



PLAN DE TRABAJO DOCENTE

1- DATOS DEL CURSO

| | |
|--------|-------------------------------------|
| Nombre | DECISIONES Y CONDUCCIÓN ESTRATÉGICA |
|--------|-------------------------------------|

| | |
|--------|-----|
| Código | 603 |
|--------|-----|

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 | Contador Público – Licenciatura en Administración |
|---------|---|

| | |
|--|---|
| Ciclo o año de ubicación en la carrera | Ciclo Orientación , Sexto año, segundo cuatrimestre |
|--|---|

Carga horaria asignada en el Plan de Estudios:

| | |
|---------|----------|
| Total | 98 horas |
| Semanal | 7 horas |

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

| | | |
|----------|-----------|---------------------|
| Teóricas | Prácticas | Teórico – prácticas |
| 2:30 | 2:30 | 2 |

Relación docente - alumnos:

| Cantidad estimada de alumnos inscriptos | Cantidad de docentes | | Cantidad de comisiones | | |
|---|----------------------|------------|------------------------|-----------|-------------------|
| | Profesores | Auxiliares | Teóricas | Prácticas | Teórico-Prácticas |
| | 2 | 4 | 1 | 1 | 1 |



**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, Licenciado en Administración y Contador Público. |
| 2. | MUSTICCHIO, Carlos Alejandro | Especialista en Administración de Negocios. Licenciado en Administración y Contador Público. |
| 3. | RAMIREZ, Adriana (Licencia sin goce de haberes) | Especialista en Administración de Negocios. Contador Público |
| 4. | DOLESOR, Marcos | Licenciado en Administración y Contador Público. |
| 5. | QUIROGA, Sebastián | Licenciado en Administración y Contador Público. |
| 6. | BASÍLICO, Diego Hernán | Licenciado en Administración y Contador Público. |

NOTA: FOUTEL, Mariana está afectada desde su cargo de Profesora Titular de Teoría de las Decisiones, asignatura perteneciente a Lic. en Administración Plan 2005. MUSTICCHIO, Carlos Alejandro está afectado como Profesor Adjunto Interino en Teoría de las Decisiones y en Conducción Estratégica y Control de Gestión, asignaturas pertenecientes a Lic. en Administración Plan 2005. BASÍLICO, Diego Hernán y DOLESOR, Marcos están afectados como ayudantes de primera a Teoría de las Decisiones. RAMIREZ, Adriana y QUIROGA, Sebastián están afectados como ayudantes de primera a Conducción Estratégica y Control de Gestión.

| 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 | | | 10 | 10 | | | |
| 2 | | | X | | | | | | | | X | | X | | 10 | 10 | | | |
| 3 | | | | | X | | | | | | X | X | | | 10 | 10 | | | |
| 4 | | | | | X | | | | | | X | | X | | 10 | 10 | | | |
| 5 | | | | | X | | | | | | X | | X | | 10 | 10 | | | |
| 6 | | | | | X | | | | | | X | | X | | 10 | 10 | | | |



3. OBJETIVOS DE LA ASIGNATURA.

3.1. Objetivos.

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.
- 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 culturales 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.

3.1.3. Criterios para definir el programa

En primer lugar se ha procurado ajustarse a los objetivos y contenidos mínimos establecidos para la asignatura por el Plan de Estudios vigente. Dentro de ese contexto se ha tenido especialmente en cuenta:

- 1- Que ciertos temas ya desarrollados desde lo instrumental en asignaturas previas, se retoman desde una óptica integrada y en búsqueda de un abordaje crítico de sus posibilidades de aplicación en situaciones organizacionales reales, fomentando una interpretación más profunda de los resultados derivados en cada caso.
- 2- Dado que los contenidos relativos a la “Teoría de la Decisión” son quizás los únicos definitivamente teóricos previstos en el plan de estudios, se ha reflejado su importancia en el cronograma propuesto, ya que la referida característica consiste, no en estar alejados de la práctica, sino al contrario, en concentrarse 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.

- 3- Por otra parte se ha procurado, dentro de lo posible y en tanto y cuanto se verifican diferencias conceptuales, introducir en cada tema genérico una referencia concreta a fenotipos organizacionales particulares.

3.1.4. Objetivos específicos por unidad temática

UNIDAD 1

Lograr que el alumno comprenda la noción de decisión como proceso, sus elementos y condicionantes, derivados de la subjetividad individual y grupal, en el marco de la permanente relación bidireccional con el universo en que está inserto.

UNIDAD 2

Proporcionar al estudiante una visión holística de las organizaciones (en las que los procesos decisorios objeto de estudio tendrán lugar) y un análisis crítico de las mismas, facilitando su comprensión de fenómenos que escapan al voluntarismo gerencial y que sólo pueden entenderse a partir de la identidad organizacional.

UNIDAD 3

Posibilitar que el alumno identifique el poder como uno de los condicionantes fundamentales y que logre analizar las problemáticas relativas al tema: su ejercicio, sus fuentes y los conflictos emergentes.

Procurar que el estudiante visualice las bases de un acuerdo constitutivo, a partir de la concepción del proceso estratégico como un rejuego de las fuerzas de poder en ocasiones muy politizado.

UNIDAD 4

Incentivar en el alumno el logro de la capacidad de análisis crítico del entorno y de las organizaciones para formular, analizar, desarrollar y seleccionar políticas y estrategias a partir de la comprensión holística de la función de dirección en organizaciones públicas, privadas y del tercer sector.

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 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

Comprender acabadamente la problemática de las preferencias del decisor y la que definición de su función de utilidad, a partir de un estudio de la evolución de distintas teorías que le dan sustento.

UNIDAD 7

Proponer al alumno 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 8

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

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

3.2. Contenidos

3.2.1 Programa Sintético.

UNIDAD 1: Teoría de la Decisión.

UNIDAD 2: Análisis de la organización

UNIDAD 3: La problemática del poder en la organización

UNIDAD 4: Conducción estratégica y gestión de los valores sociales

UNIDAD 5: El modelo de decisión

UNIDAD 6: Teoría del valor

UNIDAD 7: La decisión con objetivos múltiples

UNIDAD 8: La decisión en contextos inciertos

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

UNIDAD 1: Teoría de la Decisión.

1.1. La Decisión y su Teoría

La decisión como elemento del proceso de influencia. El proceso de decisión. Tipos de decisión. Características de la Teoría. Disciplinas afines. Roles profesionales.



Racionalidad: distintos enfoques. Límites a la racionalidad. Subjetividad. Normativo vs. Descriptivo. Condicionantes y elementos de la decisión. La decisión eficaz.

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. 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.

