



MENDOZA, 10 de abril de 2024.-

VISTO:

El Expediente Electrónico 3057/2024 en el que corre agregado el programa de la cátedra “Análisis Administrativo” de la Tecnicatura Universitaria en Gestión de Políticas Públicas (TUGPP); y

CONSIDERANDO:

Que corre agregado en el expediente de referencia, el informe de control de programas de la Dirección General de Gestión Académica, destacando que es una asignatura anual con sistema de evaluación por Acreditación y/o Promoción sin Examen Final. (Art: 9, Ord. N° 108/10-CS.)

Que la Coordinación de la TUGPP, sugiere la aprobación del programa de referencia.

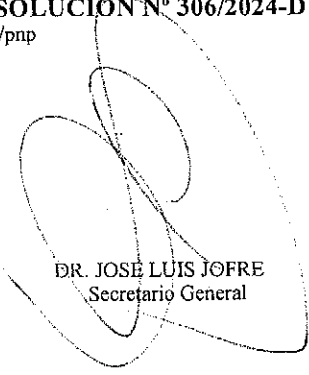
Por ello, en ejercicio de sus atribuciones,

**LA DECANA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES
RESUELVE:**

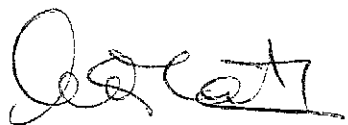
ARTICULO 1°.- Aprobar para el Ciclo Lectivo 2024, el programa de la asignatura “Análisis Administrativo” de la Tecnicatura Universitaria en Gestión de Políticas Públicas, elevado por la Profesora Laura Fabiana MOLINA, y que corre agregado como Anexo Único de la presente Resolución y consta de veintiséis (26) fojas.

ARTICULO 2°.- Comuníquese e insértese en el libro de resoluciones.

RESOLUCIÓN N° 306/2024-D
PCG/pnp



DR. JOSÉ LUIS JOFRE
Secretario General



DRA. MARIA EUGENIA MARTIN
Decana



ANEXO ÚNICO – RES. N° 306/2024-D



CARRERA: Tecnicatura Universitaria en Gestión de Políticas Públicas			
Plan de estudios: ORD: N° 36/18-CS.		Año Académico: 2024	
Programa de: Análisis Administrativo			CUATRIMESTRAL
			ANUAL X
AÑO EN QUE SE CURSA	CARGA HORARIA TOTAL	CARGA HORARIA SEMANAL	APROBADO POR Res.
3°	120 hs.	4 hs.	
Responsable de Cátedra: Mg. Laura Fabiana Molina – <i>Titular</i>			
Equipo docente: Mg. Víctor Fábrega- <i>Adjunto</i> Mg. Rodrigo L. Olmedo – <i>JTP</i> Mg. Yamei Ases – <i>Ayudante de Primera</i> Esp. Marcos Romano- <i>Ayudante de Primera</i>			
CONDICIONES PARA CURSAR			
Asignaturas con cursado regular		Asignaturas aprobadas	
CONDICIONES PARA RENDIR O PARA CURSAR CON EVALUACIÓN CONTINUA			
Asignaturas con cursado regular			

1- FUNDAMENTACIÓN

Análisis Administrativo es un espacio curricular de 3º año de la Tecnicatura Universitaria en Gestión de Políticas Públicas. Tiene **duración anual de 120 hs.** y de **4 hs.** semanales, en el marco del cual se desarrollan contenidos teóricos-prácticos y culmina con un aprendizaje basado en proyecto denominado **Prácticas de Terreno**, a partir del cual, se realiza un abordaje práctico de las categorías teóricas y procedimentales estudiadas en una organización pública (nacional, provincial o municipal) de gestión estatal o no estatal

El desarrollo de este espacio aspira a desarrollar en los/las estudiantes una estructura cognitiva y de competencias intelectivas y prácticas, a partir de:

- la aplicación de *un diagnóstico*,



- la definición de una **metodología de análisis administrativo** pertinente y;
- la selección de **herramientas de análisis y de generación de propuestas** adecuadas.

En la aplicación de estas herramientas, los/las estudiantes deben *observar, analizar, comparar e identificar* las dimensiones y variables característicos que conforman el acontecer de las organizaciones, así como la influencia de los cambios que las atraviesan. De esta forma, el análisis que se propone este espacio curricular opera sobre sus **objetivos, funciones, estructuras, procesos, tecnología** y distintas variables del **comportamiento organizacional** que componen los insumos que permiten arribar a un diagnóstico. A partir de éste, se diseñan acciones y propuestas correctivas orientadas a mejorar la **eficiencia, la eficacia, la efectividad y el mejoramiento** de los aspectos intervinientes, directa e indirectamente, en la vida de las organizaciones, y con especial hincapié de aquellas que nacen y se desarrollan en el ámbito público.

En esta línea, se utiliza el **enfoque de sistema** como modelo metodológico básico y marco de referencia teórico que permite la formulación de un diagnóstico de la organización, mediante la selección de técnicas de análisis administrativo más convenientes para estudiar las distintas dimensiones de análisis de una organización, a saber: *su objetivo, sus funciones, su estructura, sus procesos, la tecnología utilizada, el comportamiento de sus miembros y el contexto* en el que se desenvuelve.

Transversalmente a este abordaje de definición metodológica para el análisis de las organizaciones, se propone el estudio del **cambio** y las **innovaciones** que surgen como respuesta a una crisis o punto de inflexión en la historia de una organización. Los procesos de cambio que se desencadenan después de la innovación se basan en una estrategia que afecta distintos ámbitos de la organización, representando modificaciones o reajustes, en diferentes grados, de ciertas dimensiones y niveles organizacionales, generando efectos deseados y no deseados y, que finalmente, deben ser evaluados para corregir desviaciones del proyecto original.

En definitiva, se pretende aportar a la formación del perfil del egresado de la Tecnicatura Universitaria en Gestión de Políticas Públicas el desarrollo y el fortalecimiento de capacidades intelectivas y sociales al ampliar las fronteras del conocimiento a través de la incorporación de nuevos abordajes teóricos y herramientas en materia de diagnósticos, análisis, perspectivas metodológicos, diseño de estructuras y procesos en el acontecer de las organizaciones que se desenvuelven en el actual contexto de cambio, complejidad e incertidumbre. Con estas capacidades, los/las estudiantes podrán concebir propuestas alternativas y/o resolutivas, en un marco de innovación, para dar respuestas eficaces, eficientes y óptimas para el desenvolvimiento organizacional en general, y con especial ahínco en las del ámbito público.

En consecuencia, el contenido teórico y procedimental que se ofrece y se despliega en este espacio curricular apunta al desarrollo de las **unidades de competencias de relevamiento, análisis y actitud propositiva** que tributan a la **matriz del perfil de egreso** condensada, según prescribe el Plan de estudio vigente.



En este sentido, estas tres unidades de competencia específicas a desarrollar y fortalecer en el grupo de estudiantes para este espacio curricular son definidas de la siguiente manera:

- **Relevamiento:** es aquella que, indaga datos e información, en distintas fuentes, a través del uso de herramientas de análisis administrativo a fin de **conocer la interacción de las personas, funciones y procesos en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.**
- **Análisis:** es aquella que identifica y examina datos e información relevada, a través del uso de herramientas de análisis administrativo, **para describir y detectar disfuncionalidades en el cumplimiento de los objetivos de la organización.**
- **Actitud propositiva:** es aquella que **propone creativamente respuestas de mejora a los problemas identificados** en base a los datos e información relevada y analizada.

2- OBJETIVOS

Objetivos generales

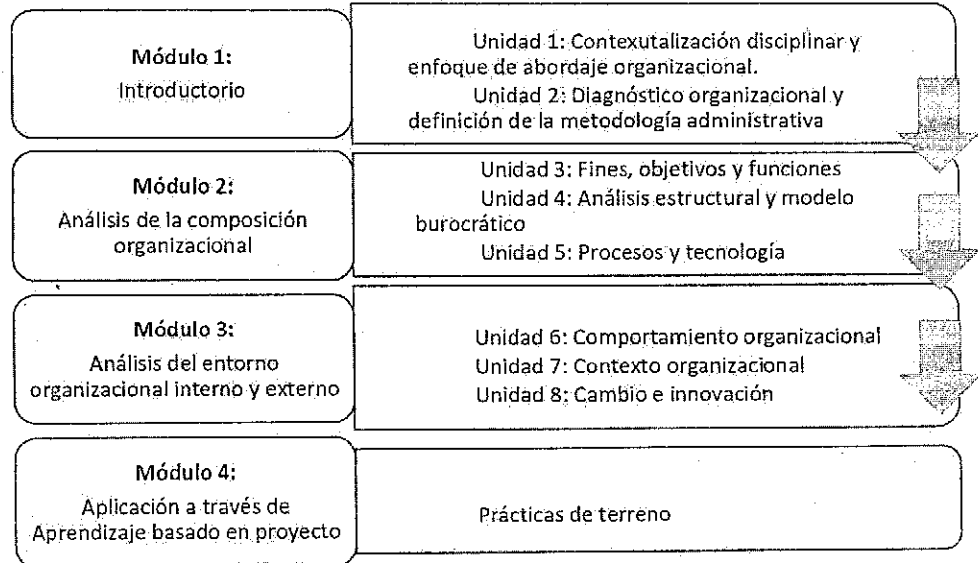
- Reconocer categorías conceptuales y herramientas de análisis administrativo que permiten identificar e indagar las distintas dimensiones de las organizaciones en general, con especial hincapié en las organizaciones del ámbito público, y su impacto en la sociedad del siglo XXI.

