



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA
Facultad de Ciencias Económicas

2º Ord.
EXP-UNC:0003723/2012

RESOLUCIÓN N° 27/2012

VISTO:

El programa de la asignatura Sistemas y Procedimientos Administrativos, correspondiente al Plan de Estudios 2009, presentado por la Dirección del Departamento de Administración;

Y CONSIDERANDO:

Que el mismo contempla un Régimen de Promoción en los términos establecido por la Ordenanza HCD N° 487/2010;

Que se eleva en un todo de acuerdo a lo reglamentado por el inc. 10) del Art. 31° de los Estatutos de la Universidad Nacional de Córdoba;

Que cuenta con la opinión favorable de la Secretaría de Asuntos Académicos; por ello,

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

Art. 1°.-Aprobar el programa de la asignatura Sistemas y Procedimientos Administrativos, correspondiente al Plan de Estudios 2009, del Departamento de Administración, que se incorpora como Anexo.

Art. 2°.- Aprobar el Régimen de Promoción propuesto para el corriente año académico.

Art. 3°.- 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 DOCE DÍAS DEL MES DE MARZO DEL AÑO DOS MIL DOCE.

iv

Cr. SERGIO E. ZEN
SECRETARIO TECNICO
Facultad de Ciencias Económicas

Dr. ALFREDO FELIX BLANCO
DECANO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



2º Ord.
EXP-UNC:0003723/2012

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA
Facultad de Ciencias Económicas

ANEXO – Resolución HCD N° 27/2012

Programa de Sistemas y Procedimientos Administrativos

AÑO 2012

Plan 2009 (Plan Nuevo)

DOCENTES DE LA CÁTEDRA

Profesor Titular Mg. Shirley Saunders

Profesor Adjunto Lic. Silvia Demo

Profesores Auxiliares

Lic. María Laura David

Lic. Verónica Flores

Lic. Silvia Huanchicay

Cr. Osvaldo Emanuel Marzo

Lic. Mariano Olmos

Lic. Sergio Paulo Russo

INTRODUCCIÓN

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.



Deseo 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 administrativos componentes de las organizaciones, por lo que realizaremos la identificación y análisis del sistema de organización, el sistema de decisiones, el sistema de información, el de procesos y procedimientos 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.

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 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.

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 en el aula virtual 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 ardua la comprensión y el abordaje de sus problemáticas.

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

Es un objetivo primordial de esta asignatura cerrar la brecha que pueda existir entre teoría y práctica, para dar soluciones adecuadas a los requerimientos de las organizaciones desde su ordenamiento administrativo. Para ello proponemos en la asignatura un modelo para transferir los conocimientos adquiridos y aplicar una 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 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 un Capítulo que permite introducir los conceptos para la identificación de los Sistemas Administrativos y al Pensamiento Sistémico como herramienta de investigación.

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

El tercer Módulo plantea en cuatro capítulos la aplicación de la Metodología mencionada al Sistema de Organización, de Decisiones, de Procesos y de Información.

CONTENIDOS

| |
|--|
| MODULO I: LOS SISTEMAS ADMINISTRATIVOS Y EL PENSAMIENTO SISTÉMICO |
|--|

Los objetivos del *módulo 1* son los siguientes:

- Reconocer las características de las organizaciones actuales y su **vinculación con las variables del entorno en el cual se desenvuelven** para ofrecer respuestas adecuadas desde su diseño administrativo.



- Aplicar el pensamiento sistémico para distinguir y reconocer las distintas clases de sistemas administrativos, su estructura, componentes y límites, manteniendo este enfoque en el análisis y en la generación de acciones sobre ellos.
- Lograr una visión sistémica integral de la Organización y su 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.

Capítulo I: Los Sistemas Administrativos.

