



# UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES

Facultad de Ciencias Económicas

Departamento de Administración

Asignatura: ADMINISTRACION GENERAL

Código: 252

*Plan "1997"*

Cátedra: Prof. Asociado Regular, Jorge Roberto VOLPENTESTA

Carrera: Actuario en Administración, Contador Público, Lic. En Administración y Lic. En Sistemas.

**Aprobado por Res. Cons. Directivo  
(F.C.E.)**

**Nro. : 3714/17**

En caso de contradicción entre las normas previstas en la publicación y las dictadas con carácter general por la Universidad o por la Facultad, prevalecerán éstas últimas.



*Facultad de Ciencias Económicas*  
*Universidad de Buenos Aires*



**UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES**

**Facultad de Ciencias Económicas**

**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN**

**PROGRAMA DE LA ASIGNATURA:**

**Administración General**

**Código: 252**

**Plan 1997**

*Carreras: Actuario (Administración), Contador Público, Licenciado en Administración, Licenciado en Sistemas de Información de las Organizaciones.*

**Cátedra: Profesor asociado regular a cargo:**

**Dr. Jorge Roberto Volpentesta**



*Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de Buenos Aires*



## **A.- Encuadre General**

### **Contenidos Mínimos**

Caracterización de las organizaciones. Tipologías. Los elementos constitutivos. El contexto. Propósitos, recursos, normas, tecnología. Los enfoques y modelos en administración. Críticas y aportes. Visión de los sistemas, las estrategias y el análisis organizacional. Funciones básicas de la gerencia. Los criterios: eficacia, eficiencia, economicidad y relación con el medio social. Los procesos: política, decisión, influencia, comunicación, control, operación. Estructura. Formas básicas de la estructura. Conceptos de autoridad y poder. La administración y los procesos de cambio. Responsabilidad social.

### **Razones que justifican la inclusión de la materia dentro del plan de estudio. Su importancia en la formación profesional**

Esta asignatura representa para los estudiantes de ciencias económicas de la Facultad de Ciencias Económicas UBA el primer contacto que tienen con uno de los aspectos esenciales del funcionamiento de las organizaciones: la administración. Y siendo que hoy y desde hace ya varias décadas los hombres vivimos en verdaderas sociedades organizacionales, todo lo que se vincule con el conocimiento de las organizaciones impacta en la vida de las personas, ya que nadie puede ser indiferente a la influencia y gravitación que aquellas ejercen sobre nuestras vidas.

El aporte de la materia -justificación de su inclusión dentro del plan de estudio- debe ser el de otorgar a los estudiantes el conocimiento de que la administración es una función fundamental de las sociedades organizacionales contemporáneas, pues de la actividad de las organizaciones dependen todos los aspectos humanos esenciales. Su buen o mal funcionamiento afecta desde la provisión de servicios y productos así como la calidad de vida en general.

Los estudiantes deben comprender la importancia de la función administrativa para organizaciones que se despliegan en un abanico que incluye empresas, instituciones educativas, organizaciones sociales, dependencias gubernamentales, establecimientos hospitalarios, organismos políticos así como también otros procesos organizacionales que también requieren de su función, como en el caso de emprendimientos y proyectos.

La variedad de organizaciones en las que la administración está presente obliga al establecimiento de diferentes criterios para medir la eficacia, eficiencia y efectividad



*Facultad de Ciencias Económicas*  
*Universidad de Buenos Aires*



en función de los fines y objetivos de cada una de ellas. De la misma forma, el administrador deberá coordinar y dirigir los recursos a su disposición desde el conocimiento de la complejidad organizacional en la que le toque actuar.

La administración predica sobre las funciones básicas necesarias para gestionar cualquier organización: planear, organizar, planificar, dirigir, motivar, controlar. Así como sobre los procesos políticos, decisorios, comunicativos, operativos. El estudiante deberá entender que estos elementos esenciales de la disciplina administrativa se instrumentan sobre entidades artificiales, como lo son las organizaciones, de manera que su conceptualización deberá hacerla en el marco de un énfasis en su diseño así como en el rediseño de sus elementos constituyentes. Su comprensión de que su formación universitaria se enrola dentro de las tecnologías sociales ayudará a la contextualización de los contenidos que recibirá a lo largo de su carrera.