Objetivos específicos:

- Identificar y relacionar abordajes de estudio de las organizaciones para explorar, las dimensiones de análisis de las organizaciones: fines/objetivos, funciones, estructura, procesos, aplicación de tecnología, contexto y comportamiento de los distintos actores.
- Interpretar la importancia del diagnóstico organizacional, con su metodología de indagación y herramientas de análisis administrativo, para relevar y analizar las distintas dimensiones organizacionales.
- Examinar el impacto del cambio y de la innovación, como procesos, en distintos niveles y dimensiones organizacionales.
- Participar en espacios de trabajo colaborativo, dialogando, debatiendo con sus pares en un marco de respeto y tolerancia recíproca.

3- CONTENIDOS DEL PROGRAMA

El contenido de este programa se desarrolla en 4 módulos y en 8 unidades temáticas de estudio cuya organización se puede visualizar en el esquema subsiguiente:



Los módulos se presentan secuenciados por una cuestión metodológica, y desde una perspectiva constructivista del conocimiento, su desarrollo se integra paulatinamente en forma sistémica a través de la vinculación de saberes. Asimismo, el abordaje de la complejidad organizacional se hace posible mediante una lógica espiralada de complejidad creciente, permitiendo la comprensión de cada fase a medida que se abordan las temáticas propuestas y se aplican herramientas de análisis.

MÓDULO 1: INTRODUCTORIO

UNIDAD 1: CONTEXTUALIZACIÓN DISCIPLINAR Y ENFOQUE DE ESTUDIO ORGANIZACIONAL

- 1.1 **El análisis de las organizaciones** como disciplina de estudio. Aspectos generales.
 - 1.1.1. Relación y diferencia con otros campos del estudio de las organizaciones.
- 1.2 **Naturaleza de las organizaciones:** concepto y características.
 - 1.2.1 La relevancia de las organizaciones en la sociedad actual.
 - 1.2.2. Dimensiones y niveles de estudio de las organizaciones.
 - 1.2.3. Particularidades de las organizaciones públicas.
- 1.3. **Enfoque de estudio de las organizaciones:** abordaje sistémico.
 - 1.3.1. Otras perspectivas complementarias de análisis de las organizaciones.
 - 1.3.1. La metáfora como recurso interpretativo de las organizaciones: *Gareth Morgan*

UNIDAD 2: EL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL Y METODOLOGÍA ADMINISTRATIVA

- 2.1 **La intervención organizacional** como actividad científica y profesional para el cambio de las organizaciones.
- 2.2 **El diagnóstico organizacional.** Concepto y características de un diagnóstico.



- 2.2.1 Aspectos generales para su aplicación.
- 2.2.3 Tipos diagnósticos organizacional.
- 2.2.4. Herramientas para su abordaje.
- 2.3. **Definición de la metodología** para el estudio de las organizaciones.
- 2.3.1. Momentos de la planificación metodológica
- 2.3.2. Tipos de metodología administrativa: *descriptiva, modificativa, prospectiva.*
- 2.3.3. Metodología de análisis del contexto con finalidad descriptiva y finalidad propositiva. Etapas

MÓDULO 2: ANÁLISIS DE LA COMPOSICIÓN ORGANIZACIONAL

UNIDAD 3: FINES, OBJETIVOS Y FUNCIONES EN LAS ORGANIZACIONES.

- 3.1. **Dimensión teleológica:** fines organizacionales.
 - 3.1.1. Concepto y establecimiento de fines.
 - 3.1.2. Fines establecidos y fines reales.
 - 3.1.3. Desplazamiento de fines y sus causas.
 - 3.1.4. Expansión y pluralidad de fines.
- 3.2. Dimensiones operativas y de análisis
 - 3.2.1. Definiciones operativas: misión, visión, objetivos, metas, indicadores
 - 3.2.2. Categorías de objetivos: oficiales, operativos, operacionales. Características de los objetivos.
 - 3.2.3. Concepto de eficiencia, eficacia y efectividad.
- 3.3. Funciones: concepto y alcance.
 - 3.3.1.1. Clasificación de funciones.
 - 3.3.1.2. Las funciones directivas en la administración según Mintzberg
- 3.4. Herramientas de relevamiento y análisis administrativo de fines, objetivos y funciones

UNIDAD 4: ANÁLISIS ESTRUCTURAL Y MODELO BUROCRÁTICO

- 4.1. **Estructura organizacional: concepto e importancia**
 - 4.1.1. Estructura formal, estructura presunta, estructura existente y estructura requerida
 - 4.1.2. Aspectos fundamentales de la estructura formal: diferenciación e integración
 - 4.1.3. Aportes de Mintzberg al análisis estructural y diseño organizacional:
 - 4.1.3.1. Mecanismos de coordinación y control
 - 4.1.3.2. Las partes de la organización
 - 4.1.3.3. Tipo de configuraciones estructurales
 - 4.1.4. Aspectos del diseño organizacional: departamentalización, diseño de puestos, jerarquización y coordinación
- 4.2. **Enfoque tradicional-burocrático**
 - 4.2.1. Breve referencia histórica y principios del modelo burocrático
 - 4.2.2. Análisis a través del organigrama y documentos descriptivos
 - 4.2.2.1. Utilización de software y principios básicos de diagramación de organigramas.

UNIDAD 5: PROCESOS Y TECNOLOGÍA

- 5.1 **Concepto de proceso.** Definición.
- 5.2 **Gestión por procesos:** componentes de un procesos, desagregación conceptual y tipos de procesos y su relación con los objetivos de la organización y las funciones organizativas.



- 5.3 Relevamiento y documentación de procesos: mapa de procesos, matriz de procesos y modelado de proceso utilizando software específico. Claves de un buen relevamiento organizacional.
- 5.4 Documentación descriptiva (fichas) y gráficas (modelado de procesos mediante software y notaciones estándares)
- 5.5 Introducción a la gestión de procesos: mejora continua, reingeniería de procesos, evaluación y medición en la gestión por procesos.
- 5.6. **Concepto de tecnología.** Su importancia de estudio como dimensión analítica en las organizaciones del siglo XXI.
- 5.6.1. TI al servicio de la gestión administrativa: conceptos y herramientas conceptuales para el relevamiento y análisis.
- 5.6.2. Tecnologías aplicadas a la gestión de los procesos en una organización: vocabulario técnico para su análisis.

MÓDULO 3: ANÁLISIS DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL INTERNO Y EXTERNO

UNIDAD 6: COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

- 6. **El comportamiento organizacional:** concepto. La importancia de su análisis en las organizaciones. Sus niveles y variables de análisis.
- 6.1. **La cultura organizacional.** Concepto. Su función en la organización. Tipos. Modelo de Cameron & Quinn. Modelo de Isidoro Felcman- Gustavo Blutman
 - 6.1.1. La cultura en las organizaciones públicas.
- 6.2. **La comunicación en la organización:** concepto y variables de análisis. Comunicación formal y comunicación informal. Fallas en la comunicación.
- 6.3. **El clima organizacional.** Su importancia. Indicadores y dimensiones de análisis. Tipos.
 - 6.3.1. La motivación en el trabajo. Conceptos. Algunas teorías explicativas.
- 6.4. **Poder:** concepto y fuentes. Su diferencia con el liderazgo. Tipos. Estilo de liderazgo.
- 6.5. **El conflicto:** concepto. Fuentes de conflicto. Tipos. Proceso del conflicto. Toma de decisiones. Resolución de conflictos.
- 6.6. Herramientas para su análisis.

UNIDAD 7: CONTEXTO DE LAS ORGANIZACIONES

- 7. **Contexto:** concepto. Sus dimensiones analíticas: complejidad, cambio e incertidumbre.
 - 7.1. **Abordaje sistémico del contexto:** macro y microentorno. Entorno complementario y entorno específico.
 - 7.2. **Condiciones del entorno:** oportunidades y amenazas. Tipos de estrategias de abordaje en relación al entorno.
 - 7.3. **Herramientas de planificación aplicadas al análisis contextual:** Planificación participativa: Matriz FODA. Planificación Prospectiva: Instrumentos operativos: construcción de escenarios, análisis estructural, mapeo de actores, método Delphi.
 - 7.4. Nuevos desafíos para la Administración Pública en contextos de cambio, complejidad e incertidumbre.



UNIDAD 8: CAMBIO E INNOVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

8. Cambio: Concepto. Generalidades sobre el cambio en las organizaciones.

8.1. Causas que impulsan el cambio en las organizaciones. Proceso de cambio: modelo de Kurt

8.2. Alcance y profundidad de los procesos de cambio. Efectos del proceso de cambio: *la resistencia*.

8.3. La innovación y la creatividad en el proceso de cambio. Características y diferentes alcances.

8.4. Modelo de análisis de la innovación en las organizaciones públicas.

8.5. Dimensión de la *gestión organizacional* y su capacidad de respuesta a su entorno.

8.6. Técnicas y herramientas de creatividad para el abordaje de la innovación.

MÓDULO 4: APLICACIÓN A TRAVÉS DE APRENDIZAJE BASADO EN PROYECTO

La malla curricular del Plan de estudio vigente de la licenciatura en Ciencia Política y Administración Pública no contempla las **prácticas profesionales** como espacio de entrenamiento del perfil de egreso desde "el hacer" en acciones de *asesorar, gestionar, dirección, controlar, participar y colaborar a través de consultoría, formular proyectos* en niveles estratégicos o medios, espacios y áreas, dentro condiciones reales de organizaciones públicas, organizaciones no estatales y organizaciones privadas.