- a) Las características y problemática de las organizaciones en un entorno cambiante.
- b) La necesidad de lograr competitividad y productividad. El concepto de productividad administrativa. La aplicación de los conceptos de eficacia, eficiencia y efectividad.
- c) 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.
- d) Los sistemas Administrativos: Organización, Decisiones, Información, Procesos y procedimientos administrativos. Definición de los objetivos y estructura de los sistemas administrativos, sus límites y relaciones.
- e) El pensamiento sistémico como herramienta de análisis de los sistemas administrativos.

Bibliografía Básica:

- Gilli, Juan José, Arostegui, Angel, Doval Inés y otros. “*Diseño organizativo, Estructura y Procesos*”. Ed. Granica. Buenos Aires 2007- Capítulo 1 y 5. Solicitar por T.658.4032 G.28900
- Pozo Navarro, Fernando - “*La Dirección por sistemas*” – Ed. Limusa – México - 2000 – Capítulo I, II y III. Solicitar por: T 658.502 P 29324

Bibliografía complementaria:

- Herrscher, Enrique G. – “*Pensamiento sistémico. Caminar el cambio o cambiar el camino*”. Ed. Granica – Argentina – 2003 –Capítulos 1 a 4; 8 y 9. Solicitar por: 658.4032 H 49414



MODULO II: METODOLOGIA DE INVESTIGACIÓN ADMINISTRATIVA: EL ANÁLISIS, 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 administrativos, 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 II: La Investigación y la Metodología de Investigación Administrativa.

- a) La metodología de Investigación Administrativa. El objetivo del estudio o mandato. Las etapas del estudio: sus fases y decisiones asociadas.
- b) Primera etapa: El Estudio Preliminar: objetivo, información a relevar. Técnicas de relevamiento de información a utilizar. Determinación de la finalidad del Estudio: el Mandato: sistemas involucrados y alcance. 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.
- c) Segunda etapa: Planificación del estudio o proyecto. Tiempo, módulos y actividades. Relaciones. 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 - 2º Edición, 1976 – Capítulo 4, 5 y 6. Solicitar por: T 658.4032 L 28909
- Gilli, Juan José, Arostegui, Angel, Doval Inés y otros. “*Diseño organizativo, Estructura y Procesos*”. Ed. Granica. Buenos Aires 2007- Capítulo 8. Solicitar por T.658.4032 G.28900

Bibliografía Complementaria:



- Volpentesta, Jorge – “*Sistemas de Información y Sistemas Administrativos*” - Ed. Osmar E. Buyatti - Bs. As. – 2005. Solicitar por: 658.1 V 50985

Capítulo III: Relevamiento de información, Análisis y Diagnóstico

- a) 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.
- b) Cuarta Etapa: Análisis y Diagnóstico. Características y propósitos del análisis. Método y técnicas de análisis. Obtención de conclusiones. El diagnóstico administrativo.

Bibliografía Básica:

- Lardent, Alberto – “*Metodología del Análisis y Diseño de Sistemas Administrativos*” - Editorial El Coloquio - 2º Edición, 1976 – Capítulo 7, 8 y 12. Solicitar por: T 658.4032 L 28909
- Gilli, Juan José, Arostegui, Angel, Doval Inés y otros. “*Diseño organizativo, Estructura y Procesos*”. Ed. Granica. Buenos Aires 2007- Capítulo 8. Solicitar por T.658.4032 G.28900

Bibliografía Complementaria:

- Martínez Chávez, Víctor M.: “*Teoría y práctica del Diagnóstico Administrativo*” - Editorial Trillas – 2000. Solicitar por 658.406 M 41231

Capítulo IV: Proyecto, Informe e Implantación de los cambios

- a) 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.
- b) El Informe: clases. Preparación del Informe. Estructura y contenido del informe. Redacción y estilo. Presentación del Informe.
- c) Sexta etapa: Implementación de los cambios. Participación. Complejidad. Condicionantes: recursos, capacidades, oportunidad.



Elaboración del plan de implantación: objetivos, medios, recursos, estructura, etapas, diagramación.

