



Russo, Yamila Andrea

# Proyecto de implementación del dictado de la carrera de posgrado de Maestría en Administración de Negocios a través de la modalidad blended learning en la Facultad Regional Villa María de la Universidad Tecnológica Nacional ...



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Argentina.  
Atribución - No Comercial - Sin Obra Derivada 2.5  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/ar/>

Documento descargado de RIDAA-UNQ Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto de la Universidad Nacional de Quilmes de la Universidad Nacional de Quilmes

*Cita recomendada:*

Russo, Y. A. (2012). *Proyecto de implementación del dictado de la carrera de posgrado de Maestría en Administración de Negocios a través de la modalidad blended learning en la Facultad Regional Villa María de la Universidad Tecnológica Nacional (Trabajo final integrador)*. Universidad Nacional de Quilmes, Bernal, Argentina. Disponible en RIDAA-UNQ Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto de la Universidad Nacional de Quilmes <http://ridaa.unq.edu.ar/handle/20.500.11807/175>

Puede encontrar éste y otros documentos en: <https://ridaa.unq.edu.ar>

## Proyecto de implementación del dictado de la carrera de posgrado de Maestría en Administración de Negocios a través de la modalidad Blended Learning en la Facultad Regional Villa María de la Universidad Tecnológica Nacional

*Trabajo final integrador*

**Yamila Andrea Russo**

yamirusso@hotmail.com

### **Resumen**

El presente trabajo es una propuesta de rediseño de la Maestría en Administración de Negocios, que se dicta en modalidad presencial en la Facultad Regional Villa María, de la Universidad Tecnológica Nacional, hacia una modalidad Blended Learning. Incluye los aspectos relacionados a la organización de la carrera en lo que se refiere a las cuestiones institucionales y normativas, fundamentos pedagógicos, la currícula, el cuerpo docente, materiales bibliográficos, modalidad de evaluación, plataforma virtual, tutorías y financiamiento.

El fin que persigue el proyecto es evitar la deserción del alumnado, incentivando a la culminación de la carrera y posterior obtención del título de posgrado. La alternativa del cursado con modalidad Blended Learning permitirá que los alumnos puedan aprovechar mejor el tiempo de estudio, apoyados con instancias de tutorías y consultas presenciales. Esta modalidad ofrece flexibilidad en el cursado, reducción de costos, autonomía de aprendizaje y un papel más activo del estudiante, que se verá favorecido al poder concretar sus objetivos de formación.

## ÍNDICE

Introducción
Objetivos del Proyecto
Objetivos Generales
Objetivos Específicos
Modalidad de Aprendizaje Adoptada
Nuevos Roles
Docentes
Tutores
Estudiantes
Plataforma para la Enseñanza Virtual Adoptada
Marco Pedagógico
Marco Institucional
Métodos y Técnicas a utilizar
Beneficiarios
Recursos Humanos Involucrados en el Proyecto
Director Académico
Cuerpo Docente
Tutores
Autoridades Institucionales
Secretario/a Académico/a
Director/a de Posgrado
Personal de Ordenanza
Localización Física y Cobertura Espacial
Especificación Operacional de las Actividades y Tareas a Realizar
Estructura operacional de actividades – cuadro esquemático
Determinación de los Recursos Necesarios
Recursos Humanos
Recursos Materiales
Recursos Técnicos y Tecnológicos
Recursos Financieros
Cálculos de los costes de ejecución y elaboración del presupuesto
Costo del Personal
Viáticos y Movilidad
Locales
Material y Equipo
Gastos de Funcionamiento
Imprevistos

Beneficios  
Estructura Organizativa y de Gestión del Proyecto  
Indicadores de Evaluación del Proyecto  
    Indicadores Generales  
    Indicadores Específicos  
Incumbencias de la Carrera  
Estructura Curricular  
Organización Curricular para la Facultad Regional Villa María  
Objetivos y Contenidos Mínimos de la Carrera  
    Ciclo Introductorio  
    Ciclo de Especialización y Maestría – Módulos Optativos  
Bibliografía

## **TÍTULO DEL PROYECTO**

Proyecto de implementación del dictado de la carrera de posgrado de Maestría en Administración de Negocios a través de la modalidad Blended Learning en la Facultad Regional Villa María, de la Universidad Tecnológica Nacional.

## **INTRODUCCIÓN**

El presente trabajo consiste en una propuesta de rediseño de la Maestría en Administración de Negocios, que se dicta en modalidad presencial en la Facultad Regional Villa María, de la Universidad Tecnológica Nacional, hacia una modalidad Blended Learning. El mismo incluye los aspectos relacionados a la organización de la carrera en lo que se refiere a las cuestiones institucionales y normativas, fundamentos pedagógicos, la currícula, el cuerpo docente, materiales bibliográficos, modalidad de evaluación, plataforma virtual, tutorías y financiamiento.

La Maestría en Administración de Negocios es una carrera de posgrado que se dicta en la Facultad Regional Villa María, de la Universidad Tecnológica Nacional, con modalidad presencial. Su currícula y normativa está contemplada en la Ordenanza N° 997 del CSU de la Universidad Tecnológica Nacional, para todas sus Facultades Regionales.

