	jueves, 03 de mayo de 2018	Repaso y presentación de Mapas Conceptuales
15	lunes, 07 de mayo de 2018	Primer Parcial
16	jueves, 10 de mayo de 2018	Punto 4.4 y 5.1.
17	lunes, 14 de mayo de 2018	Punto 5.2 y 5.3
18	jueves, 17 de mayo de 2018	Punto 5.3
19	lunes, 21 de mayo de 2018	Punto 5.3
20	jueves, 24 de mayo de 2018	Punto 5.3.
21	lunes, 28 de mayo de 2018	Recuperatorio Primer Parcial
22	jueves, 31 de mayo de 2018	Punto 5.4.
23	lunes, 04 de junio de 2018	Punto 5.4
24	jueves, 07 de junio de 2018	Punto 5.4
25	lunes, 11 de junio de 2018	Punto 6.1
26	jueves, 14 de junio de 2018	6.1 y 6.2
27	lunes, 18 de junio de 2018	Repaso y presentación de Mapas Conceptuales



28	jueves, 21 de junio de 2018	Segundo Parcial
29	lunes, 25 de junio de 2018	Punto 7.1.
	jueves, 28 de junio de 2018	Punto 7.2
30	lunes, 02 de julio de 2018	Punto 7.3
31	jueves, 05 de julio de 2018	Presentación resultados relevamiento investigación empírica.
32	lunes, 09 de julio de 2018	FERIADO
33	jueves, 12 de julio de 2018	Recuperatorio Segundo parcial

7. Procesos de Intervención Pedagógica.

7.1. Modalidades

Identificamos tres etapas generales, de fundamental importancia, sobre las que es importante reflexionar si pretendemos conseguir un desarrollo adecuado de la tarea a desempeñar por el docente de Teoría de las Decisiones para cumplir con su función educativa y abordar el tema de estudio:

1. Objetivos que se pretenden alcanzar, teniendo en cuenta cuál es la situación de la materia específica a desarrollar dentro del marco estructural de la Universidad y el Plan de Estudios.

Por ubicarse la asignatura cursándose en el último cuatrimestre del ciclo profesional, se requiere un enfoque integrador que permita al estudiante sintetizar críticamente, a la vez que articular muchos de los conceptos vistos a lo largo de su formación de grado con la realidad de las organizaciones que serán su ámbito de actuación.

2. Determinación y programación temporal de los métodos a utilizar para su consecución, lo que implica precisar no sólo las tareas docentes a desarrollar sino también el material didáctico a emplear.

Dentro del material didáctico podemos distinguir dos tipos:

- o Lo que constituye material docente, directamente relacionado con la disciplina objeto de enseñanza. Se trata, entre otros, de libros, artículos académicos o periodísticos, apuntes, casos para discusión, videos; software de aplicación específicos para la resolución de modelos considerados en la asignatura; links de acceso a páginas de Internet que resulten afines al tema de análisis considerando en este mismo sentido la conformación de grupos o foros de discusión virtuales y el correo electrónico como vía de intercambio directo y permanente entre el estudiante y el docente.
- o Los medios técnicos necesarios para facilitar la presentación del material docente y los contenidos a tratar: pizarra, cañón para presentaciones en powerpoint, video y computadora, entre otros.

El conjunto de alternativas entre las que optamos a la hora de desarrollar las clases es variado. Cada alternativa ofrece una diferente combinación de los principios pedagógicos del aprendizaje¹⁴ : Repetición, Participación, Relevancia, Transferencia y Retroalimentación. En base a esto se aspira a un abordaje teórico – práctico intentando que las clases prácticas permitan completar las clases teóricas, añadiendo o

14 WERTHER Y DAVIS, "Administración de Personal y Recursos Humanos". Ed. Mc Graw Hill. México, 1995.



enfatisando aspectos que pueden haber pasado desapercibidos. Por otro lado, con determinados métodos se acercará más al estudiante a la realidad, dándole, de esta forma, una visión más completa de la disciplina.

