



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA
Facultad de Ciencias Económicas

12º Ord.
Ref.: Expte. Nº 11-10-60331

RESOLUCIÓN N° 275/2010

VISTO:

El programa de la asignatura Sistemas y Procedimientos Administrativos, a desarrollar a partir del Segundo Semestre de 2010, presentado por la Dirección del Departamento de Administración;

Y CONSIDERANDO:

Que el mismo presenta modificaciones con respecto al aprobado en el año anterior en cuanto a la composición docente de la cátedra;
Que asimismo contempla Régimen Especial de Evaluación;
Que se eleva en un todo de acuerdo a lo reglamentado por el inc. 10) del Art. 31º de los Estatutos de la Universidad Nacional de Córdoba;
Que cuenta con la opinión favorable de la Dirección del Departamento de Administración y de la Secretaría de Asuntos Académicos;
por ello,

EL HONORABLE CONSEJO DIRECTIVO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS RESUELVE:

Art. 1º.-Aprobar el programa de la asignatura Sistemas y Procedimientos Administrativos, del Departamento de Administración, que se incorpora como Anexo.

Art. 2º.- Aprobar el Régimen Especial de Evaluación propuesto para el corriente año académico.

Art. 3º.- Comuníquese y archívese.

DADA EN LA SALA DE SESIONES DEL HONORABLE CONSEJO DIRECTIVO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA, A VEINTITRES DÍAS DEL MES DE AGOSTO DEL AÑO DOS MIL DIEZ.

IV


Mgter. CLAUDIA E. CARIONARI
SUB SECRETARIA TECNICA
Facultad de Ciencias Económicas


C. ALFREDO FELIX BLANCO
DECANO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



ANEXO – Resolución HCD Nº 275/2010

Sistemas y Procedimientos Administrativos

PROGRAMA 2010

DOCENTES DE LA CÁTEDRA

Profesor Titular

Mg. Shirley Saunders

Profesores Asociados

Cr. Eduardo J. Gauna
Lic. Susana Barrionuevo

Profesores Adjuntos

Cr. Daniel Dib
Lic. Silvia Demo

Auxiliares Docentes

Cr. Mauricio Cravero
Lic. María Laura David
Cr. Horacio Demo
Lic. Verónica Flores
Lic. Siria Miriam García
Lic. Silvia Huanchicay
Lic. Sonia López
Lic. Gustavo Mathieu
Cr. Osvaldo Emanuel Marzo
Lic. Mariano Olmos
Cra. Regina Palencia
Lic. Sergio Paulo Russo



INTRODUCCIÓN

Nuestra bienvenida al alumno.

He pensado mucho sobre cómo realizar este primer contacto con usted, especialmente porque deseo que sea realmente significativo. Esto me llevó a pensar: ¿qué espero yo de ese primer momento o contacto con mi profesor?, ¿cuáles son mis expectativas?, ¿cómo me gustaría sentirme?,....

La verdad,... son tantas las cosas que se me ocurren!!! y, a la vez, trato de imaginar cuáles son sus preocupaciones, sus demandas, en qué situación se encuentra... Frente a todo esto surge entonces el impulso esencial que lleva a esforzarme para ofrecerle un espacio que contribuya a un crecimiento cierto y un avance importante en su formación profesional.

Quiero en primer lugar explicarle brevemente cuál es el objetivo de esta asignatura, ya que con esta información general pretendo que pueda usted comprender cuál es el alcance que tendrá nuestro trabajo durante el cursado y, a la vez, que le permita contextualizar el contenido a desarrollar dentro de la currícula de su carrera. En forma simple... que comprenda qué estudiará, cómo se vincula con lo que ya ha recorrido y para qué le servirá en adelante.

Es indiscutible y ha sido suficientemente debatido, el tema sobre la imperiosa necesidad que tienen nuestras organizaciones de alcanzar formas de gestión eficientes, eficaces, efectivas, que las lleve a una situación competitiva ventajosa y sustentable. ¡Qué gran desafío para nosotros como profesionales!!!. Es fácil decirlo, tal vez no tanto llevarlo a la práctica.

Toda organización, cualquiera sea su tipo - públicas, privadas, sociales, productivas, de servicios, comerciales - necesitan contar con sistemas que faciliten su gestión, por lo que es necesario dotarlas de los mecanismos que permitan que esa gestión sea exitosa. La definición de estos sistemas implica previamente incursionar en aspectos conceptuales básicos con el fin de lograr las habilidades fundamentales para conceptualizarlos, diseñarlos y posteriormente implantarlos en la organización bajo análisis.

Esta asignatura proporciona los elementos para que usted incorpore las capacidades indispensables relacionadas con un enfoque sistémico de las organizaciones, posibilitando la integración de conocimientos adquiridos en asignaturas del área previamente cursadas. Se constituye así en una herramienta necesaria e insustituible para comprender la complejidad actual de las mismas y asumir su operación, conducción y dirección bajo el enfoque y pensamiento sistémico.

Brinda conocimientos conceptuales y herramientas de aplicación concreta para el relevamiento, análisis, diagnóstico y diseño de los sistemas componentes de las organizaciones - corporativos y operativos - por lo que realizaremos la identificación y análisis del sistema de organización, el sistema decisorio, sistema de información, los sistemas operativos, procesos y otros sistemas organizacionales relacionados.

Para ello, se revisarán los aportes realizados por la metodología de investigación administrativa, aplicándola al estudio de las organizaciones, lo que permitirá desarrollar la actividad de análisis organizacional de una manera sistematizada y exitosa. Se integrarán así, los desarrollos de la ciencia administrativa que proporciona los principios y modelos básicos para el análisis y diseño de los sistemas organizacionales. Es indispensable conocer, comprender, analizar y ser capaz de asumir una postura



crítica frente a las propuestas efectuadas, para poder determinar la oportunidad y adecuación de cada modelo a la realidad organizacional.

Por otra parte, es imposible desconocer los cambios que se han ido produciendo en el contexto en el que se desenvuelven las organizaciones y el impacto que estos cambios han tenido sobre ellas. Ante la nueva dinámica del entorno, las modificaciones en el aspecto tecnológico y las exigencias que estos implican para las organizaciones, se han presentado progresivamente nuevas posturas y aportes para la definición de los sistemas organizacionales. Esto ha dado lugar a la introducción de modelos actualizados que responden a una nueva visión de la organización y su relación con los distintos grupos de interés interno y externo.

En el desarrollo de la asignatura se le brindarán los elementos necesarios para la elaboración y el análisis de los sistemas de una Organización, con el fin que comprenda la importancia que tienen para el adecuado desenvolvimiento en las actividades de la misma. Debe quedar clara la necesidad de definirlos correctamente ya que funcionarán como base y sostén de la actividad organizacional.