- d) Ejecución y materialización del plan de puesta en marcha.
- e) Séptima etapa: Evaluación de la implementación. Seguimiento y control.

Bibliografía Básica:

- Lardent, Alberto: “*Metodología del Análisis y Diseño de Sistemas Administrativos*” - Editorial El Coloquio - 2º Edición, 1976- Capítulo 13, 14, 15, 16 y 17. Solicitar por: T 658.4032 L 28909
- Gilli, Juan José, Arostegui, Angel, Doval Inés y otros. “*Diseño organizativo, Estructura y Procesos*”. Ed. Granica. Buenos Aires 2007- Capítulo 8. Solicitar por T.658.4032 G.28900

Bibliografía Complementaria:

- Martínez Chávez, Víctor M.: “*Teoría y práctica del Diagnóstico Administrativo*” - Editorial Trillas – 2000. Solicitar por 658.406 M 41231
- Volpentesta, Jorge – “*Sistemas de Información y Sistemas Administrativos*” - Ed. Osmar E. Buyatti - Bs. As. – 2005. Solicitar por: 658.1 V 50985

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 su 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 V: El Sistema de Organización

- a) Constitución del sistema de organización. Proceso organizativo. Determinantes del sistema. Criterios previos: conceptos organizacionales. El concepto de sistemas corporativos. Relación entre el sistema de organización y los otros sistemas administrativos.
- b) Metodología de investigación administrativa aplicada al estudio del sistema de organización: Relevamiento, análisis, diagnóstico y diseño del sistema de organización.
- c) 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. Solicitar por: T 658.502 P 29324
- Gilli, Juan José, Arostegui, Angel, Doval Inés y otros. *"Diseño organizativo, Estructura y Procesos"*. Ed. Granica. Buenos Aires 2007- Capítulo 2, 3 y 4. Solicitar por T.658.4032 G.28900

Bibliografía Complementaria:

- Daft, Richard – *"Teoría y Diseño Organizacional"* – Thomson Editores – México – 2000 – Capítulo 3, 6 y 7. Solicitar por: T 658.001 D 49886
- Lardent, Alberto; Gómez Echarren, Manuel – *"Técnicas de Organización, sistemas y métodos"* – Ed. Club de Estudio. Argentina - 1993 – Capítulo VII Solicitar por: T 658.4 L 34764
- Volpentesta, Jorge – *"Sistemas de Información y Sistemas Administrativos"* - Ed. Osmar E. Buyatti - Bs. As. – 2005. Solicitar por: 658.1 V 50985

Capítulo VI: El Sistema de Decisiones

- a) Sistema de decisiones: concepto, componentes y utilidad. Evolución de las características en la definición del sistema. Sistemas centralizados y sistemas descentralizados. Variables que intervienen en la definición del sistema. Estructura del sistema de decisiones: la distribución de los distintos tipos de decisiones. Relación entre Sistema de decisiones con los otros sistemas administrativos.
- b) Metodología de investigación administrativa aplicada al estudio del sistema de decisiones: relevamiento, análisis, diagnóstico y diseño del sistema de decisiones.
- c) Manual de decisiones: contenido y estructura.



Bibliografía Básica:

- Berman, Josué Isaac – “*Centralización y descentralización. Diecisiete preguntas y algunas respuestas*”. Revista Administración de Empresas – Pág. 1117 a 1151. Disponible en archivo PDF. en el aula virtual de la materia en Plataforma Educativa.

Bibliografía Complementaria:

- Robbins, Stephen y Coulter - Administración - Editorial Prentice Hall – México -2000. Solicitar por: T 658.401 R 51103

Capítulo VII: El Sistema de Procesos y Procedimientos Administrativos

- a) 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.
- b) 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. Herramientas informáticas para se estudio.
- c) Aplicación del control interno en los procesos y procedimientos administrativos. Herramientas de Control Interno.
- d) La calidad en los procesos y procedimientos administrativos; normas aplicables. Medidas y técnicas para la mejora de los procesos en la organización. Pasos para la mejora continua de los procesos, dificultades y costos.
- e) Manuales de procedimientos: contenido, estructura y utilidad.
- f) Reingeniería de procesos: concepto y metodología.

