



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado



**Universidad de Buenos Aires**  
**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Escuela de Estudios de Posgrado**

---

**CARRERA DE ESPECIALIZACIÓN EN DOCENCIA  
UNIVERSITARIA EN CIENCIAS ECONÓMICAS**

---

**TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN**

---

Estrategias de aprendizaje activo aplicadas a la  
enseñanza de la asignatura Sistemas Administrativos-  
USAL 2015-2017

---

AUTOR: BÁRBARA SUSANA LÓPEZ IGLESIAS

TUTOR: DIANA SCHULMAN

SEPTIEMBRE 2018

---



## Resumen

El presente trabajo evaluará los resultados en el rendimiento de los alumnos, luego de la implementación de estrategias didácticas de aprendizaje activo aplicadas a la enseñanza en la asignatura Sistemas Administrativos. Para ello, se llevará a cabo un análisis comparativo de las calificaciones obtenidas en el primer parcial de la asignatura por los estudiantes ex antes y ex post de dicha intervención educativa.

Esta experiencia se llevó a cabo con los alumnos que cursaron y rindieron el primer parcial de la asignatura Sistemas Administrativos para la Carrera de Contador Público de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad del Salvador, durante los cinco cuatrimestres comprendidos entre marzo de 2015 y julio de 2017.

A lo largo de este trabajo se buscará responder la siguiente pregunta: ¿Hasta qué punto la incorporación de estrategias didácticas de aprendizaje activo contribuyó al cumplimiento de las metas educativas propuestas en la asignatura?

Este trabajo presenta los resultados obtenidos luego de aplicar las estrategias didácticas con los educandos y sus efectos sobre el rendimiento de los mismos, lo cual resulta de gran valor para conocer si la formación está generando aprendizajes autónomos, independientes y autorregulados. Los datos obtenidos muestran que la aplicación de estrategias didácticas de aprendizaje activo ayudó a mejorar en forma significativa el rendimiento de los alumnos, mejorando, por un lado, el promedio de sus calificaciones y por otro reduciendo el porcentaje de reprobados, contribuyendo de esta forma al cumplimiento de las metas educativas de la asignatura.

**Palabras clave:** Estrategias didácticas – Aprendizaje Activo – Calidad de la Enseñanza – Rendimiento de los alumnos.



## Índice

|  |    |
|--|----|
| Universidad de Buenos Aires.....   | 1  |
| 1. Introducción.....   | 5  |
| 1.1 Fundamentación y planteamiento del problema.....                         | 5  |
| 1.2 Objetivos .....  | 7  |
| 1.3 Metodología y técnicas a utilizar.....                                   | 7  |
| 2. Marco teórico.....  | 8  |
| 2.1 Estrategias Didácticas de Aprendizaje Activo .....                       | 12 |
| 2.1.1 Técnica de aprendizaje colaborativo.....                               | 12 |
| 2.1.2 Técnica expositiva en grupos de aprendizaje colaborativo.....          | 12 |
| 2.1.3 Técnica del estudio dirigido .....                                     | 13 |
| 2.1.4 Técnica de la pregunta .....   | 13 |
| 2.1.5 Técnica del estudio de casos .....                                     | 14 |
| 2.1.6 Técnica de laboratorio.....  | 14 |
| 2.1.7 Enseñanza entre pares .....  | 14 |
| 2.1.8 Aprendizaje independiente.....   | 15 |
| 2.1.9 Técnicas de repaso.....  | 15 |
| 2.1.10 Técnicas de Autoevaluación.....                                       | 15 |
| 3. Diagnóstico.....  | 15 |
| 3.1 Análisis de datos.....   | 20 |
| 4. Propuesta de Intervención .....   | 27 |
| 4.1 Estrategia didáctica aplicada al dictado de la Unidad 1.....             | 28 |
| 4.2 Estrategia didáctica aplicada al dictado de la Unidad 2.....             | 29 |
| 4.3 Estrategia didáctica aplicada a la integración de los conocimientos..... | 31 |



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado



|  |    |
|--|----|
| 5. Conclusiones.....                                     | 31 |
| 6. Referencias bibliográficas y bibliografía .....       | 33 |
| 7. Anexos .....  | 37 |
| 7.1 Anexo I: Caso De Estudio Integral.....               | 37 |
| 7.2 Anexo II: Guía de Estudio Estructurada .....         | 44 |
| 7.3 Anexo III: Análisis de caso para la integración..... | 55 |



## 1. Introducción

### 1.1 Fundamentación y planteamiento del problema

En la actualidad, los sistemas de educación superior están siendo sometidos a nivel mundial a fuertes presiones para elevar la calidad de su enseñanza hasta el punto que ésta, se ha convertido en su prioridad estratégica (Cid *et al.*, 2009 y Hativa y Goodyear, 2002). A los fines de este trabajo, se definirá como enseñanza de calidad, a la que consigue alcanzar las metas de enseñanza, así mismo, utilizaremos en este documento los términos de calidad educativa, enseñanza eficiente y buenas prácticas de enseñanza como sinónimos.

Según Ramsden (2007), una enseñanza de calidad en educación superior debe cambiar la manera como los estudiantes comprenden, experimentan o conceptualizan el mundo que les rodea, aunque según la información disponible, las metas de enseñanza de nivel superior, caracterizadas por su ambición y complejidad, no están siendo alcanzadas por la mayoría de los estudiantes de este nivel. Bain (2006), argumenta que, en el aula, los alumnos se convierten en aprendices superficiales, nunca se ponen en disposición de invertir lo suficiente en ellos mismos para comprobar en profundidad un asunto, ya que temen al fallo, y por tanto se conforman con ir arreglándoselas, con sobrevivir. A menudo recurren a la memorización y sólo intentan reproducir lo que han oído. En el caso de la asignatura Sistemas Administrativos, esto queda evidenciado a partir del bajo rendimiento por parte de los estudiantes observado a partir de las bajas calificaciones obtenidas en el primer parcial teórico de la materia.

El proceso de enseñanza-aprendizaje siempre ha sido objeto de preocupación a nivel mundial y el alto índice de alumnos reprobados aunado a una enseñanza tradicional, donde el alumno tiene un papel pasivo en el que debe ser disciplinado, acrítico y sumiso (Torres, 2006), son motivos suficientes para estudiar esta problemática y desarrollar estrategias didácticas resolutivas.



Las investigaciones actuales acerca del proceso de enseñanza-aprendizaje enfatizan en la búsqueda de estrategias centradas en el aprendizaje, en donde el alumno participe activamente en la adquisición de su conocimiento (Bonwell y Eison, 1991).

Ante ese escenario y en busca de mejorar el rendimiento de los alumnos, surgió la iniciativa de desarrollar una intervención educativa en los cursos de la asignatura Sistemas Administrativos para la Carrera de Contador Público de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad del Salvador, que fuera congruente al nuevo modelo educativo, a partir del desarrollo y aplicación de un conjunto de estrategias didácticas de aprendizaje activo que faciliten la labor docente y permitan que la enseñanza pueda lograr su cometido.

A efectos del presente trabajo, se utilizará la evaluación como instrumento para juzgar el aprendizaje del estudiante y medir su rendimiento académico, entendiendo por “rendimiento académico” a aquello que el estudiante es capaz de evidenciar como reflejo de su aprendizaje, ya que se entiende, que no puede concebirse un sistema de enseñanza-aprendizaje sin estándares de evaluación que permitan controlar por medio de la retroalimentación, la calidad de la educación. El Dr. Zaldívar Carrillo comenta: “La función más importante del examen, es la de diagnosticar las potencialidades de los estudiantes para proyectar el trabajo futuro y establecer las diferencias individuales según los objetivos que se hayan planteado”.

A lo largo de este trabajo se buscará responder la siguiente pregunta: ¿Hasta qué punto el uso de estrategias didácticas de aprendizaje activo contribuyó al cumplimiento de las metas educativas propuestas en la asignatura Sistemas Administrativos para la Carrera de Contador Público de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad del Salvador, durante los cinco cuatrimestres comprendidos entre marzo de 2015 y julio de 2017?

Nuestra hipótesis es que el uso de estrategias didácticas de aprendizaje activo en la asignatura Sistemas Administrativos, impacta positivamente en el rendimiento de los alumnos, contribuyendo al cumplimiento de las metas educativas de la asignatura.



## 1.2 Objetivos

El objetivo del presente trabajo es determinar la relación existente entre la utilización de estrategias didácticas de aprendizaje activo y la mejora en el rendimiento de los alumnos en la asignatura Sistemas Administrativos para la carrera de Contador Público en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad del Salvador durante el periodo comprendido entre marzo de 2015 y julio de 2017.

### Objetivos Específicos:

- Desarrollar la experiencia de aprendizaje activo realizada con los alumnos de la asignatura Sistemas Administrativos durante los cinco cuatrimestres comprendidos entre marzo de 2015 y julio de 2017.
- Identificar las técnicas didácticas que mejor favorecieron el aprendizaje activo en la experiencia.
- Medir a través de los resultados de la evaluación, la eficacia de las estrategias implementadas en el rendimiento de los alumnos.

## 1.3 Metodología y técnicas a utilizar

Esta investigación se realizó desde un enfoque cuali y cuantitativo, sobre un total de diez cursos de la asignatura Sistemas Administrativos, para evaluar el impacto en el rendimiento de los alumnos, de la implementación de estrategias didácticas de aprendizaje activo aplicadas a la enseñanza de la asignatura.

Para dar cuenta del alcance de dicha experiencia, se trabajará con un universo de 249 alumnos, quienes cursando el segundo año de la carrera de Contador Público en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad del Salvador, se inscribieron y rindieron el primer parcial de la asignatura Sistemas Administrativos durante los diez cuatrimestres comprendidos entre julio de 2012 y julio de 2017.

Una vez finalizado el proyecto de intervención, se llevó a cabo el primer parcial de la materia, a partir del cual se evaluará el aprendizaje de los estudiantes.



Para determinar la correlación entre el uso de estrategias didácticas de aprendizaje activo aplicadas a la asignatura y el rendimiento académico de los alumnos, se llevó a cabo un análisis comparativo de las calificaciones obtenidas en el examen por el grupo de control, compuesto por un total de 124 alumnos, quienes cursaron y rindieron el primer parcial de la asignatura durante los cinco cuatrimestres anteriores a la intervención educativa. A este último, se aplicaron métodos tradicionales de enseñanza, siendo la exposición por parte del profesor, la técnica didáctica predominante.

Cabe mencionar que tanto para el grupo de tratamiento como para el de control, se ha mantenido mismo nivel de exigencia, de calidad académica y sistema de evaluación.

La recolección de datos de la investigación surge de datos cuantitativos obtenidos sobre la totalidad de inscriptos en la asignatura por periodo, el total de alumnos que rindieron el primer parcial y/o recuperatorio del primer parcial y las calificaciones obtenidas por cada uno de ellos, mientras que el análisis es mayormente porcentual para una mejor comprensión de la investigación.

Las siguientes fórmulas se utilizaron como base para cuantificar la muestra, el grupo de control y grupo intervenido y el resultado de las calificaciones del primer parcial/recuperatorio del primer parcial y su posterior comparación.

- Muestra/grupo de control/grupo intervenido = total de alumnos inscriptos en el periodo – total de alumnos que no rindieron el primer parcial o recuperatorio del primer parcial de la asignatura.
- Promedio de notas del primer parcial (por grupo-por periodo) =  $\sum$  de la nota de todos los parciales/recuperatorios aprobados (por grupo– por periodo) / Total de estudiantes que aprobaron el primer parcial / recuperatorio (por grupo-por periodo)

## 2. Marco teórico

El proceso de enseñanza-aprendizaje siempre ha sido objeto de preocupación a nivel mundial, pero a pesar de ello, enseñar se hace cada vez más complejo y aprender se ha convertido en una experiencia mucho más desafiante para los alumnos. La didáctica es uno



de los componentes esenciales que puede ayudar a que la enseñanza superior pueda lograr su cometido.

Según diferentes autores, la didáctica es la ciencia que tiene por objeto intervenir en el proceso de enseñanza-aprendizaje, a partir del uso de estrategias y metodologías eficaces que dirijan el aprendizaje de la manera más eficiente posible, con la finalidad de obtener una formación intelectual y el desarrollo individual y social del ser humano (Nerici, 1999). En el caso de la Didáctica del Nivel Superior, como disciplina científica dentro del campo de las denominadas “Ciencias de la Educación”, es una didáctica especializada, cuyo objeto de estudio es la enseñanza en el aula universitaria y de instituciones terciarias (no universitarias). En tal sentido, la Didáctica del Nivel Superior estudia el proceso de enseñanza que un docente o equipo docente organiza en relación con los aprendizajes de los estudiantes y en función de un contenido científico, tecnológico o artístico, altamente especializado y orientado hacia la formación en una profesión (Lucarelli, 1999).