La metodología según la cual se ha planificado el desarrollo de la asignatura lo incorpora a Usted como sujeto activo en la construcción y reconstrucción de su aprendizaje, abandonando el concepto de sujeto pasivo que únicamente asimila lo que el profesor enseña. Atención: este es un desafío que le propongo...!!!!. El aprendizaje significativo genera participación e implica creatividad, innovación, crítica, debate, discusión. Pretendo que usted establezca relaciones con intención y sentido a partir de lo que ya conoce y ello crea actitudes comprometidas frente al aprendizaje y el conocimiento. Esto permite que los aprendizajes puedan ser efectivamente integrados en su estructura cognitiva.

Su aprendizaje se verá potenciado con la ayuda que le proporcionaremos los docentes, ofreciéndole recursos y el soporte necesario para crear situaciones significativas para la construcción de sus conocimientos a fin de que usted se aproxime en forma progresiva a los significados establecidos.

Es por ello que se introducen diversos recursos didácticos, como lo son las actividades incorporadas para ser desarrolladas en las clases de aplicación, que le permitirán previamente el análisis de situaciones del mundo real, brindándole para ello esquemas o marcos de referencia para la interpretación. El análisis de estos casos pretende motivar el desarrollo en usted de la capacidad de análisis reflexivo y crítico y estimular el aprendizaje a través de la discusión, el intercambio de opiniones y los planteos y discrepancias con el docente.

Al recorrer los contenidos teóricos que componen esta asignatura y confeccionar los trabajos de aplicación o, en su caso, los trabajos de campo propuestos, usted podrá integrar la totalidad de los conceptos específicos del área administrativa que ha estudiado hasta el momento, pero logrará un avance de real significación al permitirse aumentar sus habilidades para aplicarlos a una organización ficticia o una con vida propia y real sobre la cual trabajará.

En este nivel de la carrera por la que transita, considero que está en condiciones de aplicar su criterio para la selección de la bibliografía a utilizar, por lo cual dentro del material de la asignatura se incluyen sugerencias sobre los textos que puede usted utilizar, pero no son excluyentes. Usted está en total libertad de elegir aquellos textos que le agraden mientras tengan un tratamiento adecuado y riguroso de cada uno de los temas propuestos.



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA
Facultad de Ciencias Económicas

12º Ord.
Ref.: Expte. Nº 11-10-60331

En nuestra Facultad contamos con recursos tecnológicos que apoyan y facilitan la relación docente / alumno, por lo cual recurriremos a ellos permanentemente con el fin de mantener un contacto continuo y proveer y actualizar toda aquella información que consideremos apropiada hacerle llegar. Fortalezca el hábito de consulta a la página de la asignatura, en ella encontrará noticias, artículos o indicaciones que le serán de utilidad. Mantenga un contacto asiduo con los Profesores y con los Auxiliares Docentes, para esto habilitamos casillas de correos específicas y los horarios de consulta. Con todas estas posibilidades, deberíamos lograr conocernos bien y alcanzar nuestros objetivos como docentes y como alumnos.

Soy consciente de que la propuesta de trabajo que le hago le significará un gran esfuerzo, por lo cual le recomiendo que sea cuidadoso en la planificación de sus tiempos y ordenado en el desarrollo, sólo así podrá cubrir las actividades previstas.

Es mi deseo que inicie esta etapa con interés y con una actitud positiva y abierta, todo nuestro equipo docente lo acompañará en forma continua guiándolo y salvando todas sus dudas y requerimientos... No dude en cuestionar, debatir, participar, este es el real sentido del aprendizaje en la universidad. Le deseo éxito en esta nueva y apasionante etapa.....!!!!!!!. ¡Ojalá que seamos capaces de mostrarle que es fundamental para su futura vida profesional !.

Recuerde que siempre estaremos para apoyarlo....

Prof. Mg. Shirley Saunders
Prof. Titular
Sistemas y Procedimientos Administrativos



I OBJETIVOS DE LA ASIGNATURA

El desarrollo logrado por la Administración, la profusión de escuelas, doctrinas, teorías y principios que le dan forma, exige a profesionales y especialistas una permanente ampliación de sus conocimientos.

Por otra parte la evolución tecnológica, la dimensión de las Organizaciones y las exigencias de la competencia ha llevado a aquellas a un grado de complejidad tal que hace cada vez más difícil la comprensión de su problemática.

Estas situaciones planteadas nos indican la necesidad de contar con un enfoque que permita una visión adecuada de la Organización y una Metodología que facilite su análisis.

Es un objetivo primordial de esta asignatura cerrar la brecha que pueda existir entre teoría y práctica a través del aprendizaje y aplicación de la metodología de investigación administrativa, incorporando a ésta como una herramienta de uso cotidiano ante las necesidades de mejora, cambio, diseño y rediseño de los Sistemas Administrativos.

Se proponen los siguientes objetivos generales:

- Establecer las nuevas necesidades de tecnología administrativa que tienen las organizaciones que les permita desarrollar acciones de adaptación o proacción a partir de la identificación de las características del contexto en que están insertas.
- Conocer la metodología para el análisis, diagnóstico y diseño de los sistemas componentes de las Organizaciones, para asesorar, dirigir y ejecutar planes de diseño y transformación organizacional.
- Desarrollar y aplicar la capacidad de razonamiento, el espíritu crítico y la actitud creadora para evaluar las tendencias y las tecnologías propuestas por la ciencia administrativa para el estudio de los sistemas administrativos y las posibilidades concretas y adecuadas para su aplicación.
- Obtener habilidades para orientar y asesorar sobre las tecnologías de gestión administrativa en ámbitos diversos de actividad, de manera tal que pueda actuar como agente de cambio en organizaciones de todo tipo.
- Indagar sobre los métodos, las técnicas y recursos propios de la administración, para actuar de modo continuo en pos de la productividad y la competitividad organizacional.
- Lograr una visión sistémica integral de la Organización y sus funcionamiento, que actúe como marco de referencia permanente en el desarrollo de la actividad profesional vinculada al estudio de los sistemas administrativos.

II ESTRUCTURA Y CONTENIDOS DEL PROGRAMA DE LA ASIGNATURA

La materia ha sido estructurada primariamente en tres Módulos.



El primero consta de tres Capítulos y permite introducir a la identificación de los Sistemas Administrativos, al Pensamiento Sistémico como herramienta de investigación y en la Problemática del Cambio de Sistemas Administrativos.

El segundo Módulo consta de cuatro capítulos para recorrer la Metodología de Investigación Administrativa.

El tercer Módulo plantea en cuatro Capítulos la aplicación de la Metodología mencionada a los Sistemas de Organización, de Decisiones, de Procesos y de Información.

SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

CONTENIDOS

MODULO I: LOS SISTEMAS ADMINISTRATIVOS, EL CAMBIO Y EL ENFOQUE DE SISTEMAS

Los objetivos del *módulo 1* son los siguientes:

- Comprender el concepto de sistemas, reconociendo sus características y propiedades, para valorar la utilidad de aplicar el pensamiento sistémico en la tarea de análisis y diseño de los sistemas administrativos.
- Aplicar el pensamiento sistémico para distinguir y reconocer las distintas clases de sistemas administrativos, su estructura, componentes y límites.
- Lograr una visión sistémica integral de la Organización y sus funcionamiento, con el fin de adquirir capacidades para determinar la acción e impacto que producen las modificaciones de las condiciones externas e internas sobre la conformación y accionar de la misma.
- Comprender el cambio organizacional, aplicar el proceso de cambio y las herramientas que permiten su concreción en las organizaciones en análisis para lograr una gestión efectiva y productiva.