Bibliografía Básica:

- 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. Solicitar por: T 658.406 H 40628
- Gilli, Juan José, Arostegui, Angel, Doval Inés y otros. “*Diseño organizativo, Estructura y Procesos*”. Ed. Granica. Buenos Aires 2007- Capítulo 5. Solicitar por T.658.4032 G.28900

Bibliografía Complementaria:

- Volpentesta, Jorge – “*Sistemas de Información y Sistemas Administrativos*” - Ed. Osmar E. Buyatti - Bs. As. – 2005. Solicitar por: 658.1 V 50985



- Pozo Navarro, Fernando - La Dirección por sistemas – Ed. Limusa – México - 2000 – Capítulo IX. Pág. 247. Solicitar por: T 658.502 P 29324
- Lardent, Alberto; Gómez Echarren, Manuel – Técnicas de Organización, sistemas y métodos – Ed. Club de Estudio. Argentina - 1993 – Capítulo VIII. Solicitar por: T 658.4 L 34764
- Klein, Miguel Jorge: “Cursogramas. Técnicas y Casos” – Ed. Macchi - Buenos Aires - 1993. Solicitar por: 658.00223 K 41382
- Morris D. y Brandon, J – “Reingeniería” - Editorial Mc Graw Hill – México – 1996. Solicitar por: 658.4062 M 42317

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

- 
- a) Sistema de Información: Concepto. Subsistemas. Ciclo del sistema de información. Concepto de sistemas integrados de información.
 - b) 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, de decisiones y de procesos.
 - c) Metodología de investigación administrativa aplicada al estudio del sistema de Información: Relevamiento, análisis, diagnóstico y diseño del sistema de información para la gestión.
 - d) 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.
 - e) 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.

Bibliografía Básica:

- Pozo Navarro, Fernando - “La Dirección por sistemas” – Ed. Limusa – México - 2000 – Capítulo VI. Pág.141. Solicitar por: T 658.502 P 29324
- Gilli, Juan José, Arostegui, Angel, Doval Inés y otros. “Diseño organizativo, Estructura y Procesos”. Ed. Granica. Buenos Aires 2007- Capítulo 7. Solicitar por T.658.4032 G.28900

Bibliografía Complementaria:



- 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. Solicitar por: T 658.403801 L 43822
- Blanco Illescas, Francisco – “*El Control Integrado de Gestión. Iniciación a la dirección por sistemas*”. –Ed. Limusa – México – 1998. Capítulo 3 y 5. Solicitar por 658.4013 B 42678
- Lardent, Alberto – “*Sistemas de Información para la Gestión Empresarial*” – Cap. 2 – Ed. Macchi – Argentina. Solicitar por: 658.4032 L 51545
- Volpentesta, Jorge – “*Sistemas de Información y Sistemas Administrativos*” - Ed. Osmar E. Buyatti - Bs. As. – 2005. Solicitar por: 658.1 V 50985

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 desarrollarán 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 a 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, 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 de análisis propuestos 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 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

Los alumnos que integran la cátedra participarán en las clases prácticas semanales en las que se desarrollarán los casos de estudio para transferir los contenidos y ejercitar la capacidad de análisis y el espíritu crítico de los alumnos, orientándolos en forma progresiva hacia la incorporación de capacidades profesionales en el estudio de los sistemas administrativos.

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, respetando la metodología de investigación administrativa. 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 ella, 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 registrarán 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 período lectivo.

2 Coordinador

Para cada trabajo, el Equipo elegirá un Coordinador quien 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 se realizará 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 aprobados serán calificados.
- Los trabajos prácticos rechazados deberán ser rehechos y presentados hasta lograr la aprobación correspondiente.

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. 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 practicas
- 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*

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.