La incertidumbre del universo: noción y medición. La medición como modelización numérica del universo. Aplicaciones.

1.3. 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. Análisis, intuición e instinto. Resolución creativa de problemas.

1.4. Psicología de la toma de decisiones.

Los fallos en la manera de tomar 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. Las trampas ocultas en la adopción de decisiones.

Bibliografía Básica

1.1 (L56) SIMON, H. Cap. 2; (L32) KEPNER, CH. Y TREGOE, B. Cap. 1; (A7) DRUCKER, P, (A33) PAVESI, P, (A56) RIBEIRO SORIANO, D, (A58) ARANA Y FOUTEL, (L55) SIMON, H. Cap. 1 a 6, (L17) EKIN J. 4,626 y 9, (L18) ETKIN J. (A 41) DOMINGO A, (L60) STEPHEN R. COVEY páginas 89 a 114.

1.2. (A32) PAVESI, P.

1.3. (A34) PAVESI, P; (A15) HAYASHI, A.;(A17) KASTIKA, E., (L36) LEON, O Cap. 1 y 4, (A41) PAVESI, P.

1.4 (L36) LEON, O Cap. 2; (A3) ARGYRIS, CH; (A14) HAMMOND, J, KEENEY, R Y RAIFFA, H; (L62) KAHNEMAN, D. Introducción, Cap. 1 a 3.

Bibliografía Ampliatoria

1.1. (L55) SIMON, H. Cap. 1 a 6; (L38) LINDLAY, DV Cap. 1; (L32) KEPNER, CH. Y TREGOE B. Cap. 2, 4, 6 y 7; (A50), (A51) STRYKER, P; (L36) LEON, O Cap. 3;(A54) KIPPING, M y PUIG, N.

1.2. (A37), (A39), (A 40) PAVESI, P.



1.3. (A41) PAVESI, P.; (A24) MATURANA, H; (L36) LEON, O Cap. 1; (L11) DE BONO, E; (L26) HARRINGTON, J. Y otros, especialmente Cap. 12; (L30) KASTIKA, E.

1.4 (A43) PAVESI y otros;(L54) SENGE, P. Cap. 9 y 10; (L40) MARUYAMA, M Cap. 1 a 3; (L33) KOLB, D y otros, Toma de Decisiones en la Organización, páginas 35 a 92; (L36) LEON, O Cap. 10; (A59) FOUTEL, M y MUSTICCHIO, C.A.

UNIDAD 2: Análisis de la organización

2.1. El mapa conceptual de la organización. Ideas básicas: objetivos, estructura, cultura, procesos. Comprensión de la identidad y sus dimensiones. Autonomía. Relaciones dialógicas. Los factores de la complejidad. Invariancia y cambio. Problemas abordables desde la autoorganización.

2.2. Dominios de la organización: de las relaciones, de los propósitos, de las capacidades existentes. Dinámica de las relaciones entre los dominios. Dinámica del cambio planeado y no planeado. El marco temporal. Localización de los conflictos. La influencia de la cultura en la racionalidad.

2.3. Imágenes y cultura de la organización.

Componentes culturales de la organización: los modos de pensar, el saber compartido el plano subyacente. La cultura en grupos y las microculturas.

Los elementos del orden simbólico. La subjetividad en las comunicaciones. La expresión literal y lo connotado. El contrato significativo. El contexto de significación. Los rasgos de identidad organizacional. Imágenes de la organización.

Bibliografía Básica

2.1. (L16) ETKIN, J. Cap. 1 a 3; (L18) ETKIN, J y SCHVARSTEIN, L Prologos, Prefacio, Introducción, Cap. 1, Cap. 2, Cap. 3, Cap. 5, Cap. 7 y 11.

2.2. (L18) ETKIN, J y SCHVARSTEIN, L Cap. 8 y 9.

2.3. (L16) ETKIN, J. Cap. 11 y 12.

Bibliografía Ampliatoria

2.1. (L18) ETKIN, J y SCHVARSTEIN, L Cap. 19 y 20.

2.2. y 2.3. (L18) ETKIN, J y SCHVARSTEIN, L Cap. 11; (L40) MARUYAMA, M Cap 4, 5, 9 Y 10; (L22) GEERT, H; (L10) DEAL, T y KENNEDY, A; (L41) MATURANA, H; (A1) ABRAVANEL, H; (A47) RIBES PONS, A.

UNIDAD 3: La problemática del poder en la organización

3.1. El poder como condicionante de la decisión

Poder y orden instituido. Caracterización del poder. Participantes. Fuentes. Voluntad y habilidad. Los agentes del poder.



- 3.2. Los agentes externos.
Propietarios, asociados, asociaciones de empleados y público. Medios externos de influencia: tipos de acción.
- 3.3. Los agentes internos.
Sistemas de influencia. Características de los agentes internos. Control personal, burocrático, ideológico, por habilidad. Acción política como compensadora. Tipos de coalición interna.
- 3.4. Los contrapoderes: el juego político en la organización.
Las causas del desplazamiento de poder. Juegos políticos internos. Estrategias de poder y persuasión. Tensiones, crisis y conflictos. Efectos no deseados del modelo competitivo. El mapa de poder. Matriz poder-dinamismo. Matriz poder-interés.
- 3.5. Las bases del acuerdo constitutivo.
Las formas de gobierno. Articulación de proyectos compartidos. Negociación y superación de conflictos. La agenda. El arte de gobernar: consenso, rumbo y políticas. Las condiciones de gobernabilidad: eficacia, participación, legitimidad, credibilidad. Caso de análisis: la empresa familiar.

Bibliografía Básica

- 3.1. (L42) MINTZBERG, H Cap. 3; (L31) KAUFMANN, A. Cap. 5.
- 3.2. (L42) MINTZBERG, H Cap. 4
- 3.3. (L42) MINTZBERG, H Cap. 8
- 3.4. (L42) MINTZBERG, H Cap. 13 ;(L16) ETKIN,J Cap.13 a 15; (L29) JOHNSON, G y SCHOLLES, K Cap. 5.
- 3.5. (L42) MINTZBERG, H Cap. 14 ;(L16) ETKIN,J Cap.16 a 17.