Capítulo I: Los Sistemas Administrativos.

Las características y problemática de las organizaciones modernas. La necesidad de lograr competitividad y productividad. La productividad administrativa. La aplicación de los conceptos de eficacia, eficiencia y efectividad. Aspectos sujetos al cambio en las organizaciones: - Cambios en el Posicionamiento: Visión, Misión, Estrategias, Políticas, Finalidad. - Cambios en la Cultura Organizacional: Estilo y Capacidad de Gestión, Formación, Clima Organizacional, Filosofía y Valores. - Cambios en los Sistemas Administrativos.

Bibliografía Básica:

- Pozo Navarro, Fernando - "*La Dirección por sistemas*" – Ed. Limusa – México - 2000 – Capítulo I.

Q



Bibliografía complementaria:

- Herrscher, Enrique G. – *"Pensamiento sistémico. Caminar el cambio o cambiar el camino"*. Ed. Granica – Argentina – 2003 –Capítulos 8 y 9.

Capítulo II: El Pensamiento Sistémico en el análisis de los sistemas administrativos.

La necesidad y utilidad de desarrollar un pensamiento sistémico. El enfoque de sistemas como herramienta de análisis de los sistemas administrativos. Objetivos y Estructura de los sistemas. Límites o fronteras. Principios y características. Los sistemas Administrativos: Organización, Decisiones, Información, Procesos.

Bibliografía Básica:

- Pozo Navarro, Fernando - *"La Dirección por sistemas"* – Ed. Limusa – México - 2000 – Capítulo II y III.

Bibliografía complementaria:

- Bertoglio, Oscar Johansen – *"Introducción a la Teoría General de los Sistemas"* – Ed. Noriega Limusa – México – 1991 – Capítulos 3, 4 y 5.
- Herrscher, Enrique G. – *"Pensamiento sistémico. Caminar el cambio o cambiar el camino"*. Ed. Granica – Argentina – 2003 –Capítulos I a 4.

Capítulo III: Cómo afrontar el Cambio de los Sistemas Administrativos

El Cambio en la Organización y en sus Sistemas Administrativos. Tipos de cambio. Fuentes: Causas externas e internas para el cambio. La organización y su contexto: identificación de las tendencias y los cambios paradigmáticos: Incidencia sobre la definición de los sistemas administrativos. Proceso de administración del cambio. Variables que intervienen. Determinación de las necesidades, prioridades y objetivos a alcanzar. Planificación del proceso: actividades. La resistencia al cambio y las estrategias de intervención. Poder y política en las organizaciones: incidencia en el proceso de cambio. El análisis y el impacto de la cultura organizacional ante el cambio de los sistemas administrativos.

Bibliografía básica:

- Beckhard, Richard y Harris, Reuben – *"Transiciones organizacionales: Administración del cambio"*. Ed. Addison-Wesley Ibroamericana. U.S.A. 1988 – Capítulos 4, 5, 6 y 7.

Bibliografía complementaria:

- Daft, Richard – *"Teoría y diseño Organizacional"* - Thomson Editores – México – 2000 – Capítulo 12 – Pág. 440 y Capítulo 10. Pág. 366

MODULO II: METODOLOGIA DE INVESTIGACIÓN ADMINISTRATIVA: EL ANALISIS, DIAGNOSTICO Y DISEÑO DE SISTEMAS ADMINISTRATIVOS.

Los objetivos del *módulo 2* son los siguientes:

- Identificar las etapas de la metodología de investigación administrativa para valorar su utilidad en el análisis organizacional.



- Comprender la actividad de análisis y diagnóstico de los sistemas organizacionales, su finalidad y criterios a considerar, con el fin de fijar las bases para la generación de propuestas de solución a la problemática de las organizaciones.

Capítulo IV: La Investigación y la Metodología de Investigación Administrativa.

La investigación en administración. El problema. La investigación científica. Método Inductivo. Método Deductivo. Comparación entre métodos. Método Hipotético Deductivo.

La metodología de Investigación Administrativa. El objetivo del estudio o mandato. Las etapas del estudio: sus fases y decisiones asociadas.

Primera etapa: Determinación de la finalidad del estudio. El Estudio Preliminar: objetivo, técnicas de relevamiento de información a utilizar: La Entrevista en el Estudio Preliminar. La utilización de la Observación Personal y Directa. El Estudio de la Documentación y de los Antecedentes. Determinación de la finalidad del Estudio.

Segunda etapa: Planificación del estudio o proyecto. Tiempo, módulos y actividades. Relaciones. Recursos. Asignación de recursos. Programación de las tareas o actividades: uso de diagramas y técnicas complementarias. Los costos y elaboración del presupuesto. Presentación del plan. Negociación y Contratación.

Bibliografía Básica:

- Lardent, Alberto – “*Metodología del Análisis y Diseño de Sistemas Administrativos*” - Editorial El Coloquio - 2ª Edición, 1976 – Capítulo 4, 5 y 6.

Bibliografía Complementaria:

- Martínez Chavez, Víctor M. – “*Teoría y práctica del Diagnóstico Administrativo*” - Editorial Trillas - 2000
- Rodríguez M, Darío – “*Diagnóstico Organizacional*” - Ed. Universidad Católica de Chile - 1994
- Block, Peter: “*Consultoría sin fisuras*” - Ed. Granica – Argentina – 1999 –Capítulo 3 a 6.
- Volpentesta, Jorge – “*Sistemas de Información y Sistemas Administrativos*” - Ed. Osmar E. Buyatti - Bs. As. – 2005

Capítulo V: Relevamiento de información, Análisis y Diagnóstico

Tercera etapa: Relevamiento de Información: Condicionantes. Necesidad de validación de los datos. Métodos de relevamiento. La entrevista: utilidad. Planificación de la entrevista: elementos estratégicos. Aplicación de la entrevista: aspectos tácticos. Ventajas y desventajas de la técnica de entrevista. La observación personal y directa. El estudio de la documentación. Los cuestionarios. El muestreo. La organización del relevamiento.

Cuarta Etapa: Análisis y Diagnóstico. Características y propósitos del análisis. Método y técnicas de análisis. Obtención de conclusiones. El diagnóstico.

Bibliografía Básica:

- Lardent, Alberto – “*Metodología del Análisis y Diseño de Sistemas Administrativos*” - Editorial El Coloquio - 2ª Edición, 1976 – Capítulo 7, 8 y 12.

Bibliografía Complementaria:



- Kendall y Kendall – “Análisis y Diseño de sistemas” – Ed. Prentice Hall – México - 1997 – Capítulos 4, 5, 6 y 7.
- Block, Peter: “Consultoría sin fisuras” - Ed. Granica – Argentina – 1999 – Capítulo 11.
- Martínez Chavez, Víctor M.: “Teoría y práctica del Diagnóstico Administrativo” - Editorial Trillas - 2000
- Rodríguez M, Darío: “Diagnóstico Organizacional” - Ed. Universidad Católica de Chile - 1994

Capítulo VI: Proyecto e Informe

Quinta etapa: La generación de soluciones: alternativas y evaluación. La creatividad y el proceso de creatividad. Recomendaciones. Formulación de las propuestas. Elaboración del anteproyecto de solución: diseño global. Evaluación. Elaboración del Proyecto: diseño detallado.