Entendiendo en términos de Don Finkel¹⁵ que “...transmitir información desde la cabeza del profesor hasta el cuaderno del alumno es un objetivo inadecuado para la educación”. Se detallan a continuación un conjunto de técnicas o métodos que utilizaremos en el desarrollo del curso:

- Clase participativa: cuestiones, ejercicios y problemas
- Estudio de casos.
- Trabajos de Investigación Aplicada a empresas.
- Reflexión y debate presencial y/o virtual sobre textos.
- Reflexión individual y grupal sobre proyecciones audiovisuales.
- Debates conducidos presenciales y virtuales.
- Ejercicios prácticos.
- Explicación doctrinaria.
- Test conceptual.
- Panel de invitados expertos.
- Juego de roles.
- Preparación de Mapas Conceptuales.
- Tutorías Presenciales y virtuales.
- Generación de una base de conocimiento

3. Evaluación y control de los resultados obtenidos tras la ejecución del programa:

Ello permitirá conocer si se han alcanzado los objetivos marcados, siendo al mismo tiempo un posible indicador de lo adecuado o no del método empleado. La información derivada de esta etapa pasará a constituir experiencia del profesor que será utilizada en el desempeño de su continuada tarea como docente y emergerá como información relevante para la planificación académica del ciclo lectivo subsiguiente.

El material docente a emplear para el desarrollo de las clases prácticas, que está debidamente especificado para cada una de las unidades en el programa analítico será:

- Bibliografía básica. Se trata de bibliografía que recoge los contenidos a tratar en el tema correspondiente.
- Bibliografía complementaria. Implica un abordaje de los contenidos de los temas quizá desde una perspectiva alternativa, sino que permitirá tener una visión mucho más amplia y rica del tópico objeto de interés o de alguno de sus aspectos específicos.
- Lecturas recomendadas. Se trata de artículos publicados por docentes, profesionales, expertos en la materia, o traducciones al castellano de autores extranjeros también de prestigio, que permiten enriquecer, complementar y en algunos casos ilustrar con ejemplos, los conocimientos teóricos requeridos.
- Direcciones de Internet. Como apoyo a los contenidos teóricos y prácticos de la materia, se considera importante aprovechar las oportunidades que brinda el uso de Internet. Así, se apuntará una serie de direcciones de Internet relacionadas genéricamente con la disciplina o particularmente con el tema objeto de estudio



cuya consulta permitirá al estudiante conocer y constatar determinadas cuestiones prácticas y directamente conectadas con la realidad empresarial de total actualidad, con el objetivo de construir una base de conocimiento del curso.

- Actividades que promuevan el desarrollo participativo. El uso de casos como técnica docente mayoritaria a utilizar durante el desarrollo de la clase práctica presencial, es lo que permitirá la puesta en práctica de la mayoría de los conocimientos teóricos adquiridos así como el desarrollo de la capacidad de trabajo en grupo y comunicación interpersonal.

Las restantes técnicas propuestas se incluirán en general para evaluar el seguimiento de los estudiantes a través de los grupos de discusión on line.

“ Los currícula se concretan en materiales didácticos diversos, entre nosotros casi en exclusiva en los libros de texto, que son los verdaderos agentes de elaboración y concreción del curriculum”.¹⁶

Coincidimos en que la bibliografía seleccionada da concreción al curriculum. Nosotros elegimos estructurarla presentando un alto grado de detalle que a su vez da cuenta de nuestras prioridades. En la Unidad 5, donde retomamos desde una mirada crítica Modelos de Decisión aprendidos en asignaturas anteriores, dejamos la selección bibliográfica en manos del estudiante apelando a que tome su propia decisión, en temáticas que no entrañan mayores riesgos en cuanto al logro de los objetivos fundamentales a alcanzar. La búsqueda por atraer el interés de los estudiantes nos lleva a explorar cada año nuevos recursos como el debate virtual sobre un breve pasaje de una reciente obra del Premio Nobel de Economía Amartya Sen (libro “La Idea de la Justicia”, pags. 44 a 46) y otros recursos como foros, debates sobre temas de actualidad disciplinar a través del Campus Virtual. La inclusión de páginas web con artículos y videos en la nómina de materiales didácticos sugeridos persigue idéntico propósito.