Bibliografía Ampliatoria

- 3.1. (L18) ETKIN, J y SCHVARSTEIN, L Cap. 11; (L5) BUDON, R y BOURRICAUD F. páginas 497 a 503; (L58) TOFFLER, A.
- 3.2. (L45) MINTZBERG, H y QUINN, J Cap. 8
- 3.3. (A5) BERTONI, E.
- 3.4. (A20) MAC MILLAN, I. C.
- 3.5. (A11) GABANCHO, L; (L39) MARTINEZ NOGUEIRA, R; (A30) MUCCI, O; (A22) MARTINEZ NOGUEIRA, R

UNIDAD 4: Conducción estratégica y gestión de los valores sociales

- 4.1. La decisión política.
Misión, visión y metas estratégicas. La exposición de principios de la empresa. Los objetivos múltiples: prioridades de política. El plan de negocios. La definición de políticas por área funcional: de gestión, organización y comunicación. La politización de las decisiones. Los costos ocultos de la decisión: efectos indirectos.
- 4.2. Fases de la decisión estratégica.
El concepto de estrategia: aspectos deliberados y emergentes. Evolución. Las etapas de la formulación estratégica. El análisis externo:



variables claves, análisis de escenarios múltiples. El análisis interno: cadena de valor, competencias esenciales y auditoría gerencial. Análisis y desarrollo estratégico.

Selección estratégica. Análisis de datos a través de matrices.

4.3. Categorías de estrategias

Estrategia corporativa. Estrategia a nivel de negocios. Estrategias funcionales. Modalidades de crecimiento: la diversificación, la integración, la apertura. Las alianzas estratégicas: ventajas, dificultades en su configuración, una opción para las PYMES.

4.4. La gestión de los valores sociales.

Estrategia 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.

4.5. La función de dirección

Naturaleza y características del trabajo directivo: perspectivas contemporáneas. Los roles del directivo en su trabajo: relaciones interpersonales, función decisoria, asignación de recursos, actividad informativa, de estimulación. La Dirección en ambiente de complejidad: roles básicos que debe administrar. Los límites de la intervención directiva. El discurso directivo.

La Dirección en el ámbito del sector público. Particularidades de la Dirección en las organizaciones intermedias y entidades con fines sociales. Problemática de la Dirección en empresas pequeñas y medianas. Rasgos de la Dirección en las grandes empresas, públicas y privadas, nacionales y multinacionales.

El aporte del coaching.

Bibliografía Básica

4.1. (L27) HILL, Ch y JONES, G Cap 1 y 2.

4.2. (L45) MINTZBERG, H y QUINN, J Cap 1; (A16) HODGSON, A; (L27) HILL, Ch y JONES, G Cap 3, 4 y 5; (L25) HAMEL, G y PRAHALAD, CK Cap. 10

4.3. HILL, Ch y JONES, G Cap 6 a 9.

4.4. (A8) ETKIN, J; (L17) ETKIN, J Cap. 10.

4.5.; (L17) ETKIN, J Cap. 6, 7 y 8. (A63) RAVIER LEONARDO.

Bibliografía Ampliatoria

4.1. (L8) DAVID, F Cap. 1; (L28) HOCK, D.; (A12) HAMEL, G y PRAHALAD, CK; (A45) RIBES PONS, A.; (L14) DRUCKER, P Cap 7, (L43) MINTZBERG, H y otros Cap. 8.

4.2. (L29) JOHNSON, G y SCHOLLES, K Cap. 1 a 4 ; (L47) OMHAE, K Cap. 3 y 6; (L45) MINTZBERG, H y QUINN, J Cap 3 a 5; (A10) FERRARI, M ; (L43) MINTZBERG, H y otros; (L8) DAVID, F Cap. 3 a 6 ; (L25) HAMEL, G y PRAHALAD, CK Cap. 9; (L24) GODET, M; (L1); (L2) ANSOFF y otros.



4.3. (L8) DAVID, F Cap. 2; (L29) JOHNSON, G y SCHOLE, K Cap. 6; (L27); (L12) DEL SOL, P; (L3) BLEEKE, J y ERNST, D Prefacio y capítulos 1 a 3; (L37) LEWIS, JB; (A2) ALONSO, A; (A6) DÁNNUNZIO, M.; (L49), (L50) PORTER, M ; (L51) SALLENAVE, J ; (L57) THOMPSON, A ; (A19) KOSAKOFF, B ; (A25),(A26),(A27) MENGUZZATO, M.; (L6) CLERI, C.

4.4 (L53) SCHLEMENSON, Aldo Cap. 1; (L4) BROWN, M; (L7) CORTINA, A Cap. 3 a 6; PEREZ LOPEZ, J. Primera Parte; (A46) RIBES PONS, A.; (A28) MINTZBERG, H.

4.5. (L45) MINTZBERG, H y QUINN, J Cap 2; (L54) SENGE, P. Cap 2, 11 y 12; (L14), (L15) DRUCKER, P; (A29) MUCCI, O y otros, (L16) ETKIN, J Cap.20; (L43) MINTZBERG, H Cap. 3 y 4.

UNIDAD 5: La información como insumo básico: el aporte de los modelos

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

5.2. Los elementos del modelo de decisión

Objetivos: único, múltiples, en conflicto. Alternativas. Eventos inciertos: estados de la naturaleza y competitivos. Propensión a suceder. Resultados. Criterios de decisión. Tipos de modelos aplicables a diferentes áreas estratégicas.

5.3. Resultados

Beneficios y costos para la decisión. Costo de oportunidad. Introducción al concepto de valor. Dimensión cualitativa de los resultados.

5.4. Decisiones en situaciones de certeza, secuenciales y grupales.

Problemática, característica, limitaciones de los modelos (Equilibrio de Costos, Equilibrio de Mercado, Beneficio Incremental, Restricción de Factores, Formulación, evaluación y planeación de proyectos) 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.

5.5. Modelo general y proceso de 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. (A60) ARELLANO RODRIGUEZ, M., (A61) FOUTEL M. Y MUSTICCHIO A.

5.2. (A31) ONITCANSCHI, G

5.3. (L59) PAVESI, P Cap. 8.

5.4. Tanto la bibliografía básica como la ampliatoria de este punto son meramente enunciativas. (ver Observaciones Generales).

5.5. (L38) LINDLAY, D. V. Cap. 8; (A 21) MAGEE, J. (L59) PAVESI, P Cap. 6, 7 y 9, (A31) ONITCANSCHI, G



Bibliografía Ampliatoria

- 5.2. (A33) PAVESI, P
- 5.3. (A49) SHARMAN, P; (A52) TOME, R; (L23) GIMENEZ, C y colab. (Enunciativo); (A35), (A36) PAVESI, P; (A48) SHANK, J.
- 5.4. Tanto la bibliografía básica como la ampliatoria de este punto son meramente enunciativas. (ver Observaciones Generales). (L21) GALLAGHER y WATSON, (L52) SAPETNITZKY, C y colab.
- 5.5. (A23) MATHESON, JE; (L36) LEON, O Cap. 7.