La elaboración del trabajo de campo en una empresa seleccionada por los estudiantes, 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 el 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*

Los exámenes 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.

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 parciales y en las actividades prácticas para alcanzar la condición de alumno regular.

Los alumnos estarán en condiciones de acceder a un examen final de promoción directa cuando reúnan los siguientes requisitos:

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

Aquellos alumnos que alcancen la condición requerida para la Promoción directa, deberán rendir un coloquio oral en el cual expondrán en forma individual el trabajo de campo realizado durante el cursado, realizando una defensa fundada en los contenidos teóricos.

Los alumnos inscriptos como condicionales y que logren la condición de promoción, deberán aprobar las materia correlativas antes del último turno establecido por normativa para rendir como promocional.

VI. EVALUACIÓN FINAL

El examen final Regular es Oral sobre todos los contenidos de la asignatura, sobre temáticas teóricas y de aplicación.

Los alumnos que deseen rendir en condición de Libres, deberán realizar en forma previa el trabajo de campo exigido sobre una organización y presentarlo con anterioridad a la fecha de examen. Posteriormente



accederá al examen oral en el cual se evaluará el trabajo elaborado y la totalidad de los contenidos teóricos de la asignatura.

VII. PROGRAMA COMBINADO PARA EXAMEN ORAL

| | |
|----------|--|
| Unidad 1 | Capítulo I, punto a) Capítulo III, punto b) Capítulo V, punto c) Capítulo VII, punto e) |
| Unidad 2 | Capítulo II, punto a)y b) Capítulo IV, punto c) Capítulo VI, punto b) Capítulo VIII, punto d) |
| Unidad 3 | Capítulo I, punto d) Capítulo III, punto a) Capítulo V, punto b) Capítulo VII, punto c) |
| Unidad 4 | Capítulo II, punto c) Capítulo IV, punto d) Capítulo VI, punto c) Capítulo VIII, punto b) |
| Unidad 5 | Capítulo I, punto c) Capítulo IV, punto b) Capítulo V, punto a) Capítulo VII, punto f) |
| Unidad 6 | Capítulo II, punto a) Capítulo IV, punto e) Capítulo VI, punto a) Capítulo VIII, punto e) |
| Unidad 7 | Capítulo I, punto e) Capítulo IV, punto a) Capítulo VII, punto b) Capítulo VIII, punto c) |
| Unidad 8 | Capítulo I, punto b) Capítulo II, punto a) Capítulo VI, punto a) Capítulo VII, punto f) |



VIII. DISTRIBUCIÓN HORARIA
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

| Semana | del | Al | Clases Teóricas | Clases prácticas |
|--------|----------|----------|--------------------|--------------------------------|
| 1 | 14-Marzo | 16-Marzo | Clase Informativa. | Información cursado aplicación |
| 2 | 19-Marzo | 23-Marzo | Capítulo 1 | Armado grupos - Práctico 1 |
| 3 | 26-Marzo | 30-Marzo | Capítulo 2 | Práctico 2 |
| 4 | 02-Abril | 06-Abril | Capítulo 3 | Práctico 3 |
| 5 | 09-Abril | 14-Abril | Capítulo 4 | Práctico 4 |
| 6 | 16-Abril | 20-Abril | Capítulo 5 | Práctico 5 |
| | | | Primer Parcial | Capítulos 1 a 5 - 1º Parcial |
| 7 | 23-Abril | 27-Abril | Capítulo 5 | Práctico 6 |
| 8 | 30-Abril | 04-Mayo | Capítulo 6 | Práctico 7 |
| 9 | 07-Mayo | 11-Mayo | Capítulo 6 | Práctico 8 |
| 10 | 14-Mayo | 18-Mayo | Capítulo 7 | Práctico 9 |
| | | | Segundo Parcial | Capítulos 7 a 10 - 2º Parcial |
| 11 | 21-Mayo | 25-Mayo | Semana de Mayo | |
| 12 | 28-Mayo | 01-Junio | Capítulo 7 | Práctico 10 |
| 13 | 04-Junio | 08-Junio | Capítulo 8 | Práctico 11 |
| | | | Recuperatorio | Recuperatorio |
| 14 | 11-Junio | 15-Junio | Capítulo 8 | Práctico 12 |