El Informe: clases. Preparación del Informe. Estructura y contenido del informe. Redacción y estilo. Presentación del Informe.

Bibliografía Básica:

- Lardent, Alberto: “Metodología del Análisis y Diseño de Sistemas Administrativos” - Editorial El Coloquio - 2° Edición, 1976- Capítulo 13, 14 y 15.

Bibliografía Complementaria:

- Martínez Chavez, Víctor M.: “Teoría y práctica del Diagnóstico Administrativo” - Editorial Trillas - 2000
- Rodríguez M, Darío: “Diagnóstico Organizacional” - Ed. Universidad Católica de Chile - 1994
- Block, Peter: “Consultoría sin fisuras” - Ed. Granica – Argentina – 1999 – Capítulo 12.
- Volpentesta, Jorge – “Sistemas de Información y Sistemas Administrativos” - Ed. Osmar E. Buyatti - Bs. As. – 2005

Capítulo VII: Implantación de los cambios

Sexta etapa: Implementación de los cambios. Participación. Complejidad. Condicionantes: recursos, capacidades, oportunidad. Elaboración del plan de implantación: objetivos, medios, recursos, estructura, etapas, diagramación.

Ejecución y materialización del plan de puesta en marcha.

Séptima etapa: Evaluación de la implementación. Seguimiento y control.

Bibliografía Básica:

- Lardent, Alberto: “Metodología del Análisis y Diseño de Sistemas Administrativos” - Editorial El Coloquio - 2° Edición, 1976. Capítulo 16 y 17.

Bibliografía Complementaria:

- Martínez Chavez, Víctor M.: “Teoría y práctica del Diagnóstico Administrativo” - Editorial Trillas - 2000
- Rodríguez M, Darío: “Diagnóstico Organizacional” - Ed. Universidad Católica de Chile - 1994
- Volpentesta, Jorge – “Sistemas de Información y Sistemas Administrativos” - Ed. Osmar E. Buyatti - Bs. As. – 2005



MODULO III: ANÁLISIS, DIAGNÓSTICO Y DISEÑO DE LOS SISTEMAS ADMINISTRATIVOS

Los objetivos del *módulo 3* son los siguientes:

- Comprender y aplicar los conceptos fundamentales referidos a los sistemas administrativos para ser capaz de identificar, relevar, analizar, diagnosticar y diseñar estos sistemas en cualquier tipo de organización en estudio.
- Aplicar el pensamiento sistémico para distinguir y reconocer las distintas características de los sistemas en estudio, su estructura, componentes y límites.
- Mantener una visión sistémica integral de la Organización y sus funcionamiento, con el fin de adquirir capacidades para determinar la acción e impacto que producen las modificaciones propuestas sobre los sistemas en estudio sobre la organización en conjunto.

Capítulo VIII: El Sistema de Organización

Constitución del sistema de organización. El concepto de sistemas corporativos. Proceso organizativo. Determinantes del sistema. Criterios previos: conceptos organizacionales. Evolución y tendencias de los modelos de sistemas de organización.

Metodología de investigación administrativa aplicada al estudio del sistema de organización: Relevamiento, análisis, diagnóstico y diseño del sistema de organización.

Manuales de Organización: contenido, ventajas y desventajas. Desarrollo y mantenimiento.

Bibliografía Básica:

- Pozo Navarro, Fernando - *"La Dirección por sistemas"* – Ed. Limusa – México - 2000 – Capítulo VII. Pág. 179
- Daft, Richard – *"Teoría y Diseño Organizacional"* – Thomson Editores – México – 2000 – Capítulo 3, 6 y 7.

Bibliografía Complementaria:

- Volpentesta, Jorge: *"Organizaciones, procedimientos y Estructuras"*. Ed. Osmar E. Buyatti - Bs. As. - 2000 - Capítulo VI: pág. 209 a 219; pág 229 a 241.
- Lardent, Alberto; Gómez Echarren, Manuel – *"Técnicas de Organización, sistemas y métodos"* – Ed. Club de Estudio. Argentina - 1993 – Capítulo VII
- Volpentesta, Jorge – *"Sistemas de Información y Sistemas Administrativos"* - Ed. Osmar E. Buyatti - Bs. As. – 2005
- Etkin, Jorge - *"Política, Gobierno y Gerencia de las Organizaciones"* – Ed. Macchi – 2004 – Capítulo 8.

Capítulo IX: El Sistema de Decisiones

Sistema de decisiones: Concepto. Utilidad. Evolución del sistema, las características distintivas de cada enfoque. Conducción, autoridad y poder. Clases de sistemas decisorios: sistemas centralizados y sistemas descentralizados. Variables que intervienen en la definición del sistema. Estructura del sistema decisorio. Tipos de decisiones. Relación entre Sistema Decisorio y los demás sistemas organizacionales.

Metodología de investigación administrativa aplicada al estudio del sistema decisorio: Relevamiento, análisis, diagnóstico y diseño del sistema decisorio.



Manual de decisiones.

Bibliografía Básica:

- Berman, Josué Isaac – “Centralización y descentralización. Diecisiete preguntas y algunas respuestas”. Revista Administración de Empresas – Pág. 1117 a 1151.

Bibliografía Complementaria:

- Robbins, Stephen y Coulter - Administración - Editorial Prentice Hall – México -2000
- Stoner, James, Freeman, Edward y Gilbert, Daniel - Administración - Ed. Prentice Hall – México - 1999 – Capítulo 9: Pág. 266

Capítulo X: El Sistema de Procesos

Concepto. El estudio de procesos y procedimientos. Objetivos. Relación con el sistema de organización, sistema de decisiones y sistema de información. Características de los distintos procesos. Relación de los procesos con el sistema de control interno. Medidas y técnicas para la mejora de los procesos en la organización.

Metodología de investigación administrativa aplicada al estudio del sistema de procesos: Relevamiento, análisis, diagnóstico y diseño de los procesos de la organización. Utilización de registros y diagramas.

Manuales de procedimientos.

Reingeniería de procesos: metodología.

Bibliografía Básica:

- Pozo Navarro, Fernando - La Dirección por sistemas – Ed. Limusa – México - 2000 – Capítulo IX. Pág. 247
- Harrington, H. James - Mejoramiento de los Procesos de la Empresa - Editorial Mc Graw Hill – 1996 – Capítulo 1. Capítulo 3: pág. 77 a 90. Capítulo 5: pág. 127 y Capítulo 6: pág. 147.