UNIDAD 6: Teoría del valor

- 6.1. 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. Evolución de la teoría de la utilidad y del valor: los clásicos, la utilidad marginal decreciente, Pareto, Bernouilli, Von Neumann y Morgenstern.
- 6.2. El valor en situaciones aleatorias
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.

Bibliografía Básica

- 6.1.y 6.2. (L59) PAVESI, P. Cap. 10.; (A18) KAHNEMAN y TVERSKY

Bibliografía Ampliatoria

- 6.1. y 6.2. (L38)LINDLAY, DV Cap. 4 y 5;

UNIDAD 7: La decisión con objetivos múltiples

- 7.1. La decisión con objetivos múltiples.
Problemática y características. Los valores como guía de la decisión. Los objetivos: fundamentales y mediadores, esencial y estratégicos, específicos; jerarquía de objetivos. Atributos: propiedades deseables. La decisión humilde.
- 7.2. 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

- 7.1. (L36) LEON, O Cap. 5.
- 7.2. (L36) LEON, O Cap. 6.



Bibliografía Ampliatoria

7.1.(A42) PAVESI, P; (A9) ETZIONI, A.

7.2. (L35) LEAL, AG y otros; (A13) HAMMOND, KEENEY y RAIFFA

UNIDAD 8: La decisión en contextos inciertos

8.1. Decisión en situaciones sin probabilidades objetivas

Problemática y características. Los criterios clásicos. La probabilidad subjetiva. Análisis de sensibilidad.

8.2. Decisión en situaciones aleatorias y ambiguas.

Dominancia. El criterio del valor esperado. La ambigüedad. Análisis de sensibilidad. Decisión Bayesiana. Cantidad y valor de la información adicional.

8.3. Decisión en situaciones competitivas: la negociación y la teoría de los juegos

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

8.1. (L36) LEON, O Cap. 8 Y 9

8.2. (L59) PAVESI, P Cap. 11

8.3. (L59) PAVESI P Cap. 13 ; (A57) SOTO, A; (A55) PARRA, E

Bibliografía Ampliatoria

8.1. y 8.2. (A2) BERTOLETTI, M.; LAZZARI, MACCHADO Y PEREZ Cap. 2 a 4; 8 y 9.

8.2. (L38) LINDLAY, DV Cap. 5 a 7.

8.3. (L20) FISHER y otros; (L9) DAVIS, M; (L19) FISHER y otros; (A53). FRANCÉS CARRETTÓN, S.

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 950 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 alumno en la riqueza del abordaje interdisciplinario de la problemática organizacional.
- En la Unidad 5, los temas 5.2 y 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

1. ANSOFF, H.I.; DECLERCK, R.P. y HAYES R.L. , *El planeamiento estratégico*, 1991, Editorial Trillas.
2. ANSOFF, H. Igor y MC DONNELL, Edward , *Implanting strategic management*, 1990, Londres, Editorial Prentice Hall.
3. BLEEKE, Joel y ERNST, David, *Colaboración competitiva: Cómo usas alianzas estratégicas en el mercado global*, 1994, Wilmington, USA, Editorial Addison Wesley Iberoamericana S.A.
4. BROWN, Marvin. *La ética en la empresa. Estrategias para la toma de decisiones*, 1992, Buenos Aires, Editorial Paidós.
5. BUDON, R. Y BOURRICAUD, F. , *Diccionario crítico de sociología*, 1990, Edicial S.A.
6. CLERI, Carlos, *Estrategias Pymes y cooperación interempresaria*, 2000, Buenos Aires, Editorial Coyuntura SAC – Mercado.
7. CORTINA, Adela, *Ética de la empresa*, 1994, Madrid, Editorial Trotta.
8. DAVID, Fred. *Conceptos de Administración Estratégica*, 1997, México, Editorial Prentice Hall.
9. DAVIS, M. *Teoría del juego*, 1971, Madrid, Editorial Alianza.
10. DEAL, Terrence E y KENNEDY, Allan A., *Las empresas como sistemas culturales*, 1985, Buenos Aires, Editorial Sudamericana.
11. DE BONO, Edward, *Ideas para profesionales que piensan*, Buenos Aires, 1991, Editorial Paidós.
12. DEL SOL, Patricio. *Evaluación de Decisiones estratégicas*, 1999, Santiago de Chile, Editorial McGraw Hill.
13. DRUCKER, Peter F, *Dirección de instituciones sin fines de lucro*, 1992, Buenos Aires, Editorial El Ateneo.
14. DRUCKER, Peter. *La Gerencia de Empresas*. Editorial Sudamericana 3ª reimpresión.
15. DRUCKER, Peter F, *Las Nuevas Realidades*, cuarta edición 1992, Buenos Aires, Editorial Sudamericana.
16. ETKIN, Jorge. *Política, gobierno y gerencia de las organizaciones*. 2000, Chile, Editorial Prentice Hall.
17. ETKIN, Jorge. *Gestión de la complejidad en las organizaciones*. 2003, México, Editorial Oxford University Press.
18. ETKIN, Jorge y SCHVARSTEIN, Leonardo, *Identidad de las organizaciones*, 1992, Buenos Aires, Editorial Paidós.
19. FISHER, R., URY, W y Patton, R. *Si...de acuerdo. Cómo negociar sin ceder*, 1993, Editorial Norma.
20. FISHER, R. y BROWN, Scott. *Cómo reunirse llevando una relación que lleve al sí*, 1993, Editorial Deusto.
21. GALLAGHER y WATSON, *Métodos cuantitativos*, Editorial Mc Graw Hill