IX. BIBLIOGRAFÍA BÁSICA Y COMPLEMENTARIA

Bibliografía Básica

- Gilli, Juan José, Arostegui, Angel, Doval Inés y otros. *“Diseño organizativo, Estructura y Procesos”*. Ed. Granica. Buenos Aires 2007- Capítulo 8. Solicitar por T.658.4032 G.28900
- Pozo Navarro, Fernando - *“La Dirección por sistemas”* – Ed. Limusa – México - 2000.. Solicitar por: T 658.502 P 29324
- Lardent, Alberto – *“Metodología del Análisis y Diseño de Sistemas Administrativos”* - Editorial El Coloquio - 2º Edición, 1976 – Capítulo 4, 5 y 6. Solicitar por: T 658.4032 L 28909
- 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. Solicitar por: T 658.406 H 40628

Bibliografía Complementaria

- Blanco Illescas, Francisco – *“El Control Integrado de Gestión. Iniciación a la dirección por sistemas”*. –Ed. Limusa – México –1998. Capítulo 3 y 5. Solicitar por 658.4013 B 42678
- Daft, Richard – *“Teoría y diseño Organizacional”* - Thomson Editores – México – 2000 – Solicitar por: T 658.001 D 49886
- Herrscher, Enrique G. – *“Pensamiento sistémico. Caminar el cambio o cambiar el camino”*. Ed. Granica – Argentina – 2003. Solicitar por: 658.4032 H 49414
- Volpentesta, Jorge – *“Sistemas de Información y Sistemas Administrativos”* - Ed. Osmar E. Buyatti - Bs. As. – 2005. Solicitar por: 658.1 V 50985
- Martínez Chavez, Víctor M.: *“Teoría y práctica del Diagnóstico Administrativo”* - Editorial Trillas – 2000. Solicitar por 658.406 M 41231
- Lardent, Alberto; Gómez Echarren, Manuel – *“Técnicas de Organización, sistemas y métodos”* – Ed. Club de Estudio. Argentina - 1993 – Capítulo VII. Solicitar por: T 658.4 L 34764
- Lardent, Alberto – *“Sistemas de Información para la Gestión Empresarial”* – Cap. 2 – Ed. Macchi – Argentina. Solicitar por: 658.4032 L 51545



- Klein, Miguel Jorge: "*Cursogramas. Técnicas y Casos*" – Ed. Macchi - Buenos Aires - 1993. Solicitar por: 658.00223 K 41382
- Morris D. y Brandon, J – "*Reingeniería*" - Editorial Mc Graw Hill – México – 1996, Solicitar por: 658.4062 M 42317
- Robbins, Stephen y Coulter - Administración - Editorial Prentice Hall – México -2000. Solicitar por: T 658.401 R 51103
- Rodríguez Valencia, Joaquín – "*Estudio de sistemas y procedimientos administrativos*". Ed. Thomson – 2002 – Solicitar por 658.401 R 43567

Bibliografía Ampliatoria Sugerida

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.

- ✓ Etkin, Jorge y Schvarstein, Leonardo. – "*Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio*" – Ed. Piados – Bs. As -1992 Solicitar por: 658.001 E 40204
- ✓ Folgar, O. F. – "*Los procedimientos. Cursogramas, diagramas de proceso y formularios*". Ed. Macchi. –Argentinian – 1999 Solicitar por: T 658.00223 F 38949
- ✓ Ghiglione, L.M. ; Gilli, J.J. y Gomez Fulao, J. C. – "*Estructuras y procesos*" – Ed. Macchi –Argentina – 1992 Solicitar por: 658.401 G 32183