La visión sociosistémica de las organizaciones ayudará a enmarcar la importancia e influencia que tiene el contexto para el diseño de las estrategias y las estructuras, en el proceso continuo de cambio que las atraviesa a todas ellas.

Finalmente, se destacarán las responsabilidades que tienen los que administran, tanto ante los integrantes de las organizaciones como frente a todos aquellos grupos de interesados en ellas. La ética como valor esencial de la formación y transtema de la actuación profesional en las organizaciones será resaltada en cada aspecto constituyente de los procesos decisorios y de la actuación gerencial.

### **Ubicación de la asignatura**

De acuerdo al plan de estudios implementado a partir del año 1997, la asignatura Administración General se encuentra ubicada dentro del denominado segundo tramo del Ciclo General de las carreras de Contador Público, Licenciado en Administración, Licenciado en Sistemas de Información de las Organizaciones y Actuario en Administración.

La asignatura no tiene requisitos específicos, de manera que su cursada puede realizarse un vez finalizado el primer tramo del Ciclo General.

### **Objetivos de aprendizaje**

El objetivo general de la asignatura es introducir a los estudiantes en el conocimiento teórico y práctico de las herramientas conceptuales y metodológicas básicas de la administración como función insoslayable del hecho organizativo que se verifica en diferentes ámbitos institucionales.



## Facultad de Ciencias Económicas Universidad de Buenos Aires



Además se buscará que los estudiantes puedan:

- Obtener la capacidad para observar críticamente las organizaciones, comprendiendo su importancia como instituciones sociales proveedoras de bienes y servicios variados. Para ello, los estudiantes deberán reconocer a la Administración como una disciplina del campo social, y a sí mismos como tecnólogos sociales.
- Profundizar los enfoques y modelos descriptivos y explicativos de los elementos constituyentes de las organizaciones para entender los parámetros generales del diseño de las estructuras y de sus estrategias.
- Reconocer el mutuo impacto entre el contexto y las organizaciones.
- Desarrollar el convencimiento de aplicar el método científico para resolver los problemas administrativos, entendiendo que las fórmulas para conseguir el éxito de las tan reiteradas modas administrativas, desconocen los fenómenos y procesos complejos que atraviesan a cada organización en particular.
- Conocer el fundamento básico de las tecnologías administrativas relacionadas con las funciones de planificación, coordinación, dirección, estructuración y control.
- Extraer de la evolución histórica de la Administración sus principales aportes y contribuciones.
- Adquirir el manejo de la terminología administrativa y la comprensión de sus conceptos fundamentales que les permitan integrar de manera efectiva los contenidos de las materias correlativas.
- Obtener la competencia necesaria para actuar en el medio social según los requerimientos propios de su formación universitaria, siendo conscientes de la responsabilidad que les caben tanto hacia su organización como a los grupos de interesados en ella.

### **B.- Programa Analítico**

#### **UNIDAD 1: Las Organizaciones**

##### **Objetivos de aprendizaje**

Que el estudiante interprete y reconozca a las organizaciones como objetos artificiales creados por el hombre para obtener diferentes objetivos y misiones, y que por eso mismo pueden ser diseñadas "ad hoc" y rediseñadas en función de cambios en sus objetivos. Que comprenda y aplique la noción de contexto externo y el equilibrio dinámico organizacional en el funcionamiento de la administración.



## *Facultad de Ciencias Económicas Universidad de Buenos Aires*



### **Contenidos**

Caracterización de las organizaciones: clasificación; tipología; componentes. Visión, misión, fines, metas, valores. Las organizaciones y el cambio: el aprendizaje organizacional. La sociedad de organizaciones. Modelos y teorías aplicables al análisis organizacional. El contexto: condiciones; influencia; relación organización - contexto. Límites. Nociones de cambio y adaptación de las organizaciones. Aspectos generales de la teoría general de sistema. La organización como sistema: enfoque como sistema abierto y cerrado. Exigencias actuales de las organizaciones.