El principal desafío que debe plantearse un docente afectado a disciplinas como esta, es el de crear una verdadera comunidad que como producto de una interacción mutua constructiva logre articular un aprendizaje significativo. Debe guiar el proceso motivando a los participantes en el deseo de arribar a soluciones a problemas reales como fruto de una labor grupal crítica, reflexiva, respetuosa y ordenada, introduciendo en la medida de lo posible actividades que fomenten el "learning by doing" (teoría instruccional de Roger Shanck).

A través de esta propuesta se intenta superar una contradicción oculta –en términos de Caine & Caine - básica del modelo educativo que radica en la distancia entre los aspectos declarativos de aquello que desde la educación se hace o se pretende hacer, cual es lograr el desarrollo del máximo potencial en los educandos, y los modelos mentales que influyen y condicionan cada una de las acciones posteriores, configurando muchas veces una dinámica darwinística. Esto deriva en que se sientan poco ayudados o estimulados y que pierdan gradualmente su capacidad de pensar creativamente y de tolerar la vivencia de un mundo de riesgo, incertidumbre y ambigüedad. En una materia como “ Teoría de las Decisiones” no pueden los estudiantes estar condicionados porque recibirán una mala calificación si su diagnóstico o informe, no obstante seguir los lineamientos o metodologías aprendidas, presenta fallas o inconsistencias. Deben estar motivados por metas personales, de ahí que se sugiera entre las alternativas propuestas la aplicación al desarrollo de proyectos propios o de una empresa familiar. Un sistema estructurado de recompensas



y castigos, coincidiendo con Kohn, es en esta instancia contraproducente, no explorarán alternativas creativas y reflexivas de solución a los problemas planteados, intentarán para aprobar seguir lo que presumen es el criterio sostenido por el docente, como si hubieran sido “programados” para ello.

7.2. Estrategias de integración de los contenidos relevantes de la asignatura.

Dado que la integración de los conocimientos es uno de los propósitos esenciales al dictado de esta asignatura, se propondrán dos instancias de integración a través de análisis de casos. Asimismo se propondrá la elaboración de un Mapa Conceptual Integrador, con una entrega preliminar y puesta en común previa al primer parcial. Finalmente, al concluir el desarrollo del programa, se solicitara una presentación definitiva.

8. Evaluación y Régimen de Promoción (Según OCA 1560/2011 y sus modificatorias).

La evaluación del estudiante constituye un paso indispensable en el seguimiento de su proceso formativo; no obstante, la realización de las pruebas correspondientes ha sido un tema objeto de intensos debates y controversias, quizás porque en la gran mayoría de las ocasiones el concepto de evaluación se ha considerado bajo una óptica muy estrecha. En este sentido, muy comúnmente se pone énfasis de forma exclusiva en los resultados finales y observables, dejando de lado el análisis y valoración del proceso de enseñanza. Muy al contrario, la evaluación del aprendizaje debe situarse en un horizonte educativo que permita un sistema de evaluación y control más globales.

En el contexto anterior, la evaluación y retroalimentación será producto del intercambio realizado en las clases presenciales y en la plataforma virtual en conjunto con la etapa de cierre de cada actividad que realizará el docente. Por otra parte se realizará una devolución sobre los informes escritos que deban presentar los estudiantes de manera grupal.

8.1. Criterios de Evaluación.

En general, la evaluación intentará medir el grado de comprensión crítica de los temas por parte del estudiante y sus posibilidades de aplicación de los mismos en el ámbito de las organizaciones. A estos efectos se tendrá en cuenta la originalidad, la precisión conceptual y sustento teórico de las soluciones propuestas, la relevancia de los argumentos planteados, el poder de síntesis, el juicio crítico y la capacidad de expresar ideas en forma clara y comprensible.

En términos específicos, se procurará evaluar el nivel de logro los objetivos planteados para cada unidad del programa.

Finalmente, se procurará identificar el grado de interés y motivación que los temas presentados despiertan en los estudiantes.

8.2. De los Parciales.

1. Dos evaluaciones parciales teórico-prácticas escritas.



2. Las evaluaciones parciales podrán tener temarios acumulativos y durarán como máximo cuatro (4) horas reloj en total, considerando teórico y práctico. Cada uno de los exámenes tendrá un único recuperatorio. La nota obtenida en el examen recuperatorio reemplazará a la nota del parcial correspondiente.
3. En las pruebas parciales se consignarán por escrito y previo al inicio, los criterios de evaluación y los requisitos de aprobación. La nota final se consignará en la evaluación.