Bibliografía Complementaria:

- Volpentesta, Jorge: Organizaciones, procedimientos y Estructuras. Ed. Osmar E. Buyatti - Bs. As. - 2000 - Capítulo V: pág. 133 a 153
- Volpentesta, Jorge – “Sistemas de Información y Sistemas Administrativos” - Ed. Osmar E. Buyatti - Bs. As. – 2005
- Lardent, Alberto; Gómez Echarren, Manuel – Técnicas de Organización, sistemas y métodos – Ed. Club de Estudio. Argentina - 1993 – Capítulo VIII
- Klein, Miguel Jorge: “Cursogramas. Técnicas y Casos” – Ed. Macchi - Buenos Aires - 1993
- Morris D. y Brandon, J – “Reingeniería” - Editorial Mc Graw Hill – México – 1996

Capítulo XI: El Sistema de Información y el Sistema de Información para la Gestión.

Sistema de Información: Concepto. Subsistemas. Ciclo del sistema de información. Concepto de sistemas integrados de información.

Sistema de Información para la gestión: Características. Distinciones entre el sistema de información para la operación y el sistema de información para la gestión. Relación con el sistema de organización, sistema decisorio y procesos.



Los indicadores de gestión: datos, índices, ratios. Relaciones y estructura. Su importancia para el planeamiento. Fijación de estándares. Series. Periodicidad. Determinación de desviaciones. La utilidad para el autocontrol: reformulación y corrección de planes.

El control de gestión. Índices de control de gestión: efectividad, eficacia, calidad, productividad, eficiencia. Distinción entre el Tablero de Comando y el Cuadro de Mando Integral.

Metodología de investigación administrativa aplicada al estudio del sistema de Información: Relevamiento, análisis, diagnóstico y diseño del sistema de información para la gestión.

Bibliografía Básica:

- Pozo Navarro, Fernando - *"La Dirección por sistemas"* – Ed. Limusa – México - 2000 – Capítulo VI. Pág.141.
- Laudon, K. y Laudon, J - *"Administración de los Sistemas de Información - Organización y Tecnología"* - Editorial Prentice Hall – México – 1996 – Capítulo 1: pág. 6 a 10 y 15 a 17. Capítulo 2: pág 40 a 56.
- Blanco Illescas, Francisco - *"El Control Integrado de Gestión . Iniciación a la dirección por sistemas"*. -Ed. Limusa – México –1998. Capítulo 3 y 5.

Bibliografía Complementaria:

- Lardent, Alberto - *"Sistemas de Información para la Gestión Empresarial"* – Cap. 2 – Ed. Macchi – Argentina.
- Volpentesta, Jorge - *"Sistemas de Información y Sistemas Administrativos"* - Ed. Osmar E. Buyatti - Bs. As. – 2005

III. METODOLOGÍA DE ENSEÑANZA

La metodología a utilizar para el desarrollo de la asignatura, consiste en:

- Clases teóricas participativas:

Las clases teóricas adquieren un valor significativo, como marco conceptual previo a las actividades de aplicación. Las mismas serán participativas y dinámicas y se trata de fundamentar y resaltar la importancia conceptual y las relaciones de las cuestiones temáticas incluidas en el programa de la asignatura.

Se abundará en ejemplos concretos para favorecer la comprensión mediante la vinculación con situaciones de la realidad empresarial y de organizaciones en general.

Las clases teóricas requieren lectura previa de los alumnos para una mejor comprensión, de manera tal que el estudiante sea el constructor de su propio aprendizaje interactuando de manera directa con el docente afirmando las cuestiones conceptuales más significativas. De la misma manera permitirá con su participación en la elaboración de ejemplos y situaciones y la identificación de las relaciones entre los conceptos. No será el docente el único actor sino que se aplicará un proceso bidireccional que permita al estudiante indagar, crear interrogantes y establecer relaciones. En estas clases se utilizarán diversos elementos, como mapas conceptuales, transparencias y artículos de diarios y revistas especializadas.



En la primera clase, se realiza una *introducción general de la asignatura*, explicando los objetivos planteados y, en términos globales, el contenido de la misma con ayuda del programa y relacionando las unidades entre sí. Se utilizarán mapas conceptuales para esta explicación inicial, como elemento de apoyo y mejor comprensión. La misma actividad se realizará para cada una de las unidades para explicar mejor su contenido temático y su vinculación con las restantes.

Cada clase comienza con una referencia a la ubicación del tema en el programa general de la asignatura y se efectúa un breve repaso del punto donde se cerró la clase anterior, para retomar la continuación del mismo o introducir el tratamiento del tema siguiente.

- Actividades – Clases Prácticas:

A través del pensamiento y enfoque sistémico el estudiante aprende totalidades y no elementos aislados. Por ello, la comprensión del objeto de estudio (organizaciones y sus sistemas administrativos) a través del análisis de organizaciones y sus actividades tomando ejemplos del mundo real son sumamente importantes.

Estas actividades se realizan para cada una de las unidades del programa a través de contenidos procedimentales individuales y grupales aplicando el método de resolución de casos, en forma individual y en forma grupal. Estos casos a utilizar, si bien adaptados a las capacidades propias de un estudiante siempre corresponden a situaciones de la realidad. Esos contenidos procedimentales inducen y necesitan contenidos actitudinales y exigen por parte del docente un trabajo de seguimiento y orientación continuo durante todo el desarrollo del curso. No están basados en una ejercitación rutinaria y arbitraria impuesta por el docente, sino que están basadas, - con la guía del docente - en la propia capacidad del estudiante de plantearse hipótesis y preguntas e indagar acerca de las posibles respuestas.

Las clases prácticas son encuentros semanales entre docentes auxiliares y los grupos de alumnos asignados. Al inicio del cursado, la Cátedra realiza una división de los alumnos inscriptos por división, conformando grupos reducidos asignando a cada uno de ellos un equipo de auxiliares docentes que actuarán como guías. Esta modalidad permite un intercambio significativo entre docentes y alumnos y entre alumnos entre sí. Tiene como objetivos:

- a) Apoyar al alumno en el proceso de aprendizaje de los contenidos y la aplicación de los mismos a situaciones concretas de la realidad organizacional,
- b) Resolver las dificultades en el aprendizaje, tanto en la comprensión como en la aplicación de los contenidos y
- c) Favorecer el intercambio entre participantes contribuyendo a un enriquecimiento mutuo compartiendo enfoques, reflexiones y resolución a los problemas planteados.
- d) Fomentar el aprendizaje grupal, el intercambio de conocimientos y el debate de opiniones sobre contenidos ya aprendidos.

Cada una de las clases prácticas, tiene asignado un tiempo de duración de dos horas. En ese lapso, se realizarán las siguientes actividades:

- Consultas sobre contenidos o actividades específicas y aclaración de dudas planteadas por los alumnos.



- Actividades de aplicación: Resolución de casos de análisis por parte de auxiliar docente y desarrollo de marcos de referencia para la aplicación a otras situaciones de estudio.
- Actividades de evaluación: Presentación de resolución de los casos asignados a los grupos de alumnos en forma oral y con medios auxiliares, con el fin de promover el debate y discusión sobre el enfoque utilizado, las técnicas de análisis aplicadas, características del análisis y diagnóstico realizado y propuestas ofrecidas de solución.