### **UNIDAD 2: La Administración: teoría y práctica**

#### **Objetivos de aprendizaje**

Que el estudiante sea capaz de identificar a la administración como una socio-tecnología que analiza e investiga los procesos, actividades y vinculaciones que se manifiestan dentro de y entre los socio-sistemas, con el fin de corregir, mejorar o reemplazar sistemas y procesos sociales, diseñando y rediseñando unos y otros con el fin de solucionar los problemas sobre la base de la aplicación del método científico.

### **Contenidos**

Administración: análisis epistemológico y semántico. Su objeto de estudio, orígenes, naturaleza e importancia. Relaciones con otras disciplinas: niveles de aportes y contribuciones. El método científico en la disciplina. La administración y sus perspectivas: papel de la administración en la sociedad contemporánea. Su desafío en el contexto argentino. Profesionalidad en la administración: diferentes roles del administrador; capacidades requeridas; aptitudes; actitudes; multiplicidad de incumbencias; desarrollos innovadores y creativos. Sentido ético de la administración. La administración comparada: gerencia pública, privada, de conglomerados, de pymes, de ONGs. Los desafíos presentes.

### **UNIDAD 3: Evolución del Pensamiento en Administración**

#### **Objetivos de aprendizaje**

Que el estudiante pueda conocer a través de la perspectiva histórica cómo se construyó la disciplina administrativa, puntualizando el surgimiento de los elementos formativos, conceptuales y teóricos aplicables a los instrumentos desarrollados, considerando que la



*Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de Buenos Aires*



búsqueda implícita en todas las ideas y acciones ha sido el aumento de la productividad, en una evolución que por más de ochenta años estuvo signada por el carácter empresarial de los aportes doctrinarios. Que comprenda la diferencia entre el desarrollo de las organizaciones empresarias y su encumbramiento, por una parte, y la necesidad del estudio y sistematización de su administración, por el otro.

### **Contenidos**

Análisis y justificación de los modelos de pensamiento y acción utilizados predominantemente. Análisis de contingencia: el contexto espacio-temporal. Las ideas centrales del pensamiento administrativo agrupadas en enfoques y escuelas. La productividad como búsqueda implícita en cada acción y pensamiento. La visión mecanicista de la empresa. El modelo burocrático. El enfoque de relaciones humanas. El estructuralismo. La corriente neoclásica. Las teorías del comportamiento administrativo. El enfoque sistémico. Teorías de la contingencia. Modelos estratégicos y competitivos. Nuevas tendencias.

### **UNIDAD 4: La Estrategia Organizacional**

#### **Objetivos de aprendizaje**

Que el estudiante perciba la presencia del proceso estratégico en la orientación y desarrollo de las organizaciones, analizando el espacio-tiempo que la organización ocupa en el contexto y sus tributarias influencias e interdependencias. Que comprenda los elementos componentes de la estrategia en la estructura organizativa. Que reconozca la relación entre las fases de la estrategia y el proceso administrativo.

#### **Contenidos**

Modelos para el análisis del contexto y su vinculación con la organización. La evaluación interna: capacidades, recursos y fortalezas de la organización. Modelos de diagnóstico: supervivencia, desarrollo, crecimiento. Concepto, formulación y desarrollo de la estrategia. Objetivos estratégicos. Convergencia interna-externa. Los fines estratégicos y el proceso administrativo: su interrelación. Decisión estratégica. Evaluación de las estrategias. Comportamiento de los mercados actuales y su influencia sobre las estrategias organizacionales.



*Facultad de Ciencias Económicas*  
*Universidad de Buenos Aires*



**UNIDAD 5: Las Estructuras**

**Objetivos de aprendizaje**

Que el estudiante conozca de qué diferentes maneras resulta posible articular los recursos con los que cuenta una organización para alcanzar sus objetivos. Que sepa diferenciar los parámetros de diseño básicos que permiten ajustar la estructura en función de la estrategia definida.