Tal como han señalado de manera acertada Coll y Bolea (1990), cualquier situación educativa se caracteriza por tener cierta intencionalidad. Esto quiere decir que, en cualquier situación didáctica, uno o varios agentes educativos, desarrollan una serie de acciones o prácticas encaminadas a influir o provocar un conjunto de aprendizajes en los alumnos, con una cierta dirección y con uno o más propósitos determinados.

Según Silberman (1998), el aprendizaje no es una consecuencia automática de verter información en la cabeza de un alumno, sino que requiere de la propia participación mental del estudiante y también la acción, ya que por sí solas, la explicación y la demostración jamás conducirán a una educación real y duradera. Solo un aprendizaje que sea activo lo lograra.

En la actualidad, vivimos un contexto universitario en el que la excelencia académica está determinada por lo verbal, lo disciplinar y lo conceptual, por tal motivo, es necesario que los profesores rompan con el estilo didáctico impuesto por la epistemología positivista y



revisen sus prácticas en los espacios del aula aplicando estrategias didácticas innovadoras que posibiliten “enseñar” de modo que pueda ser aprendido lo que se enseña y tiendan a mejorar la calidad educativa garantizando de esta forma, tanto la libertad del alumno como su relación con el saber (Lucarelli, E., 2004).

Margalef y Pareja (2008) realizaron un estudio a partir de tres escenarios distintos en donde se aplicaron estrategias que promueven el aprendizaje activo y encontraron que aunque resulte complejo de aceptar, una práctica basada en un aprendizaje activo, autodirigido y reflexivo son opuestas a un modelo educativo tradicional, por su parte, Mayer (2009) sostiene que cuando se tienen métodos efectivos para promover el constructivismo en el aula se estimula la actividad cognitiva en el estudiante, un mayor enfoque en los contenidos curriculares y una mejor guía por parte del profesor.

Si la educación tiene como finalidad llevar al individuo a actuar en la realidad para enfrentar situaciones nuevas, de manera consciente, eficiente y responsable, es innegable, para el cumplimiento de dichas metas educativas, la necesidad de redirigir la enseñanza tradicional hacia un modelo donde el alumno se convierta en el núcleo del proceso de enseñanza-aprendizaje (Veliz & Isaya, 2002). Ello se logra a través de un aprendizaje activo por el cual el educando es llamado a elaborar su propio conocimiento y a estructurar su conducta.

El desarrollo del constructivismo ha sido una pieza clave para situar al alumno en el papel de protagonista de su aprendizaje, Piaget (1986) aportó que para que hubiera un desarrollo cognitivo por parte del estudiante es necesario que construya su aprendizaje, mejor aún si se da en un entorno de interacción social. Para Hernández (2002) los piagetianos conceden un papel activo al estudiante en su proceso de aprendizaje, enfrentándolo a tareas auténticas y situadas en contextos significativos que faciliten la construcción del conocimiento, Ertmer y Newby (1993).



Según Ramsden (2007), los seis principios de una enseñanza efectiva en la educación superior, son: 1) despertar el interés y los deseos de aprender por parte de los estudiantes, donde ellos acepten el esfuerzo que va requerir; 2) preocupación y respeto por el aprendizaje del alumno, es decir, todas sus acciones deben estar encaminadas a lograr cambios en su comprensión del mundo; 3) ofrecer una realimentación adecuada y una justa evaluación, sobre todo la primera, ya que es la característica de una enseñanza eficiente más citada por los estudiantes (Shute, 2008); 4) metas claras y retos intelectuales: al estudiante le debe quedar claro lo que se espera de él y alcanzar esa finalidad debe implicar un desafío; 5) fomento de la independencia y control de su aprendizaje por parte del alumno y su activo involucramiento: la finalidad para el estudiante es que al término del proceso instruccional sea un aprendiz autónomo y autorregulado; y 6) aprender de los estudiantes, lo que implica que el profesor debe ser humilde y estar dispuesto a conocer cosas nuevas; ser generoso para compartir lo que sabe y conocer a sus alumnos para adaptar sus conocimientos a sus características, expectativas y deseos, y no al revés.

Por ello, es de suma importancia que la enseñanza se mueva a entornos de aprendizaje activo en el que se involucre a los alumnos a hacer y a pensar en lo que están haciendo (Bonwell & Eison, 1991), de esta forma, el alumno estará involucrado en el proceso de aprendizaje y le será significativo, tal y como lo ha propuesto Ausubel (1981) destacando la importancia de un aprendizaje interactivo y no memorístico en beneficio de un aprendizaje significativo y duradero.

Lo antes dicho, implica un cambio sustancial que busca pasar de un concepto de aprendizaje, entendido como la capacidad que tiene un individuo para almacenar en su memoria conocimientos, datos e información, a concebir el aprendizaje como un proceso de adquisición y desarrollo de capacidades; transitar de una pedagogía unidireccional a una pedagogía bidireccional o multidireccional, de un trabajo focalizado en la figura del docente a un trabajo centrado en el grupo, donde el aprendizaje cooperativo ocupe un lugar relevante (Serrano, et al., 2008; Pons, et al., 2010). Este tránsito también implica dejar de



concebir a la enseñanza como transmisión de información y entenderla como un proceso encaminado a promover la comprensión y el aprendizaje profundo del educando.

## **2.1 Estrategias Didácticas de Aprendizaje Activo**

La estrategia didáctica, es la planificación del proceso de enseñanza-aprendizaje para la cual el docente elige las técnicas y actividades que puede utilizar a fin de alcanzar los objetivos de su curso, esto implica, no solo terminar el programa asignado a la materia que se esté dictando, sino que como afirma Carlos Enrique Rodríguez (2013), que la enseñanza sea significativa, pertinente, competente y orientada a formar sujetos reflexivos, responsables de sus actos, comprometidos socialmente y que operen con creatividad en los diferentes ámbitos de su actividad.

A los fines de la intervención educativa realizada, se seleccionaron las siguientes técnicas didácticas de aprendizaje activo identificadas por Silberman (2007), en busca de motivar a los estudiantes a pensar, sentir y aplicar:

### **2.1.1 Técnica de aprendizaje colaborativo**

Esta técnica se caracteriza por la realización de actividades en pequeños grupos, donde el apoyo de los pares, junto con la diversidad de opiniones, conocimientos y habilidades resultan ser muy útiles, en especial para alivianar un material arduo. El aprendizaje colaborativo es una de las mejores maneras de promover el aprendizaje activo es a través de actividades como la búsqueda de información para responder preguntas que les han sido planteadas o el estudio en grupos de determinado material sin la presencia del docente. No obstante, el aprendizaje en colaboración no siempre resulta efectivo. Pueden presentarse desigualdades en la participación, problemas de comunicación y confusiones.

### **2.1.2 Técnica expositiva en grupos de aprendizaje colaborativo**

La exposición consiste en la presentación de un tema, lógicamente estructurado, en donde el recurso principal es el lenguaje oral. La exposición es probablemente el



método de enseñanza más utilizado en las universidades, pero también el más citado durante los últimos años cuando se busca referir prácticas educativas obsoletas o ineficaces. Sin embargo, cuando este método se aplica de la manera apropiada, con el contenido adecuado a los espacios de tiempo disponible e integrado con otras técnicas o estrategias didácticas, puede contribuir enormemente a un proceso de enseñanza aprendizaje efectivo, especialmente en aquellos cursos en donde se requiere cubrir mucho material. La técnica expositiva en grupos de aprendizaje colaborativo, consiste en la exposición oral por parte del profesor del asunto de la clase, estimulando la participación del alumno intercalando actividades cortas, que sean dinámicas y que propicien la colaboración.

### 2.1.3 Técnica del estudio dirigido

Esta técnica implica la elaboración por parte del docente de guías de estudio, detallando los principales subtemas del material que se está presentando, con espacios en blanco para que el alumno complete y tomen apuntes durante la clase. Según Silberman (2007), esta técnica que involucra el uso de apuntes orientados posibilita una mayor participación de los alumnos que con la distribución de material impreso previamente completado.

### 2.1.4 Técnica de la pregunta

A partir de la implementación de:

- **La técnica del diálogo:** es una forma de interrogatorio, cuyo fin es llevar a los alumnos a la reflexión valiéndose de razonamientos. El principio básico es que el docente propone alguna cuestión y debe encauzar al alumno para que encuentre soluciones. Al aplicar esta técnica, las preguntas deben apoyarse en procesos de reflexión y dirigirse a la clase en general para que todos piensen en la posible respuesta.
- **Técnica de la argumentación:** es una forma de interrogatorio destinado a comprobar lo que el alumno debería saber. Se encamina a diagnosticar conocimientos, por eso es un interrogatorio de verificación del aprendizaje. Está



técnica exige el conocimiento del contenido que será tratado y requiere la participación activa del alumno.

- **Técnica de la discusión (debate):** exige el máximo de participación de los alumnos en la elaboración de conceptos y la realización de la clase. Consiste en debatir un tema por parte de los alumnos bajo la dirección del profesor, para llegar a una conclusión.

### 2.1.5 Técnica del estudio de casos

Esta técnica es considerada por Harvard Business School (1988) un dispositivo de gran utilidad, ya que permite abordar desde una situación particular un conjunto de problemáticas reales a identificar, definir y comprender, antes de proponer alternativas de solución. Consiste en la presentación de un caso o problema para que la clase sugiera o presente soluciones según convenga. Se manifiesta a través de dos modalidades, una se refiere al estudio de una cuestión desarrollada evolutivamente desde el pasado hasta el presente y la otra propone situaciones problemáticas que el alumno tiene que resolver.

### 2.1.6 Técnica de laboratorio

Consiste en una serie de preguntas en relación a un contenido, promueve destrezas organizativas, creativas, manipulativas y de comunicación, con el fin de aplicar todos los conocimientos a un caso o situación en particular.

### 2.1.7 Enseñanza entre pares

Algunos expertos consideran que un tema sólo ha sido completamente dominado cuando el alumno es capaz de explicárselo a otra persona. La enseñanza entre pares proporciona a los alumnos la ocasión de aprender algo bien y, al mismo tiempo, convertirse en apoyo de sus compañeros. Esta técnica puede implementarse a partir de actividades de intercambio de grupo a grupo, donde los distintos grupos de alumnos reciben diversas tareas y deberán "enseñar" lo que ha aprendido al resto de



la clase, o a partir del dictado de clases entre pares, donde los miembros de la clase asumen toda la responsabilidad por el aprendizaje de sus compañeros.

### **2.1.8 Aprendizaje independiente**

Cuando los alumnos aprenden por su cuenta, desarrollan la capacidad de concentrarse y reflexionar. Trabajar solos también les brinda la oportunidad de asumir una responsabilidad personal por su aprendizaje.

### **2.1.9 Técnicas de repaso**

Su objetivo es ayudar a los alumnos a fijar lo aprendido y probar su conocimiento y sus habilidades. El material repasado tiene cinco veces más posibilidades de ser retenido por el alumno, ya que le permite reconsiderar la información y encontrar maneras de almacenarla en su cerebro (Silberman, 2007). Una actividad orientada a instar a los estudiantes a revisar lo que han aprendido por su cuenta consiste en solicitarles la confección de un resumen de lo que han aprendido y de presentar su resumen ante los demás.

### **2.1.10 Técnicas de Autoevaluación**

La autoevaluación permite a los alumnos evaluar lo que ahora conocen, lo que pueden hacer y las nuevas actitudes que surgen como consecuencia y proporcionan un cierre significativo a la experiencia de estudio. Una de las actividades más populares para obtener el compromiso de aplicar lo que se ha aprendido en la clase es a través de la resolución de ejercicios.