El alumno concurre a la clase práctica con el estudio previo de la bibliografía asignada con el fin de lograr la comprensión e incorporación de los temas relativos a cada encuentro programado y con el material de trabajo solicitado por el docente. A partir del desarrollo de la ejercitación surgirán las dudas, confusiones y errores de interpretación, frente a las cuales, el docente realizará las aclaraciones a aquellos puntos que presenten dificultades, favoreciendo el debate entre los integrantes como un medio adecuado para fomentar el interés y la participación de los alumnos contribuyendo así al aprendizaje y su reforzamiento.

La asistencia a las clases prácticas es obligatoria y también es obligatorio el estudio previo de los contenidos asignados para cada encuentro semanal y la resolución de las actividades programadas.

Se le proveerá al alumno al inicio de clases un cronograma detallando las fechas de las clases prácticas, su contenido y actividades a realizar. Esto permitirá que el estudiante pueda organizar adecuadamente su tiempo de estudio y de trabajo práctico.

Durante la segunda semana después del inicio de clases se publicará la conformación de cada grupo, el docente auxiliar asignado, el día, la hora y el aula donde se realizará el encuentro semanal.

Metodología para los trabajos prácticos

El desarrollo de las clases prácticas presentará una diferenciación entre aquellas divisiones que están asignadas a los alumnos que cursan la carrera de Contador Público y la carrera de Lic. en Administración.

Las divisiones de Contador Público trabajarán con dos casos modelo elaborados por los integrantes de la Cátedra.

Uno de ellos será utilizado para ser desarrollado en la clase práctica semanal con el fin de transmitir a los alumnos las características metodológicas a aplicar para el estudio de cada uno de los sistemas administrativos en análisis y favorecer la recuperación y aplicación de los contenidos teóricos apropiados para cada problemática a tratar. Este caso de aplicación debe servir como un nexo efectivo entre las clases teóricas y las de aplicación práctica, de manera tal que el alumno logre visualizar la utilidad de los contenidos estudiados para resolver problemáticas organizacionales específicas.

El segundo caso será asignado a los equipos formados por alumnos para ejercitar la aplicación de la metodología de investigación administrativa al análisis de los distintos sistemas componentes,



dentro del marco de referencia señalado por los docentes en la clase práctica ejemplificativa desarrollada previamente.

Las resoluciones efectuadas por los distintos equipos serán presentadas de acuerdo a las normas que se fijarán a continuación.

Los alumnos que integran al división de la Lic. en Administración participarán en las clases prácticas semanales en las que se desarrollará el caso práctico modelo con las mismas características que lo señalado para las divisiones de Contador Público.

A diferencia de estos últimos, en esta división, los equipos de alumnos deberán seleccionar una Organización real del medio sobre la cual efectuarán el estudio de sus sistemas administrativos, dentro del marco de referencia señalado en las clases prácticas de ejemplo. Es necesario en este caso que la primera presentación que realicen los equipos contenga toda la información referida a la organización seleccionada para el estudio y que sea aprobada por el docente asignado para su seguimiento. Sobre esta organización, realizarán el análisis, diagnóstico y diseño de sus sistemas administrativos. Estos trabajos se cumplimentarán mediante entregas sucesivas con el seguimiento continuo del docente y permitirá que los alumnos realicen un contacto importante con la realidad empresaria y la práctica profesional.

Los alumnos de todas las divisiones se regirán por las siguientes condiciones para la elaboración de los trabajos:

1 Equipos

- Se formarán Equipos de cuatro estudiantes que trabajarán sobre prácticos elaborados por la Cátedra.
- La agrupación es a criterio de los alumnos, quienes libremente se asociarán para el trabajo.
- El relevamiento de formación de los equipos será dirigido por el Auxiliar Docente encargado de la Clase Práctica, debiendo quedar definidos éstos en el primer práctico.
- Los Equipos se inscribirán en un formulario preparado por la Cátedra.
- los equipos así formados no podrán ser variados en el periodo lectivo.

2 Coordinador

Para cada trabajo, el Equipo elegirá un Coordinador. La Coordinación será a rotativa y tendrá como obligaciones:

- Asegurar que cada miembro del Equipo intervenga activamente en la programación del trabajo.
- Dividir para ello el práctico en forma proporcional entre los miembros del Equipo.
- Recibir, evaluar y sintetizar lo hecho por cada miembro dando forma general al práctico para ser presentado de acuerdo a las instrucciones de la Cátedra.
- Presentar el práctico en la fecha fijada.
- Notificar al Equipo la fecha de revisión y discusión del Trabajo.

3 Presentación



- Los trabajos deberán ser elaborados en hojas tamaño IRAM A4 (297 x 210 mm), escrito en Word con margen a la izquierda de 4 cm, a la derecha de 3 cm. y de 4 cm arriba y abajo.
 - Cada Equipo elaborará los trabajos con copias suficientes para cada uno de sus integrantes y una para presentar a la Cátedra.
 - Los trabajos deberán ser presentados con la firma de todos los integrantes del Equipo
 - Los trabajos presentados a la Cátedra no se devuelven.
 - El vencimiento para la presentación de cada trabajo opera a los 7 días de su dictado, o de acuerdo a lo que se fije en el cronograma de trabajo provisto al inicio de clases por la Cátedra.
 - El primer trabajo será presentado en una carpeta que servirá a la Cátedra para conservar todos los trabajos del Equipo.
 - Cada alumno confeccionará una carpeta conteniendo las copias de los trabajos grupales y de sus trabajos individuales si los hubiera. Esta carpeta deberá entregarse en la fecha de presentación del último Trabajo Práctico.
- 4 Calificación
- En la fecha y hora fijada por la Cátedra todos los integrantes del Equipo deberán estar presentes y deberán exponer el trabajo ante los Auxiliares de la Cátedra asignados y el grupo de clases prácticas.
 - Los trabajos prácticos serán aprobados o rechazados.
 - Los trabajos prácticos aprobados serán calificados.
 - Los trabajos prácticos rechazados deberán ser rehechos y presentados hasta lograr la aprobación correspondiente. Es decir, que el individuo o el Equipo no puede tener ningún trabajo rechazado.
- 5 Criterios De Evaluación
- 1 Presentación
- Exterior
 - Interior
 - Redacción
 - Diagramación
 - Tipeado
 - Ortografía
- 2 Investigación
- Nivel de tratamiento de los temas
 - Captación de los esquemas desarrollados en clase
 - Ampliación de los esquemas en el práctico
 - Creatividad
 - Poder de síntesis
 - Poder de crítica
- Horarios de consulta



Están a cargo de todos los docentes de la cátedra. El alumno dispone de este espacio para aquellas situaciones en las cuales cree que requiere una atención especial por parte del docente, con el fin de subsanar sus dificultades conceptuales o de transferencia de los conocimientos a las situaciones que debe analizar y solucionar. Se establecerán y comunicarán de manera fehaciente los horarios disponibles a los cuales el alumno podrá concurrir.