**Contenidos**

Conceptualización de modelos estructurales: descriptivos y prescriptivos. Concepto de estructura organizacional. Niveles de jerarquía y división del trabajo. Departamentalización. Delegación. Descentralización. Normalización. Visión vertical y horizontal. Centralización. Relación estrategia, cultura y estructura. Relación con los diferentes contextos. La estructura y su vinculación con la identidad y tipicidad organizacional. Las estructuras burocráticas, orgánicas, jerárquicas o planas. La relación formal-informal. Las configuraciones estructurales. Mecanismos de coordinación. Formas no piramidales y conformación de redes. Principales funciones organizacionales. Formalización: organigramas y manuales.

**UNIDAD 6: Las Funciones de la Administración**

**Objetivos de aprendizaje**

Que el estudiante sea capaz de identificar y reflexionar sobre las funciones esenciales de la administración, articulándolas en un esquema integrador: planear, organizar, dirigir, controlar. Que defina el sistema de control de gestión y destaque su importancia así como del control presupuestario.

**Contenidos**

La función de planeamiento: naturaleza; características. Definición de objetivos, metas, pronósticos, programas, políticas, estrategias y proyectos. El proceso de planeamiento. La asignación cuantitativa: formulación, coordinación y articulación presupuestaria. Análisis y control. Planificación estratégica y operativa. La función de organizar: división de tareas, delegación y coordinación. Las relaciones de mando, asesoría, servicio y apoyo. La función de dirigir: formas de poder, autoridad y persuasión. Capacidades: de conducción; de liderazgo; gerenciales y operacionales de análisis de



*Facultad de Ciencias Económicas*  
*Universidad de Buenos Aires*



problemas; de negociación y solución de las problemáticas presentadas. La función de control: normas, registros, indicadores y medidas de corrección. Control de rutina y control por excepción. Control "ex post" y control "ex ante". Control de Gestión. El control presupuestario como reductor de incertidumbre. Tablero de control. Control de la calidad.

### **UNIDAD 7: Los Proccsos**

#### **Objetivos de aprendizaje**

Que el estudiante pueda articular los conceptos de decisión, comunicación y poder, como condicionantes básicos del comportamiento humano en las organizaciones.

#### **Contenidos**

El proceso decisorio: toma de decisiones. Identificación y variables del problema. Generación, análisis y selección de alternativas. La implementación y la comunicación. Tipos de decisiones. La decisión racional. La racionalidad limitada. Las decisiones según las organizaciones. La decisión en el proceso de planeamiento, gestión y control.

Las comunicaciones: la organización como red de comunicación y significación. Sus elementos: emisores, receptores, mensajes, canales. Ruido y redundancia. Velocidad y necesidad. Las comunicaciones eficaces: la comunicación bidireccional.

El poder: motivación, influencia, autoridad, liderazgo. Autoridad y poder: conceptos. Tipos de autoridad. Ejercicio del poder. Cultura: concepto. Significado de la cultura organizacional. El cambio cultural. Relación entre el poder y la cultura organizacional.

### **UNIDAD 8: Las Habilidades Gerenciales**

#### **Objetivos de aprendizaje**

Que el estudiante conozca y sea capaz de aplicar las competencias genéricas esenciales que se deben poseer para realizar una gerencia efectiva.

#### **Contenidos**

El trabajo en equipo y los equipos de trabajo: características de los equipos eficaces. Formación. Desarrollo. Dimensiones y evolución de un equipo de trabajo. Visión



## Facultad de Ciencias Económicas Universidad de Buenos Aires



compartida. El conflicto: concepto, niveles y tipos. Técnicas de resolución. Conflicto manifiesto y latente. Destrezas necesarias. El liderazgo: diferentes teorías. Creación de una cultura de la confianza. Dimensiones del liderazgo. Competencias esenciales. Dirección por medio del empoderamiento. Cómo retener a los mejores en una organización. Concepto de empleabilidad.

### UNIDAD 9: Desafíos Presentes y Futuros

#### Objetivos de aprendizaje

Que el estudiante pueda comprender las principales tendencias y realidades del mundo en el que operan las organizaciones, siendo consciente de la complejidad interna de su gestión tanto por sus elementos intrínsecos como por las influencias contextuales. Que pueda identificar los nuevos requerimientos de parte de aquellos que de una u otra forma son afectados por el accionar organizacional, comprendiendo la necesidad de adoptar una gestión que tienda al desarrollo sustentable.