## **3. Diagnóstico**

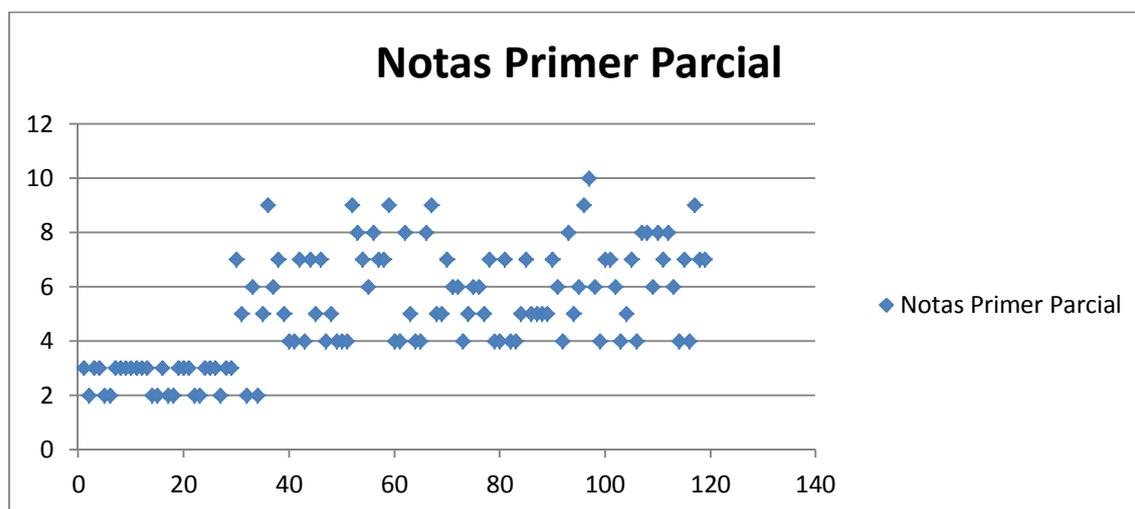
Según Ramsden (2007), una enseñanza de calidad en educación superior debe cambiar la manera como los estudiantes comprenden, experimentan o conceptualizan el mundo que les rodea. En la actualidad, se desarrollan con fuerza nuevas concepciones didácticas, con énfasis en la formación de sujetos reflexivos, responsables de sus actos



y comprometidos socialmente, que operen con creatividad en los diferentes ámbitos de su actividad, aunque según la información disponible, las metas de enseñanza de nivel superior, no están siendo alcanzadas por la mayoría de los estudiantes de este nivel. En el caso de la asignatura Sistemas Administrativos para la Carrera de Contador Público de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad del Salvador, la cual se cursa durante el segundo año de la Carrera, esto queda evidenciado a partir del bajo rendimiento por parte de los estudiantes observado a partir de las bajas calificaciones obtenidas en el primer parcial teórico de la materia.

La grafica Nro.1, muestra el nivel de calificaciones obtenidas por los alumnos que cursaron y rindieron el primer parcial de la asignatura, durante el periodo comprendido entre julio de 2012 y diciembre de 2014.

**Grafica Nro. 1: Notas Primer Parcial de la Materia (2012-2014)**



*Fuente: elaboración propia*

Durante dicho período, el 30% de un total de 124 alumnos, obtuvo en el primer parcial de la asignatura, una nota igual o inferior a 3.99 puntos, lo cual equivale a un insuficiente como calificación en el examen.

Ante ese escenario y con el objetivo de mejorar el rendimiento de los alumnos, surgió la iniciativa de desarrollar una intervención educativa, que fuera congruente al nuevo modelo



educativo, en busca de promover un aprendizaje activo y responsable por parte del alumno a través del desarrollo y aplicación de un conjunto de estrategias didácticas de aprendizaje activo, aplicables al abordaje del contenido evaluado en el primer parcial de la materia, diseñadas a partir de la combinación de determinadas técnicas y actividades que permitan enseñar los contenidos, educando para la comprensión.

El proyecto de la intervención educativa se puso en marcha a partir de marzo de 2015 y estuvo a cargo de profesores con al menos 10 cuatrimestres de experiencia docente en el dictado de la materia. El mismo, consistió en la implementación de estrategias didácticas de aprendizaje activo aplicadas a las Unidades 2 y 3 del programa de la asignatura Sistemas Administrativos.

La asignatura Sistemas Administrativos, tanto en su perspectiva teórica como práctica, tiene por objeto el aprendizaje del proceso de “organizar” las instituciones, sus causas y necesidades. Esto implica dar forma a las organizaciones estableciendo distintas posibilidades de diseñar configuraciones estructurales que correspondan a las estrategias asumidas; seleccionando procesos acordes con el grado de eficiencia buscado; intentando optimizarlos y adaptarlos a la realidad contingente y al uso efectivo de la información.

En cuanto a las Unidades 2 y 3, sobre las cuales se decidió realizar la intervención educativa, incluye los temas de diseño organizacional y los modelos organizativos respectivamente, siendo, el libro Diseño de organizaciones eficientes (Mintzberg, 2000), la bibliografía obligatoria utilizada.

El dictado de dichas unidades está programado para ser abordado en un total de cinco clases consecutivas con una duración de 3 horas reloj cada una de ellas, en las cuales se tratan los siguientes temas: Parámetros para el diseño de puestos: especialización, amplitud, autoridad, responsabilidad, capacitación, eficiencia, comunicación, información, decisiones, ambiente, adaptación, focalización y formalización. Parámetros para el diseño de Estructuras: procesos de trabajo, sistema técnico, coordinación, complejidad, descentralización del proceso decisorio, poder, formalización, tecnología, tamaño,



agrupamiento, áreas, cohesión, economía, sistema de control, contexto. Metodología del diseño. Factores contingencias. Enfoques tradicionales: modelos burocráticos, orgánicos, profesionales y descentralizados, configuraciones: Simple, Equipos, Funcional, Burocracia Mecánica, Burocracia Profesional, Adhocracia, Divisional, otras configuraciones: Híbridos, Redes, Misionera y Conglomerados.

En cuanto al diseño de las estrategias didácticas para el abordaje de las unidades de referencia, se ha seleccionado un conjunto de técnicas de aprendizaje activo aplicables a cada una de las temáticas con fines específicos. Entre las técnicas seleccionadas se encuentran la técnica de apuntes orientados, el debate activo, el aprendizaje colaborativo, las clases entre pares, intercambios de grupo a grupo y estudio de casos.

La muestra, estuvo constituida por los 249 alumnos, del total de 275 alumnos inscriptos en la materia durante los 10 cuatrimestres comprendidos entre julio de 2012 y julio de 2017, que rindieron el primer parcial de la asignatura durante alguno de los cuatrimestres comprendidos en ese periodo.

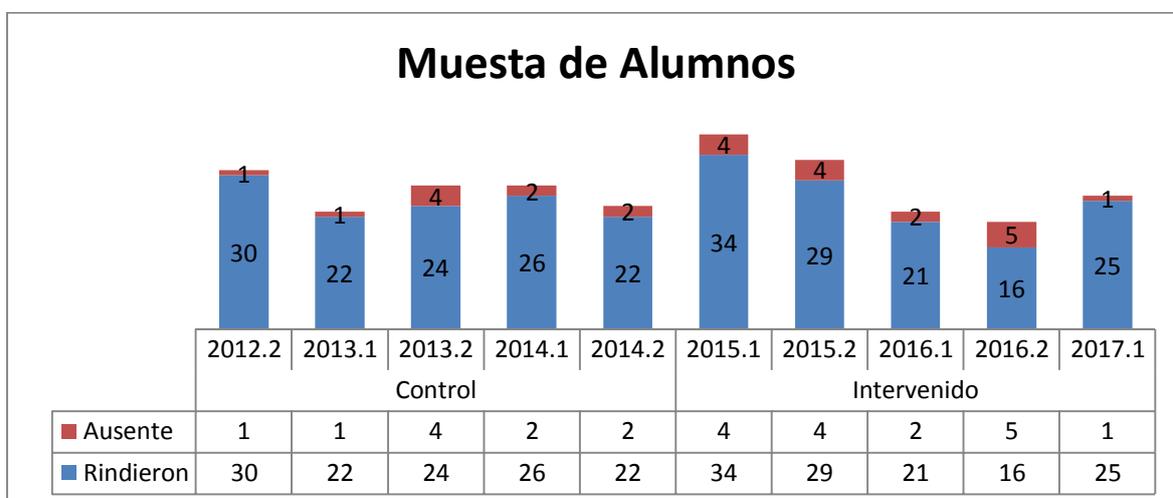
Para cada uno de los cursos de la muestra, se elaboró y entregó a los alumnos al inicio del cuatrimestre, un cronograma detallado con la planificación de las temáticas a abordar y la clasificación de la literatura correspondiente a cada una de las clases.

En cuanto al sistema de evaluación, se aplicó el mismo a la totalidad de la muestra. La evaluación, fue diseñada de forma tal que permita evidenciar, no solo "cuanto sabe" el estudiante, sino también su capacidad para pensar, actuar y crear desde aquello que sabe, ya que los objetivos de aprendizaje de la asignatura, están definidos en base a una combinación de conocimientos basados en el dominio de un conjunto de saberes, procedimientos y competencias que desarrollen capacidades y habilidades para la utilización, por parte de los alumnos, de los saberes más adecuados en las situaciones más idóneas.

La distribución de la muestra se detalla a continuación:



**Grafica Nro. 2: Composición de la Muestra por grupo y por período**



*Fuente: elaboración propia*

El grupo de tratamiento, estuvo constituido por 125 alumnos a los cuales se les realizó la intervención educativa durante los cinco cuatrimestres comprendidos entre marzo de 2015 y julio de 2017, mientras que el grupo de control estuvo constituido por el total de los 124 alumnos que cursaron y rindieron el primer parcial de la materia durante los cuatrimestres comprendidos entre julio de 2012 y diciembre de 2014, a quienes se les aplicó técnicas de enseñanza tradicionales.

Durante el periodo intervenido, los estudiantes participaron en diversas actividades orales y escritas, grupales e individuales y en discusiones guiadas por los profesores que coordinaban el proyecto. Dichas actividades estuvieron orientadas a promover la participación y motivar al estudiante no sólo a resolver problemas sino a reflexionar acerca del trabajo realizado y a interpretar los resultados obtenidos.

Una vez finalizada la intervención, se llevó a cabo el primer parcial de la materia.

Con el propósito de determinar la correlación entre la incorporación de las mencionadas estrategias de aprendizaje activo aplicadas a la asignatura y el rendimiento académico de los alumnos, se realizó, utilizando a la evaluación como instrumento para juzgar el aprendizaje del estudiante y medir su desempeño y rendimiento académico, un análisis



comparativo del nivel de calificaciones, porcentaje de alumnos aprobados y promedio de notas obtenidas por los alumnos en el grupo intervenido y el grupo de control.

### 3.1 Análisis de datos

A los fines del presente análisis, se utilizará un sistema de calificación numérico con una escala de puntuación de 1 a 10 puntos. Para llevar a cabo el análisis de calificaciones, se realizó un agrupamiento de la escala de puntuación en tres categorías, según el siguiente detalle:

#### Grafica Nro.3: Categorías de Calificación

| Puntaje obtenido | Categoría    |
|------------------|--------------|
| Entre 1 y 3.99   | Reprobado    |
| Entre 4 a 6.99   | Regularizado |
| Entre 7 y 10     | Promocionado |

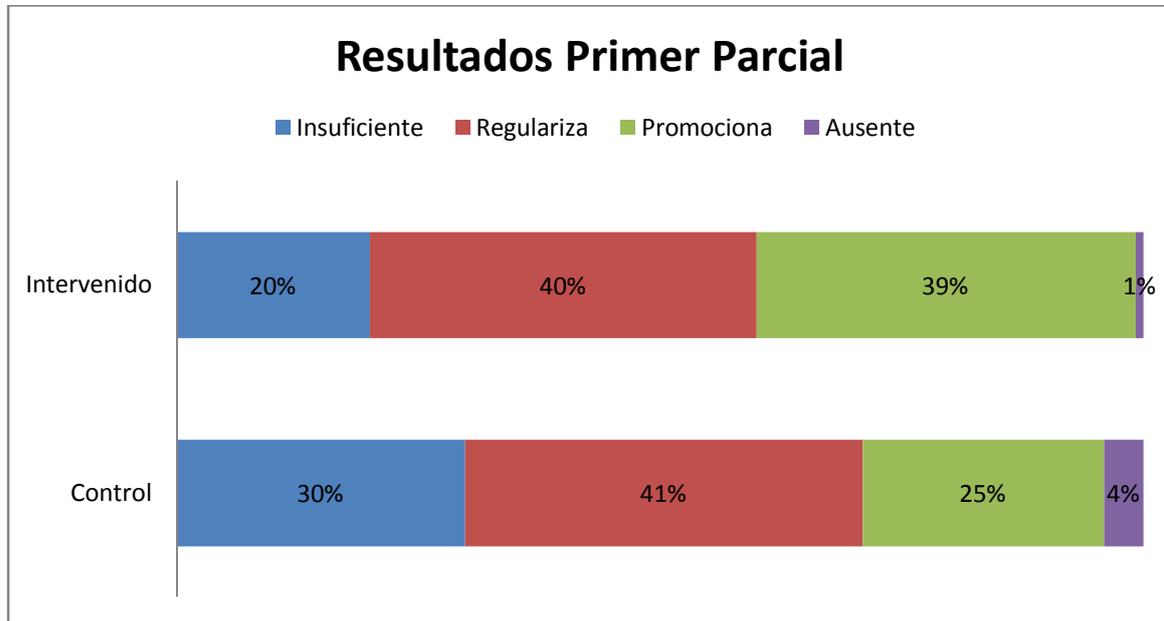
*Fuente: elaboracion propia*

Se utilizaron un total de 124 datos para el antes (julio de 2012 a diciembre de 2014) y 125 datos para el después (marzo de 2015 a julio de 2017).