IV. EVALUACIÓN

La evaluación como etapa integrante del proceso de enseñanza-aprendizaje se realiza durante todo el desarrollo del mismo y comprende evaluación continua, inicial, formativa y sumativa. Ya durante el desarrollo de las clases teóricas estamos permanentemente evaluando, no solo a los estudiantes, sino también el logro de nuestros propósitos como docentes y el alcance de los objetivos planteados para los estudiantes. Ello se realiza de la siguiente manera:

▪ *Participación en las clases de aplicación:*

Las preguntas formuladas por los estudiantes durante el desarrollo de las clases prácticas, el grado de participación de los mismos, así como los ejemplos planteados por ellos, permiten evaluar en forma global el grado de interés y de comprensión alcanzado con la temática desarrollada, así como el grado de lectura previa realizada. El trabajo con grupos reducidos de alumnos por comisión permitirá al auxiliar docente un contacto personal e individual con los alumnos integrantes del mismo.

Los aspectos a evaluar son los siguientes:

Se evaluará en forma permanente la participación activa en las clases prácticas, lo que permitirá formar un concepto que ayuda a definir la situación final del alumno. En el este ítem nota de concepto, que considerará el auxiliar docente para la calificación de los alumnos a su cargo en forma conjunta con la presentación de los trabajos prácticos asignados, se evaluarán todos los aspectos actitudinales que se consideran relevantes:

- Participación en actividades áulicas
- Asistencia a clases prácticas
- Cumplimiento en las fechas de entrega establecidas para los trabajos
- Adopción de una actitud activa y participativa en el grupo.
- Responsabilidad ante un aprendizaje continuo e integrado.
- Perseverancia en la búsqueda de soluciones.
- Motivación para el aprendizaje sistémico.
- Respeto de los horarios de inicio y de finalización de clase

▪ *El trabajo de campo o el trabajo práctico modelo*

Permite evaluar, durante todo el desarrollo del semestre, el avance alcanzado en los contenidos conceptuales, procedimentales y actitudinales y, a su vez, el seguimiento constante que el docente realiza de los mismos permite reorientar, profundizar y modificar conceptos, procedimientos y actitudes.

①



La elaboración del trabajo de campo en una empresa seleccionada por los estudiantes o el trabajo práctico integral grupal modelo, realizado por etapas permite la evaluación por parte del docente de cada una de las entregas parciales y consecutivas establecidas.

La exposición de cada trabajo realizada por cada grupo, apoyada en los conocimientos teóricos, contribuirá también a la evaluación de mismo al considerar los fundamentos utilizados. El alumno deberá obtener aprobación de su trabajo de aplicación para mantener su condición de alumno regular.

▪ *Los exámenes parciales*

Las evaluaciones parciales permiten la evaluación del grado de aprendizaje logrado por el alumno, considerando aspectos conceptuales, procedimentales y actitudinales. Estas evaluaciones parciales implican un análisis reflexivo y crítico, impulsando la búsqueda de respuestas fundadas a las problemáticas planteadas.

Se realizarán dos evaluaciones parciales escritas individuales, con la posibilidad de recuperar sólo una de ellas por ausencia o en caso de haber reprobado.

Las evaluaciones parciales se efectuarán en forma conjunta para todas las divisiones de la Cátedra, lo que implica que todos los alumnos (de la carrera de Contador Público y de la Lic. en Administración) rendirán estas evaluaciones con las mismas características en su contenidos en un mismo día y horario, de acuerdo a lo fijado por el cronograma de la Cátedra.

V. REGULARIDAD DE LOS ALUMNOS

El carácter de regular se obtiene aprobando los Parciales y todos los Trabajos Prácticos dispuestos para el año.

Aquellos que resultaron aplazados en un Parcial o no asistiesen a alguno de los desarrollados, podrán superar la situación con un Parcial de Recuperación.

El alumno debe lograr una nota mínima de 4 (cuatro) puntos en cada una de estas dos instancias para alcanzar la condición de alumno regular.

Los alumnos que reúnan los siguientes requisitos, estarán en condiciones de acceder a un examen final especial, en forma escrita, sobre los contenidos de la asignatura que determinará la Cátedra y que se comunicarán oportunamente:

- Hayan aprobado con una nota de 7 (siete) o superior en cada una de las evaluaciones parciales, (se excluye de este sistema a aquellos alumnos que acudan al examen de recuperación por cualquiera de las causas previstas).
- Hayan alcanzado un puntaje de 7 (siete) o superior como calificación final de su actuación en las actividades exigidas en las clases prácticas
- Hayan alcanzado una asistencia mínima del 80 % a las clases prácticas

No podrán participar en este sistema especial los alumnos que se encuentren en condiciones de alumno condicional.

VI. EVALUACIÓN FINAL



El examen final regular se compone del desarrollo de temáticas teóricas y de aplicación. Pero se enfatizará en aquel tipo de preguntas que exijan un aporte personal del alumno y no un trabajo de memorización. Este aporte se manifiesta a través de interrogantes de interrelación y aplicación de conceptos. También se hace énfasis en el desarrollo de criterios personales, mediante el análisis de aportes e ideas de diferentes autores y solicitando posturas personales fundadas derivadas del análisis comparativo y crítico personal. Con ello se pretende priorizar las capacidades de interrelación, razonamiento y comprensión por sobre la memorización.

Los exámenes finales, para alumnos libres y regulares, serán orales o escritos, estos últimos estarán estructurados fundamentalmente en base a preguntas y desarrollo de temas teóricos – prácticos correspondientes a la totalidad del Programa.

Los exámenes finales para aquellos alumnos que alcance la condición requerida para el examen especial, realizarán un examen escrito que se receptorá en los turnos de examen correspondientes al turno inmediato a la finalización del cursado, (noviembre – diciembre), referido a los contenidos que se fijarán y comunicarán oportunamente.

VII. DISTRIBUCIÓN HORARIA

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Semana	del	al	Clases Teóricas	Clases prácticas
1	09-Ago	13-Ago	Clase Informativa. Capítulo 1	Información cursado aplicación
2	17-Ago	20-Ago	Capítulo 2	Armado grupos - Práctico 1
3	23-Ago	27-Ago	Capítulo 3	Práctico 2
4	30-Ago	03-Sep	Capítulo 4 y 5	Práctico 3
5	06-Sep	10-Sep	Capítulo 6	Práctico 4
6	13-Sep	17-Sep	Capítulo 7	Práctico 5
			Primer Parcial	Capítulos 1 a 6 - 1° Parcial
7	20-Sep	24-Sep	Semana del estudiante	Semana del estudiante
8	27-Sep	01-Oct	Capítulo 8	Práctico 6
9	04-Oct	08-Oct	Capítulo 9	Práctico 7
10	12-Oct	16-Oct	Capítulo 10	Práctico 8
			Segundo Parcial	Capítulos 7 a 10 - 2° Parcial
11	18-Oct	22-Oct	Capítulo 10	Práctico 9
12	25-Oct	29-Oct	Capítulo 11	Práctico 10
13	01-Nov	05-Nov	Capítulo 11	Práctico 11
			Recuperatorio	Recuperatorio
14	08-Nov	12-Nov	Cierre materia	Práctico 12



VIII. BIBLIOGRAFÍA BÁSICA Y COMPLEMENTARIA

Detalle general alfabético:

Se incorpora un detalle ampliado de bibliografía anexa que puede ser consultada por el alumno para la profundización de los contenidos de la asignatura.