8.3. De las Actividades Pedagógicas:

Serán calificadas cada una de las Actividades pedagógicas como aprobadas o desaprobadas.

Serán requisitos para la promoción la aprobación de dos de tres actividades pedagógicas consistentes en:

1. Elaboración y presentación de un mapa conceptual, en grupos de no más de 5 integrantes, que integre los temas objeto de estudio en la asignatura. Se realizarán dos presentaciones (escrita y oral), una parcial referida a las cuatro primeras unidades y una final e integradora de todos los temas.
2. Investigación aplicada integrando un trabajo de relevamiento individual y de reflexión grupal sobre características y hábitos para decidir en empresas PYMES locales.
3. Práctica en la toma de decisiones: En grupos de no más de tres personas, se deberá elaborar un informe, que deberá ser presentado oralmente y que será compartido en el campus virtual. El mismo implicará la selección de una organización real y una decisión estratégica a los efectos de analizar:
 - a. El modelo de abordaje a utilizar;
 - b. Las fuentes de información, puntualizando restricciones en el acceso a las mismas;
 - c. Condicionantes a la decisión;
 - d. Conclusiones.

8.4. Evaluación Habilitante:

1. El objetivo de esta evaluación es habilitar al estudiante para rendir el examen final de la asignatura. Tendrá derecho a rendirla el estudiante que haya aprobado una evaluación parcial teórico-práctica y que haya cumplido el requisito de aprobación de las actividades pedagógicas evaluables según consta en el punto 8.2.
2. Tendrá lugar en la primera fecha de examen final posterior a la finalización de la cursada, y abarcará los temas centrales de la asignatura sin consistir en un examen final. Le serán aplicables las normas referidas a las evaluaciones parciales.
3. El examen habilitante versará sobre los temas incluidos en el parcial desaprobado.

8.5. Examen Final de Cursado:



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

1. Habiendo aprobado los parciales, no reúnan los requisitos exigidos para promocionar.
2. Aprueben el examen habilitante.

Consistirá en un examen oral y/o escrito, en el que se evaluará el contenido total del programa.

8.6. Régimen de Promoción.

Promocionará el estudiante que haya aprobado la totalidad de las evaluaciones parciales, logrando una nota promedio de seis (6) o más, y haya aprobado al menos, dos de las actividades pedagógicas evaluativas a los efectos del cursado y promoción, instrumentadas.

8.7. Régimen especial para estudiantes recursantes.

Dado que la asignatura pertenece al último año de la carrera, formando parte del último cuatrimestre del ciclo profesional, los estudiantes que cursan la misma se encuentran en la etapa final de sus estudios de grado. La espera de un cuatrimestre completo para acceder a recursar, creemos genera un costo social innecesario al estudiante que no logre alcanzar la aprobación de la asignatura en las instancias actualmente establecidas, al producirse una dilación en sus posibilidades de graduación. Por esta razón y dado que en esta instancia el estudiante ya cuenta con una madurez y formación que le permite abordar de manera autónoma el proceso de aprendizaje se propone un régimen especial para aquellos estudiantes que hayan alcanzado ciertos objetivos en su cursado original:

a) Aquellos estudiantes que hayan cumplido los requisitos requeridos para acceder a los exámenes finales de cursado y que no hayan logrado su aprobación en las fechas establecidas (ya sea por haber desaprobado o por no haberse presentado) podrán participar de un proceso de seguimiento tutorial que la cátedra ofrecerá de manera continua. Estas actividades intentarán propender a que el estudiante aborde adecuadamente los contenidos de la asignatura. Los estudiantes que opten por esta modalidad podrán presentarse a rendir la asignatura en cada una de las fechas establecidas por la facultad para rendir exámenes finales de cursado de la misma. La evaluación tendrá las mismas características de los exámenes finales de cursado labrándose un acta en que conste la calificación obtenida. La presentación en cada instancia de evaluación constará como calificación final de la asignatura.