La grafica Nro. 4 muestra en forma comparativa, los resultados obtenidos en el primer parcial, por categoría de calificación, por los grupos de tratamiento y control. Cabe aclarar que la categoría "ausente", incluye al total de alumnos que rindieron el primer parcial en la instancia de recuperatorio.



**Grafica Nro.4: Resultados del Primer Parcial**



*Fuente: elaboracion propia*

En la gráfica precedente, puede observarse que el grupo de control tuvo un 33.3% más de alumnos reprobados que el grupo intervenido, lo cual evidencia un mejor rendimiento por parte de los alumnos del grupo intervenido en relación al grupo de control.

Por otro lado, puede observarse que, del total de alumnos aprobados, categoría que incluye a los alumnos regularizados y promocionados, en el grupo intervenido (79%), el 49,36% lo hizo con una nota igual o superior a 7 (siete) puntos, mientras que del total de alumnos aprobados en el grupo de control (66%), solo el 37.87% logro obtener ese nivel de calificaciones. A partir de lo expuesto, y teniendo en cuenta que la cantidad de alumnos promocionados fue un 35.89% mayor en el grupo intervenido que en el grupo de control, podría afirmarse que el desempeño de los alumnos del grupo intervenido fue mejor que el de los alumnos del grupo de control.

A los fines de evaluar el rendimiento de los alumnos en cada uno de los grupos, resulta necesario aclarar que, se considera "aprobado", a todo alumno que haya conseguido una

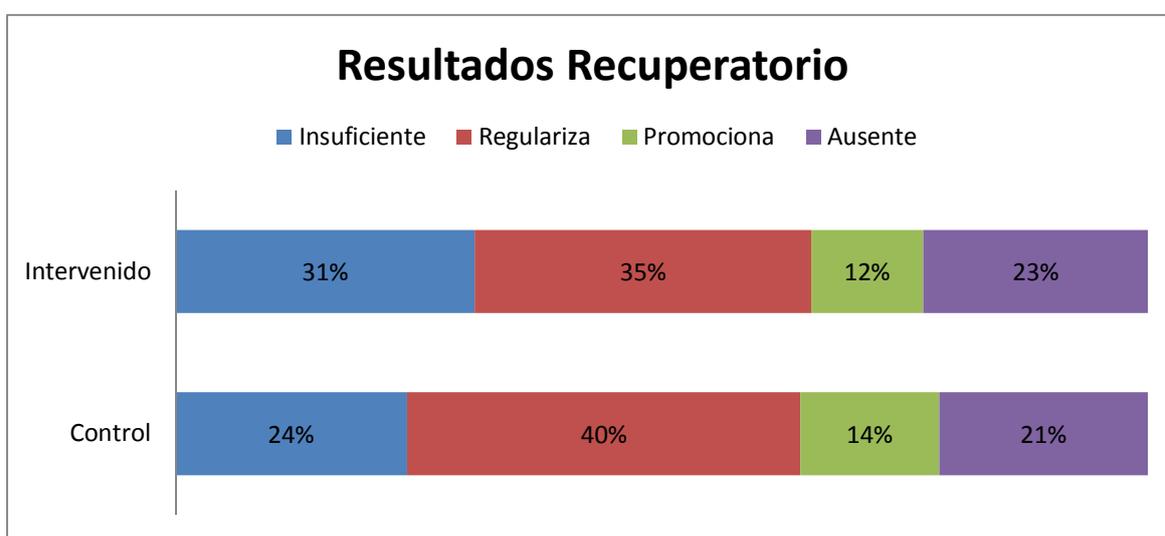


nota igual o superior a 4 (cuatro) puntos en el examen, independientemente de la instancia en que lo haya conseguido. Por tal motivo y de acuerdo a la normativa de la facultad, la cual permite al alumno recuperar exámenes en caso de aplazo o ausencia, fue necesario efectuar el análisis de los resultados obtenidos en la instancia de recuperatorio del primer parcial.

Para realizar dicho análisis, se tuvo en cuenta el total de alumnos de la muestra que estaban en condiciones de rendirlo, o sea el 21% del total de alumnos del grupo intervenido (20% aplazados y 1% ausentes) y el 34% de alumnos del grupo de control (30% aplazados y 4% ausentes) y se realizó el análisis y la evaluación de las calificaciones obtenidas por del total de los 54 alumnos reprobados o ausentes en el primer parcial (62,96% perteneciente al grupo de control y el 37,04% restante al grupo intervenido) que se presentaron a rendir el examen.

La grafica Nro. 5 muestra en forma comparativa, los resultados obtenidos en el recuperatorio del primer parcial, clasificados por grupo y categoría de calificación.

**Grafica Nro.5: Resultados del Recuperatorio del Primer Parcial**



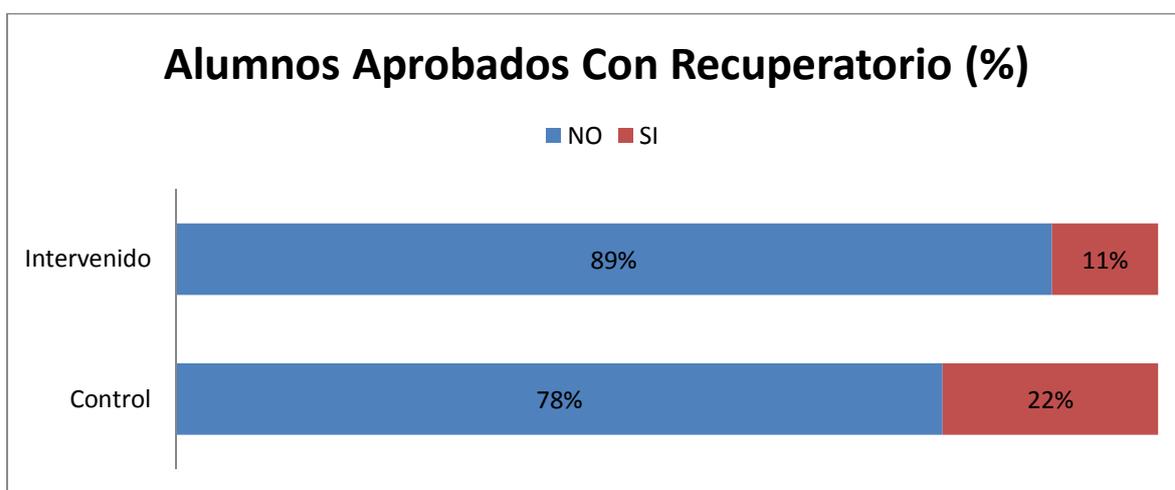
*Fuente: elaboracion propia*



Tal como se evidencia en la gráfica nro. 5, en la instancia de recuperatorio, el grupo de control tuvo mejor rendimiento que el grupo intervenido, ya que del total de alumnos que se presentó a rendir el examen (79% del total de habilitados), el 69,62% aprobó el examen, mientras que, en el grupo intervenido, logro aprobar el 60,25% del total de alumnos que se presentó. En cuanto al desempeño, se observa los alumnos del grupo de control tuvieron un desempeño levemente superior a los del grupo intervenido, evidenciado a partir del porcentaje de alumnos que obtuvieron una nota igual o superior a 7 (siete) puntos en el examen.

Aunque en términos absolutos y tal como se muestra en la gráfica nro. 6, el grado de efectividad, de acuerdo a la cantidad real de alumnos aprobados en la instancia de recuperatorio, es mayor en el grupo intervenido, ya que del total de alumnos que se presentaron a rendir el examen, el 89% de los alumnos pertenecientes al grupo intervenido logró obtener una nota igual o superior a 4 (cuatro) puntos, contra un 78% del grupo de control.

**Grafica Nro.6: Total de Alumnos Aprobados en la instancia de Recuperatorio**



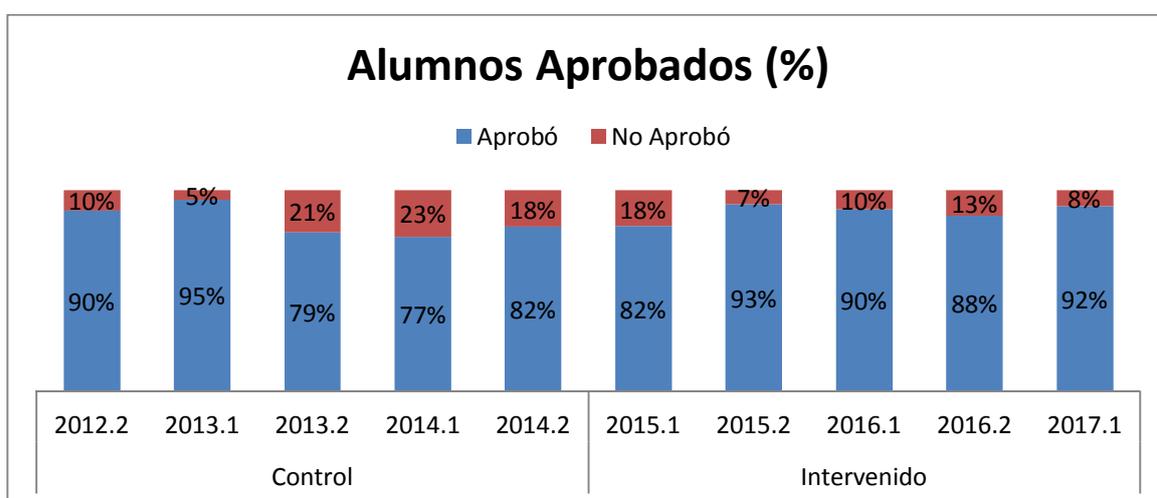
*Fuente: elaboracion propia*

En relación al análisis de alumnos reprobados, puede observarse que en el grupo de control es un 50% mayor al grupo intervenido, quedando nuevamente evidenciado un mejor rendimiento por parte del grupo intervenido en relación al grupo de control.



La gráfica Nro. 7 muestra en forma comparativa el porcentaje de alumnos que aprobaron y reprobaron el primer parcial de la materia, por grupos y periodos. Cabe destacar que, a los fines del presente estudio, se consideran aprobados, todos aquellos exámenes que hayan obtenido una calificación de 4 (cuatro) o más puntos, independientemente de la instancia en que lo hayan logrado, considerándose los resultados expuestos las notas definitivas obtenidas en el primer parcial.

**Grafica Nro. 7: Porcentaje de alumnos aprobados por periodo y por grupo**



*Fuente: elaboración propia*

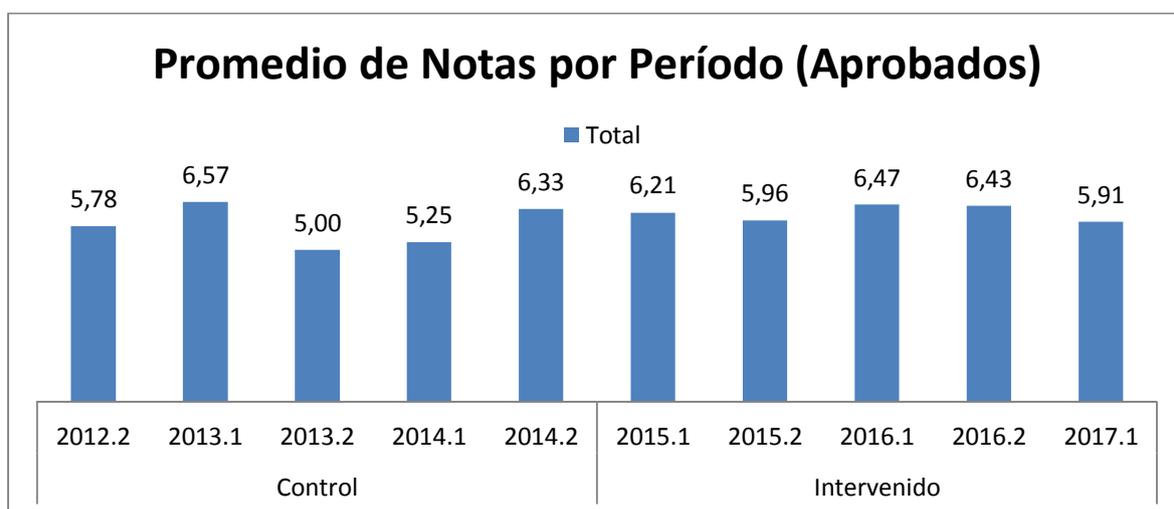
Puede observarse que, del total de los 124 alumnos del grupo de control, el 85% logro aprobar el primer parcial, mientras que, del total de los 125 alumnos del grupo intervenido, el 89% logro aprobarlo. A partir de los datos expuestos, podemos afirmar que el rendimiento de los alumnos del grupo intervenido fue mejor que el de los alumnos del grupo de control, por lo tanto, podría decirse que las estrategias Aprendizaje Activo aplicadas entre marzo de 2015 y julio de 2017, han tenido resultados favorables en el rendimiento de los alumnos, ya que el porcentaje de alumnos reprobados del grupo de tratamiento (11%) es menor al porcentaje de alumnos reprobados (15%) del grupo de control.