A partir de esta realidad y, desde una mirada propositiva, el **equipo de cátedra de Análisis Administrativo** implementa las **Prácticas de Terreno (PPTT)** como una propuesta inmersiva, en espacios organizacionales reales, que tributa al perfil de egreso, como se señaló en este documento.

En este sentido, el trayecto de prácticas es una estrategia didáctico-pedagógica que conjuga saberes teóricos-prácticos del diagnóstico organizacional con este ejercicio inmersivo de las PPTT, como un **aprendizaje experiencial y situado**.

Esta estrategia se instrumenta mediante dispositivos didácticos de *guías de análisis*, consecutivas e integradas, con *puestas en común semanales*, promoviendo la construcción de un nuevo conocimiento a partir del diálogo de saberes de los y las estudiantes con el espacio organizacional. En el contexto de la carrera de estudio, esta oferta educativa se constituye en el **primer y único entrenamiento de relevamiento y de análisis administrativo - organizacional** dentro del proceso de formación académico-profesional que experimentan nuestros/as estudiantes.

Por sus características de alcance académico en transferencia y diálogo de saberes, planificación, organización y ejecución, esta instancia formativa, de 8 semanas aproximadamente - entre septiembre y noviembre - es la **propuesta anual de extensión** que propone la cátedra de Análisis Administrativo, que procura los siguientes estos objetivos:

General:

- Identificar y describir las características de la organización pública seleccionada a través de un análisis administrativo - organizacional mediante la aplicación de un diagnóstico y la



definición de una metodología administrativa que permite el abordaje de las dimensiones organizacionales para detectar disfunciones y proponer mejoras que contribuyan al bienestar de ésta.

Específicos:

- Relevar y analizar los objetivos, las funciones, los procesos, la tecnología desarrollada y aplicada, la estructura legal, real y percibida de la organización seleccionada.
- Analizar y diagramar determinados procesos administrativos que involucren a varias áreas organizacionales
- Indagar y describir la cultura organizacional y sus características destacadas.
- Proponer oportunidades de mejora para el cumplimiento efectivo de los objetivos del área y de la organización.

Las PPTT se realizan desde un enfoque metodológico *descriptivo* y *propositivo* del funcionamiento general de un área de la repartición pública seleccionada, haciendo foco en la **estructura orgánica-funcional**, en los **procesos administrativos**, en la **tecnología** y en la **cultura organizacional** desde un abordaje sistémico de la organización.

Estas prácticas se desarrollan atendiendo a las siguientes fases:

- 1- **FASE PREPARATORIA:** *etapa de preparación y organización de la práctica a realizar, teniendo actividades de inducción y de planificación de la actividad.*
 - 1.1. Selección y contacto formal con las autoridades de la organización pública estatal o no estatal explicando las características y alcances de las PPTT.
 - 1.2. Definición de los ejes de abordaje de las PPTT.
 - 1.3. Tramitación del seguro de accidente para los estudiantes.
 - 1.4. Acuerdo de las áreas funcionales donde se realizarán las PPTT identificando los referentes organizacionales que actuarán como nexo.
 - 1.5. Sensibilización en los y las estudiantes de las características, alcance e implementación de las PPTT.
 - 1.6. Organización de las comisiones de trabajo de estudiantes y asignación de las áreas funcionales junto a los tutores de estas prácticas.
 - 1.7. Invitación y presentación formal de las autoridades de la repartición pública al grupo de estudiantes y al equipo de cátedra donde comparten aspectos generales de la organización y responden preguntas antes de inicio a la actividad de terreno.
- 2- **FASE DE DESARROLLO:** *etapa de ejercicio de relevamiento y análisis administrativo – organizacional en la organización a través de la presentación e implementación semanal de dispositivos de guía de análisis y de puesta en común sobre las experiencias vivenciadas y sus resultados, desarrollado dentro de una metodología administrativa de alcance descriptivo y propositivo.*

A continuación, se detalla la hoja de ruta de esta etapa:



Guía N°	Presentación por aula virtual - LUNES	Etapas de análisis y temática a desarrollar	Herramientas de abordaje
0	setiembre	Carta de presentación- CV	<ul style="list-style-type: none"> Carta de presentación CV
1	setiembre	Relevamiento preliminar: identificación y contextualización organizacional	<ul style="list-style-type: none"> Análisis documental y periodístico
2	setiembre	Relevamiento propiamente dicho: objetivos, funciones y estructura	<ul style="list-style-type: none"> Análisis documental y normativo Entrevista Organigrama Mapa de proceso Flujograma
3	octubre	Relevamiento propiamente dicho: procesos	
4	octubre	Relevamiento propiamente dicho: cultura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> Observación directa Encuesta en línea Informe cualitativo
5	octubre	Propuestas y conclusiones	<ul style="list-style-type: none"> Técnicas de creatividad
6		INFORME FINAL	<ul style="list-style-type: none"> Informe técnico final
	noviembre	Presentación y defensa frente al equipo de cátedra	
	noviembre	Presentación ante las autoridades de la organización	

3. FASE DE EVALUACIÓN, CERTIFICACIÓN y RETROALIMENTACIÓN: en esta etapa cada tutor del equipo de cátedra realiza la evaluación y devolución a la comisión de estudiantes atendiendo a la siguiente grilla de valoración:

CRITERIOS	puntaje esperado	puntaje del grupo
1. TRATAMIENTO Y CUMPLIMIENTO DE GUÍA DE ANÁLISIS N° 1, 2, 3, 4, 5 Y 6	4,5	
<ul style="list-style-type: none"> ARGUMENTACIÓN Y APLICACIÓN DE CATEGORÍAS CONCEPTUALES UTILIZACIÓN DE HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS REGISTRO DE FUENTES 		
2. INFORME FINAL (GUÍA DE ANÁLISIS N° 7)	2	
<ul style="list-style-type: none"> coherencia en la redacción capacidad de síntesis anexo 		
3. PROPUESTAS DE ABORDAJE	1	
4. EXPOSICIÓN Y DEFENSA DEL TRABAJO FINAL	1	
5. CAPACIDAD DE TRABAJO GRUPAL	1	
6. CUMPLIMIENTO DE LAS FORMALIDADES	0,5	
TOTAL	10	

Junto a la devolución, cada uno de los y las estudiantes de la comisión de trabajo recibe una **CERTIFICACIÓN** que acredita haber participado y aprobado este proyecto vivencial y situado – con una carga horaria de 60 hs. reloj, firmado por las autoridades de la organización y de la FCPyS.



Al finalizar se realiza una encuesta de opinión en los y las estudiantes a fin de conocer sus miradas, experiencias, vivencias y la retroalimentación necesaria para realizar los ajustes pertinentes para el próximo año, dentro de este proyecto de prácticas de terreno

4- BIBLIOGRAFÍA

4-1- BIBLIOGRAFÍA GENERAL

- AGUILAR MÁRQUEZ, Israel (2012). *Modelo para el análisis de innovaciones en las organizaciones públicas*. En el marco de XXVII Concurso del CLAD sobre Reforma del Estado y Modernización de la Administración Pública "La Innovación en la Gestión Pública. Caracas, 2014. Recuperado de <http://siare.clad.org/fulltext/0076508.pdf>.
- ARNOLETTO, Eduardo Jorge. (2014). *La gestión organizacional en la Administración Pública*. EDUCC. Córdoba.
- ASES, Yamel. (2018). *Cambio e innovación en las organizaciones*. Documento académico elaborado para el espacio curricular de Análisis Administrativo. Carrera de Ciencia Política y Administración Pública. FCPyS. UNCuyo.
- BARROS, S., Castellani, G. y Gantus, D. (2016). *Estudios sobre estado, gobierno y administración pública en la Argentina contemporánea*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: CLACSO; CODESOC - Consejo de Decanos de Facultades de Ciencias Sociales y Humanas. PISAC-Programa de Investigación sobre la Sociedad Argentina Contemporánea.
Recuperado de <http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/se/20170321045909/EstadoyGobierno.pdf>
- BLUTMAN, Gustavo. (2009). *La reforma y modernización del estado en Argentina: el papel de la cultura organizacional*. Tesis doctoral. Facultad de Ciencias Económicas. UBA.
Recuperado de http://157.92.136.59/download/tesis/1501-1195_BlutmanG.pdf
- BLUTMAN G y FELCMAN, I. (2020) *Cultura organizacional: aunque no la veamos siempre está*. En La Administración Pública en tiempos disruptivos / compilado por Diego Pando. - 1a ed.- Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Asociación Argentina de Estudios en Administración Pública. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/348175638_La_Administracion_Publica_en_tiempos_disruptivos
- CORVALÁN, Juan Gustavo. (2019). PROMETEA, Inteligencia artificial para transformar organizaciones públicas», Editorial Astrea, CABA. Recuperado de https://dpicuantico.com/libros/prometea_oea.pdf
- CHIAVENATO, Idalberto. (2009). *Comportamiento organizacional*. Mc Graw Hill. México.
Recuperado de <https://www.academia.edu/29923149/Comportamiento-Organizacional-Idalberto-Chiavenato-McGrawhill-2da-Edicion.pdf>
- CHICA VÉLEZ, Sergio Alberto. (2012). *La etnografía organizacional como abordaje metodológico para el estudio de la cultura de las organizaciones públicas*. Ponencia en el marco del XVII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Colombia. Disponible en <http://www.dqsc.go.cr/dqsc/documentos/cladxvii/chicavei.pdf>
- DOWNS (1967). *Los Ciclos Vitales de las Oficinas*, Dunleavy "Democracy, Bureaucracy and Public Choice. (p.154 – 161).
- ETKIN, Jorge y SCHVARSTEIN, G. (2011). *Identidad de las organizaciones: invariancia y cambio*. Ed. Paidós.
- ETIZIONI, Amitai (1994). *Organizaciones Modernas*. Unión Tipográfica Editorial Hispano-Americana. Cap. II.