ALBRETCH, Albert – “*El radar empresarial*”. Ed. Piados. Argentina – 2000.

BECKHARD, Richard y HARRIS, Reuben – “*Transiciones organizacionales. Administración del cambio*”. Ed. Addison Wesley Iberoamericana. USA -1988

BERTAGNINI, Armando – “*Las diagonales del cambio empresario. De la ruptura económica a la competitividad sustentable*”. – Ed. Macchi – Argentina. 1995

BETANCOURT, Alberto: “*Organizaciones y Administración. Un enfoque de Sistemas*” - Ediciones Norma - 1998

BERTOGLIO, Oscar : “*Introducción a la Teoría General de los Sistemas*” - Editorial Limusa – España - 1991

BLOCK, Peter: “*Consultoría sin fisuras*” - Ed. Granica – Argentina – 1999

BURKE, W. Warner – “*Desarrollo organizacional. Punto de vista normativo*”. Ed. Addison Wesley - USA – 1990

CHAPIRO, Jorge – “*Poder y Autonomía. Diagnóstico, Diseño y gobierno de Organizaciones*”. – Ed. Manrique Zago – Argentina – 1990

DAFT, Richard. – “*Teoría y diseño Organizacional*” . Ed. Thomson – México - 2004.

ECHEVERRIA, Rafael – “*La empresa emergente. La confianza y los desafíos de la transformación*”. – Ed. Granica – Argentina – 2003.

ETKIN, Jorge y SCHVARSTEIN, Leonardo. – “*Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio*” – Ed. Piados – Bs. As -1992

FLORES, Fernando. – “*Creando organizaciones para el futuro*” – Ed. Dolemen-Granica. Chile –1999.

FOLGAR, O. F. – “*Los procedimientos. Cursogramas, diagramas de proceso y formularios*”. Ed. Macchi. – Argentin – 1999

GHIGLIONE, L.M. ; GILLI, J.J. y GOMEZ FULAO, J. C. – “*Estructuras y procesos*” – Ed. Macchi – Argentina – 1992

GILLI, J. Y Colab. – “*Diseño y efectividad organizacional*”. Ed. Macchi – Argentina – 2000



GOMEZ FULAO, J. , MAGDALENA, F. G. Y Colab. – “*Sistemas Administrativos. Estructuras y procesos*”. Ed. Macchi – 1999

HAECKEL, Stephan H. - “*La empresa adaptable. En la era de la información, asimilar los cambios no es todo, es lo único*”. - Ed. Mc Graw Hill Interamericana Editores. México - 2000.

HAMMER – CHAMPY: “*Reingeniería*” - Editorial Tesis/Norma – 1994

HARRINGTON H. James: “*Mejoramiento de los Procesos de la Empresa*” - Editorial Mc Graw Hill - 1993
HERRSCHER, Enrique G. – “*Pensamiento sistémico. Caminar el cambio o cambiar el camino*”. Ed. Granica – Argentina – 2003

HICKMAN, Craig y SILVA, Michael – “*Cómo Organizar hoy empresas con futuro*”. – Ed. Granica –Bs. As. –1990

KASTIKA, Eduardo: “*Desorganización Creativa Organización Innovadora*” - Editorial Macchi -1994

KENDALL, Kenneth y KENDALL, Julie: “*Análisis y Diseño de sistemas*” – Ed. Prentice Hall – México - 1997

KLEIN, Miguel Jorge: “*Cursogramas. Técnicas y Casos*” – Ed. Macchi - Buenos Aires - 1993

KOONTZ, H. y WEIRICH, H: “*Administración*” - Editorial Mc Graw Hill - 1998

LARDENT, Alberto: “*Metodología del Análisis y Diseño de Sistemas Administrativos*” - Editorial El Coloquio - 2º Edición, 1976

LAUDON, K. y LAUDON, J.: “*Administración de los Sistemas de Información - Organización y Tecnología*” - Editorial Prentice Hall - 1996

LAZZATI, Santiago - “*Management del cambio y del desempeño*”. Ed. Macchi – Argentina – 2000

MAGDALENA, f. G. – “*Sistemas Administrativos*” – Ed. Macchi –1994

MARISTANY, Jaime – “*La acción para el cambio*”. Ed. Granica. Argentina – 1998

MARTINEZ CHAVEZ, Víctor M.: “*Teoría y práctica del Diagnóstico Administrativo*” - Editorial Trillas - 2000

MORGAN, Gareth. – “*Imágenes de la Organización*”. Ed. Alfaomega – México – 1991

MORRIS, D. y BRANDON, J.: “*Reingeniería*” - Editorial Mc Graw Hill - 1996

ORTIZ, Sergio R. – “*Visión y Gestión empresarial*”. Ed. Thomson – España - 2003.

POZO NAVARRO, F: “*La Dirección por Sistemas*” - Editorial Limusa - 1992



- RODRÍGUEZ M, Dario: *"Diagnóstico Organizacional"* - Ed. Universidad Católica de Chile - 1994
- SAUNDERS, Shirley – *"Manual para la Educación Universitaria: Análisis y Diseño de los Sistemas de una Organización"* – Ed. Eudecor – Córdoba – Argentina
- SAUNDERS, Shirley – *"Manual para la Educación Universitaria "Diseño de Modelos de Estructuras Organizacionales – Ejercicios y Casos de Aplicación"*. Ediciones Eudecor – Córdoba - Argentina
- SCOTT, George: *"Principios de Sistemas de Información"* - Editorial Mc Graw Hill - 1992
- STONER, FREEMAN y GILBERT: *"Administración"* - Ed. Prentice Hall - 1999
- SWIERINGA, Joop y WIERDSMA, André. – *"La organización que aprende"*. Ed. Addison Wesley – U.S.A. –1995
- TJOSVOLD, Dean – *"El conflicto positivo en la organización"*. Ed. Addison Wesley – U.S.A. – 1993
- TOMASKO, Robert – *"Repensar la empresa. La arquitectura del cambio"*.- Ed. Piados Empresa – España – 1993
- ULRICH, Dave y LAKE, Dale - *"Organizarse mejor para competir con ventaja"*. Ed. Vergara. –Bs. As. 1992
- VALENCIA RODRÍGUEZ, Joaquín – *"Cómo elaborar y usar los manuales administrativos"*. Ed. Thomson - 2002
- VALENCIA RODRÍGUEZ, Joaquín – *"Estudio de sistemas y procedimientos administrativos"*. Ed. Thomson - 2002
- VERALDI, Gabriel y VERALDI, Brigitte: *"Psicología de la Creación"* - Ed. Mensajero de Bilbao - 1983
- VOLPENTESTA, Jorge Roberto. *"Organizaciones, procedimientos y estructuras"*. – Ed. Osmar D. Buyatti. Argentina – 2000.