#### Contenidos

Los desafíos de la administración ante las nuevas realidades sustantivas mundiales, regionales y nacionales. Los conceptos vigentes que regulan la actuación organizacional: globalización; mercados ferozmente competitivos; internacionalización de la economía; corrupción; desocupación; innovación; pobreza; marginación; inequidad; proteccionismo; ética. Las nuevas ideas predominantes en política, economía y sociedad. Las nuevas tendencias en organización y administración: reingeniería; *empowerment*; *benchmarking*; *outsourcing*.

Responsabilidad social empresarial: análisis histórico y perspectiva. Su gestión. Su vinculación con la sostenibilidad. La influencia de los *stakeholders*. Redes interorganizacionales. Las teorías éticas del desarrollo: desarrollo y crecimiento sustentable.

#### C.- Bibliografía

##### Bibliografía Obligatoria

Robbins, Stephen y Coulter, Mary. 2014, *Administración*, 12 ed., México DF: Pearson.

Koonz, Harold, Weihrich, Heinz, y Cannice, Mark. 2012, *Administración: una Perspectiva Global*, 14 ed., México DF: McGraw Hill.



### **Bibliografía Ampliatoria**

Ackoff, Russell, 1991, *Planificación de la Empresa del Futuro*, México DF: Limusa.

Anzola Rojas, Sérvulo. 2002. *Administración de pequeñas empresas 2º edición*, México DF: McGraw - Hill.

Bertalanffy, L. von. 1988. *Teoría General de los sistemas*. México: Fondo de Cultura Económica.

Daft, Richard. 2015. *Teoría y diseño organizacional*. México DF: Cengage Learning.

Dahrendorf, Ralph. 2005. *En busca de un nuevo orden*. Barcelona: Paidós.

Drucker, Peter, 1993, *La Sociedad Poscapitalista*, Buenos Aires: Editorial Sudamericana.

Drucker, Peter, 2001, *La Gerencia: Tareas, Responsabilidades y Prácticas*, Buenos Aires: El Ateneo.

Etkin, Jorge, 1996, *La Empresa Competitiva: su Grandeza y Decadencia*, Santiago de Chile: Mc Graw Hill.

Etkin, Jorge y Schvarstein, 1997, *La Identidad de las Organizaciones*. Barcelona: Paidós.

Gore, E. y Dunlap, D. 2006. *Aprendizaje y Organización*. Buenos Aires: Granica.

Herrscher, Enrique, 2003, *Pensamiento Sistémico*, Buenos Aires: Granica..

Kent, Patricia, 1999, *La Gestión Ambiental en la Empresa*, Buenos Aires: Librería Editorial Buyatti.

King, N. y Anderson, N. 2003. *Cómo administrar la innovación y el cambio*. Madrid: Thomson.

Llamazares, Ana María. 2011. *Del reloj a la flor de loto*. Buenos Aires: Editorial del nuevo Extremo.

Mintzberg, Henry 1993, *La Estructuración de las Organizaciones*, Barcelona: Editorial Ariel.

Simon, Herbert A. 1957. *El Comportamiento administrativo*. Buenos Aires. Aguilar.

Simon, Herbert. A. 1973. *Las Ciencias de lo artificial*. Barcelona. A.T.E.



*Facultad de Ciencias Económicas*  
*Universidad de Buenos Aires*



Torres Bernal, César Augusto y Sierra Arango, Hernán Darío. 2008. *Proceso administrativo para las organizaciones del silo XXI*. México DF: Pearson.

Volpentesta, Jorge Roberto 2002. *Análisis y Gestión de la Productividad*. Buenos Aires: Editorial Buyatti.

Volpentesta, Jorge Roberto 2011. *La Gestión de la Responsabilidad Social Empresarial 2º edición*. Buenos Aires: Editorial Buyatti.