22. GEERT Hofstede, *Culture's Consequences: International Differences in work-related values*, 1984, Abridged Edition.
23. GIMENEZ, Carlos M. Y colaboradores. *Costos para empresarios*, 1995, Buenos Aires, Ediciones Macchi.
24. GODET, Michael, *De la anticipación a la acción: manual de prospectiva y estrategia*, 1993, Barcelona, Editorial Marcombo.
25. HAMEL, Gary y PRAHALAD, C.K., *Compitiendo por el futuro*, 1995, Buenos Aires, Editorial Ariel S.A.
26. HARRINGTON, James, HOFFHERR, Glen y REID Robert P. *Herramientas para la creatividad*. 1999, Santa Fe de Bogotá, Editorial Mc Graw Hill.
27. HILL, Charles W. y JONES, Gareth R. , *Administración Estratégica un enfoque integrado*, 1996, Santa Fe de Bogotá, Editorial Mc Graw Hill.
28. HOCK, Dee. *El nacimiento de la era caótica*. 2001, Buenos Aires, Editorial Granica.
29. JOHNSON, G.y SCHOLLES, K. *Dirección Estratégica. Análisis de la estrategia de las organizaciones*. 1996, Madrid, Editorial Prentice Hall.
30. KASTIKA, Eduardo. *Innovación y creatividad en los negocios*. 2000, Buenos Aires, Editorial Coyuntura SAC – Mercado.
31. KAUFMANN, Alicia, *El poder de las organizaciones*, 1993, ediciones de la Universidad Alcalá de Henares.
32. KEPNER, Charles H y TREGOE, Benjamin B. *El nuevo directivo racional*. 1994, México, Editorial Mc Graw Hill.
33. 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.
34. LAZZARI, L., MACHADO, E y PEREZ, R. *Teoría de la decisión fuzzy*. 1998, Buenos Aires, Ediciones Macchi.
35. 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.
36. LEON, Orfelio G. *Tomar decisiones difíciles*. 2001, Madrid, Editorial Mc Graw Hill.
37. LEWIS, J.B. *Alianzas estratégicas*. 1993, Buenos Aires. Javier Bergara.
38. LINDLAY, D.V. *Principios de la Teoría de la decisión*, 1977, Barcelona, Editorial Vincens-Vives.
39. MARTÍNEZ NOGUEIRA, Roberto. *Empresas familiares: análisis organizacional y social*. Editorial Macchi.
40. MARUYAMA, Margoroh. *Esquemas Mentales Gestión en un medio multicultural*. 1998, Caracas, Ediciones Dolmen.
41. MATURANA, Humberto. *Transformación en la Convivencia*, 1999, Santiago de Chile, Dolmen ensayos.
42. MINTZBERG, Henry , *El Poder de la Organización*, 1992, Barcelona, Editorial Ariel
43. MINTZBERG, Henry , *La naturaleza del trabajo Directivo*, 1992, Barcelona, Editorial Ariel.



44. MINTZBERG, Henry, AHLSTRAND, Bruce y LAMPEL, Joseph, *Safari a la estrategia*, 1999, Buenos Aires, Ediciones Granica S.A.
45. MINTZBERG, Henry, QUINN, James B. , *El proceso estratégico*, 1993, México, Editorial Prentice Hall.
46. MORIN, Edgar, *Introducción al pensamiento complejo*, 1995, Barcelona, Editorial GEDISA.
47. OHMAE, Kenichi. *La mente del estratega*, 1989, Madrid, Editorial Mc Graw Hill
48. PEREZ LOPEZ, Juan A., *Liderazgo y ética en la dirección de empresas. La nueva empresa del siglo XXI*, 1998, Bilbao, Editorial Deusto.
49. PORTER, M.E. *Estrategia competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. 1982, México, Editorial CECSA.
50. PORTER, M.E. *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. 1982, México, Editorial CECSA., 1ª edición.
51. SALLENAVE, Jean , *La gerencia integral*, 1994, Bogotá, Colombia, Editorial Norma.
52. SAPETNITZKY, Claudio y colaboradores, *Administración Financiera de las Organizaciones*, 2000, Buenos Aires, Ediciones Macchi.
53. SCHLEMENSON, Aldo. *La perspectiva ética en el análisis organizacional : un compromiso reflexivo para la acción*. 1990, Buenos Aires, Editorial Paidós.
54. SENGE, Peter M. *La quinta disciplina*, 1993, Barcelona, España, Editorial Granica.
55. SIMON, Herbert. *El Comportamiento Administrativo*, Valencia 2ª Edición, Editorial Aguilar.
56. SIMON, Herbert. *La Nueva Ciencia de la Decisión Gerencial*. Editorial El Ateneo.
57. THOMPSON Arthur y STRICKLAND III A.J., *Dirección y Administración Estratégicas: conceptos, casos y lecturas*. 1997, México, Editorial Mc Graw Hill.
58. TOFFLER, Alvin, *El cambio del poder*, 1995, Barcelona, Plaza & Janes Editores.
59. PAVESI, Pedro F.J. y otros, *La Decisión*, 2004, Buenos Aires, Grupo Editorial Norma.
60. STEPHEN R. COVEY, "Los siete hábitos de la Gente Altamente Efectiva", 2003, Buenos Aires, Editorial Paidós.
61. HAMMOND, John S., KEENEY Ralph L. Y RAIFFA, Howard, "Decisiones Inteligentes", 2002, Barcelona, Editorial Gestión 2000.
62. KAHNEMAN, Daniel, "Pensar rápido, pensar despacio", 2012, Buenos Aires, Editorial Debate.

Artículos

1. ABRAVANEL, Harry. " Cultura Organizacional y Autoridad Simbólica" en "Cultura Organizacional" autores varios Editorial Legis
2. ALONSO, Aldo H. "Acuerdos de cooperación entre empresas", Revista Alta Gerencia N° 28, página 251.



3. ARGYRIS, Chris, "Barreras Interpersonales para la adopción de decisiones", La Toma de Decisiones, Harvard Business Review, 2002, Bilbao, Ediciones Deusto, páginas 65 a 106.
4. BERTOLETTI, Mario, "Economía de la Información", Revista Administración de Empresas, Tomo II, Páginas 1057-1091.
5. BERTONI, Emilio J. "El poder en las organizaciones. Un modelo de equilibrio", Revista administración de Empresas, Tomo XIV A, páginas 73 a 95.
6. D' ANNUNZIO, María C. "Puntos críticos a considerar de las alianzas organizacionales",
7. DRUCKER, Peter F. "La Decisión eficaz", La Toma de Decisiones, Harvard Business Review, 2002, Bilbao, Ediciones Deusto, páginas 1 a 22.
8. 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.
9. ETZIONI, Amitai, "La adopción de decisiones humilde", La Toma de Decisiones, Harvard Business Review, 2002, Bilbao, Ediciones Deusto, páginas 49 a 64.
10. FERRARI, María Cristina. "Planificación y gestión estratégica: la matriz de impacto" publicado en el Buenos Aires Económico BAE el 12 de julio de 2001.
11. GABANCHO, Luis "Conflicto y equilibrio en la organización", Revista Alta Gerencia N° 15, 1992, páginas 171 a 198.
12. HAMEL, G. y PRAHALAD, C.K. (1989): "Strategic Intent". Harvard Business Review, Vol. 67, n°3, pp. 63-76. Traducido al castellano en (1990): "El Propósito Estratégico". Harvard-Deusto Business Review, n°41, primer trimestre, pp. 75-94.
13. 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.
14. 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.
15. HAYASHI, Alden M., "Cuándo confiar en el instinto", La Toma de Decisiones, Harvard Business Review, 2002, Bilbao, Ediciones Deusto, páginas 189 a 210.
16. HODGSON, Anthony M. "La utilidad de trabajar con escenarios", Revista Gestión, V7 N° 1, Enero-Febrero 2002, página 84
17. KASTIKA, Eduardo, "Creatividad y toma de decisiones", Management Herald, Número 3, Octubre de 2002, páginas 4 y 5.
18. KAHNEMAN y TVERSKY "Psicología de las preferencias", en Investigación y Ciencia, Publicación N°160 del Centro de Estudiantes de Ciencias Económicas, FCE, UBA.