Adicionalmente, se buceo evaluar la calidad del aprendizaje, para ello, se realizó un análisis del desempeño de los alumnos del grupo de tratamiento y del grupo de control, a partir de la evaluación del promedio de calificaciones obtenidas por los alumnos aprobados (87% del total la muestra) para cada uno de los grupos (89% del total de alumnos del grupo de tratamiento y 85% del total de alumnos del grupo de control), tal como muestran los gráficos nro. 8 y 9.

A los fines de la presente evaluación, solo serán analizadas las calificaciones de los alumnos que aprobaron el primer parcial de la materia, independientemente de la instancia en la que lo hayan logrado, por tal motivo las categorías incluidas serán la de regularizado y promocionado. Los resultados fueron los siguientes:

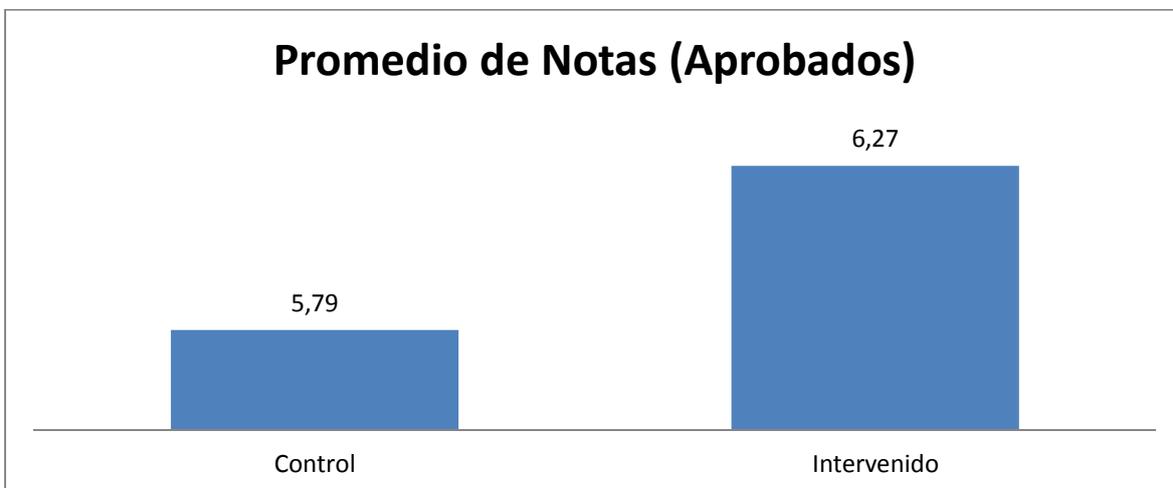
**Grafica Nro. 8: Promedio de Notas por periodo y por grupo**



*Fuente: elaboración propia*



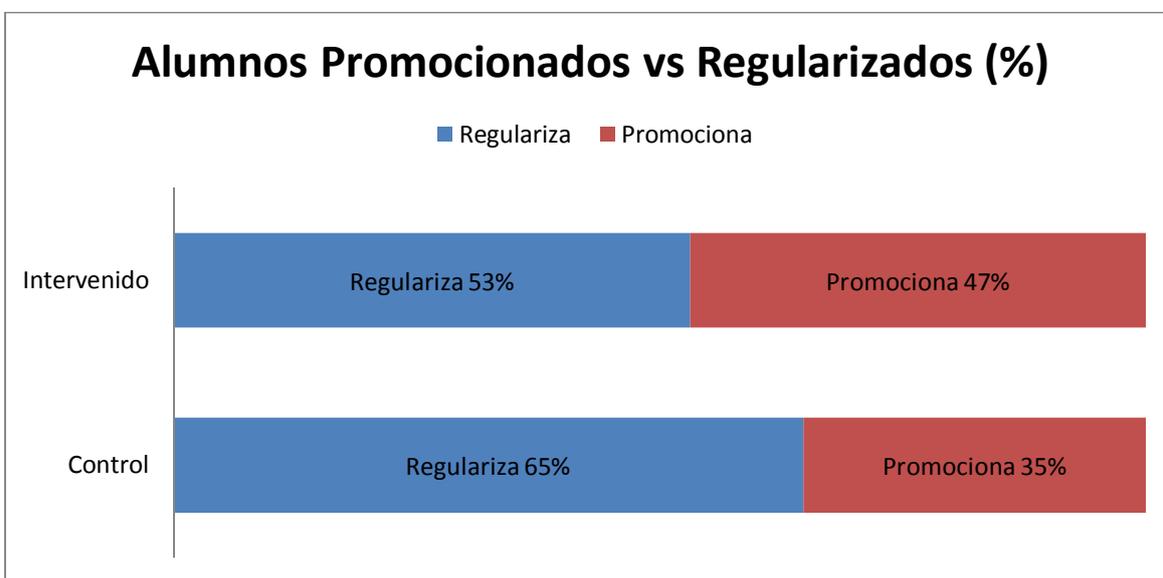
**Grafica Nro. 9: Promedio General de Notas por grupo**



*Fuente: elaboración propia*

Como puede apreciarse, el promedio de notas obtenido por el grupo intervenido es superior al obtenido por el grupo de control, evidenciándose un mejor desempeño por parte del primero, pudiéndose inferir que la calidad de aprendizaje fue también mejor. A los fines de verificar esta hipótesis, se realizó un análisis del porcentaje de alumnos aprobados por categoría de calificación, tal como muestra la grafica nro. 10

**Grafica Nro. 10: Total de Alumnos Promocionados vs. Regularizados**



*Fuente: elaboracion propia*



A partir del análisis realizado, puede observarse que el porcentaje del total de alumnos por grupo, que logro promocionar el primer parcial (obtener una calificación igual o superior a 7 puntos) es significativamente mayor en el grupo intervenido (47%) que en el grupo de control (35%), mientras que el porcentaje de alumnos que tuvo que rendir recuperatorio para poder aprobar el examen, disminuyó significativamente de un 20% en el grupo de control a un 10% en el grupo intervenido. En cuanto al porcentaje de alumnos regularizados, puede observarse que es muy similar entre ambos grupos.

Adicionalmente, puede observarse que el promedio de calificaciones obtenidas por el grupo tratamiento (6,4 puntos) es mayor al obtenido por el grupo de control (5,9 puntos), evidenciándose un mejor desempeño por parte de los alumnos del grupo al que se le aplicó la intervención educativa por sobre el grupo de control al cual se le aplicó un sistema de enseñanza tradicional.

#### **4. Propuesta de Intervención**

Frente a los altos índices de alumnos reprobados en el primer parcial de la asignatura Sistemas Administrativos para la Carrera de Contador Público de la Universidad del Salvador, del 30% en promedio, surgió la necesidad de estudiar esta problemática y desarrollar estrategias didácticas resolutivas y congruentes al nuevo modelo educativo, que posibiliten mejorar el rendimiento de los alumnos.

Ante este escenario, se decidió reemplazar los métodos de enseñanza tradicional utilizados, por métodos centrados en el aprendizaje, en donde el alumno participe activamente en la adquisición de su conocimiento. A tal fin, se realizó una evaluación de algunas de las técnicas didácticas de aprendizaje activo disponibles, a los fines de identificar aquellas, aplicables a las Unidades 2 y 3 del programa de la asignatura, que mejor favorecieron al aprendizaje activo en la experiencia y lograron mejorar el rendimiento de los alumnos.

A partir de los resultados obtenidos, se desarrolló una propuesta de intervención que incluye la combinación de técnicas didácticas de aprendizaje activo aplicadas a actividades



específicas, a partir de las cuales se obtuvieron resultados positivos, no solo mejorando el rendimiento de los alumnos, sino también sus niveles de desempeño.

La propuesta se pone a disposición de otros docentes para ser aplicada al resto de los cursos de la asignatura, de forma tal que faciliten la labor docente y permitan que la enseñanza pueda lograr su cometido.

La propuesta de intervención incluye tres estrategias didácticas, una aplicable a cada una de las unidades estudiadas y una tercera aplicable a la integración de los conocimientos, según el siguiente detalle:

#### **4.1 Estrategia didáctica aplicada al dictado de la Unidad 1**

Con respecto a la enseñanza de la Unidad 1, la que incluye parámetros de diseño de estructuras y factores situacionales, se sugiere la implementación de una estrategia que combina las siguientes técnicas didácticas: discusión, estudio de casos, la técnica de problemas, el aprendizaje independiente y la técnica de laboratorio.

Desarrollo de la estrategia aplicada:

- Para el dictado de la unidad 1, se elaboró y distribuyó a los alumnos, un caso de estudio integral (Anexo I). El mismo fue elaborado cumpliendo con criterios definidos por Gairín y Mendelson (2003), para ser un buen caso de estudio: que sea verosímil, provocador, conciso, cercano y ambiguo.
- En base al cronograma y a los fines de fomentar el aprendizaje independiente, se solicitó a los alumnos la elaboración y entrega por escrito, al inicio de cada una de las clases, de una pregunta derivada de la bibliografía correspondiente a la temática que se va a examinar ese día. Esta estrategia fue desarrollada con dos objetivos, el primero fue estimular la lectura individual de la bibliografía obligatoria y el segundo que dicha lectura sea crítica y autodidacta.
- Cada una de las clases inicia aplicando la técnica de la pregunta, a partir de la selección de algunas de las preguntas elaboradas por los alumnos. El profesor, a partir de las preguntas seleccionadas, debe generar discusiones y



debates, a los fines de facilitar la comprensión de los conceptos que los estudiantes debían incorporar a su conocimiento.

- Al finalizar con este ejercicio, el profesor debe realizar una exposición con la síntesis de los conceptos más importantes, sus relaciones y una conclusión.
- Por último, el profesor solicita a los alumnos que se organicen en pequeños grupos de 3 o 4 alumnos, para la resolución, a partir de los conocimientos adquiridos, de los problemas planteados en el caso de estudio integral relacionados a la temática abordada, promoviendo de esta forma, destrezas organizativas, creativas, manipulativas y de comunicación, ya que como afirma Coll (2001), la interacción entre pares permite que se pongan en marcha procesos interpsicológicos de construcción del conocimiento que favorecen la significatividad del aprendizaje y la atribución de sentido al mismo, que difícilmente se producen en la interacción profesor-estudiante.
- Como cierre de la clase, se solicita a cada grupo que comparta las respuestas y soluciones planteadas en cada uno de los casos, y bajo la guía del profesor, se llega a una conclusión en conjunto.

#### **4.2 Estrategia didáctica aplicada al dictado de la Unidad 2**

En el caso de la Unidad 2, la cual incluye configuraciones estructurales, se busca lograr el aprendizaje a partir de la enseñanza entre pares. La estrategia didáctica aplicada incluye una combinación de las siguientes técnicas didácticas: la enseñanza entre pares, el aprendizaje colaborativo, el estudio dirigido, la técnica de laboratorio y la técnica de la pregunta.

Desarrollo de la estrategia aplicada:

- Para el dictado de la unidad 2, se elaboró y debe distribuirse a los alumnos una guía de estudio estructurada (Anexo II). La guía está estructurada en base a los subtítulos más importantes de la unidad y posee espacios en blanco para completar.



- Se solicita a los alumnos conformar grupos de 4 a 5 alumnos, fomentando el aprendizaje colaborativo y se asigna a cada uno de los grupos una de las configuraciones estructurales sobre la cual debían realizar las siguientes actividades:
  - Leer la bibliografía y realizar un resumen sobre la unidad asignada.
  - Completar la sección de la guía de estudio estructurada que le corresponda, de acuerdo a la configuración asignada.
  - Elaborar una presentación en Power Point, ya que como afirma Edith Litwin (2005), el uso de herramientas tecnológicas como complemento del proceso de enseñanza, potencia a que los alumnos se vuelvan más activos en el proceso de aprendizaje.
  - Preparar y dictar la clase correspondiente a su configuración.
  - Elaborar un ejercicio práctico que considere apropiado para facilitar el aprendizaje de sus compañeros y dirigir la resolución en clase.

Cada uno de los grupos, debe entregar el resumen elaborado al resto de los grupos y preparar la clase siguiendo la estructura establecida en la guía de estudio estructurada, a los fines de que la presentación del tema este lógicamente estructurado y permita al resto de los alumnos poder completar su guía durante el dictado de la clase.