Volpentesta, Jorge Roberto 2014. *Sistemas e información*. Buenos Aires: Editorial Buyatti.

Volpentesta, Jorge Roberto 2015. *Organizaciones, procedimientos y estructura 3º edición*. Buenos Aires: Editorial Buyatti.

#### **D.- Métodos de conducción del proceso de enseñanza - aprendizaje**

##### **D 1 - Marco general**

El curso pondrá a disposición de los estudiantes los conocimientos y los recursos didáctico - pedagógicos suficientes que favorezcan el aprendizaje de las nociones fundamentales articuladas en el currículo y el desarrollo de las competencias necesarias para diseñar, analizar, rediseñar y gestionar con eficacia, eficiencia y efectividad organizaciones que actúen con rendimientos internos crecientes a la vez que contemplen los valores y necesidades de todos los grupos de interesados en ellas.

La estructura y los contenidos del material educativo (los conceptos básicos esenciales de cada tema y las consecuencias y problemáticas que de éstos deriven) serán organizados y establecidos por el profesor bajo la forma de organizadores avanzados, de manera que el estudiante pueda admitirlos en su estructura cognitiva (conocimientos previos adquiridos).

Para un mejor desempeño y rendimiento del estudiante se considera imprescindible la lectura previa de los contenidos bibliográficos correspondientes asignados a cada clase, según la secuencia establecida en el cronograma general de clases que es entregado el primer día del curso.

Una vez planteados los organizadores avanzados se trabaja con los conceptos básicos a través de la presentación de situaciones problemáticas a realizar tanto de manera individual como grupal. La incertidumbre genera una tensión positiva y ésta impulsa a la búsqueda de soluciones. En esta instancia al estudiante se le dice lo que tiene que hacer y cómo lo tiene que hacer: se le plantean dificultades, conflictos conceptuales y de valores. El docente debe hacer lo que el estudiante no puede para ir



*Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de Buenos Aires*



34

convergiendo hacia situaciones en las que los estudiantes puedan hacer con el docente cosas que no podrían hacerlas sin él, para llegar a un momento en que los estudiantes puedan hacer cosas bajo su propio control, de manera que a través de la interacción grupal y de la participación individual cada estudiante se convierta en sujeto activo dentro del proceso de enseñanza - aprendizaje.

En cada encuentro el docente estimulará en el esstudiantado: el deseo de aprender; la tendencia a cooperar con otros; la curiosidad en la búsqueda de claridad; la tendencia a competir. El docente creará un ambiente favorable para las tareas de indagación y descubrimiento, ofreciendo los recursos de información necesarios preservando un clima de respeto y libertad. Las diferentes actividades propuestas por el docente procurarán: dar libertad para investigar; dar tiempo para pensar; enseñar habilidades para investigar; enseñar a preguntar; incentivar la producción; proveer retroalimentación sobre los resultados; estimular la iniciativa y la résponsabilidad individual y grupal.

## **D 2 - Descripción de diferentes tipos de clases**

La elección de las diferentes modalidades de clases que se exponen a continuación están en función del ejercicio de la libertad de cátedra de cada docente y del número de estudiantes de su curso, asumiendo siempre el desafío que implica superar la marginación del estudiante como sujeto activo del proceso de enseñanza - aprendizaje atendiendo al problema de la masividad en los cursos, sin detrimento del nivel académico.

### **Experiencia de campo**

Para realizar esta actividad se organizarán equipos conformados por un máximo de seis estudiantes. Cada equipo deberá elegir una organización de la cual puedan obtener información y posibilidades ciertas de ser visitada personalmente por parte de todos los integrantes del equipo.

Esta actividad se desarrolla a través del planteo de una situación problemática sobre la que los estudiantes deben obtener información de la organización, con la que elaborarán un diagnóstico y confeccionarán un informe final sobre la cuestión planteada.

Con anterioridad a la visita cada equipo deberá presentar al docente información sobre la organización que se propone y un listado de los elementos y aspectos que se



*Facultad de Ciencias Económicas*  
*Universidad de Buenos Aires*



35

consultarán y observarán, los que deberán contemplar principalmente aspectos de su funcionamiento organizativo relacionados con la situación problemática planteada.