b) Aquellos estudiantes que hayan cumplido los requisitos requeridos para acceder al examen habilitante y que no hayan logrado su aprobación en las fechas establecidas (ya sea por haber desaprobado o por no haberse presentado) podrán participar de un proceso de seguimiento tutorial que la cátedra ofrecerá de manera continua. Estas actividades intentarán propender a que el estudiante aborde adecuadamente los contenidos de la asignatura. Los estudiantes que opten por esta modalidad deberán rendir un examen escrito en alguna de las fechas establecidas por la facultad para rendir exámenes finales de cursado de la misma. Este examen tendrá características similares a las



correspondientes al examen habilitante. La aprobación de dicho examen dará derecho al estudiante a rendir la asignatura en las mismas condiciones establecidas en el punto anterior. La presentación en cada instancia de evaluación escrita constará como calificación final de la asignatura.

9. Asignación y distribución de tareas de cada uno de los integrantes del equipo docente

Profesor Titular:

- Decisiones de diseño y actualización del PTD
- Supervisión de la preparación de Trabajos Prácticos
- Coordinación del desarrollo del curso
- Dictado de clases teóricas
- Preparación de actividades pedagógicas de seguimiento
- Preparación de temas de exámenes parciales.
- Toma y corrección de exámenes parciales, globales, habilitantes y finales.
- Planificación y coordinación de las actividades del Campus Virtual.
- Coordinación de actividades tutoriales para recursantes.

Profesor Adjunto Interino:

- Preparación de actividades presenciales y on line.
- Preparación de la Guía de Trabajos Prácticos.
- Preparación de temas para los exámenes parciales, habilitantes y finales.
- Coordinación de auxiliares docentes.
- Dictado de clases teóricas.
- Corrección de actividades pedagógicas de seguimiento
- Toma y corrección de exámenes parciales, habilitantes y finales.
- Atención del Campus Virtual.
- Coordinación de actividades tutoriales para recursantes.

Ayudantes de Primera

- Atención de una comisión de trabajos prácticos
- Corrección de actividades pedagógicas de seguimiento
- Toma y corrección de exámenes parciales, globales, habilitantes y finales, en aspectos prácticos.
- Atención del Campus Virtual.

10. Rendimiento académico de los estudiantes.

Ciclo Académico: 2016

Conceptos	Método A (sin descontar ausentes)		Método B (descontando ausentes)	
	Valores Absolutos	Porcentual	Valores Absolutos	Porcentual
Total Inscriptos	53	100%		



Ausentes	0	0%		
Subtotal sin ausentes	53	100%	53	100%
Promocionados	45	85%	45	85%
Pendientes de Examen Final	4	7,50%	4	7,50%
Desaprobados	0	0%	0	0 %
Pendientes de Examen Habilitante	4	7,50%	4	7,50%

11. Informe de la cátedra

“El curriculum como proyecto concretado en un plan construido y ordenado hace relación a la conexión entre unos principios y una realización de los mismos, algo que ha de comprobarse y que en esa expresión práctica es donde concreta su valor. Es una práctica en la que se establece un diálogo, por decirlo así, entre agentes sociales, elementos técnicos, alumnos que reaccionan ante él, profesores que lo modelan, etc. Desarrollar esta acepción del curriculum como ámbito práctico tiene el atractivo de poder ordenar en torno a este discurso las funciones que cumple y el modo como las realiza, estudiándolo procesualmente: se expresa en una práctica y toma significado dentro de una práctica en alguna medida previa y que no solo es función del curriculum, sino de otros determinantes. Es contexto de la práctica al tiempo que contextualizado por ella”.¹⁷

Rescatamos la noción de diálogo. El diálogo presupone en su esencia comunicación e intercambio. Estas lecturas motivaron que volváramos nuestra mirada, cada año, a poder analizar si el proceso de comunicación e intercambio resulta efectivo y en qué medida.