19. KOSACOFF, Bernardo. "Estrategias empresariales en la transformación argentina". Comisión Económica para América Latina y el Caribe: Documento de Trabajo, 67, 1996.
20. MACMILLAN, I.C., "El sistema político en la empresa", Revista Administración de Empresas, Tomo VI, páginas 703 a 718.
21. MAGEE, J. "Árboles de decisión para la formulación de decisiones", en GROFF y MUTH *Modelos de decisión*, 1974, Buenos Aires, El Ateneo.
22. MARTINEZ NOGUEIRA, Roberto. "Empresas familiares: una mirada multidisciplinaria". Revista Alta Gerencia Tº II pags. 37/50.
23. MATHESON, J.E. "La Práctica del Análisis de Decisiones: Ejemplos y Enseñanzas". *Información Comercial Española*, Noviembre 1982, pp. 11-20.
24. MATURANA, Humberto, "Amor y Democracia", Revista Uno Mismo, 20 de agosto de 1991, Instituto de formación matriztica, <http://www.matriztica.org/555>.
25. MENGUZZATO, M. : "Las decisiones en la empresa". *Quadern de treball*, nº82, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, 1986, Universitat de València.
26. MENGUZZATO, M. "Las variables Soft en la Dirección Estratégica". *Revista de Economía y Empresa*, Vol. IX, 1989 b, pp. 113-124.
27. MENGUZZATO, M. "La triple lógica de las alianzas estratégicas". 1995, En CUERVO, pp. 503-524.
28. 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 Nº 2, marzo - abril 1998, páginas 164 a 167.
29. MUCCI O., PÉREZ H, RAMÍREZ N, Y VEGA R. " Una formulación estratégica para las PYME". Anales 6º Congreso Nac. de Profesionales en Cs. Económicas. Área VI, Tº I. pág. 213.
30. MUCCI, Ottorino O. "Empresa familiar: cambio y terapia" Anales 6º Congreso Nac. de Profesionales en Cs. Económicas. Área VI, Tº I.
31. ONITCANSCHI, Guillermo, "Notas sobre elementos de decisión", Publicación de la Cátedra N°151 del Centro de Estudiantes de Ciencias Económicas, FCE, UBA.
32. 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.
33. 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.
34. 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.
35. PAVESI, Pedro, "El costo de oportunidad", en Revista Contabilidad y Administración, Tomo VIII, páginas 161a 199.
36. PAVESI, Pedro, "El costo de oportunidad: aplicaciones", en Revista Contabilidad y Administración Abril 1980, Tomo VI, páginas 493 a 514.



37. PAVESI, Pedro, "El Universo y su comportamiento", Publicación de cátedra N° 154 del Centro de Estudiantes de Ciencias Económicas, FCE, UBA.
38. PAVESI, Pedro, "Estructuras bayesianas", Publicación de cátedra N° 161 del Centro de Estudiantes de Ciencias Económicas, FCE, UBA.
39. PAVESI, Pedro, "La Decisión", Publicación de cátedra N° 150 del Centro de Estudiantes de Ciencias Económicas, FCE, UBA.
40. PAVESI, Pedro, "La incertidumbre del universo", Publicación de cátedra N° 152 del Centro de Estudiantes de Ciencias Económicas, FCE, UBA.
41. 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".
42. PAVESI, Pedro, "Objetivos múltiples y en conflicto", Publicación de cátedra Centro de Estudiantes de Ciencias Económicas, FCE, UBA.
43. 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".
44. RAIFFA, Howard, "The art and science of negotiation", Belknap Press of Harvard University Press, 1982, páginas 148 a 163.
45. RIBES PONS, Ángel, "Ética, excelencia y calidad total", Deusto Business Review, N° 84, página 48.
46. RIBES PONS, Ángel, "La antropología de la misión", Deusto Business Review, N° 97, página 48.
47. RIBES PONS, Ángel, "La cultura de la empresa: cómo actuar en ella y desde ella", Deusto Business Review, N° 79, página 42.
48. SHANK, John ; "Con el foco en el mercado", Revista Gestión, V5 N° 3, Mayo-Junio 2000, página 34
49. SHARMAN, P. " Costeo basado en la actividad ABC", Revista Costos y Gestión, Tomo III, N° 10
50. STRYKER, Perrin, "Cómo analizar ese problema", La Toma de Decisiones, Harvard Business Review, 2002, Bilbao, Ediciones Deusto, páginas 125 a 158.



51. STRYKER, Perrin, "¿Puede analizar este problema?", La Toma de Decisiones, Harvard Business Review, 2002, Bilbao, Ediciones Deusto, páginas 107 a 124.
52. TOMÉ, R. "ABC El costeo por actividades". Revista Costos y Gestión Tomo I, Nº 2
53. FRANCÉS CARRETTÓN, Stella ."La utilización de las matemáticas en la economía del año 2000: La utilización de las matemáticas en los modelos de negociación". Universidad de Extremadura. Páginas 77 a 83.
54. KIPPING, M y PUIG, N. "Entre influencias internacionales y tradiciones nacionales: las consultoras de empresa en la España del siglo XX" Universidad de Valencia.
55. PARRA, Eleonora "Teoría de los Juegos en la Negociación: ¿Jugando a Negociar o Negociar Jugando?". Revista de la Universidad de Zulia (Venezuela). Septiembre / diciembre 2005. Páginas 172 a 188.
56. RIBEIRO SORIANO, Domingo. "Análisis empírico de la función de consultoría en Dirección de Empresas." Universidad de Valencia.
57. SOTO, Antonio. "Teoría de los Juegos: Vigencia y Limitaciones", Revista de Ciencias Sociales Enero/abril del 2004 Páginas 497 a 526.
58. ARANA, M Y FOUTEL, M "Decisiones estratégicas en la Universidad: reflexiones acerca del vinculo racionalidad poder", VII Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria de América del Sur Dic de 2007.
59. 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.
60. ARELLANO RODRIGUEZ, Madelein. "Sistemas de Información: ¿Adecuación a los cambios tecnológicos o herramienta de gestión?". 2008, Revista de las Ciencias Sociales, Vol. XIV, Nº. 3.
61. 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.
62. DOMINGO, Antonio "Ladrones de Tiempo", 2005, Ediciones Éxito en la Red.
63. RAVIER LEONARDO, Coaching Organizacional, Art. en Serie Master en Negocios, Tomo 2 Habilidades Gerenciales, 2009, Clarin, Buenos Aires.