La carrera otorga el título académico de “Magister en Administración de Negocios” y está orientada a profesionales que posean título superior de grado de ingeniero, licenciado o equivalente, otorgado por universidad reconocida, considerándose para su admisión la compatibilidad de los antecedentes académicos y profesionales con los contenidos de la misma. Cada solicitud de admisión para el cursado de la carrera es evaluada por el Comité de Evaluación de Posgrado, quien revisa la situación académica del interesado y se expide admitiendo o rechazando la solicitud.

La carrera está organizada para su desarrollo en clases presenciales los días viernes de 18:30 a 22:30 hs., y sábados de 8:30 a 12:30 hs., contemplando un total de 8 hs. semanales, con un cronograma de clases anual bastante intensivo.

Los cursantes son profesionales en actividad relacionados con instituciones públicas y empresas privadas, que realizan un esfuerzo importante para cumplir con los requisitos de asistencia que la carrera impone. Si bien cada ingresante analiza su situación antes de inscribirse para el cursado de la misma, se ha observado que por diversas razones, generalmente de índole laboral (viajes, reuniones de trabajo, guardias, etc.), muchos alumnos presentan problemas para cumplir con el 80 % de asistencia obligatoria exigido para cada módulo de la maestría.

En función de esta situación problemática observada se propone, como alternativa más viable y efectiva, la implementación de la carrera a través de la modalidad Blended

Learning. Esto no implica la modificación de su contenido teórico y práctico, sino más bien la realización de las adaptaciones necesarias para su desarrollo; tal cual está contemplado en la normativa que la sustenta. La intención es ofrecer la posibilidad de formación continua de un modo más flexible a alumnos que, por compromisos laborales o problemas financieros, ven afectada la asistencia a la mayoría de las clases de los módulos de la carrera.

El fin que persigue el proyecto es evitar la deserción del alumnado, incentivando a la culminación de la carrera y posterior obtención del título de posgrado. La alternativa del cursado con modalidad Blended Learning permitirá que los alumnos puedan aprovechar mejor el tiempo de estudio, apoyados con instancias de tutorías y consultas presenciales. Esta modalidad ofrece flexibilidad en el cursado, reducción de costos, autonomía de aprendizaje y un papel más activo del estudiante, que se verá favorecido al poder concretar sus objetivos de formación.

Para la implementación de esta modalidad de dictado la institución cuenta con los recursos humanos, económicos y técnicos necesarios, que garanticen un desarrollo satisfactorio del proyecto.

## **OBJETIVOS DEL PROYECTO**

### **OBJETIVOS GENERALES**

A través de la implementación de esta carrera se pretende:

- Formar profesionales competentes, hábiles para definir estrategias de negocios sustentadas en una posición ética, empleando metodologías innovadoras que permitan incrementar la productividad y competitividad en una empresa.
- Formar profesionales que desarrollen competencias para la dirección y la gerencia, con una perspectiva integral e interfuncional que les permita identificar oportunidades, riesgos y amenazas existentes, para adquirir una visión internacional de los negocios y poder optimizar sus decisiones.
- Formar profesionales que desarrollen proyectos de inversión e investigación aplicadas a las empresas y así poder lograr una importante vinculación con el sector productivo.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

A través de esta modalidad de enseñanza se pretende:

- Ampliar la oferta educativa institucional a través de la modalidad Blended Learning.

- Favorecer la adquisición de competencias tecnológicas específicas y facilitar la formación continua de los profesionales, especialmente aquellos que se encuentran laboralmente activos.
- Favorecer un aprendizaje autónomo estimulando el desarrollo de actitudes proactivas para un aprendizaje permanente que permita alcanzar el progreso personal y profesional.
- Estimular el desarrollo de la capacidad para pensar, trabajar y decidir por sí mismo, a través del uso de herramientas tecnológicas.
- Valorar la viabilidad del uso de la modalidad Blended Learning y de los recursos integrados a la misma.

#### **MODALIDAD DE APRENDIZAJE ADOPTADA**

La modalidad de aprendizaje Blended Learning (BL) responde a un contexto social que demanda una nueva organización pedagógica, que relacione el proceso tecnológico y social de cambio con la innovación educativa. El BL fusiona la formación on line o e-learning con el face to face (cara a cara) o educación presencial, integrando una modalidad flexible en tiempo, espacio y contenidos en la construcción del conocimiento, a través de sesiones presenciales y de tecnología.

Significa la combinación de enseñanza presencial con tecnologías para la enseñanza a distancia, es decir, aquellos aprendizajes realizados a través de los sistemas y redes digitales pero en los que se establecen una serie de sesiones presenciales o situaciones que propician el contacto cara a cara. Una de las formas de BL o aprendizaje semipresencial es la modalidad tutorial asincrónica a distancia, que es un modo propio de los estudios de posgrado. En ella cada alumno debe trabajar de acuerdo a sus necesidades y ritmo acomodando su tiempo de estudio con otras responsabilidades que también son importantes, como por ejemplo el trabajo, la familia, el descanso, etc.