- Recuperado de <http://pdfhumanidades.com/sites/default/files/apuntes/03%20-%20ETZION%28Capitulo%20I%29.pdf>
- FERNÁNDEZ, M.M., RAMÍREZ, G., HERNÁNDEZ, A. (2012). *La intervención organizacional como actividad científica y profesional para el cambio profundo de las organizaciones*. Ide@s CONCYTEG, 7 (79), pp. 39- 53
Recuperado de <https://docplayer.es/18163016-La-intervencion-organizacional-una-actividad-cientifica-y-profesional-para-el-cambio-profundo-de-las-organizaciones.html>
- FARRÉS CAVAGNARO. (2013). *Administración sistémica y estratégica: un enfoque metodológico*. Ed. Libryco. Córdoba.
- FELCMAN, Isidoro Luis. (2009). *Nuevos Modelos de Gestión Pública: La Importancia de la Cultura y el Liderazgo Después del Big Bang Paradigmático*. Centro de Investigaciones en Administración Pública. Facultad de Ciencias Económicas. UBA.
- FELCMAN, I. y BLUTMAN G. (2020). *Cultura organizacional: nuevos dioses y la búsqueda del eslabón perdido para la transformación del Estado*. Portal de Revistas del INAP. N° 18.
Disponible en: <https://publicaciones.inap.gob.ar/index.php/CIUNAP/issue/view/43/CIUNAP%2018>
- FRANKLIN FINCOWSKY, E. (2009). *Organización de empresa*. 3° ed. México: McGraw Hill.
- GILLI, Juan José y otros. (2009). *Diseño organizativo: estructura y proceso*. Ed. Granica. Bs. As.
- HALIBURTON, Eduardo. (2006). *Manual para el análisis, evaluación y reingeniería de procesos en la Administración pública. Subsecretaría de la Gestión Pública y del Proyecto de Modernización del Estado*. BIRF 4423-AR.
- HALL, Richard. (1996). *Organizaciones: estructuras, procesos y resultados*. Prentice Hall. México.
Recuperado de https://selinea.unidp.edu.mx/files/472to845_r6042201604250212266734072.pdf
- INAP (1997). *Organizaciones públicas: guía temática básica*. Tomo 1.
Recuperado de <https://studylib.es/doc/5228484/organizaciones-p%C3%BAblicas-tomo-1-gu%C3%ADa-tem%C3%A1tica-b%C3%A1sica>
- KOONTZ & WEHRICH. (2009). *Administración: una perspectiva global*. Ed. Mc. Graw Hill. México.
- KRIEGER, Mario. (s.f.) *El método de planeamiento estratégico participativo de las organizaciones públicas*.
Disponible en http://www.asociacionag.org.ar/pdfcap/6/KRIEGER_MARIO.pdf
- KRIEGER, Mario. (2001). *Sociología de las organizaciones: una introducción al comportamiento organizacional*. Ed. Prentice Hall. Bs. As.
- MARCO, Federico y otros. (2016). *Introducción a la Gestión y Administración en las Organizaciones*. Universidad Nacional Arturo Jauretche.
Recuperado de <http://biblioteca.unaj.edu.ar/wp-content/uploads/sites/8/2017/02/Introduccion-gestion-y-administracion-organizaciones.pdf>
- MINTZBERG, Henry. (2004). *Diseños de organizaciones eficientes*. Ed. El Ateneo. Bs. As.
- MINTZBERG, Henry. (2007). *Safari a la estrategia*. Ed. Granica. Bs. As.
- MORGAN, Gareth. (2001). *Imágenes de organización*. Ed. Alfaomega. México.
- MOLINA, Laura Fabiana. (2019). *Análisis estructural de la organización*. Documento académico elaborado para el espacio curricular de Análisis Administrativo. FCPyS. UNCuyo.
- MOLINA, Laura Fabiana. (2017). *Enfoques para el estudio de las organizaciones*. Documento académico elaborado para el espacio curricular de Análisis Administrativo, Carrera de Ciencia Política y Administración Pública. FCPyS. UNCuyo.



- MOLINA, Laura Fabiana; REPETTO, Marisa; FÁBREGA, Víctor y otros. (2019). *Manual de procesos administrativos de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales*. Taller de Relevamiento. Disponible en <https://bdigital.uncu.edu.ar/13810>.
- MOLINA, Laura Fabiana; REPETTO, Marisa; FÁBREGA, Víctor y otros. (2018). *Manual de procesos administrativos. Dirección de Registro civil y capacidad de las personas de la provincia de Mendoza*. Universidad Nacional de Cuyo. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. Taller de Relevamiento - Gobierno de Mendoza. Disponible en: <http://bdigital.uncu.edu.ar/11000>
- MOLINA, Laura Fabiana. (2019). *Marco general de análisis de las organizaciones*. Documento académico elaborado para el espacio curricular de Análisis Administrativo. Carrera de Ciencia Política y Administración Pública. FCPyS, UNCuyo
- NAVARRETE-ULLOA, Carlos Alberto. (s.f.). *Institucionalismo informal: tras las huellas de un discurso institucionalista informal* – Disponible en <http://perfilesla.flacso.edu.mx/index.php/perfilesla/article/view/635/757#nota>
- PARRA MORENO, Carlos Fernando y LIZ, Andrea del Pilar. (2009). *La estructura organizacional y el diseño organizacional, una revisión bibliográfica*. En Revista & Gestión. Disponible en https://www.academia.edu/32052809/GESTI%C3%93N_and_SOCIEDAD_La_estructura_organizacional_y_el_dise%C3%B1o_organizacional_una_revisi%C3%B3n_bibliogr%C3%A1fica
- PORRAS MARTÍNEZ, José Ignacio. (2002). *Cambio tecnológico y cambio organizacional. La organización en red*. Disponible en <http://polis.revues.org/7998#tocto1n3>
- RAMÍO Carles. (1999). *Teoría de la Organización y Administración Pública*. Ed. Tecnos. Madrid. Cap. 1
- RAMÍREZ-ALUJAS, Álvaro. (2012). *Innovación en las organizaciones y servicios públicos: ¿El eslabón perdido? Bases para la transición hacia un modelo de innovación abierta y colaborativa*. Estado, Gobierno, Gestión Pública. Revista Chilena de Administración Pública. Disponible en <http://www.revistaeggp.uchile.cl/index.php/REGP/article/viewFile/21177/22439>
- ROBBINS, Stephen. (2012). *Comportamiento organizacional*. Ed. Pearson. México. Disponible en: https://www.academia.edu/8111704/Comportamiento_organizacional_13a_ed_Robbins
- RODRIGUEZ, Darío. (2005). *Diagnóstico organizacional*. Ed. Alfaomega. 6º edición. México.
- RODRIGUEZ, Darío. (2014). *Gestión organizacional: elementos para su estudio*. Ediciones U. de Chile.
- ROMANO, Marcos (2018). *Contexto de las organizaciones*. Documento académico elaborado para el espacio curricular de Análisis Administrativo. Carrera de Ciencia Política y Administración Pública. FCPyS. UNCuyo.
- ROMANO, Marcos (2018). *Diagnóstico organizacional y metodología administrativa*. Documento académico elaborado para el espacio curricular de Análisis Administrativo. Carrera de Ciencia Política y Administración Pública. FCPyS. UNCuyo.
- SÁNCHEZ GONZÁLEZ, José Juan. (2007) *¿Innovando en la gestión pública? La experiencia mexicana en los gobiernos locales*. Espacios Públicos. Universidad Autónoma del Estado de México.
- SCHAVARSTEIN, Leonardo. (2007). *Diseño de organizaciones: tensiones y paradojas*. Ed. Paidós. Bs. As.



SCHLEMENSON, Aldó. (1990). *La perspectiva ética en el análisis organizacional*, Ed. Paidós. Cap. 6, pp. 15-19.

SAAVEDRA MOGRO, Marco Antonio y ESTENSSORO CERNADAS, Sylvia. (2018). *La planificación y la prospectiva, hoy: Innovaciones para el fortalecimiento de la capacidad de gobernar y para la toma de decisiones*. La Paz, Bolivia: Fundación Hanns Seidel.

Disponible en <https://cepcuyo.com/la-planificacion-y-la-prospectiva-hoy/>

SUÁREZ, Francis y FELCMAN, Isidoro (2020). *Tecnología y organización: Cuadernos de la INAP* Nro. 38.- Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Disponible en <https://publicaciones.inap.gob.ar/index.php/CUINAP/issue/view/71>

VOLPENTESTA, Jorge Roberto. (2004). *Sistemas administrativos y sistemas de información*. Ed. Osmar. Buenos Aires.

WAISSBLUTH, Mario. (2004). *Sistemas complejos y gestión pública*. Universidad de Chile, Maestría en Gestión y Políticas Públicas. Chile.

Disponible en www.dii.uchile.cl/~ceges/publicaciones/99%20ceges%20MW.pdf

4-2- BIBLIOGRAFÍA ESPECIAL POR UNIDAD

UNIDAD 1

ARNOLETTO, Eduardo Jorge. (2004). *La gestión organizacional en la Administración Pública*. EDUCC. Córdoba. Parte III. Cap.2

ETKIN, Jorge y SCHVARSTEIN. (2011). *Identidad de las organizaciones: invariancia y cambio*. Ed. Paidós.