Desde el discurso, siempre nos inclinamos por un método dialéctico, en el cual el docente propone, interactúa y adecua sus prácticas según el interés del estudiante. Desde lo teórico y desde nuestra postura ideológica general, declaramos la búsqueda de aprendizaje dialógico, basado en los principios enunciados por Ramón Flecha y Iolanda Tortajada de la Universitat de Barcelona, en su artículo, “Retos y salidas educativas en la entrada de siglo” en cuanto a el diálogo igualitario, el reconocimiento y la búsqueda de estímulo de la inteligencia cultural, la concepción de las personas como seres de transformación y no de adaptación en términos de Freire (1997), la inclusión de la dimensión instrumental, la creación de sentido para cada individuo, la solidaridad como expresión de la democratización de los diferentes contextos sociales y la igualdad de diferencias.

No obstante, al cierre de cada ciclo lectivo procuramos poner nuestro foco de atención en lo que efectivamente ocurrió en el “diálogo” de enseñanza y aprendizaje con nuestros alumnos, procurando una escucha activa de esos otros tan significativos para que la comunicación resulte asertiva.



Este proceso nos llevó a procurar transparentar las brechas entre el currículum escrito, en papel y el currículum en acción, el realmente enseñado en términos de Camilloni (2001), entre el currículum pensado implícita o explícitamente por los profesores y el currículum vivido por los estudiantes, y los colegas.

En este orden de ideas, este proceso reflexivo motorizó introducir un nuevo eje de debate en nuestras reuniones de cátedra, que puede sintetizarse en la siguiente frase de Manuel Argumedo: “El plan que tiene en su cabeza cada docente es diferente del que pensaron sus constructores y del que están pensando los otros docentes que trabajan junto a él en la misma carrera. Lo que se presenta como un único texto... es, en realidad, sólo una ilusión”.¹⁸

Esta (para nosotros) nueva mirada nos llevó a profundizar el análisis de las brechas del currículum desde la intención de sus actores, la distancia entre texto curricular e interpretaciones de lectores (Stenhouse 1987) y el currículum “privado” de cada docente, como búsqueda de la interface entre teoría y práctica (Handal, Herington y Chinnappan 2004).

Creemos que estas nuevas posibilidades de análisis nos permiten aproximarnos a lo que fue nuestra visión al elegir ser docentes de una materia del ciclo profesional de la carrera: procurar la creación de una comunidad de aprendizaje: integrada, participativa y permanente en términos de la caracterización que efectúan Ramón Flecha y Iolanda Tortajada en su ut supra referido artículo.

Según los referidos autores “Las comunidades de aprendizaje parten de un concepto de educación integrada, participativa y permanente. Integrada, porque se basa en la actuación conjunta de todos los componentes de la comunidad educativa, sin ningún tipo de exclusión, y con la intención de ofrecer respuesta a las necesidades educativas de todo el alumnado. Participativa, porque el aprendizaje depende cada vez menos de lo que ocurre en el aula y cada vez más de la correlación entre lo que ocurre en el aula, el domicilio y la calle. Permanente, porque en la actual sociedad recibimos constantemente, de todas partes y en cualquier edad, mucha información cuya selección y procesamiento requiere una formación continuada”.¹⁹

Creemos que compartir el aula con estudiantes que están en el último cuatrimestre de su vida universitaria genera las condiciones de base para que nuestro anhelo de generar una comunidad de aprendizaje sea menos difícil.

En función de lo expuesto, hemos propuesto para el presente año académico lo que se puntualiza a continuación:

Como resultado de la autoevaluación del proceso de enseñanza y de aprendizaje realizado por la cátedra, habiendo enriquecido nuestra instancia reflexiva de autocrítica y autorrenovación, en términos de Giroux, hemos propuesto para el presente año académico lo que se puntualiza a continuación:

- Continuar la revisión de objetivos, fundamentos y estrategias de intervención pedagógica, procurando una mayor claridad en las expectativas de aprendizaje por parte del estudiante todo lo cual, sumado a algunas actualizaciones bibliográficas de artículos de producción de miembros de la cátedra y/o becarios vinculados, apunta a ajustar el proceso hacia el perfil deseado de graduado, de

18 ARGUMEDO, Manuel (1999): “De entornos, planes de estudios y curriculum”, Revista Pensamiento Universitario, Buenos Aires, Año 6, Noviembre de 1999, p 27-47. ISSN 0327-9901. Pág. 45.