Esta forma de estudio presenta diversas ventajas, como por ejemplo el ahorro de tiempo de viaje y el de cursado de las asignaturas o módulos y la asistencia de un tutor individual que brinda contención, estimula y conduce al alumno respetando su tiempo y proceso de estudio. Según Lorenzo García Aretio<sup>1</sup> el BL refiere a un “Modelo de enseñanza y aprendizaje integrados (EAI)”, en el que la tarea del docente es de vital importancia en cuanto a la selección de estrategias y técnicas para que la enseñanza resulte de calidad, y en consecuencia los aprendizajes. Como menciona el autor, en esta denominación se pretende asignar al término “integrados” un amplio significado semántico

---

<sup>1</sup> García Aretio, Lorenzo. “BLENDED LEARNING, ¿enseñanza y aprendizaje integrados?”. Editorial del BENED, octubre de 2004.

donde no falte ningún elemento del hecho educativo-formativo, donde se de integridad plena al proceso. Es decir que no se trataría de buscar puntos intermedios, sino que se trataría de una complementación y armonización de medios, recursos, tecnologías, metodologías, actividades, estrategias y técnicas para satisfacer una necesidad concreta de aprendizaje, tratando de encontrar el equilibrio entre estas variables curriculares. De este modo se intentaría planificar estas variables, con el fin de:

- Complementar las ventajas del aprendizaje presencial con los beneficios del aprendizaje a distancia.
- Armonizar las ventajas del aprendizaje autónomo e independiente con las del aprendizaje colaborativo.
- Compensar las comunicaciones verticales o asimétricas con las horizontales o simétricas.
- Equilibrar las comunicaciones sincrónicas, en directo, con las asincrónicas o en diferido.
- Integrar las tecnologías propias de la enseñanza presencial con las más sofisticadas, propias de las tecnologías digitales.
- Combinar el uso de los materiales de estudio en los formatos más adecuados para cada situación concreta.
- Disponer de las cuotas necesarias de aprendizaje guiado en grupo, con el aprendizaje en equipo y el de corte individual.

Cabe destacar que en esta propuesta de modalidad de aprendizaje se mantendrían principios<sup>2</sup> que son compartidos por modelos de educación a distancia clásicos y de entornos virtuales, como por ejemplo:

- El principio de **apertura**, gracias al cual se diversifica y amplía la oferta de cursos y/o carreras, para atender a diversas necesidades de formación.
- La **flexibilidad** de espacio, tiempo y ritmos de aprendizaje.
- La **democratización** del acceso a la educación creando posibilidades para amplios sectores de población con escasas posibilidades reales de cursar estudios.
- La **socialización** y la **interactividad**, fomentadas a través del aprendizaje colaborativo, cooperativo y tutelado.
- El principio de **actividad** consustancial con toda propuesta que quiera generar aprendizaje, evidenciado en los diseños apoyados en la tarea y actividad del educando.
- El principio pedagógico de la **individualización**, sostenido por la libertad e independencia en el estudio y las posibilidades y ventaja de autoaprendizaje, no implicando conducir al individualismo y soledad del estudiante.

---

<sup>2</sup> García Aretio, Lorenzo (coord.). "De la educación a distancia a la educación virtual". Editorial Ariel S.A. 1º ed., Barcelona, 2007.

- La **motivación** que se consigue por diversas vías a través de los recursos utilizados.

En resumen, la modalidad Blended Learning permitiría el cursado de la carrera combinando clases virtuales -que son las que el profesor pone a disposición del alumno a través de una plataforma virtual de aprendizaje-, con clases presenciales –que son las que se desarrollan cara a cara en un lugar físico determinado-. Ambas instancias estarán asistidas por profesores y tutores, utilizando diversos medios de comunicación y recursos. Estos aspectos se desarrollan con mayor amplitud en los siguientes apartados del proyecto.

## **NUEVOS ROLES**

### **DOCENTES**

Actualmente, el ejercicio docente está condicionado por las nuevas formas organizativas y pedagógicas que surgen de la implementación de las TIC's, modificando las modalidades educativas. Surge un nuevo estilo de docente con un conocimiento teórico-práctico profundo y actualizado de su disciplina, un dominio de las metodologías de enseñanza y aprendizaje (especialmente en educación no presencial), manejo de las TIC's y de su utilización en el proceso de enseñanza y capacidad para formular estrategias de capacitación originales y pertinentes.

En el ejercicio docente de la modalidad Blended Learning se pueden distinguir dos roles diferentes: el profesor como *contenidista o elaborador de contenidos*, que dispone los módulos sobre los que el alumno trabajará; y el docente como *tutor*, cuya función es la de acompañar al alumno en su aprendizaje. En este caso, la característica primordial, es la capacidad de establecer vínculos empáticos con otros. El estudiante-adulto es un individuo normalmente presionado por el trabajo y las situaciones personales, a lo que se agrega el estudio; por ello es frecuente que sufra de altibajos emocionales que puedan provocar desazón, desaliento y ganas de abandonar. El docente, entonces, desarrolla no sólo estrategias de orientación académica, sino también de orientación personal, velando por las necesidades estudiantiles y ofreciendo respuestas rápidas y eficaces a sus dificultades. Se destaca el doble papel del docente como productor de contenidos y guía del aprendizaje, que exige renovadas formas pedagógicas y demandan nuevos compromisos socio-educativos.