FARRÉS CAVAGNARO, Juan. (2013). *Administración sistémica y estratégica: un enfoque metodológico*. Ed. Libryco. Córdoba. Cap.2

KRIEGER, Mario. (2001). *Sociología de las organizaciones: una introducción al comportamiento organizacional*. Ed. Prentice Hall. Bs. As. Cap. 6.

INAP. (1997). *Organizaciones públicas: guía temática básica*. Tomo 1.

Recuperado de <https://studylib.es/doc/5228484/organizaciones-p%C3%BAblicas-tomo-1-gu%C3%ADa-tem%C3%A1tica-b%C3%A1sica>

MOLINA, Laura Fabiana. (2019). *Marco general de análisis de las organizaciones*. Documento académico elaborado para el espacio curricular de Análisis Administrativo. Carrera de Ciencia Política y Administración Pública. FCPyS. UNCuyo.

MOLINA, Laura Fabiana. (2017). *Enfoques para el estudio de las organizaciones*. Documento académico elaborado para el espacio curricular de Análisis Administrativo. Carrera de Ciencia Política y Administración Pública. FCPyS. UNCuyo.

MORGAN, Gareth. (2011). *Imágenes de organización*. Ed. Alfaomega. México. Cap. 1

NAVARRETE ULLOA, Carlos Alberto. (s.f.). *Institucionalismo informal: tras las huellas de un discurso institucionalista informal* – Recuperado de <http://perfilesla.flacso.edu.mx/index.php/perfilesla/article/view/635/757#nota>



RAMÍO, Carlos. (1999). *Teoría de la Organización y Administración Pública*. Ed. Tecnos. Madrid. Cap. 1

UNIDAD 2

FARRÉS CAVAGNARO, Juan. (2013). *Administración sistémica y estratégica: un enfoque metodológico*. Ed. Libryco. Córdoba. Cap. 7 y 8

FERNANDEZ, M.M., RAMÍREZ, G., HERNANDEZ, A. (2012), "La intervención organizacional como actividad científica y profesional para el cambio profundo de las organizaciones, *Ide@s CONCYTEG* 7(79), pp. 39 -53. Recuperado de <https://docplayer.es/18163016-La-intervencion-organizacional-una-actividad-cientifica-y-profesional-para-el-cambio-profundo-de-las-organizaciones.html>

HALIBURTON, Eduardo. (2006). *Manual para el análisis, evaluación y reingeniería de procesos en la Administración pública*. Subsecretaría de la Gestión Pública y del Proyecto de Modernización del Estado BIRF 4423-AR.

RODRÍGUEZ, Darío. (2005). *Diagnóstico organizacional*. Ed. Alfaomega. México. Cap. 1 y 2

ROMANO, Marcos (2021). *El diagnóstico organizacional y la metodología administrativa*. Documento académico elaborado para el espacio curricular de Análisis Administrativo. Carrera de Ciencia Política y Administración Pública. FCPyS. UNCuyo.

ROMANO, Marcos (2023). *Diagnóstico y Metodología Administrativa Descriptiva con Finalidad Propositiva*. Sistematización de experiencias didácticas de formación profesional en el ámbito de la cátedra de Análisis Administrativo durante el periodo 2016-2022. Carrera de Ciencia Política y Administración Pública. FCPyS. UNCuyo.

UNIDAD 3

ETIZIONI, Amitai. (1994). *Organizaciones Modernas*. Unión Tipográfica Editorial Hispano-Americana. Cap. II.

ETKIN, Jorge (2000). *Política, gobierno y gerencia de las organizaciones*. Ed. Pearsons Education. Cap. 1 y 2.

KLISBERG, Bernardo, *El pensamiento objetivo, del Taylorismo a la Teoría de la organización. El problema de los objetivos de la organización*. Cap. 8

MARCO, Federico y otros. (2016). *Introducción a la Gestión y Administración en las Organizaciones*. Universidad Nacional Arturo Jauretche.
Recuperado de <http://biblioteca.unaj.edu.ar/wp-content/uploads/sites/8/2017/02/Introduccion-gestion-y-administracion-organizaciones.pdf>

UNIDAD 4

ARNOLETTO, Eduardo Jorge. (2004). *La gestión organizacional en la Administración Pública*. EDUCC. Córdoba. Cap.3

FRANKLIN FINCOWSKY, E. (2009). *Organización de empresa*. 3º ed. México: McGraw Hill. Cap. 9 y 11

GILLI, Juan José y otros. (2007). *Diseño organizativo: estructura y proceso*. Ed. Granica. Bs. As. Cap. 2 y 3

MARCO, Federico y otros. (2016). *Introducción a la Gestión y Administración en las Organizaciones*. Universidad Nacional Arturo Jauretche.



Recuperado de <http://biblioteca.unaj.edu.ar/wp-content/uploads/sites/8/2017/02/Introduccion-gestion-y-administracion-organizaciones.pdf>

MINTZBERG, Henry. (2004). *Diseños de organizaciones eficientes*. Ed. El Ateneo. Bs. As.: Cap. 8, 9, 10, 11,12.

MOLINA, Laura Fabiana. (2019). *Análisis estructural de la organización*. Documento académico elaborado para el espacio curricular de Análisis Administrativo. FCPyS. UNCuyo.

PARRA MORENO, Carlos Fernando y LIZ, Andrea del Pilar (2009) *La estructura organizacional y el diseño organizacional, una revisión bibliográfica*. Revista & Gestión. Recuperado de https://www.academia.edu/32052809/GESTI%C3%93N_and_SOCIEDAD_La_estructura_organizacional_y_el_dise%C3%B1o_organizacional_una_revisi%C3%B3n_bibliogr%C3%A1fica

SCHLEIMENSON, Aldo. (1990). *La perspectiva ética en el análisis organizacional*. Ed. Paidós. Cap. 6, pp. 15-19.

UNIDAD 5

CARVAJAL ZAMBRANO, Gemà Viviana y otros (2017). *Gestión por procesos. Un principio de la gestión de calidad*. Disponible en https://issuu.com/marabierto/learn/docs/gestion_por_procesos

HALIBURTON, Eduardo. (2006). *Manual para el análisis, evaluación y reingeniería de procesos en la Administración pública*. Subsecretaría de la Gestión Pública y del Proyecto de Modernización del Estado-BIRF 4423-AR.

Junta de Castilla y León Consejería de Familia e Igualdad de Oportunidades. Gerencia de Servicios Sociales. *Manual de Procesos para la Gestión en Centros de Atención a Personas con Discapacidad*. Disponible en https://bibliotecadigital.jcyl.es/118/catalogo_imagenes/grupo.cmd?path=10121922

MOLINA, Laura Fabiana; REPETTO, Marisa; FÁBREGA, Víctor y otros. (2019). *Manual de procesos administrativos de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales*. Taller de Relevamiento. Disponible en <https://bdigital.uncu.edu.ar/13810>.

MOLINA, Laura Fabiana; REPETTO, Marisa; FÁBREGA, Víctor y otros. (2018). *Manual de procesos administrativos. Dirección de Registro civil y capacidad de las personas de la provincia de Mendoza*. Universidad Nacional de Cuyo. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. Taller de Relevamiento - Gobierno de Mendoza. Disponible en: <http://bdigital.uncu.edu.ar/11000>

SUÁREZ, Francis y FELCMAN, Isidoro (2020). *Tecnología y organización*: Cuadernos de la INAP Nro. 38.- Ciudad Autónoma de Buenos Aires. (Cap. 3 y 4).

Disponible en <https://publicaciones.inap.gob.ar/index.php/CUINAP/issue/view/71>

UNIDAD 6

BLUTMAN, Gustavo (2009). *La reforma y modernización del estado en Argentina: el papel de la cultura organizacional*. Tesis doctoral. Facultad de Ciencias Económicas. UBA.

Recuperado de http://157.92.136.59/download/tesis/1501-1195_BlutmanG.pdf

BLUTMAN G y FELCMAN, I. (2020) *Cultura organizacional: aunque no la veamos siempre está*. En *La Administración Pública en tiempos disruptivos / compilado por Diego Pando*. - 1a ed.- Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Asociación Argentina de Estudios en Administración Pública. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/348175638_La_Administracion_Publica_en_tiempos_disruptivos

CHIAVENATO, Idalberto. (2009). *Comportamiento organizacional*. Mc Grall Hill México. Cap. 5



Recuperado de <https://www.academia.edu/29923149/Comportamiento-Organizacional-Idalberto-Chiavenato-McGrawhill-2da-Edicion.pdf>

FELCMAN, I. y BLUTMAN G. (2020). *Cultura organizacional: nuevos dioses y la búsqueda del eslabón perdido para la transformación del Estado*- Portal de Revistas del INAP. N°. 18.
Disponibile en: <https://publicaciones.inap.gob.ar/index.php/CIUNAP/issue/view/43/CIUNAP%2018>

HALL, Richard (1996). *Organizaciones: estructuras, procesos y resultados*. Prentice Hall. México. Cap. 6,9.
Disponibile en https://selinea.unidep.edu.mx/files/472to845_r6042201604250212266734072.pdf

MOLINA, Laura Fabiana. (2017). *Comportamiento organizacional*. Documento académico elaborado para el espacio curricular de Análisis Administrativo. Carrera de Ciencia Política y Administración Pública. FCPyS. UNCuyo.