Esta actividad permitirá a los estudiantes conectar los conceptos teóricos aprendidos a través de la palabra escrita u oral con una experiencia directa con el fenómeno que se está estudiando, ampliando su capacidad de comprensión y percepción; además, permitirá desarrollar habilidades para planificar actividades, realizar entrevistas, recolectar y documentar información, analizar situaciones, confeccionar y presentar informes.

### **Investigación individual**

Sobre temas del programa de la materia y presentando conceptos que puedan llegar a ser confrontativos (por ejemplo: centralización versus descentralización), cada estudiante realizará una investigación bibliográfica guiada a partir de la cual elaborará un informe exponiendo los aspectos más salientes de los conceptos analizados y sus propias conclusiones sobre el tema. El docente realizará el seguimiento de la actividad enseñando habilidades para investigar, estimulando la iniciativa, dando tiempo para pensar, enseñando a preguntar, incentivando la producción.

### **Debates sobre prácticas**

Dos grupos trabajan sobre una misma consigna, por ejemplo, el diseño de los procesos de una organización determinada. Luego, el trabajo es presentado al resto del curso pero de manera conjunta por ambos grupos, de modo que cada uno de ellos defiende su propuesta y cuestiona la del otro equipo. El resto del curso participa consultando y discutiendo los resultados presentados por los equipos.

En esta modalidad a los estudiantes se los capacita para actuar en equipos y para expresarse ante otros, que es una manera habitual de trabajo en el campo profesional, además de incentivar el control sobre el proceso de decisión respecto de cómo presentar el resultado obtenido, a través de qué medios y herramientas. Se incentiva la cooperación intragrupal pero también la competencia intergrupala.

### **Debates sobre ideas**

Para efectuar esta actividad se organizarán equipos conformados por un máximo de seis estudiantes. Cada equipo realizará la lectura de determinado material bibliográfico que deberán analizar y sobre el cual deberán extraer conclusiones, las que



*Facultad de Ciencias Económicas*  
*Universidad de Buenos Aires*



36

serán expuestas de manera oral al resto del curso, que deberá indagar sobre aquellas y sus antecedentes.

### **Conversaciones de conocimiento**

El objeto de esta actividad es que personas que hayan podido generar conocimiento sobre sus experiencias organizacionales, conversen con los estudiantes sobre las diversas situaciones que pueden presentarse en la dirección y gestión de organizaciones.

Como la asignatura también es dictada en la modalidad a distancia y virtual, la metodología de conducción del aprendizaje se rige por las especificaciones correspondientes a esas modalidades.

### **E.- Métodos de Evaluación**

Durante el curso se tomarán al menos dos evaluaciones parciales. En la primera de ellas se utilizarán preguntas con respuestas abiertas y pequeñas situaciones problemáticas. Se busca de esta manera calificar los primeros niveles de las habilidades del pensamiento de la taxonomía de Bloom (el conocimiento, la recordación simple de los conocimientos básicos de la disciplina), la comprensión (la captación del significado de los conocimientos, la interpretación de hechos) y la aplicación (hacer uso de los conocimientos en situaciones nuevas, solucionando problemas). Se calificará, entonces, considerando la asimilación de conocimientos, la capacidad para relacionarlos y aplicarlos, la precisión y la claridad expositiva, y el uso de la terminología administrativa.

En la segunda de las evaluaciones parciales se plantea una situación de integración, en la que el estudiante deberá exponer sus ideas de intervención, justificando sus opiniones. En esta instancia se busca evaluar las habilidades superiores del pensamiento de la taxonomía de Bloom: el juicio crítico, a través de demostraciones de análisis, síntesis y evaluación.

Cuando una de estas evaluaciones parciales (sólo una) haya sido calificada con nota inferior a siete (7) o el estudiante haya estado ausente, se podrá tomar la correspondiente evaluación recuperatoria. Esta evaluación recuperatoria no tendrá carácter de obligatoria en aquellos casos en que la calificación del examen parcial haya sido entre 4 (cuatro) y 7 (siete), siendo en esta situación una opción que el estudiante podrá tomar cuando aspire a mejorar la nota del parcial. La calificación obtenida luego



*Facultad de Ciencias Económicas*  
*Universidad de Buenos Aires*



del examen de recuperación no será la resultante de un promedio de notas sino la obtenida en el último examen recuperado.