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 Decision Analysis Society**: <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 decisor, 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/etica.

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 alumnos en condiciones de rendir en los llamados de examen final tercero y cuarto.

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.
- Miembros de la cátedra se encuentran participando activamente en la Asociación de Docentes Nacionales de Administración General. La Mg. Mariana Foutel y el Esp. Alejandro Musticchio han presentado un trabajo al Congreso Nacional organizado por la entidad en mayo de 2015 y se ha designado nuevamente a Alejandro Musticchio como representante de ADENAG en la UNMdP.
- 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 alumnos al final del cuatrimestre.

La Mg. Mariana Foutel y el Esp. Carlos Alejandro Musticchio desarrollarán este año el trabajo final de la Especialización en Docencia Universitaria, Facultad de Humanidades, UNMDP, que permitirá continuar con el proceso de aprendizaje y reflexión motivados por esta carrera.

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. A modo de ejemplo citamos la



beca de estudiante avanzado obtenida por el ex alumno Lucas Pujol Cols y su posterior obtención de beca de CONICET de Posgrado Tipo I.

AGREGAR EL ROL DE FOUTEL EN ESTO.

La Mg. Mariana Foutel y el Esp. Carlos Alejandro Musticchio participan del Proyecto *Estudio de la identidad, la cultura y el clima organizacional en la Universidad y su influencia en el desarrollo de la Profesión Académica. Caso Facultad de Cs. Económicas y Sociales de la Universidad Nacional de Mar del Plata*, en calidad de Directora e Integrante respectivamente.

EXTENSIÓN

La cátedra estará incluida en la oferta de capacitación de la Secretaría de Extensión.

QUE ES LO QUE QERES AGREGAR? LO DE INIDEP?

5. Descripción de Actividades de Aprendizaje.

El Plan de trabajo de esta materia, está basado en las siguientes **estrategias 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 alumno.
- Estímulo de trabajos grupales

Se busca fomentar en el alumno 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 alumno 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 (7 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 alumno 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”¹ a partir de la resolución de un caso y/o el comentario de algún artículo, y/o la “práctica reflexiva”² y/o el desarrollo de alguna otra actividad planteada que permita mediar posibilitando en términos de Ferry (1997) orientar la dinámica en el proceso formativo³.

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.

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: alumno-docente, alumno-alumno y alumno-contenido así como podrían también considerarse las interacciones entre el alumno y un experto en la materia o entre el alumno 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

¹ DON FINKEL, “Dar clases con la boca cerrada”, Barcelona, 2008.

² PERRENOUD P., “Desarrollar la práctica reflexiva en el oficio de enseñar”, Editorial Grao, 2004, pag. 43.

³ ANIJOVICH R. y otros, “Transitar la formación pedagógica. Dispositivos y estrategias”, Editorial Paidós.



conocimientos y experiencias tanto anteriores como aquellas que se van generando en el transcurso del aprendizaje.

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, 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 alumnos y presentarán una dedicación adicional mediante la apertura de foros de debate en el campus virtual, dada la condición de inclusión en las evaluaciones.

OBSERVACIONES: Se realizará un taller introductorio sobre aplicación de modelos de decisión, en días y horarios extras a la cursada y de concurrencia optativa para los alumnos.

| FECHA | Tema |
|----------------------------------|---|
| lunes, 22 de agosto de 2016 | Presentación asignatura- Tema 1.1, 1.2 y 1.3. |
| jueves, 25 de agosto de 2016 | Desarrollo de T/P Unidad 1 |
| lunes, 29 de agosto de 2016 | 1.4 T/P Presentación Investigación Empírica. |
| jueves, 01 de septiembre de 2016 | 2.1, 2.2 y 2.3 - Presentación TP Unidad 2 |
| lunes, 05 de septiembre de 2016 | 2.1, 2.2 y 2.3 |
| jueves, 08 de septiembre de 2016 | Presentación trabajos prácticos por grupos. |
| lunes, 12 de septiembre de 2016 | 3.1 , 3.2 y 3.3 |
| jueves, 15 de septiembre de 2016 | 3.1 , 3.2 y 3.3 |
| lunes, 19 de septiembre de 2016 | Presentación trabajos prácticos por grupos. 3.4 y 3.5 – Presentación consigna Mapas Conceptuales. |
| jueves, 22 de septiembre de 2016 | Introducción. U. 4.1 a 4-3 |
| lunes, 26 de septiembre de 2016 | Introducción. U. 4.1 a 4-3 |
| jueves, 29 de septiembre de 2016 | U 4 – Casos Prácticos |
| lunes, 03 de octubre de 2016 | U. 4.4 a 4.5. |
| jueves, 06 de octubre de 2016 | U 4 – Casos Prácticos |
| lunes, 10 de octubre de 2016 | Presentación de Mapa Conceptual primera etapa. Repaso. |
| jueves, 13 de octubre de 2016 | PRIMER PARCIAL |
| lunes, 17 de octubre de 2016 | 5.1, 5.2 y 5.3 |
| jueves, 20 de octubre de 2016 | Trabajos prácticos punto 5.3 |
| lunes, 24 de octubre de 2016 | Trabajos prácticos punto 5.3 |
| jueves, 27 de octubre de 2016 | Trabajos prácticos punto 5.3 |
| lunes, 31 de octubre de 2016 | RECUPERATORIO PRIMER PARCIAL |



| | |
|---------------------------------|---|
| jueves, 03 de noviembre de 2016 | Mesa de Debate con máximos decisores de organizaciones. |
| lunes, 07 de noviembre de 2016 | Teórico Practico - 5.4. |
| jueves, 10 de noviembre de 2016 | Practico - 5.4. (Matriz) |
| lunes, 14 de noviembre de 2016 | Practico - 5.4. (Matriz) |
| jueves, 17 de noviembre de 2016 | Practico - 5.4. (Árbol) |
| lunes, 21 de noviembre de 2016 | Practico - 5.4. (Árbol) |
| jueves, 24 de noviembre de 2016 | Presentación de Mapa Conceptual segunda etapa. Repaso. |
| lunes, 28 de noviembre de 2016 | Feriado |
| jueves, 01 de diciembre de 2016 | SEGUNDO PARCIAL |
| lunes, 05 de diciembre de 2016 | Teórico Practico - Unidades 6 y 7 |
| jueves, 08 de diciembre de 2016 | Feriado |
| lunes, 12 de diciembre de 2016 | 8.1, 8.2. y 8.3. |
| jueves, 15 de diciembre de 2016 | Entrega y Presentación Trabajo Integrador Final. |
| lunes, 12 de diciembre de 2016 | RECUPERATORIO SEGUNDO PARCIAL |
| lunes, 19 de diciembre de 2016 | |

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 Decisiones Y Conducción Estratégica 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.