PORRAS MARTÍNEZ, José Ignacio. (2002). *Cambio tecnológico y cambio organizacional. La organización en red*. Disponible en <http://polis.revues.org/7998#tocto1n3>

ROBBINS, Stephen. (2009). *Comportamiento organizacional*. Ed. Pearson. México. Cap. 1, 6, 9,16:

Recuperado de

https://www.academia.edu/22612520/Comportamiento_Organizacional_13_edici%C3%B3n_-_Stephen_P._Robbins

UNIDAD 7

ARROYO, Daniel (1997). *Los ejes centrales del Desarrollo local en la Argentina*. En Jefatura de Gabinete de Ministros (2003), *Desarrollo Local*, Jefatura de Gabinete de Ministros, Buenos Aires.

CORVALAN, Juan Gustavo. (2019). *PROMETEA, inteligencia artificial para transformar organizaciones públicas*. Editorial Astrea. CABA. Recuperado de https://dpicuantico.com/libros/prometea_oea.pdf

FARRÉS CAVAGNARO, Juan. (2013). *Administración sistémica y estratégica: un enfoque metodológico*. Ed. Libryco. Córdoba. 2.013. Cap.6

ARNOLETTO, Eduardo Jorge. (2004). *La gestión organizacional en la Administración Pública*. EDUCC. Córdoba. Cap. Parte III. Cap.2

KRIEGER, Mario. (2001). *Sociología de las organizaciones: una introducción al comportamiento organizacional*. Ed. Prentice Hall. Bs. As. 2.001. Cap. 6.

ROMANO, Marcos (2021). *Contexto de las organizaciones*. Documento académico elaborado para el espacio curricular de Análisis Administrativo. Carrera de Ciencia Política y Administración Pública. FCPyS. UNCuyo.

PORRAS MARTÍNEZ, José Ignacio. (2002). *Cambio tecnológico y cambio organizacional. La organización en red*. Disponible en <http://polis.revues.org/7998#tocto1n3>

SAAVEDRA MOGRO, Marco Antonio y ESTENSSORO CERNADAS, Sylvia. (2018). *La planificación y la prospectiva, hoy: Innovaciones para el fortalecimiento de la capacidad de gobernar y para la toma de decisiones*. La Paz, Bolivia: Fundación Hanns Seidel.
Disponibile en <https://cepcuyo.com/la-planificacion-y-la-prospectiva-hoy/>

UNIDAD 8



AGUILAR MÁRQUEZ, Israe. (2014). *Modelo para el análisis de innovaciones en las organizaciones públicas*. En el marco de XXVII Concurso del CLAD sobre Reforma del Estado y Modernización de la Administración Pública "La Innovación en la Gestión Pública". Caracas. Recuperado de <http://siare.clad.org/ulltext/0076508.pdf>.

ASES, Yamel. (2018). *Cambio e innovación en las organizaciones*. Documento académico elaborado para el espacio curricular de Análisis Administrativo. Carrera de Ciencia Política y Administración Pública. FCPyS. UNCuyo.

CHIAVENATO, Idalberto. (2009). *Comportamiento organizacional*. Mc Graw Hill. México. Cap.14. Recuperado de <https://www.academia.edu/29923149/Comportamiento-Organizacional-Idalberto-Chiavenato-McGrawhill-2da-Edicion.pdf>

MOORE, Mark. (1998). *Gestión estratégica y creación de valor en el sector público*. Editorial Paidós. Cap. 1

RAMÍREZ-ALUJAS, Álvaro. (2012). *Innovación en las organizaciones y servicios públicos: ¿El eslabón perdido? Bases para la transición hacia un modelo de innovación abierta y colaborativa*. Estado, Gobierno, Gestión Pública. Revista Chilena de Administración Pública. Recuperado de <http://www.revistaeggp.uchile.cl/index.php/REGP/article/viewFile/21177/22439>

ROBBINS, Stephen. (2013). *Comportamiento organizacional*. Ed. Pearson. México. Cap. 17. Recuperado de https://www.academia.edu/22612520/Comportamiento_Organizacional_13_edici%C3%B3n_-_Stephen_P._Robbins

SÁNCHEZ GONZÁLEZ, José Juan. (2009). *¿Innovando en la gestión pública? La experiencia mexicana en los gobiernos locales*. Espacios Públicos. Universidad Autónoma del Estado de México.

SCHWEINHEIM, Guillermo (2020): "¿Pueden producirse las innovaciones de la Cuarta Revolución Tecnológica al interior de los sistemas de administración pública?" Revista del CLAD Reforma y Democracia, No. 77, Jul. 2020, pp. 73-96; ISSN 1315-2378

5-MODALIDADES DE TRABAJO Y ESTRATEGIAS PREVISTAS PARA EL DESARROLLO DEL ESPACIO CURRICULAR

5.1. MODALIDAD DE TRABAJO

Teniendo en cuenta las pautas de la [Ord. N° 29/2021- CS](#), este espacio curricular anual de 120 hs, de 4 hs. semanales, se desarrollará dentro de una **modalidad híbrida** de trabajo que combina y articula herramientas y recursos didácticos del formato presencial con el formato virtual de manera coherente e integrativa, procurando en ello mejorar la experiencia y el proceso de enseñanza de los y las estudiantes hacia un aprendizaje significativo del conocimiento¹

En esta modalidad de organización del trabajo académico, se prevé un 30% en modalidad virtual y un 70% en modalidad presencial, que se desarrollará de la siguiente manera:

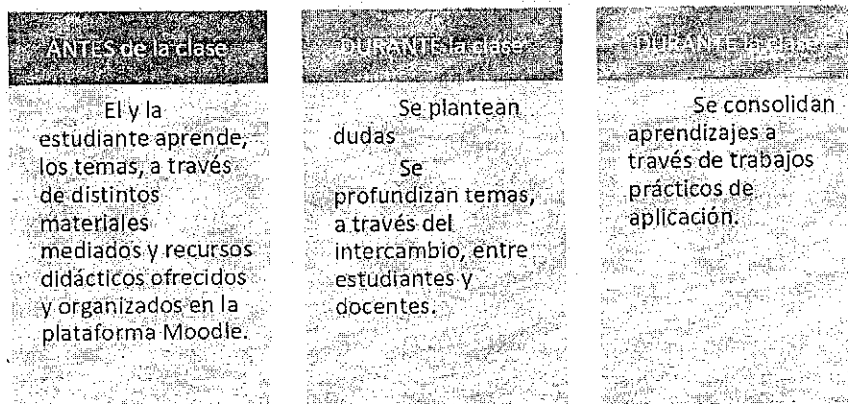
Análisis administrativo: 120 hs. = 84 hs. presenciales + 36 hs. virtuales

¹ Osorio, Luz Adriana (s.f.). *Ambientes híbridos de aprendizaje: elementos para su diseño e implementación*. Recuperado de <http://idead.uleu.edu.co/Aplicativos/PortafoliosV2-1/Autoformacion/materiales/documentos/a4/uno.pdf>



Dentro de camino de labor, se procura articular y poner en diálogo los *espacios y momentos sincrónicos (presenciales o mediados por videoconferencia)* con los *espacios y momentos virtuales* a través de la **metodología del aula invertida**. En este proceso, el **aula virtual** dentro la plataforma de Moodle, será el **nexo organizador**, en el que los y las estudiantes tendrán una participación activa de su aprendizaje a lo largo del despliegue de este espacio curricular.

La metodología del aula invertida (también conocida por su acepción en inglés *Flipped Classroom*) propone "dar vuelta a la clase tradicional" redirigiendo la atención al estudiantado y a su aprendizaje. Este "dar vuelta" tiene por objetivo lograr que los y las estudiantes gestionen, de manera independiente *sus tiempos, espacios y ritmos de su aprendizaje*, interactuando con material y recursos didácticos mediados por TIC desde los espacios y momentos virtuales hacia los espacios y momentos de interacción con docentes y pares², como se presenta en el siguiente esquema:



En otras palabras, dentro de esta metodología, la virtualidad en Moodle, será el espacio desarrollo de aprendizaje autónomo de los distintos saberes descripto en este programa que serán acompañado y apuntalado por un abanico de recursos didácticos -apoyados en *tecnología digitales*- y material mediado para abordar cada uno de los temas de los módulos y unidades temáticas.

Por su parte, los encuentros sincrónicos (presenciales o mediados por videoconferencia) será la instancia para que los y las estudiantes con el/la docente puedan debatir y trabajar colaborativamente puntos clave y/o también para canalizar preguntas o dificultades que podrían tener de las distintas problemáticas que fueron abordados en los momentos asincrónicos.³

5.1.1. VIRTUALIDAD

² Aguilera-Ruiz, Cristian; Manzano-León, Ana; Martínez-Moreno, Inés; Lozano-Segura, M^a del Carmen; Casiano Yanicelli, Carla (2017). *El modelo flipped classroom*
Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/3498/349853537027.pdf>

³ Ibidem



El 30% virtual, previsto en este programa, se desarrollará de marzo a junio, comprendiendo momentos **sincrónicos y asincrónicos**, que serán articulados con encuentros en la modalidad presencial, según a lo previsto en el cronograma tentativa descrito en el último apartado de este documento.