El nuevo rol del profesor debe procurar la orientación del alumno para que él encuentre caminos que lo beneficien en su búsqueda del conocimiento, plantear formas originales para que sus alumnos desarrollen la observación, la creatividad y la solución de problemas referidos a la especialidad estudiada, pero siempre insertos en un amplio y real

contexto social, científico y tecnológico<sup>3</sup>. En síntesis, las competencias generales exigidas estarán orientadas hacia:

### **La interactividad tecnológica**

Conocer las diferentes herramientas disponibles:

- de gestión académica,
- de presentación y acceso a la información,
- de diseño de actividades de enseñanza y aprendizaje,
- de diseño de actividades de evaluación,
- de comunicación,
- de trabajo colaborativo,
- de evaluación y seguimiento, para garantizar la accesibilidad y la participación de los alumnos, individual y de grupo; para concretar su caracterización educativa; y para establecer una propuesta flexible y adecuada al logro de los objetivos.

### **La interactividad pedagógica**

Diseñar propuestas educativas virtuales y presenciales que promuevan la construcción significativa y con sentido del conocimiento por el alumno, individualmente y en grupo, para:

- Garantizar el acceso y la continuidad de la implicación del alumno en el proceso de aprendizaje.
- Ofrecer apoyo al alumno para acceder, usar y comprender textos típicos de propuestas educativas virtuales, como por ejemplo, los hipertextos.
- Facilitar al alumno la anticipación del proceso y la planificación de la actividad individual y de grupo (procurarle un calendario con los diferentes tipos de sesiones y de tareas y con las fechas de evaluación o de entregas de los trabajos del curso, facilitarle información sobre qué hacer y qué no hacer durante el desarrollo del módulo, describir normas, etc.).
- Diseñar propuestas instruccionales que incluyan contenidos y actividades de tipología variada, para responder a las exigencias de flexibilidad del aprendizaje.
- Diseñar propuestas de contenidos cuya organización y secuenciación responda a los criterios de significatividad y de atribución de sentido al aprendizaje.

---

<sup>3</sup> Casas Armengol, Miguel (1998): Docencia y nuevas formas de aprendizaje en universidades a distancia en Iberoamérica. Revista Iberoamericana en Educación a Distancia, Vol. 1, Nº 2 diciembre de 1998.

- Diseñar actividades y tareas de aprendizaje eficaz.
- Diseñar tareas de evaluación para progresar en el control y la autogestión del aprendizaje por el alumno.
- Diseñar oportunidades de orientación, seguimiento y guía del alumno para apropiarse del contenido, y para reflexionar sobre el proceso de aprendizaje e incrementar el control y la autogestión del mismo.
- Diseñar oportunidades de comunicación entre profesor-alumno y entre alumnos para favorecer el aprendizaje individual y de grupo colaborativo.

### **El desarrollo o uso tecnopedagógico**

Utilizar las TIC's para:

- Construir conjuntamente con el alumno una representación compartida inicial de la situación virtual.
- Crear las condiciones para hacer visible la presencia social, individual y de grupo.
- Acceder, seleccionar y presentar información.
- Buscar y consultar información nueva para responder a las necesidades de aprendizaje significativo y con sentido de los alumnos.
- Ayudar al alumno a comprender lo esencial de la información, infiriendo consecuencias y conclusiones.
- Mediar en la lectura de lenguajes diversos (multimedia e hipermedia) para informarse y aprenderé.
- Ayudar al aluno a gestionar y presentar información con distintas finalidades y en diferentes contextos de aprendizajes relevantes.
- Contribuir al conocimiento mutuo de los implicados, a establecer vínculos comunicativos adecuados y a iniciarse como miembro del grupo.
- Gestionar y organizar el proceso de enseñanza y aprendizaje, de modo tal que se favorezca la participación, se requiera la contribución de los implicados y se facilite la construcción de la interactividad entre ellos.
- Gestionar el tiempo y el ritmo de trabajo conjunto con los alumnos para facilitar el proceso de aprendizaje, combinando elementos de exigencia y flexibilidad.
- Lograr que el material se utilice de forma relevante para el proceso de construcción conjunta del conocimiento y para responder a la diversidad de necesidades educativas.
- Hacer progresar la actividad conjunta en actividades de evaluación para confirmar qué se ha aprendido, analizar, revisar y valorar el proceso e identificar y subsanar errores.
- Establecer pautas que contribuyan a la discusión y el intercambio, favoreciendo el aprendizaje.

- Contribuir al aprendizaje en grupo colaborativo, enfatizando el papel de la interacción entre alumnos en la construcción del conocimiento.
- Usar un lenguaje escrito y diferentes lenguajes (multimedia) sabiendo seguir un debate o conversación no lineal o múltiple; manejando el tiempo, el espacio y el ritmo y los posibles inconvenientes que surjan.

## TUTORES

La tutoría se concibe como una intervención didáctica encaminada a resolver problemas y atender consultas relacionadas con los contenidos de formación; también implica orientación y asesoramiento del alumno en el trabajo con los materiales didácticos, la metodología de trabajo, la adquisición de técnicas y hábitos de estudio, entre otros aspectos.