19 Ramón Flecha y Iolanda Tortajada, Publicación de la Universitat de Barcelona, “Retos y salidas educativas en la entrada de siglo”.



conformidad con los avances compartidos en el marco de la reforma del actual Plan de Estudios.

- Sostener nuestra propuesta de dos regímenes especiales de cursado. Uno para estudiantes recursantes que hayan cumplido los requisitos para acceder al examen final y otro para estudiantes que hayan cumplido los requisitos para acceder al examen habilitante, detallados en el punto 8.7 del presente PTD.
- Mantener dentro de las actividades pedagógicas evaluables propuestas, la presentación, en dos etapas, de un mapa conceptual que pone énfasis en los contenidos centrales de la materia, a la vez que permite un interesante contraste con la realidad de las organizaciones de los temas analizados en la asignatura, procurando una integración crítica de los tópicos propuestos a la vez que estimula el desarrollo de competencias deseadas como trabajo en equipo, tolerancia a la diversidad de opiniones y las vinculadas a la oralidad y la argumentación. En el caso de la investigación empírica, la reeditaremos ya que el relevamiento realizado fue valorado por los estudiantes como una experiencia muy positiva, favoreciendo la reflexión grupal sobre características y hábitos para decidir en empresas PYMES locales y otro tipo de organizaciones como la Universidad, habiendo adecuado los instrumentos de relevamiento en base a los nuevos objetivos de investigación planteados en el grupo de investigación que integramos. Con relación a la actividad “Práctica en la toma de decisiones”, se han reformulado las consignas considerando las competencias vinculadas a análisis crítico, argumentación y oralidad que deseamos fortalecer.
- Mantener e incrementar la utilización del Campus Virtual para el desarrollo de actividades on line, ya que posibilita la interacción permanente del grupo, proponiendo actividades de estimulación al desarrollo de competencias blandas.
- Continuar ofreciendo las tutorías semipresenciales de integración, para aquellos estudiantes en condiciones de rendir examen final.
- Debido al interés que despierta en los estudiantes y lo enriquecedor de las actividades a posteriori derivadas, continuaremos incluyendo en nuestra planificación la participación de mesas de debate integradas por empresarios/gerentes/emprendedores durante el cursado. Si son colegas, se propone analizar en qué medida las herramientas conceptuales de la carrera en general y de la asignatura en particular contribuyeron a su desarrollo en la organización en la que participa, y si no lo fueran, el propósito es que los estudiantes tomen contacto con una fuente directa que manifieste las competencias requeridas de un Licenciado en Administración hoy.
- En el marco anterior y para el ciclo académico 2017 se trabajaron estas actividades en conjunto con la cátedra Conducción Estratégica y Control de Gestión con la cual se comparte parte del equipo docente. Esta actividad intenta propender al desarrollo de la capacidad de análisis, argumentación y defensa de las ideas de los estudiantes de manera oral. En el mismo se desarrollaron las siguientes actividades:



- Presentación y debate sobre Análisis de la Coyuntura Económica con aplicación Sectorial pre asignada y debate sobre su impacto en la toma de decisiones estratégica a nivel de negocios.
- La Perspectiva Emprendedora y la Innovación como bloque genérico de impulso a la ventaja competitiva. Invitado: Dr. Hernan Farestaie –Fares Taie del Laboratorio al Centro Biotecnológico.
- La Perspectiva Emprendedora y la calidad como bloque genérico de impulso a la ventaja competitiva. Alianzas Estratégicas. Ventajas del parque industrial. Invitado: Ing. Ignacio Mesa. Presidente del Parque Industrial. Laboratorios Pharmamerican (Marca comercial: Sain Gottard).
- Durante este ciclo académico, participaremos activamente en ADENAG (Asociación de Docentes Nacionales de Administración General). Puntualmente la cátedra estará abocada a la organización del 34° Congreso Nacional de Docentes Nacionales de Administración General, que bajo el lema “Complejidad y diversidad hacia un liderazgo sostenible”, se llevará a cabo en nuestra facultad en homenaje al Lic. Francisco Morea. Puntualmente el Esp. Alejandro Musticchio será el Presidente del Comité Organizador y formará parte del Comité Científico que será liderado por la Mag. Mariana Foutel.