Para acompañar el aprendizaje autónomo del y la estudiante, dentro la instancia asincrónica, se ofrecerán los siguientes **materiales y recursos**, elaborados por el equipo de cátedra, para el desarrollo de módulos y cada unidad temática:

- Documentos académicos mediados
- Vídeos explicativos
- Audios explicativos
- Preguntas de repaso e integración
- Carpeta con bibliografía especial - en formato PDF o links de acceso -por unidad de estudio para profundizar temáticas
- Actividades prácticas de aplicación a través del uso de distintos recursos didácticos apoyados en tecnología digital: *mapas mentales, nube de palabras, infografía, nota de voz, documentos compartidos a través del Drive, configuración de formularios en línea.*

Los momentos sincrónicos virtuales serán los días **martes** en los horarios de 16 a 19:15, atendiendo al cronograma presentado en el último apartado de este documento. Los momentos sincrónicos presenciales se describen en el siguiente punto.

5.1.2. PRESENCIALIDAD

El 70% de la modalidad presencial – según lo agendado en el cronograma tentativo - será el espacio dentro del aula en el edificio de la FCPyS que tendrá lugar para el desarrollo de:

- la presentación del espacio curricular, del equipo de cátedra y el diagnóstico de saberes
- los trabajos prácticos grupales al finalizar el módulo 1, 2 y 3, como instancia de integración de los saberes teóricos e instrumentales abordados en las unidades temáticas que comprenden cada uno de estos módulos.
- Recuperación de contenidos luego del receso invernal
- Trabajo práctico integrador grupal
- Examen global e integrador de los 3 módulos y 8 unidades de estudio
- Recuperatorio global e integrador
- desarrollo del Módulo 4 de aplicación: *Prácticas de terreno*

5.2. ESTRATEGIAS:

Para el desarrollo de las actividades prácticas virtuales y presenciales de alcance grupal, se utilizarán básicamente 2 estrategias para trabajar capacidades cognitivas y sociales del y la estudiante, a través del **TALLER**, como estrategia general, y la de **ESTUDIO DE CASO**, para aplicar contenidos teóricos.



El **TALLER** es un instrumento que propicia en los alumnos un espacio de reflexión, análisis y discusión entre pares de una misma comisión; asimismo, es allí donde las situaciones prácticas se entienden a partir de cuerpos teóricos y, simultáneamente, se sistematiza el conocimiento de las situaciones prácticas. A través de esta metodología de trabajo, se procura organizar y reunir a los estudiantes en reducidos grupos de trabajo con el objetivo de realizar una aplicación práctica conjunta y compartida de los conceptos teóricos abordados en cada una de las unidades temáticas presentadas en este Programa.

A través del **ESTUDIO O ANÁLISIS DE CASO** se pretende acercar al alumno a problemáticas organizacionales hipotéticas con el objetivo de interpretar esa realidad, indagar los desajuste, anomalías o modelos ejemplificantes, que se puedan presentar a fin de buscar posibles soluciones alternativas o puntos de referencias, a través de la reflexión y el aprendizaje y en la medida que, quienes participan en su análisis, logren involucrarse y comprometerse tanto en la discusión del caso como en el proceso de análisis y resolución de la problemática que le da origen.

En definitiva, a través del taller y del estudio de caso, se pretende que el estudiante sea el verdadero protagonista de su aprendizaje; dado que en él se estimula el razonamiento, la interpretación, la escucha activa del otro y el análisis del problema que lo moviliza a buscar y elaborar, de manera mancomunada, soluciones alternativas y creativas de la situación planteada.

Finalmente, en forma conjunta con el equipo docente del espacio curricular "Análisis Organizacional" de la Carrera Licenciatura en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas, se plantea una actividad intercátedra de dos UJAA, consistente en articular e intercambiar saberes y experiencias entre estudiantes y docentes a fin de enriquecer y potenciar el desarrollo curricular de estas materias.

En este marco, se prevé realizar las siguientes actividades colaborativas en el mes de octubre del presente año lectivo:

- Reuniones entre los integrantes de ambos equipos de cátedras para acordar líneas de trabajo a fin de movilizar el intercambio y la articulación intercátedra.
- **Jornada de intercambio "Diálogo de Saberes"** en la cual participen estudiantes y profesores de ambas cátedras: cada cátedra visitará en fecha a determinar a la otra cátedra con el objetivo principal que los estudiantes transmitan su experiencia con el relevamiento realizado en el Trabajo Práctico Integrador (AO) y en las Prácticas de Terreno (AA).
- **Encuentro especial de intercambio** de saberes vacantes en los programas analíticos que permitan enriquecer a ambos grupos de estudiantes en el desarrollo de sus competencias profesionales.

6-CRITERIOS DE EVALUACION

En el presente espacio curricular se tendrán en cuenta los siguientes criterios de evaluación:

a. Orden y claridad conceptual



- b. *Pertinencia de los conceptos utilizados.*
- c. *Coherencia en la argumentación en relación a las consignas.*
- d. *Uso y referencia de la bibliografía obligatoria.*
- e. *Entrega en tiempo y forma.*
- f. *Capacidad de trabajo en equipo.*
- g. *Aplicación de los recursos digitales*

7-INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN

Los instrumentos de evaluación serán, durante el proceso:

- Trabajos prácticos individuales de cada unidad temática. *Carácter obligatorio*
- Trabajos prácticos grupales en cada Módulo con puesta en común. *Carácter obligatorio*
- Trabajo práctico integrador, de carácter grupal y escrito. *Carácter obligatorio*

Durante el resultado:

- Examen Integrador de carácter individual y escrito.
- Informe escrito y exposición de las Prácticas de Terreno producto de las Guías de Análisis.

8-SISTEMA DE EVALUACIÓN/CONDICIONES DE EVALUACIÓN

Esta asignatura se desarrolla bajo el sistema de evaluación **continua** como estrategia pedagógica para movilizar al estudiante a estudiar y a involucrarse con los saberes necesarios y complementarios para la realización las actividades prácticas que se propongan, **por el aula virtual en Moodle**, a fin de generar ese **amalgamiento** coherente y armónico de las distintas nociones, modelos de análisis y herramientas que se desarrollan.

A través de la modalidad de evaluación continua se pretende el registro y análisis sistemático de conductas, procesos y producciones de estudiantes en situaciones de evaluación, incluyendo, al mediar la cursada, una instancia de **evaluación integradora** de todos los saberes desarrollados a lo largo de los 3 primeros módulos y de las 8 unidades temáticas.

Es pertinente resaltar que, a las 120 hs. cátedra, se prevé **destinar un 50% al desarrollo de la teoría y un 50% a la aplicación práctica**, a fin de cumplir con los objetivos generales y específicos. En este marco, se propone:

Evaluación proceso:

- **Al finalizar cada unidad temática**, se propondrán al estudiante **actividades prácticas individuales** de aplicación para consolidar los saberes en las que se aplicará distintos recursos digitales. *Carácter obligatorio*
- **Al finalizar cada módulo**, se realizará una **actividad práctica de carácter grupal**, con su correspondiente puesta en común, que procurará integrar los saberes desarrollados en cada módulo de manera articulada y sistémica. *Carácter obligatorio*
- **Antes del examen integrador individual**, se planteará un **Trabajo Integrador grupal**, que permita el repaso integrado de los saberes abordados en el espacio curricular. *Carácter obligatorio.*



Evaluación integradora

- A través de un **Examen integrador de carácter individual**, que abarque la bibliografía y los contenidos teóricos y procedimentales medulares en forma integrada y sistémica.
- **Trabajo final grupal** consistente en un **proyecto de aprendizaje por experiencia**, titulado **Prácticas de Terreno**, a desarrollar en una repartición pública de gestión estatal o no estatal de la órbita nacional, provincial o municipal, cumpliendo cada una de las etapas metodológicas a través de la aplicación de cada una de las **Guías de Análisis**.

Las PRÁCTICAS DE TERRENO constituyen una instancia real y concreta de intervención y aplicación de conceptos y herramientas en una organización pública de gestión estatal o no estatal de la esfera nacional, provincial o municipal. Por ello, para participar de esta instancia práctica es condición necesaria que el/ la estudiante haya aprobado el proceso (el porcentaje exigido de trabajos prácticos individuales y grupales) y las instancias grupales e individuales de resultado (TP integrador y examen integrador)

Para promocionar y aprobar el presente espacio curricular anual a través del **RÉGIMEN DE EVALUACIÓN CONTINUA**, se requiere cumplir con las siguientes exigencias académicas:

- *aprobar el 70% los Trabajos Prácticos individuales de cada una de las 8 unidades temáticas, es decir, 6 trabajos prácticos individuales.*
- *aprobar el 70% los 3 Trabajos Prácticos grupales, es decir, 2 trabajos prácticos grupales;*
- *aprobar el Trabajo Práctico Integrador*
- *aprobar el Examen Integrador;*
- *aprobar las Prácticas de Terreno.*

- 1- **ESTUDIANTE PROMOCIONADO**, que haya cumplido con las exigencias académicas antes detalladas.
- 2- **ESTUDIANTE REGULAR**: cuando
 - *aprueba menos del 70% los Trabajos prácticos individuales.*
 - *aprueba menos del 70% los Trabajos prácticos grupales.*
 - *Aprueba el Trabajo Práctico Integrador*
 - *Aprueba el Examen Integrador grupal.*
 - *Participa y aprueba las Prácticas de Terreno.*
 - *Rinde examen final en las Mesas dispuestas en los Turnos del Calendario académico de la Facultad.*
- 3- **ESTUDIANTE LIBRE**: rinde examen escrito y oral en los turnos previstos por la Facultad.

Para poder rendir el examen, de acuerdo a los objetivos de este espacio curricular, el/la estudiante libre previo al examen, deberá realizar un **trabajo escrito de relevamiento y de análisis de una organización pública** estatal o no estatal en que se indaguen las distintas **dimensiones de análisis de la organización** y se apliquen distintas **herramientas administrativas** (organigrama, mapa de proceso, ficha de procesos, flujograma, etc.), identificando déficit y/o desviaciones que surjan



del relevamiento y análisis, y que posibilite proponer acciones o estrategias de solución al problema detectado.