El tutor cumple diversas funciones, entre ellas podemos mencionar:

- **Conocimiento del alumnado:** el tutor debe contar con los datos personales, académicos, profesionales y laborales de los alumnos. Con esta información llevará a cabo diversas acciones para comenzar con la evaluación inicial. En un primer contacto podrá acercarse al estudiante para cumplir con los requisitos exigidos para el cursado e interiorizarse a cerca de los conocimientos previos que éste posee, los conceptos que deben actualizarse y/o afianzarse y la familiaridad con los medios tecnológicos.
- **Seguimiento individualizado del alumno:** para realizar un correcto seguimiento del alumno se sugiere utilizar dos tipos de fichas:
  - *Ficha de alumno:* que contendrá todos los datos personales y los relacionados a su condición de ingreso, situación laboral, expectativas, etc.
  - *Ficha de conexiones del alumno:* la que contendrá los datos referidos al curso, al aula, detalle de las conexiones realizadas con el tema de consulta y la unidad didáctica correspondiente, etc.

Resulta de mucha utilidad llevar un registro de todos los movimientos y consultas que realiza cada alumno para seguir la evolución del aprendizaje, ya que es imposible recordar los detalles de cada uno. Estas fichas pueden sustituirse por el uso de carpetas y buzones de cualquier programa de correo electrónico o con el software de la plataforma Moodle.

- **Orientación y apoyo del proceso de aprendizaje:** existe una primera orientación referida a la planificación del curso, horarios, sistemas de trabajo, etc., que requiere que el tutor conozca los cursos, los materiales y los conocimientos previos de los

alumnos. Con el seguimiento a cada alumno en particular, y al grupo en general, podrá ir detectando los contenidos que requieren refuerzo o ampliación de conceptos.

Habrán instancias de apoyo individualizadas y otras grupales. Entre las primeras se pueden considerar recomendación de bibliografía, información sobre recursos informáticos, telemáticos o audiovisuales, propuestas de actividades, actualización de materiales que hayan quedado obsoletos, reconducción del sistema de trabajo del alumno -recomendando más práctica o más teoría según convenga-, etc. En cuanto a las actividades de grupo se pueden mencionar la creación de foros de debate, los cuales deberán ser seguidos y comentados por el tutor; foros de ayuda para el uso de herramientas informáticas del curso; organización de trabajos en pequeños grupos de alumnos aventajados que deseen ampliar contenidos; propuestas de intercambio de información entre alumnos; etc.

- **Evaluación:** el tutor deberá tener en cuenta tres aspectos de la evaluación:
  - *Evaluación inicial:* que realizará al comienzo del curso para informarse acerca del nivel de conocimientos del alumno, para poder orientar sus primeros pasos. Se trata de una serie de preguntas para que el alumno comente su grado de conocimiento sobre el curso.
  - *Evaluación continua:* se refiere al seguimiento del proceso de aprendizaje del alumno, a través de la valoración de las tareas obligatorias realizadas, las intervenciones en foros, la participación en instancias propuestas, etc.  
En esta etapa el tutor deberá actualizar periódicamente las actividades complementarias, crear y actualizar pruebas de evaluación al finalizar cada bloque de contenidos, proponer tareas según las necesidades de formación de cada alumno, comentar aciertos y errores junto a una orientación de pasos a seguir luego de cada práctica o ejercicio realizado, recoger y valorar las aportaciones de los alumnos, registrar los resultados de las evaluaciones, ofrecer orientación continua sobre el uso de materiales para resolver errores o ampliar contenidos, etc.
  - *Evaluación global y final:* se elaborará al finalizar el proceso de formación. Los alumnos deberán realizar una prueba oficial, que normalmente se lleva a cabo de modo presencial. El tutor deberá controlar que existan varias versiones para cada una de las convocatorias, que pueden ser varias al año, como así también la situación académica de cada alumno para realizar observaciones y sugerencias oportunamente, tratando de que lleguen sin inconvenientes ni irregularidades a esta etapa.

En estas instancias el tutor deberá cotejar la información obtenida de los alumnos con los docentes, ya que los aportes de ambos (tutor y docente) permitirán una evaluación más completa y exacta de los mismos.

- *Tareas relativas a los materiales didácticos:* el tutor deberá conocer los materiales didácticos y poder detectar sus errores, como así también subsanarlos, preparando material complementario que estará a disposición de los alumnos. El tutor personaliza y orienta el aprendizaje de tantas formas como alumnos tiene a su cargo, pero aclarando e interpretando la exposición del texto.