La materia Decisiones y Conducción Estratégica pertenece al Departamento de Administración, siendo una asignatura de sexto de la carrera de Contador Público y Licenciatura en Administración (Plan 1993), cursándose en el último cuatrimestre de la carrera.

En función de lo expuesto se requiere un enfoque integrador que permita al alumno, como resultado de su paso por la asignatura, 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:

- 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 alumno y el docente.
- Los medios técnicos necesarios para facilitar la presentación del material docente y los contenidos a tratar: pizarra, cañón para presentaciones en power point, 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 aprendizaje⁴ : 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 enfatizando aspectos que pueden haber pasado desapercibidos. Por otro lado, con determinados métodos se acercará más al alumno a la realidad, dándole, de esta forma, una visión más completa de la disciplina.

Entendiendo en términos de Don Finkel⁵ 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.

⁴ WERTHER Y DAVIS, “Administración de Personal y Recursos Humanos”. Ed. Mc Graw Hill. México, 1995.

⁵ DON FINKEL, “Dar clases con la boca cerrada”, Barcelona, 2008.



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 alumno 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 alumnos a través de los grupos de discusión on line.

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 “Decisiones y Conducción Estratégica” no pueden los alumnos 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 propondrá la elaboración de una investigación aplicada a la realidad de una organización, tal cual consta en el punto 8.3.1. 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 OCAS 1560/2011 y modificatorias).

La evaluación del alumno 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 alumno 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-prácticos escritos.
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, dejando constancia escrita para cada alumno si el seguimiento de la cursada resultó aprobado o desaprobado.

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

1. Investigación Aplicada: Consistirá en la resolución, presentaciones parciales y defensa de un caso de



aplicación sometido previamente a su estudio en grupos de no más de 5 integrantes.

2. 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, una parcial referida a las cuatro primeras unidades y una final e integradora de todos los temas.
3. Investigación empírica integrando un trabajo de relevamiento individual y de reflexión grupal sobre características y hábitos para decidir en empresas PYMES locales.

8.4. Evaluación Habilitante:

1. El objetivo de esta evaluación es habilitar al alumno para rendir el examen final de la asignatura. Tendrá derecho a rendirla el alumno 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 alumno 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. Modalidad especial de cursado para alumnos recursantes

Dado que la asignatura pertenece al último año de la carrera, formando parte del último cuatrimestre de la misma, los alumnos que la cursan 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 alumno 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 alumno ya cuenta con una madurez y formación que le permite abordar de manera autónoma el proceso de enseñanza-aprendizaje se propone un régimen especial y opcional para aquellos alumnos que hayan alcanzado ciertos objetivos en su cursado original:

a) Aquellos alumnos 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 alumno aborde adecuadamente los contenidos de la asignatura. Los alumnos 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 alumnos 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 alumno aborde adecuadamente los contenidos de la asignatura. Los alumnos 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 alumno 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:



- Preparación 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.
- Atención del Campus Virtual.
- Coordinación de actividades tutoriales para recursantes.

Profesor Adjunto Interino:

- Preparación de actividades presenciales y on line.
- Coordinación de la 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
- Preparación de casos para la Guía de Trabajos Prácticos.
- Preparación de casos prácticos para los exámenes parciales y habilitantes.
- Corrección de actividades pedagógicas de seguimiento
- Toma y corrección de exámenes parciales, globales, habilitantes y finales, en aspectos prácticos.
- Dictado del Taller sobre Modelos.
- Atención del Campus Virtual.

10. Rendimiento académico de los alumnos.

Ciclo Académico: 2015



| Conceptos | Método A (sin descontar ausentes) | | Método B (descontando ausentes) | |
|----------------------------------|--------------------------------------|------------|------------------------------------|------------|
| | Valores Absolutos | Porcentual | Valores Absolutos | Porcentual |
| Total Inscriptos | 14 | 100 % | | |
| Ausentes | 2 | 14 % | | |
| Subtotal sin ausentes | 12 | 86 % | 12 | 100 % |
| Promocionados | 11 | 79 % | 11 | 92 % |
| Pendientes de Examen Final | 1 | 7 % | 1 | 8 % |
| Desaprobados | 0 | 0 % | 0 | 0 % |
| Pendientes de Examen Habilitante | 0 | 0 % | 0 | 0 % |

11. Informe de la cátedra

“El currículum 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 currículum 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 currículum, sino de otros determinantes. Es contexto de la práctica al tiempo que contextualizado por ella”.⁶

Rescatamos la noción de diálogo. El diálogo presupone en su esencia comunicación e intercambio. Estas lecturas motivaron que volvámos 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

⁶ Gimeno Sacristán, 1998:16



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 currículo escrito, en papel y el currículo en acción, el realmente enseñado en términos de Camilloni (2001), entre el currículo pensado implícita o explícitamente por los profesores y el currículo 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”.⁷

Esta (para nosotros) nueva mirada nos llevó a profundizar el análisis de las brechas del currículo desde la intención de sus actores, la distancia entre texto curricular e interpretaciones de lectores (Stenhouse 1987) y el currículo “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”.⁸

⁷ 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.

⁸ Ramón Flecha y Iolanda Tortajada, Publicación de la Universitat de Barcelona, “Retos y salidas educativas en la entrada de siglo”.



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:

- Continuar la revisión de objetivos, fundamentos, estrategias de intervención pedagógica así como la apertura en algunos puntos del programa analítico procurando una mayor claridad en las expectativas de aprendizaje por parte del estudiante todo lo cual, sumado a algunas actualizaciones bibliográficas, apunta a ajustar el proceso hacia el perfil deseado de graduado.
- 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. Esta actividad grupal, que sustituyó en el ciclo lectivo 2013, al ensayo de racionalidad (actividad individual), arrojó buenos resultados en términos de aprendizaje ya que sigue poniendo 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, 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 “investigación Aplicada”, 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.



- Finalmente, debido al interés que despierta en los estudiantes y lo enriquecedor de las actividades a priori a posteriori derivadas, continuaremos incluyendo en nuestra planificación la participación de una mesa para debate integrada por empresarios/gerentes durante el cursado. A esto pretendemos añadir un encuentro con un emprendedor para analizar el aporte de las herramientas conceptuales de la carrera en general y de la asignatura en particular al desarrollo de su proyecto.

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

Asimismo, cabe aclarar que 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 una selección de contenidos y bibliografía así como una priorización intrínseca de los mismos. 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”.