En el trabajo escrito, tendrá que tener el alcance de un **informe técnico**, donde se visualice:

- a) un diagnóstico administrativo y organizacional de las diferentes dimensiones de la organización, precisando la metodología administrativa pertinente y la selección de herramientas de análisis adecuadas.
- b) Se identifique y distinga los factores característicos que conforman el acontecer de las organizaciones, así como la influencia de los cambios que las atraviesan en el actual contexto de cambio, complejidad e incertidumbre.
- c) Identifica problemas que impiden la eficacia y eficiencia organizacional y sus posibles causas.
- d) Diseña acciones y propuestas correctivas en un marco de innovación, que resulten respuestas eficaces, eficientes y óptimas para el desenvolvimiento organizacional.

CRONOGRAMA TENTATIVO DE ACTIVIDADES DE LA CATEDRA -



Días de cursado: MARTES de 16 a 19:15 hs - **Modalidad híbrida**: 30 % virtual / 70% presencial

Nº	Fecha	Alcance	Modalidad	Recursos didáctico	Docente	Tema/Actividad/Evaluación
1	Ma 19/03	Dialogada- Diagnóstico	Presencial		Equipo de cátedra	Presentación del espacio curricular y del equipo de cátedra. Diagnóstico
2	Ma 26/03	Teórica- Práctica	Virtual: sincrónica/ asincrónica	ACTIVIDAD ASINCRÓNICA <ul style="list-style-type: none"> Documento mediado U1 Vídeo explicativo Preguntas de repaso Trabajo práctico individual: <i>informe técnico explicativo</i> ACTIVIDAD SINCRÓNICA <ul style="list-style-type: none"> Puesta en común 	Prof. Fabiana Molina	Módulo 1: <i>Unidad 1</i>
	02/04			FERIADO NACIONAL		
3	Ma 09/04	Teórica- Práctica	Virtual: sincrónica/ asincrónica	ACTIVIDAD ASINCRÓNICA <ul style="list-style-type: none"> Documento mediado U2 Vídeo explicativo Preguntas de repaso Trabajo práctico individual: <i>mapa mental</i> ACTIVIDAD SINCRÓNICA <ul style="list-style-type: none"> Puesta en común 	Prof. Fabiana Molina Prof. Marcos Romano	Módulo 1: <i>Unidad 2</i>
4	Ma 16/04	Práctica de desarrollo grupal	Presencial	Taller – Análisis de caso	Prof. Rodrigo Olmedo	Módulo 1

1



5	Ma 23/04	Teórica - Práctica	Virtual: sincrónica/ asincrónica	ACTIVIDAD ASINCRÓNICA <ul style="list-style-type: none"> Micro audios explicativos U3 Bibliografía seleccionada para la U3 Preguntas de repaso Trabajo práctico individual: <i>mapa mental</i> ACTIVIDAD SINCRÓNICA <ul style="list-style-type: none"> Puesta en común 	Prof. Fabiana Molina Prof. Victor Fábrega	Módulo 2: <i>Unidad 3</i>
6	Ma 30/04	Teórica - Práctica	Virtual: sincrónica/ asincrónica	ACTIVIDAD ASINCRÓNICA <ul style="list-style-type: none"> Documento mediado U4 Vídeo explicativo Preguntas de repaso Trabajo práctico individual: <i>organigrama</i> ACTIVIDAD SINCRÓNICA <ul style="list-style-type: none"> Puesta en común 	Prof. Victor Fábrega	Módulo 2: <i>Unidad 4</i>
7	Ma 07/05	Teórica - Práctica	Virtual: sincrónica/ asincrónica	ACTIVIDAD ASINCRÓNICA <ul style="list-style-type: none"> Documento mediado U5 Vídeo explicativo Preguntas de repaso Trabajo práctico individual: <i>mapa de procesos, flujoograma</i> ACTIVIDAD SINCRÓNICA <ul style="list-style-type: none"> Puesta en común 	Prof. Victor Fábrega	Módulo 2: <i>Unidad 5</i>
8	Ma 14/05	Práctica de desarrollo grupal	Presencial	Taller – Análisis de caso	Prof. Rodrigo Olmedo	Módulo 2

2



9	Ma 21/05	Teórica-Práctica (virtual/ sincrónica/ asincrónica)	Virtual/ sincrónica/ asincrónica	ACTIVIDAD ASINCRÓNICA <ul style="list-style-type: none"> Documento mediado U6 Vídeo explicativo Preguntas de repaso Trabajo práctico individual: <i>análisis de caso</i> ACTIVIDAD SINCRÓNICA <ul style="list-style-type: none"> Puesta en común 	Prof. Fabiana Molina	Módulo 3: Unidad 6
10	Ma 28/05	Teórica-Práctica (virtual/ sincrónica/ asincrónica)	Virtual/ sincrónica/ asincrónica	ACTIVIDAD ASINCRÓNICA <ul style="list-style-type: none"> Documento mediado U7 Vídeo explicativo Preguntas de repaso Trabajo práctico individual: <i>nota de voz</i> ACTIVIDAD SINCRÓNICA <ul style="list-style-type: none"> Puesta en común 	Prof. Fabiana Molina Prof. Marcos Romano	Módulo 3: Unidad 7
11	Ma 04/06	Teórica-Práctica (virtual/ sincrónica/ asincrónica)	Virtual/ sincrónica/ asincrónica	ACTIVIDAD ASINCRÓNICA <ul style="list-style-type: none"> Documento mediado U8 Vídeo explicativo Preguntas de repaso Trabajo práctico individual: <i>técnica del lienzo por Cariva</i> ACTIVIDAD SINCRÓNICA <ul style="list-style-type: none"> Puesta en común 	Prof. Fabiana Molina Prof. Yamel Ases	Módulo 3: Unidad 8
12	Ma 11/06	Práctica de desarrollo grupal	Virtual/ sincrónica/ asincrónica	Taller – Análisis de caso	Prof. Rodrigo Omeño	Módulo 3
RECESO INVERNAL						
13	Ma 13/08	Recuperación de contenidos	Presencial		Prof. Rodrigo Omeño	Recuperación de contenidos Unidad 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 y 8

3



14	Ma 20/08	Práctica de desarrollo grupal	Presencial		Prof. Rodrigo Omeño	TP INTEGRADOR U1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 y 8
15	Ma 27/08	Evaluativa informativa	Presencial	Examen escrito semi estructurado <i>Nota de presentación- CV</i>	Equipo de cátedra	EXAMEN INTEGRADOR U1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 y 8 <i>Presentación de las Prácticas de Terreno</i>
16	Ma 03/09	Recuperativa Práctica grupal	Presencial	Recuperatorio escrito semi estructurado <i>Presentación de Guía de análisis N° 1</i>	Equipo de cátedra	RECUPERATORIO INTEGRADOR
17	Ma 10/09	Práctica grupal	Presencial	Puesta en común de Guía de Análisis N° 1 <i>Presentación de Guía de Análisis N° 2</i>	Equipo de cátedra Puesta en común Prof. Rodrigo Omeño	<i>Prácticas de Terreno</i>
18	Ma 17/09	Práctica grupal	Presencial	Puesta en común de Guía de Análisis N° 2 <i>Presentación de Guía de Análisis N° 3</i>	Equipo de cátedra Puesta en común Prof. Rodrigo Omeño	<i>Prácticas de Terreno</i>
19	Ma 24/09	Práctica grupal	Presencial	Puesta en común de Guía de Análisis N° 3 <i>Presentación de Guía de Análisis N° 4</i>	Equipo de cátedra Puesta en común Prof. Rodrigo Omeño	<i>Prácticas de Terreno</i>
20	Ma 01/10	Práctica grupal	Presencial	Puesta en común de Guía de Análisis N° 4 <i>Presentación de Guía de Análisis N° 5</i>	Equipo de cátedra Puesta en común Prof. Rodrigo Omeño	<i>Prácticas de Terreno</i>
21	Ma 08/10	Práctica grupal	Presencial	Puesta en común de Guía de Análisis N° 5 <i>Presentación de Guía de Análisis N° 6</i>	Equipo de cátedra Puesta en común Prof. Rodrigo Omeño	<i>Prácticas de Terreno</i>
22	Ma 15/10	Práctica grupal	Presencial	Puesta en común de Guía de Análisis N° 6 <i>Presentación de Guía de Análisis N° 7</i>	Equipo de cátedra Puesta en común Prof. Rodrigo Omeño	<i>Prácticas de Terreno</i>

4



23	Ma 22/10	Práctica grupal	Presencial	Puesta en común de Guía de Análisis N° 7 Presentación de Guía de Análisis N° 8	Equipo de cátedra Puesta en común: Prof. Rodrigo Olcóo	Prácticas de Terreno
24	Ma 29/10	Práctica grupal		Puesta en común de Guía de Análisis N° 8	Equipo de cátedra	Presentación del informe: Exposición Prácticas de Terreno
25	Ma 05/11	Práctica grupal		Presentación del Informe técnico al equipo de cátedra	Equipo de cátedra	Preparatoria de la presentación del informe: Exposición Prácticas de Terreno
26	Ma 12/11	Práctica grupal		Informe técnico escrito y dispositiva explicativas	Equipo de cátedra Autoridades de la organización	Presentación final del informe técnico Prácticas de Terreno

Mg. Fabiana Molina
Titular Análisis Administrativo