Respecto a los materiales, el tutor debe tener en cuenta lo siguiente:

- No debe manifestar desconocimiento o desacuerdo con las líneas generales de los materiales didácticos.
  - No debe proporcionar información contradictoria con la presentada en los textos.
  - Las propuestas de tareas deben relacionarse con los contenidos de los manuales.
  - Cuando aporte ampliaciones o explicaciones complementarias, debe referirse a la página y al párrafo del texto que complementa.
  - Al contestar a una duda sobre una explicación confusa del texto, debe aludir a lo expresado en el mismo y exponer la explicación acertada para que sea anexada a la misma página.
- *Tareas relativas al aula virtual:* el tutor debe mantener el aula virtual de su curso. El mantenimiento académico se refiere a materiales didácticos (errores, ampliaciones, reseñas de otros recursos, etc.), ejercicios modificando los existentes o proporcionando nuevas versiones, informaciones útiles y evaluaciones on-line. También deberá llevar adelante el mantenimiento de las herramientas de comunicación (correo electrónico, foros, chat).
  - *Tareas relativas al aula presencial:* el tutor deberá organizar las actividades y trabajos prácticos presenciales, como así también materiales e información que se utilicen en los distintos encuentros. Durante los mismos deberá contribuir en la moderación de las actividades planificadas, registrando la participación y aportes de los alumnos.
  - *Tareas en relación con el grupo de alumnos:* el tutor debe organizar la comunicación con su grupo de alumnos desde el primer momento, debe referirse al modelo de comunicación, las evaluaciones, el seguimiento, las actividades programadas, etc. Además, debe atender todas las dudas o sugerencias que deseen formularle. Más que impartir conocimientos debe solucionar dudas, evaluar y organizar actividades, motivar y guiar el aprendizaje de sus alumnos, etc.

Por otra parte, los tutores deberán emplear un lenguaje sencillo y claro, correcto ortográfica y sintácticamente, evitar mensajes muy largos o ajenos al tema que se trate, confeccionar las explicaciones de forma estructurada para su posible consulta posterior y usar términos precisos para evitar confusiones en quien lo recibe. También deberá mantener una comunicación fluida para estar al tanto de la situación de los alumnos, de manera tal que pueda ofrecerles la motivación necesaria en el momento adecuado.

## **ESTUDIANTES**

En la modalidad Blended Learning el estudiante debe ser un sujeto activo, que acceda a la información, reflexione sobre la misma y sea capaz de exponer su pensamiento a sus compañeros, profesores y tutores, recibiendo retroalimentación en sus intervenciones. Su protagonismo favorecerá una mayor autonomía y desarrollo de las capacidades para seguir aprendiendo.

Estos entornos favorecen la construcción del conocimiento y un aprendizaje más abierto, integrado y multisensorial, para ello los alumnos deben desarrollar estrategias de autoaprendizaje, es decir, aprender a solucionar problemas, buscar información, seleccionarla, asimilarla, extraer nueva información, compararla, aplicar un sentido crítico frente a ella. En síntesis, capacidad de planificar, gestionar y reflexionar sobre el propio aprendizaje.

## **PLATAFORMA PARA LA ENSEÑANZA VIRTUAL ADOPTADA**

En el año 2008 se plantea en la Universidad Tecnológica Nacional el proyecto del Campus Virtual Global de la UTN (CVG-UTN), como un conjunto de servicios y aplicaciones que brinden soporte, con utilización de las TIC's, a las actividades de enseñanza que se desarrollan en todo su ámbito.

Para su diseño se tomaron en cuenta, por una parte, las características del escenario educativo, sus condiciones institucionales, las intencionalidades pedagógicas, comprendiendo el perfil de todos los usuarios y, por otra parte, el modelo educativo a utilizar como referencia para las propuestas de enseñanza y aprendizaje.

Luego de un profundo análisis, basado en experiencias previas y de otras prestigiosas instituciones nacionales e internacionales, se resolvió que las actividades de enseñanza y aprendizaje no presenciales serían soportadas por la herramienta de LSM (Learning Management System) MOODLE, que permite el acceso a materiales de estudio publicados, espacios de debate, múltiples funciones de interacción sincrónica y asincrónica, realización de evaluaciones en línea, etc.

Como complemento a las herramientas utilizadas en este CVG-UTN, se desarrollaron aplicaciones que posibilitan el ingreso, recolección, consolidación y consulta de información de tipo académico administrativo. Estas herramientas brindan información y servicios de reportes a docentes, coordinadores y responsables de gestión.

¿Qué es Moodle? Moodle es un Sistema de Gestión de Cursos de Código Abierto (Open Source Course Management System, CMS), conocido también como Sistema de Gestión del Aprendizaje (Learning Management System, LMS) o como Entorno de Aprendizaje Virtual (Virtual Learning Environment, VLE). Para utilizarlo, necesita ser

instalado en un servidor web; puede ser instalado tanto en un ordenador personal como en un servidor proporcionado por una compañía de hospedaje de páginas web.

El Sistema Moodle es un software libre, con licencia pública, que permite al usuario administrador modificarlo y adaptarlo de acuerdo a sus necesidades. Por otra parte, es un aplicación que se actualiza permanentemente, es decir, que está en continuo desarrollo y constituye un medio más dinámico y activo para presentar contenidos y establecer comunicaciones.

El Moodle permite colocar recursos variados y en distintos formatos (texto, audio, vídeo, hoja de cálculo, presentación, etc.) y organizar numerosas actividades (tareas, diarios, talleres, foros, wikis, cuestionarios, encuestas, etc.) que se integran a la aplicación. Estas tareas o actividades son evaluadas según diversos criterios establecidos por docentes, tutores y alumnos. Por otra parte, en una única pantalla, concentra información útil y personalizada (calendario, actividad reciente, quien está en línea, mensajes, recursos, etc.) y brinda información exhaustiva sobre la actividad de cada estudiante (ingresos al sistema, consultas, aportes, descargas que realiza, etc.). Permite que cada estudiante tenga su ritmo de trabajo, respetando los plazos establecidos para la entrega de trabajos y favorece una evaluación continua y permanente.