Al aplicar esta estrategia, cada grupo asume la responsabilidad por el aprendizaje de sus compañeros sobre una temática específica.

Durante este proceso, el profesor estará a cargo del dictado de la primera clase sobre configuraciones, a los fines de servir como modelo para el dictado de las subsiguientes. Así mismo, durante la exposición de cada uno de los grupos, deberá realizar intervenciones a partir de preguntas y analogías, con el fin de lograr establecer relaciones entre cada una de las configuraciones y la lógica de la combinación de sus parámetros constitutivos, con el objeto de que cada uno de los alumnos, a partir del conocimiento y entendimiento profundo de una sola de las



configuraciones, sumado al razonamiento estimulado por el docente, logre comprender y aprender sobre las otras.

#### **4.3 Estrategia didáctica aplicada a la integración de los conocimientos**

Finalizado el abordaje de ambas unidades y previo al parcial, se lleva a cabo una actividad orientada al repaso y autoevaluación de los contenidos abordados. La actividad consiste en el análisis y resolución de un caso mediante la técnica de problemas, para el cual se requirió la aplicación de todos los conocimientos adquiridos. Dicha actividad podía ser realizada tanto grupal como individualmente, dependiendo de la preferencia del alumno. Una vez finalizada, el profesor expone las respuestas correctas y explica el porqué de cada una de ellas a los fines que cada estudiante pueda contrastarlas con sus propias respuestas y realice una autoevaluación de lo que ha aprendido.

### **5. Conclusiones**

Los resultados reflejan que la incorporación de estrategias Aprendizaje Activo aplicadas a la enseñanza de las Unidades 2 y 3 del programa de la asignatura Sistemas Administrativos de la Universidad del Salvador, ayudo a mejorar significativamente, tanto el rendimiento como el desempeño de los alumnos, contribuyendo de esta forma al cumplimiento de las metas educativas de la asignatura.

En cuanto al rendimiento de los alumnos, la mejora se ve evidenciada a partir de la reducción en un 33,33% del total de alumnos que reprobaron el primer parcial, mientras que, en relación al desempeño, tal como se muestra en las gráficas nro. 9 y 10, se evidencia a partir de una mejora en el promedio de calificaciones obtenidas por los alumnos aprobados del grupo intervenido (6,27) en comparación al obtenido por el grupo de control (5,79). Así mismo, se evidencia una mejora en el nivel de calificaciones obtenido por el grupo intervenido, en el que promocionaron el examen un 47% del total de los alumnos aprobados, porcentaje mucho mayor al 35% correspondiente al grupo de control.



Así mismo, la aplicación de las técnicas de aprendizaje activo implementadas, ha favorecido a la transformación del aula en un espacio de aprendizaje en el que los estudiantes son el centro de la clase, ya que se ha observado a lo largo de este tiempo, una presencia más activa durante las clases por parte del alumno en cuanto al hacer y al pensar a través de la construcción de su aprendizaje y a partir de situaciones relacionadas a su área de especialidad, lo que ha favorecido a que su aprendizaje sea significativo (Ausubel, P., 1981) y ha posibilitado desafiar intelectualmente a los alumnos (Bain, K., 2006), ya que:

- Se ha logrado crear “un entorno para el aprendizaje crítico natural”, incluso en condiciones adversas, donde los alumnos tuvieron que enfrentarse a un problema atractivo, sorteando el objetivo arbitrario fomentando el razonamiento crítico y aplicado.
- Se ha logrado captar y mantener la atención del alumno mediante el planteamiento de preguntas, a partir de la cual aprendieron a aplicar contenidos teóricos a situaciones cotidianas.
- Se ha logrado desarrollar un razonamiento disciplinar a través de analogías que ayudaron a comprender los conceptos involucrados.
- Se ha logrado fomentar el aprendizaje fuera de la clase y el compromiso por parte del alumno.

Cabe mencionar que al incluir estas estrategias para trabajar los contenidos de las unidades de referencia, se ha mantenido tanto el nivel de exigencia, como la calidad académica y la metodología de evaluación, lo que ha cambiado es la forma en que se abordan los contenidos ya que se enfatiza no sólo en el qué, sino en el cómo, por qué y para qué de lo que se aprende, por lo que se recomienda utilizar estrategias de Aprendizaje Activo, no solo a la enseñanza de las unidades abordadas de asignatura Sistemas Administrativos, sino también a la enseñanza de cualquier temática y disciplina donde se busque un aprendizaje que sea significativo.



## 6. Referencias bibliográficas y bibliografía

- Ausubel, P. (1981). *Psicología Educativa*. Distrito Federal, México: Trillas.
- Artigue, M., Douday, R., Moreno, I. & Gómez, P. (1995). *Ingeniería didáctica en educación matemática*. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Iberoamericano.
- Bonwell, Ch. & Eison, J. (1991). *Active learning: Creating excitement in the classroom*. ERIC Document Reproduction Service No. ED340272.
- Bain, K. (2006): *Lo que hacen los mejores profesores de Universidad*. Universitat de València: Servei de publicacions de la UV. Valencia. Pp.54.
- Camilloni, A. y otros (1998). *La evaluación de los aprendizajes en el debate didáctico contemporáneo*, Buenos Aires, Paidós.
- Cebrián, M. (1994). *Medios didácticos*. En *Servei de Formació Permanent. Medios y recursos didácticos en el ámbito universitario*. Universitat de València. Pp. 1-29.
- Cid, A., Pérez A. & Zabalza, M. (2009). *Las prácticas de enseñanza declaradas de los 'mejores profesores' de la Universidad de Vigo*, *Relieve*, vol. 15, núm. 2, Pp. 1-29, Recuperado el 29 de julio de 2018 desde: [https://www.uv.es/RELIEVE/v15n2/RELIEVEv15n2\\_7.pdf](https://www.uv.es/RELIEVE/v15n2/RELIEVEv15n2_7.pdf)
- Coll, C. & Bolea, E. (1990) *Las intenciones educativas y los objetivos de la educación escolar: alternativas y fundamentos psicológicos*. En C.Coll, J.Palacios y A.Marchesi (comp.) *Desarrollo psicológico y educación II. Psicología de la Educación*. Madrid: Alianza Psicología.
- Coll, C. (2001). “Enseñar y aprender, construir y compartir: procesos de aprendizaje y ayuda educativa”. En C. Coll (Coord.), *Desarrollo, aprendizaje y enseñanza en la Educación Secundaria* (pp. 31-61). Barcelona. Grio.
- Del Regno, P. (2013). *Didáctica del Nivel Superior y estrategias de enseñanza del profesor: Reflexiones en torno al desarrollo profesional docente y a la calidad didáctica en dicho nivel*. Recuperado el 26 de julio de 2018 desde: [http://file:///D:/POSGRADO/12\\_Patricia\\_Del\\_Regno.pdf](http://file:///D:/POSGRADO/12_Patricia_Del_Regno.pdf).



- Demaris Diaz, H. (1999). Didáctica Universitaria: Una Referencia Imprescindible para una enseñanza de Calidad. Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesor, 2 (1).
- Duran, D. Aprender Enseñando: un paradigma emergente.
- Ertmer, P. & Newby, T. (1993). Behaviorism, cognitivism, constructivism: Comparing critical features from an instructional design perspective. Performance Improvement Quarterly.
- Fenstermacher, G. & Soltis, J. (1998). Enfoques de la Enseñanza (3ª. ed.). Buenos Aires: Amorrortu Editores.
- Gonzalez Rivero, B. (2008). Talleres curriculares basados en el enfoque socio cultural. Revista Iberoamericana de Educación. Nro. 447.
- Hativa, N. y Goodyear, P. (2002). Teacher Thinking, Beliefs and Knowledge in Higher Education, Dordrecht/Boston/Londres, Kluwer Academic Publishers.
- Hernández G. (2002). Paradigmas en psicología de la educación. Distrito Federal, México: Paidós.
- Litwin, E. De caminos, puentes y atajos. Conferencia Inaugural II Congreso Iberoamericano de Educación y Nuevas Tecnologías. Ciudad de Buenos Aires 30 de junio, 1º y 2º de julio de 2005.
- Lozano, A. (2005). El éxito en la enseñanza, aspectos didácticos de las facetas del profesor. Distrito Federal, México: Trillas.
- Lucarelli, E. (1999). Notas distintas de la Didáctica del Nivel Superior. Marco referencial de la asignatura. Buenos Aires, OPFFyL, UBA. (Ficha de la cátedra de Didáctica del Nivel Superior.)
- Luccarelli, E. (2004). Practicas innovadoras en la formación del docente universitario”. Revista Educação Porto Alegre – RS, ano XXVII, n. 3 (54), Pp. 503 – 524.
- Manrique, Lileya. "el Aprendizaje Autónomo en la Educación a Distancia". Mapa conceptual publicado en



[http://cmap.upb.edu.co/servlet/SBReadResourceServlet?rid=1170693387375\\_1622495892\\_350&partName=htmltext](http://cmap.upb.edu.co/servlet/SBReadResourceServlet?rid=1170693387375_1622495892_350&partName=htmltext)

- Margalef, L. & Pareja, N. (2008). Un camino sin retorno: estrategias metodológicas de aprendizaje activo. *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 22(3), Pp. 47-62.
- Nogales, (2000). *Estrategias Didácticas*. Editores Castellos. Caracas, Venezuela.
- Piaget, J. (1986). *Psicología y Pedagogía*. Distrito Federal, México: Ariel.
- Pujol, J. & Fons, J.L. (1981). *Los métodos en la enseñanza universitaria*. Ediciones Universidad de Navarra. Pamplona.
- Publicación del Servei de Formació Permanent de la Universitat de València: La evaluación de los estudiantes en la educación superior, Pp. 16
- Ramsden, P. (2007), *Learning to Teach in Higher Education*, Londres/Nueva York, Routledge Falmer.
- Rodriguez, C. (2013). *Didáctica de las Ciencias Económicas. Una reflexión metodológica sobre su enseñanza*.
- Serrano, J. M., Moreno, T., Pons, R. M. y Lara, R. S. (2008). Evaluación de programas de formación de profesores en métodos de aprendizaje cooperativo, basada en análisis de ecuaciones estructurales. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, Universidad Autónoma de Baja California, México. Recuperado el 11 de agosto de 2018 desde: <https://redie.uabc.mx/redie/article/view/207/791>
- Shapiro, B. 1988. An Introduction to Cases. *Rev. October*: Harvard Business School.
- Shute, V. (2008), Focus on Formative Feedback, *Review of Educational Research*, vol. 78, núm. 1, marzo, Pp. 153-189.
- Silberman M. (1998). *Aprendizaje Activo: 101 estrategias para enseñar cualquier materia* (1ª. ed.). Editorial Troquel S.A. Buenos Aires, Argentina.



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado



- Veliz, M. & Isaya, I. (2002). La autorregulación: un recurso metacognitivo en el aprendizaje del cálculo. En C. Crespo Crespo (Ed), Acta Latinoamericana de Matemática Educativa 15 (2), 675-680. México: Grupo Editorial Iberoamericana.
- Zabalza, M. (2003). Innovación en la enseñanza universitaria.
- Zaldívar Carrillo Miguel Erasmo. (2010). ¿Examinamos a nuestros estudiantes o no? Odiseo Revista electrónica de pedagogía. Año 8 Número 15. Recuperado el 3 de septiembre de 2018 de: <http://www.odiseo.com.mx/bitacora-educativa>



## 7. Anexos

### 7.1 Anexo I: Caso De Estudio Integral

#### CASO DE ANALISIS INTEGRAL: COLOMBRARO HNOS.

Lea cada párrafo del texto y responda en forma precisa y sintética las siguientes preguntas. Los “verdadero o falso” deben justificarse en ambos casos.