Se podrá recuperar sólo uno de los exámenes parciales que haya obtenido calificación inferior a siete (7).

El estudiante que no se presente a la primera evaluación ni a su recuperatorio será calificado como "ausente". Aquel que habiéndose presentado a la primera o a su recuperatorio (aun con nota superior a 4) y no se presentara a la segunda, la nota final será "ausente".

La recuperación de los exámenes parciales es sobre todos los temas tratados, independientemente de que en el examen original, algunos de éstos hayan sido contestados correctamente.

Sólo estarán en condiciones de presentarse a los exámenes parciales y finales quienes hayan cumplimentado una asistencia del 75 % de las clases impartidas, previa a cada evaluación.

Sólo podrán presentarse a las evaluaciones quienes figuren en listas oficiales de estudiantes de la facultad a la fecha de ellas.

### **Nota final del estudiante**

En función del método de conducción del proceso de enseñanza - aprendizaje, además de las evaluaciones parciales descriptas, se realizará un seguimiento permanente del estudiante a través de diferentes expresiones de su desempeño: su trabajo individual de investigación, su expresión oral en las instancias de debate, su participación y compromiso en los trabajos grupales y su constancia y dedicación en las tareas asignadas, ya que se considera que el conocimiento no es un producto acabado sino un proceso.

La nota final del estudiante surgirá del promedio simple de las evaluaciones parciales.

El estudiante con nota promedio final de las evaluaciones de siete (7) o más puntos será promovido directamente. Quien obtenga nota final de cuatro (4) o más puntos pero menos que siete (7) será considerado "regular" y deberá rendir un examen final de la asignatura. El estudiante que presente nota final inferior a cuatro (4) tendrá calificación de "insuficiente".

En ningún caso la nota final podrá ser mayor o igual a cuatro (4) si una de las evaluaciones (parciales, trabajos prácticos y participación) se calificó de insuficiente.



## Facultad de Ciencias Económicas Universidad de Buenos Aires



En oportunidad de la evaluación final de los estudiantes se estima oportuno realizar también una evaluación del proceso de enseñanza, adicionando una encuesta orientada a evaluar la calidad del curso.

### **Examen final para el estudiante “regular”**

El estudiante que tenga la materia “regularizada” dispone de un plazo de dos años para rendir el examen final, a partir del cuatrimestre en que se cumpla esta regularización. Los exámenes finales serán escritos y contemplarán cualquiera de todos los puntos del programa vigente de la materia. La promoción de la asignatura en los exámenes finales será con cuatro (4) puntos, debiendo para esto responder satisfactoriamente el 60 % de los aspectos solicitados.

El estudiante podrá rendir el examen final con el profesor a cargo del curso en el que se regularizó la materia durante los dos turnos inmediatos posteriores a su regularización. Ante la ausencia del profesor que estuvo a cargo de la materia, el Profesor Titular o Asociado dispondrá quién será su evaluador.

No obstante lo manifestado anteriormente, por razones pedagógicas se recomienda:

- Rendir el examen final inmediatamente luego de haber regularizado la materia.
- Cursar nuevamente la asignatura, de no lograr su aprobación luego de dos ocasiones.

### **Modalidad a distancia y virtual**

Como la asignatura también se dicta en la modalidad a distancia y virtual, la evaluación se rige por las disposiciones que atienden esas modalidades.

### **Exámenes Libres**

Para los exámenes libres se considerará el mismo programa y bibliografía del curso regular. Las exigencias en cuanto a conocimientos y a su aplicación práctica así como los criterios de evaluación serán iguales a los de la instancia del examen final regular.

No obstante se realiza la recomendación de cursar el dictado de la materia, ya que de otro modo el estudiante no recibiría la experiencia lograda en clase, la que se considera valiosa para la formación del futuro profesional.