Para las Facultades Regionales de la Universidad Tecnológica Nacional, el Rectorado ha puesto a disposición esta plataforma a través del sitio [www.virtual.utn.edu.ar](http://www.virtual.utn.edu.ar). Desde el mismo se administran los sectores de plataforma virtual que utiliza cada Regional, las cuales únicamente se tiene que abocar a la administración de los cursos que se imparten. En cambio un área específica dependiente de Rectorado, la Secretaría de Tecnologías de la Información y la Comunicación, es la que se encarga de la administración de los servidores que dan soporte a la plataforma virtual, realizando actividades tales como instalación de servidores, seguridad física de los equipos, ancho de banda disponible para que el acceso a la web sea fluido, etc.

La Facultad Regional Villa María, para el dictado de la Maestría en Administración de Negocios, hará uso de la plataforma Moodle, en el siguiente vínculo: [www.utn.edu.ar/frvm/](http://www.utn.edu.ar/frvm/). Este sitio posee un usuario administrador que se encarga de dar el alta a los cursos y/o carreras que se dicten en la plataforma, como así también a docentes, alumnos, tutores, etc. También es responsable de la asignación de permisos a los distintos usuarios, de acuerdo a sus roles, para que puedan hacer uso de diversas herramientas de las que dispone la plataforma virtual, como por ejemplo: chat, foros de discusión, recursos, etc. Una vez determinadas las altas y permisos correspondientes, cada docente es quien administra su curso o módulo.

Cabe destacar que, con vistas a normativizar el desarrollo de programas y carreras que se dicten bajo la modalidad de Educación a Distancia en la Universidad Tecnológica Nacional y promover la integración de sus unidades académicas sobre el particular, el

Consejo Superior Universitario aprobó en marzo de 2007 la Ordenanza N° 1133, que establece los lineamientos generales a los cuales deberán ajustarse aquéllas para llevar a cabo tal actividad.

Los lineamientos establecen una normativa común para todas las carreras de pregrado, grado y posgrado que se dicten bajo la modalidad a distancia en todo el ámbito de la UTN, y para los programas de igual tipo que se implementen. Esta normativa alcanza a cualquier actividad cuyo vínculo principal para el soporte de las comunicaciones e intercambio de la información esté basado en las NTIC's. Por otra parte, la cantidad de denominaciones distintas que abarca el concepto moderno de "educación a distancia", aconseja la existencia de un glosario institucional en donde cada una de ellas esté definida con precisión, lo cual permitirá encuadrar las iniciativas o propuestas bajo una "taxonomía" común a toda la UTN. También se definen las prestaciones mínimas exigibles para la plataforma virtual y la pertinencia de los cursos o programas a desarrollar bajo la modalidad de educación a distancia.

## MARCO PEDAGÓGICO

El conocimiento surge como resultado de un proceso de interacción del individuo, la sociedad y la cultura. En este proceso es muy importante identificar cómo se adquiere este conocimiento y qué experiencias proporcionan acciones transformadoras para el entorno del profesional. Esta propuesta se sustenta pedagógicamente en una visión constructivista del aprendizaje, en la que la adquisición del mismo se explica dentro de un contexto de socialización mediado por la tecnología.

Dentro de esta perspectiva diversos autores, entre ellos David Perkins, sostienen la idea de que "la mente no trabaja sola" y que, por lo tanto, considerar a la persona más el entorno implica hacer mención al concepto de **cognición distribuida**. Este concepto hace referencia al proceso de conocer que se distribuye física, social y simbólicamente. Tenemos entonces una triple dimensión de los procesos cognitivos:

- La **cognición físicamente distribuida** considera a las actividades de conocimiento que los sujetos realizan en relación con los artefactos (herramientas físicas e interfaces entre la computadora y el usuario, por ejemplo) que asumen parte de la carga cognitiva en la resolución de actividades, como delegación de procesos de razonamiento complejos. Es decir, que estos soportes materiales portadores de información son parte inherente del proceso del pensar. Lo que un sujeto aprende depende de los soportes de los que obtiene información y en los que apoya sus propios procesos cognitivos.
- La **cognición simbólicamente distribuida** hace referencia a las actividades que los sujetos desarrollan en colaboración con sistemas simbólicos (el lenguaje oral y escrito,

los sistemas de representación y notación, por ejemplo) que reorganizan el funcionamiento mental.

- La **cognición socialmente distribuida** tiene en cuenta el rol de los otros en los procesos de pensamiento, es decir, la función que ejercen docentes y pares en los procesos de aprendizaje. El ser humano se constituye como tal a través de su relación con otros y de su capacidad para la intersubjetividad, es decir, de comprender la mente de los otros.