#### PRIMERA PARTE:

*En 1957, Ricardo Colombraro, con solo 19 años, compro un torno y herramientas e instalo su primer taller en la casa de sus padres. Comenzó fabricando espátulas de plástico, y esto involucraba una cantidad de tareas distintas (comprar la materia prima, fabricar las espátulas, y salir a venderlas, lo cual, hacia negocio por negocio y cliente por cliente, a pie). Pero la coordinación de las tareas no presentaba ningún problema; las hacía todas el mismo...*

*Luego de una etapa de crecimiento y afianzamiento en el mercado, el creciente número de clientes y pedidos hizo que sea necesario contratar dos operarios que lo ayuden en la realización de todo tipo de trabajos, desde barrer hasta ayudar en tareas de producción y de esta forma vayan aprendiendo el oficio. Pero esto significaba que debían dividir el trabajo. Y esto requeriría coordinación de trabajo.*

- 1) **¿Cómo definiría, según los parámetros de diseño de posiciones individuales, el puesto de trabajo de los operarios?**
- 2) **Identifique los mecanismos coordinadores presentes en esta organización. ¿Cuál es el predominante y como logra la coordinación?**

*La empresa continuó creciendo y en 1962, con la incorporación de su hermano Enrique, establecen su “primera fábrica”, en un inmueble de la calle Bazuco.*

*Enrique, trabajaba en una fábrica de plásticos y trajo datos y detalles de los funcionamientos de otras máquinas, por lo cual, los hermanos decidieron concentrarse en la expansión del negocio a partir de la fabricación de máquinas inyectoras y matrices que les permitan producir nuevos productos.*

*Para que ello sea posible, debieron incorporar dos vendedores que atiendan a los clientes, mientras que los operarios, quienes ya sabían realizar el trabajo a partir de la experiencia desarrollada en la fábrica, se ocuparían de las diversas tareas necesarias para la producción de las espátulas bajo la supervisión de Ricardo.*



- 3) **¿En qué tipo de configuración encuadraría la organización en esta etapa? Mencione las características más importantes de esta configuración.**
  - 4) **Grafique, según Mintzberg, la estructura organizacional e identifique sus partes.**
  - 5) **¿Cómo está distribuido el poder en la toma de decisiones en la organización de referencia?**
  - 6) **¿Cuáles son los factores situacionales que condicionan a esta organización?**
- 

*Durante el periodo siguiente, incorporaron nuevas máquinas al proceso productivo lo cual generó la necesidad de incorporar también nuevos operarios, pero esta vez, decidieron contratar egresados de colegios industriales. De esta forma, se aseguraban de que los nuevos trabajadores, tengan los conocimientos necesarios para llevar a cabo el trabajo, y no sería necesario dedicar tanto tiempo a enseñarles y a controlarlos. Y así fue, los tres nuevos operarios a partir de un mínimo aprendizaje en el puesto lograron organizarse enseguida porque sabían exactamente qué hacer.*

- 7) **Identifique que mecanismo coordinador predomina en esta etapa. Explique cómo logra la coordinación.**
  - 8) **¿Cuál es el parámetro de diseño de posiciones individuales requerido para posibilitar este tipo de coordinación?**
  - 9) **¿Cómo impacta este parámetro de diseño en la especialización del puesto de trabajo?**
  - 10) **Verdadero o falso: La formalización y la Capacitación son básicamente sustitutos cuando se busca estandarizar el comportamiento.**
  - 11) **¿Qué tipo de sistema técnico puede observarse en esta etapa de la organización? Justifique su respuesta.**
- 

*En medio de este fervor laboral, llega su primer gran cliente, Casa Tía.*

*En 1969, ya con cuatro máquinas, cerca de veinte productos diferentes y veintidós empleados, sin haber perdido el trato personal, deciden contratar a un analista de estudio de trabajo y empiezan a recorrer el camino de la Gran Empresa.*

*El analista recomendó cambios por los que cada persona desarrollaría solo una tarea para cada una de las líneas de productos (accesorios para cocina, recipientes de residuos, línea infantil y mobiliario, entre otros). El primero se encargaría de colocar la matriz, el segundo de la inyección, el tercero de la trituración, etc. Así, la producción tomó la forma de cuatro líneas de ensamble a través de las cuales se desarrolla el proceso productivo para la obtención de los distintos productos terminados*

- 12) **¿En cuál de las cinco Partes de la organización encuadraría el puesto del analista? ¿Cuál es la función principal que cumple esta parte de la organización? ¿En qué**



tipo de configuración esta parte de la organización es la más importante y por qué cree que es así?

- 13) Analice según los parámetros de diseño para posiciones individuales los puestos propuestos por el analista para el núcleo operativo.
  - 14) Verdadero o falso: Un sistema técnico regulador define unos puestos muy ampliados en su dimensión vertical.
  - 15) Enumere 3 formas en las cuales podría observarse la FORMALIZACIÓN del comportamiento de un operario que se desempeña en el proceso productivo.
- 

*La década siguiente, fue de crecimiento. Aumentaron notablemente las ventas y la fábrica les quedaba chica, entonces, adquirieron un predio en una zona industrial, el cual fue destinado exclusivamente a la producción. Esta adquisición, fue acompañada de una renovación tecnológica y la contratación de nuevos operarios, que se sumaron al plantel de los 30 existentes.*

*Al poco tiempo, empezaron a comprobar que la distancia entre la zona de fabricación, el depósito de mercaderías y la administración, generaba, pérdida de control e incremento de los costos operativos.*

*Esta situación, los llevo a emprender un nuevo desafío, la adquisición de un inmenso predio en Villa Maipú en el cual actualmente centralizan todas sus actividades.*

- 16) ¿En qué tipo de configuración encuadraría la organización en esta etapa? Mencione sus características más importantes.
  - 17) Defina el puesto del analista. ¿A qué parte de la organización pertenece?
  - 18) Mencione todas las formas en que según H. Mintzberg, se puede distribuir en la estructura el PODER EN LA TOMA DE DECISIONES. ¿Cuál se verifica en la organización de referencia? ¿Ello implica, que la organización es centralizada o descentralizada?
  - 19) Verdadero o falso: del estudio del tamaño como factor de contingencia se deduce que, conforme aumenta el mismo, la formalización del comportamiento adquiere mayor importancia de cara a hacer más predecible en comportamiento de sus miembros.
- 

*La década del 90, fue un periodo de invasión de productos del exterior, entre los cuales el ingreso de productos de plástico a precios irrisorios, hacía muy difícil competir. Sin embargo, con tremendo esfuerzo, Colombraro Hnos. siguió incorporando maquinaria y moldes, entre ellas treinta maquinas inyectoras de última generación de fabricación italiana.*

*Esta apuesta audaz, como anticrisis, posibilito la fabricación de productos novedosos y la diversificación, permitiendo a la Empresa, superar esa tremenda época.*



- 20) **¿Cuáles son los FACTORES SITUACIONALES que condicionan a la organización de referencia? Explique el cambio en el ambiente organizacional sufrido en este último periodo y los posibles impactos del mismo sobre la organización.**
- 21) **Verdadero o falso: Cuando el entorno de una organización es estable y simple, su estructura se coordinará mediante la supervisión directa.**
- 22) **Verdadero o falso: La automatización del núcleo de operaciones transforma la estructura orgánica en una estructura burocrática.**
- 

## SEGUNDA PARTE:

Usted fue convocado por el Sr. Ricardo Colombraro, para realizar un nuevo manual de procedimientos de Producción, debido a la incorporación de 30 máquinas inyectoras de última generación, tecnología que generó grandes cambios en la forma de producir.

Mientras esperaba ser atendido por el Sr. Colombraro, su Secretaria le hizo la siguiente introducción:

COLOMBRARO Hnos. es una empresa dedicada a fabricación y comercialización de productos plásticos ubicada en primera plana de la industria nacional.

La empresa fue fundada en los años 60 y centraliza sus actividades en una planta propia situada en Villa Maipú, Partido de San Martín. A pesar de contar con más de 200 empleados, nunca ha perdido su carácter de sociedad familiar en su composición y trato.

El Gerente General, Ing. Pérez, reporta a Ricardo Colombraro, quien, a partir de la muerte de su hermano Enrique preside la empresa. Tiene bajo su responsabilidad las siguientes gerencias:

- a. **ABASTECIMIENTO:** coordina y supervisa la actividad de los departamentos de Compras y Almacenes.
- b. **PRODUCCION:** tiene a su cargo los departamentos de Matricería, Inyección, trituración y reciclaje, a través de los cuales se desarrolla el proceso productivo para la obtención de los distintos productos terminados (accesorios para cocina, línea jardín, recipientes de residuos, línea infantil y mobiliario, entre otros). También están a cargo de esta gerencia la división Desarrollo, compuesta por ingenieros dedicados al desarrollo de matrices para la fabricación de nuevos productos, y las secciones de Almacenes y Expedición.
- c. **COMERCIALIZACION:** tiene a su cargo las funciones de Marketing y Ventas y este departamento a su vez se divide en las secciones de Ventas Mayoristas y Ventas Minoristas.



- d. ADMINISTRACION: de la cual dependen el departamento de Planeamiento Financiero y las secciones de Contabilidad, Tesorería y Cobranzas.
- e. PERSONAL: tiene a su cargo el departamento de Liquidación y el sector Comedor, y adicionalmente tiene a su cargo el servicio de limpieza, el cual es llevado a cabo por Limpedin S.A.

También reporta al Gerente General el Departamento de Sistemas, responsable de la sección Seguridad Informática, encargada de habilitación de perfiles de usuario y Mesa de Ayuda, quien da soporte a los usuarios finales.

Adicionalmente, le comento sobre el gran cambio que hubo a partir de la incorporación de las maquinas inyectoras italianas de última generación al proceso productivo: *“...estas maquinarias posibilitaron automatizar gran parte del proceso productivo, fueron importadas de Italia y el Ing. Basualdo, Jefe del Departamento de Inyección, tuvo que capacitarse durante 6 meses en Roma a fin interiorizarse sobre el funcionamiento y mantenimiento de las mismas. Actualmente en el sector, trabajan 5 Ingenieros bajo su supervisión encargados operar las maquinas. Con respecto a los 35 operarios que antes pertenecían a este departamento, la mayoría, fue reasignada a los Sectores de Control de Calidad y Deposito debido al aumento en la cantidad de unidades producidas a partir de la implementación de estos cambios...”*

- 1) **Confeccione, según las normas IRAM, el organigrama de la organización.**
- 2) **Responda y justifique su respuesta:**
  - a) ¿Sobre qué base de agrupamiento está construida la estructura organizacional? ¿La base seleccionada favorece la COORDINACION o la ESPECIALIZACION?
  - b) ¿Qué mecanismos coordinadores posibilitarían aumentar el tamaño de las unidades contenidas en el agrupamiento de primer orden?
  - c) **Verdadero o falso:** La extensión de control es importante, porque determina en gran medida el número de niveles y gerentes que tiene una organización.
- 3) **Caracterice las siguientes posiciones (cargos) según las variables que considera Mintzberg en el capítulo 2.**

| Cargo              | Especialización | Tipo de Formalización | Capacitación | Adoctrinamiento |
|--------------------|-----------------|-----------------------|--------------|-----------------|
| Gerente General    |                 |                       |              |                 |
| Gerente Financiero |                 |                       |              |                 |



|   |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|
| Jefe de Compras                         |  |  |  |  |
| Secretaria Presidencial                 |  |  |  |  |
| Asesor Impositivo                       |  |  |  |  |
| Analista de Sistemas                    |  |  |  |  |
| Ingeniero del Departamento de Inyección |  |  |  |  |
| Vendedor                                |  |  |  |  |
| Cadete                                  |  |  |  |  |

**4) Graficar el diagrama de PERT del procedimiento detallado a continuación. Calcular los tiempos early y last, señalar el camino crítico e indicar la duración total del proceso.**

*Luego de su capacitación en Roma, el Ing. Basualdo, Jefe del Departamento de Inyección, desarrollo un documento detallando el procedimiento para la fabricación de piezas de plástico por inyección detallando las siguientes actividades:*

*El proceso de obtención de una pieza de plástico por inyección, sigue un orden de operaciones que se repite para cada una de las piezas. Este orden, como, conocido como el ciclo de inyección. Se puede dividir en las siguientes etapas:*

- 1. Cierre del molde*
- 2. Inyección. Esta etapa está compuesta por dos fases:*
  - a. Fase de llenado*
  - b. Fase de mantenimiento*
- 3. Plastificación o dosificación y enfriamiento*
- 4. Apertura del molde y extracción de la pieza.*

*Las actividades a llevar a cabo en cada una de estas etapas para concluir el ciclo de inyección son las siguientes:*



| Actividad | Precedente | Duración en minutos |
|-----------|------------|---------------------|
| A         | -          | 6                   |
| B         | -          | 3                   |
| C         | A          | 4                   |
| D         | A          | 9                   |
| E         | C-B        | 7                   |
| F         | C-D        | 3                   |
| G         | D          | 11                  |
| H         | F-E        | 5                   |
| I         | H-G        | 5                   |
| J         | I          | 17                  |
| K         | I          | 8                   |
| L         | J-K        | 2                   |
| M         | K          | 6                   |
| N         | L-M        | 11                  |
| O         | -          | 3                   |

**5) Graficar el diagrama de GANTT para el proyecto detallado a continuación.**

*El responsable del Departamento de Sistemas tiene intenciones de implementar un nuevo software de gestión integral en Colombraro Hnos. Para llevar a cabo este proyecto, se contrató a la firma consultora en la que Usted trabaja.*

*Usted está a cargo del proyecto y debe estimar la fecha de finalización del mismo y coordinar el trabajo, para lo cual decide confeccionar un diagrama de Gantt.*

*La Fecha de inicio del proyecto será el 1 de Julio, se trabajará de lunes a viernes (hábiles) y durante la segunda quincena de ese mes, solo podrá trabajar los días martes y jueves debido a otros compromisos que tiene asumidos.*

*A continuación, se detallan las actividades, precedencias y tiempos de duración de cada una de ellas.*

| Actividad | Precedente | Duración en días corridos |
|-----------|------------|---------------------------|
| A         | -          | 4                         |
| B         | -          | 2                         |
| C         | A          | 7                         |
| D         | B          | 2                         |
| E         | A-B-C-D    | 6                         |
| F         | B          | 2                         |
| G         | F-C        | 6                         |
| H         | G-E        | 10                        |
| I         | H          | 3                         |
| J         | H-I        | 1                         |



## 7.2 Anexo II: Guía de Estudio Estructurada

2015

# DISEÑO ORGANIZACIONAL

LAS CONFIGURACIONES  
Henry Mintzberg

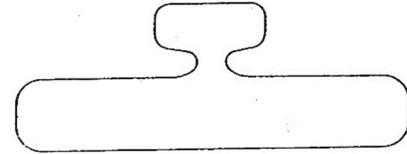


SISTEMAS ADMINISTRATIVOS  
BARBARA LOPEZ IGLESIAS  
MARIA EUGENIA LOPEZ IGLESIAS





# 1. ESTRUCTURA SIMPLE



## 1. CARACTERÍSTICAS

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

## 2. EJEMPLOS DE ORGANIZACIONES

.....  
.....

## 3. PARTES DE LA ORGANIZACIÓN

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

## 4. MECANISMOS DE COORDINACIÓN

.....  
.....  
.....  
.....

## 5. PARAMETROS DE DISEÑO PARA POSICIONES INDIVIDUALES

.....  
.....



.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**6. PARAMETROS DE DISEÑO PARA LA SUPERESTRUCTURA**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**7. RELLENADO DE LA SUPERESTRUCRURA**

.....  
.....  
.....  
.....

**8. DESCENTRALIZACIÓN**

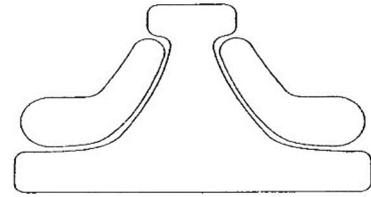
.....  
.....  
.....

**9. FACTORES SITUACIONALES**

.....  
.....



## 2. BUROCRACIA MECANICA



### 1. CARACTERÍSTICAS

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

### 2. EJEMPLOS DE ORGANIZACIONES

.....  
.....

### 3. PARTES DE LA ORGANIZACIÓN

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

### 4. MECANISMOS DE COORDINACIÓN

.....  
.....  
.....  
.....

### 5. PARAMETROS DE DISEÑO PARA POSICIONES INDIVIDUALES

.....  
.....



.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**6. PARAMETROS DE DISEÑO PARA LA SUPERESTRUCTURA**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**7. RELLENADO DE LA SUPERESTRUCRURA**

.....  
.....  
.....  
.....

**8. DESCENTRALIZACIÓN**

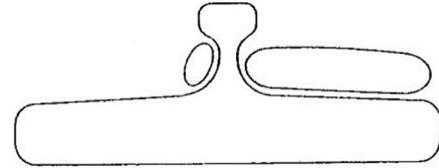
.....  
.....  
.....

**9. FACTORES SITUACIONALES**

.....  
.....  
.....



# 3. BUROCRACIA PROFESIONAL



## 1. CARACTERÍSTICAS

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

## 2. EJEMPLOS DE ORGANIZACIONES

.....  
.....

## 3. PARTES DE LA ORGANIZACIÓN

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

## 4. MECANISMOS DE COORDINACIÓN

.....  
.....  
.....  
.....

## 5. PARAMETROS DE DISEÑO PARA POSICIONES INDIVIDUALES

.....  
.....



.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**6. PARAMETROS DE DISEÑO PARA LA SUPERESTRUCTURA**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**7. RELLENADO DE LA SUPERESTRUCRURA**

.....  
.....  
.....  
.....

**8. DESCENTRALIZACIÓN**

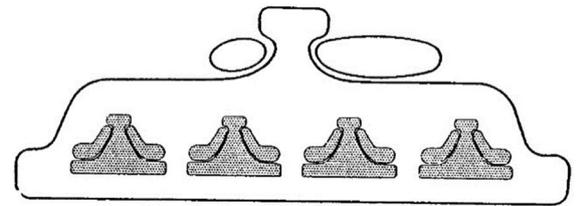
.....  
.....  
.....

**9. FACTORES SITUACIONALES**

.....  
.....  
.....



# 4. FORMA DIVISIONAL



## 1. CARACTERÍSTICAS

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

## 2. EJEMPLOS DE ORGANIZACIONES

.....  
.....

## 3. PARTES DE LA ORGANIZACIÓN

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

## 4. MECANISMOS DE COORDINACIÓN

.....  
.....  
.....  
.....

## 5. PARAMETROS DE DISEÑO PARA POSICIONES INDIVIDUALES

.....  
.....



.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**6. PARAMETROS DE DISEÑO PARA LA SUPERESTRUCTURA**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**7. RELLENADO DE LA SUPERESTRUCRURA**

.....  
.....  
.....  
.....

**8. DESCENTRALIZACIÓN**

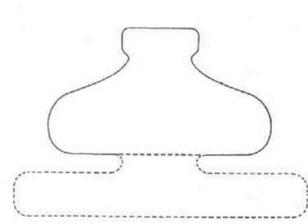
.....  
.....  
.....

**9. FACTORES SITUACIONALES**

.....  
.....



# 5. ADHOCRACIA



## 1. CARACTERÍSTICAS

.....

.....

.....

.....

## 2. EJEMPLOS DE ORGANIZACIONES

.....

.....

## 3. PARTES DE LA ORGANIZACIÓN

.....

.....

.....

.....

.....

## 4. MECANISMOS DE COORDINACIÓN

.....

.....

.....

.....

## 5. PARAMETROS DE DISEÑO PARA POSICIONES INDIVIDUALES

.....

.....

.....



.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**6. PARAMETROS DE DISEÑO PARA LA SUPERESTRUCTURA**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**7. RELLENADO DE LA SUPERESTRUCRURA**

.....  
.....  
.....  
.....

**8. DESCENTRALIZACIÓN**

.....  
.....  
.....

**9. FACTORES SITUACIONALES**

.....  
.....  
.....



### 7.3 Anexo III: Análisis de caso para la integración

#### ***EJERCICIO DE INTEGRACION – SECURITE SA***

SECURITE S.A. es una empresa dedicada a la prestación de servicios de seguridad y vigilancia en CABA y Provincia de Buenos Aires, funciona desde el año 1968 y tuvo un muy rápido crecimiento en el mercado en el que compite. Desarrolla sus actividades en un edificio propio donde se concentran todas las áreas y funciones. Cuenta con aproximadamente 800 empleados, de los cuales 650 desarrollan las tareas operativas. La empresa está departamentalizada de la siguiente manera:

- ❖ GERENCIA GENERAL de la que dependen las siguientes gerencias:
- ❖ GERENCIA OPERATIVA: de esta gerencia dependen los Departamentos de:
  - SUPERVISIÓN E INSPECCIONES: tiene a su cargo al personal de vigilancia y de custodias. Desarrolla las funciones de control del personal de vigilancia a cargo de cada supervisor organizados por zonas. Coordinan las tareas del personal de su dependencia en cada predio y supervisan el estado de los equipos provistos. La empresa cuenta con 300 Vigiladotes y 6 Supervisores regionales.
  - APOYO LOGISTICO: tiene a su cargo la provisión de los equipos y elementos solicitados para cada prestación (armas, equipos de comunicación, vehículos, etc.) las reparaciones y mantenimiento de los mismos. Provee al personal de vigilancia del uniforme. Se ocupa de mantener actualizada la cartera de proveedores de los distintos equipos. De esta Gerencia dependen 2 Compradores y 3 Técnicos.
  - GUARDIA PERMANENTE: está conformada por tres Empleados Administrativos que trabajan cada uno en turnos de ocho horas. Tienen a su cargo la recepción de las novedades y/o eventos que se producen en los distintos servicios debiendo registrarlas en una parte diseñada a tal efecto.
  - INCORPORACIONES: tiene a su cargo la búsqueda y selección del personal de vigilancia, el cual es incorporado luego de un proceso que comprende el examen



médico (físico y psicólogo) y un curso de una semana donde a través de material audiovisual y escrito se les inculca las normas y reglas a las que deben ajustarse y cómo actuar ante diferentes situaciones; 3 Psicólogos llevan adelante las incorporaciones. Las prácticas de tiro y los cursos de instrucción se llevan a cabo en la etapa de incorporación y dos veces por año, a cargo de 1 Responsable de Instrucción.

- **COORDINADOR:** cumple las funciones administrativas que le competen a este departamento y diariamente, junto con el responsable de la gerencia operativa, se reúne con el personal de supervisión e inspección con el objeto de recibir las inquietudes de dicho personal, solucionar los problemas de los servicios y planificar las recorridas que deben efectuar los supervisores e inspectores. Se ocupa del dictado de los reglamentos de seguridad de cada servicio y sirve de nexo con los demás departamentos de la organización especialmente el comercial y el de administración. Esta tarea es llevada adelante por 4 Analistas de Procesos.
- ❖ **GERENCIA SEGURIDAD ELECTRONICA:** tiene a su cargo el desarrollo de los proyectos en materia de sistemas electrónicos de alarmas y de circuitos cerrados de televisión y de la implementación de los mismos, contando para ello con tres técnicos especializados en la materia y un Ingeniero de desarrollo de Proyectos.
- ❖ **GERENCIA ADMINISTRATIVA:** nuclea bajo su autoridad las funciones contables, de liquidación de impuestos y financieras. Dependen de este departamento: PLANEAMIENTO FINANCIERO (4 Analistas de Planeamiento Financiero), TESORERIA (2 Empleados Administrativos), CONTABILIDAD GENERAL (3 Administrativos Contables), PRESUPUESTOS (2 Analistas de Presupuesto), RRHH (3 Empleados de Liquidación de sueldos).
- ❖ **GERENCIA DE SISTEMAS:** comprende, entre otros, los servicios de mantenimiento y desarrollo de software; está conformada por 3 Especialistas en sistemas.



- ❖ **GERENCIA COMERCIAL:** formado por el departamento de VENTAS del cual dependen 5 vendedores encargados de la captación de nuevos clientes. La gerencia tiene también a su cargo la realización de estudios de mercado realizada por 2 Analistas de Investigación, y posee la autoridad necesaria para decidir el o los instrumentos de los que se valdrá para incrementar la cartera de clientes. Tiene bajo su responsabilidad la elaboración del plan comercial anual, tarea que lleva adelante un Analista de Planeamiento Comercial que depende directamente del Gerente Comercial.
- ❖ Adicionalmente, de la Gerencia General depende una SECRETARIA EJECUTIVA quien asiste al Gerente General en todo lo que necesita.

**RESPONDA:**

1. De acuerdo al ENFOQUE DE SISTEMAS caracterice a la organización de referencia como tal, indicando: ENTRADAS, PROCESOS, SALIDAS, RETROALIMENTACIÓN Y AMBIENTE.
2. ¿Cuál es la PARTE de la estructura que surge como clave? ¿Por qué?
3. ¿Cuál es el MECANISMO DE COORDINACION preponderante? ¿Por qué? ¿Aparecen otros MECANISMOS DE COORDINACION? ¿Cuáles?
4. Explique cómo se verificarían en la organización de referencia la FORMALIZACION DEL COMPORTAMIENTO, LA CAPACITACION Y EL ADOCTRINAMIENTO
5. Mencione todas las formas en que, según H. Mintzberg, se puede distribuir en la estructura el PODER DE TOMA DE DECISIONES. ¿Cuál se verifica en la organización de referencia? ¿Ello implica, qué la estructura es CENTRALIZADA O DESCENTRALIZADA?
6. ¿Sobre qué BASE DE AGRUPAMIENTO está construida la estructura de la organización de referencia? ¿La base seleccionada favorece la ESPECIALIZACION o la COORDINACION?



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado



7. ¿Cuáles son los FACTORES SITUACIONALES que condicionan a la organización de referencia? ¿Por qué?
8. Mencione que tipo de CONFIGURACIÓN ESTRUCTURAL se adapta mejor a la organización de referencia, según H. Mintzberg y según P. Drucker. Fundamente.
9. Realice el organigrama de acuerdo al texto.