Perkins<sup>4</sup> sintetiza estas ideas en dos puntos:

1. El entorno –recursos físicos, simbólicos y sociales fuera de la persona- participa en la cognición, no solo como fuente de entrada de información y como receptor de productos finales, sino como vehículo de pensamiento.
2. El residuo dejado por el pensamiento, es decir, lo que se aprende, subsiste en la mente del que aprende y en el entorno del que participa.

Salomon, Perkins y Globerson<sup>5</sup> reflexionan sobre los efectos de la tecnología en el desarrollo de la mente de los individuos tras operar con ella. Sostienen que la tecnología por sí misma no afecta al intelecto del estudiante, sino más bien el uso que de ella se haga. Encuentran entonces dos efectos de las tecnologías en la cognición de las personas:

- *Efectos con la tecnología*: los cuales apuntan a los cambios que puede manifestar un estudiante durante el transcurso de su actividad asistida por un programa o una computadora. Estos efectos pueden mejorar o redefinir el rendimiento intelectual cuando los estudiantes trabajan en colaboración con tecnologías “inteligentes”, es decir, aquellas que asumen una parte importante del proceso cognitivo.
- *Efectos de la tecnología*: hacen referencia a la transferencia de las habilidades adquiridas o a los cambios en la profundidad de los procesos comprensivos. Es decir, se expresan en la forma de un residuo cognitivo luego del proceso de colaboración implicando un nuevo dominio de habilidades y estrategias de pensamiento<sup>6</sup>. El cultivo

---

<sup>4</sup> Perkins, D. (2001), “La persona más: una visión distribuida del pensamiento y el aprendizaje”, en: SALOMON, GAVRIEL (comp.) *Cogniciones distribuidas*, Buenos Aires. Amorrortu Editores.

<sup>5</sup> Salomon, G., Perkins, D. y Globerson, T. (1992), “Coparticipando en el conocimiento: la ampliación de la inteligencia humana con las tecnologías inteligentes”, en: *Revista CL&E Comunicación, lenguaje y educación* N°13:6-22.

<sup>6</sup> Juarros, F., Schneider, D., y Schwartzman, G. (2002) “La producción social de conocimiento en la Universidad Virtual: las estrategias de aprendizaje en colaboración mediadas por tecnologías”, en Flores, J. y Becerra, M. *La educación superior en entornos virtuales: el caso de la Universidad Virtual de Quilmes*. Universidad virtual de Quilmes Ediciones.

de una habilidad transferible puede suceder en un encuentro activo con la tecnología, cuando la tarea exige la participación mental del individuo y cuando es consecuente.

La educación adopta innovaciones tecnológicas existentes y las adapta a sus concepciones filosóficas y a sus prácticas. El uso de las tecnologías inteligentes favorece la construcción colectiva del conocimiento y las colaboraciones intelectuales con tecnología se manifiestan en la distribución de actividades cognitivas entre los usuarios y las herramientas. Por un lado, nada ocurre sin la participación activa y la guía intencional provista por los usuarios y por el otro, la tecnología provee ayuda semi-inteligente, permite el traspaso de tareas cognitivas tediosas, provee feedback inteligente, o permite la organización racional y maneras ingeniosas de interrelacionar la contribución de los participantes. La tecnología y la mente trabajan juntas, una podría ser la imagen especular y el andamiaje de la otra.

La comunicación mediada por computadora y la internet agregan nuevas dimensiones al aprendizaje, según Salomon y Almog<sup>7</sup>. Los estudiantes trabajan en equipos virtuales, comparan datos, recolectan información, intercambian puntos de vista y construyen proyectos complejos. El acceso remoto a bibliotecas, tutores, colegas, expertos y otras fuentes se presenta como la característica sobresaliente de las posibilidades ofrecidas por la tecnología. Ya que la información es accesible desde cualquier lugar y momento, el aprendizaje se ve liberado de las restricciones de tiempo y lugar.

Estas características promueven ambientes de aprendizaje constructivistas que requieren de un rediseño de los mismos, teniendo en cuenta las relaciones a través de comunidades interactivas, la autoregulación del aprendizaje, el acceso a fuentes de información diversas, etc., donde gran parte de la responsabilidad del aprendizaje recae sobre el alumno, mientras que el docente guía y orienta el mismo.

Estos nuevos entornos de constructivistas se respaldan en el aprendizaje independiente y reflexivo, llevados a cabo en aulas sin paredes ni calendarios. Sin embargo dos fuerzas psicológicas podrían dificultar la difusión de la educación en las aulas virtuales: una es la necesidad del contacto cara a cara para aliviar la soledad del alumno y la falta de intimidad electrónica, y la otra es la falta de auto-disciplina y el auto-monitoreo en las rutinas del aprendizaje. Los alumnos parecerían necesitar escenarios con límites, guías y funciones de apoyo que usualmente proveen las aulas regulares. Esta una de las ventajas ofrecidas por la modalidad Blended Learning.

## **MARCO INSTITUCIONAL**

---

<sup>7</sup> Salomon, G y Almog, T. (1998), "Psicología educativa y tecnología: una cuestión de relaciones recíprocas". Teachers College Record, 100(2), 222-41.

El proyecto se desarrollará en la Facultad Regional Villa María, dependiente de la Universidad Tecnológica Nacional, y forma parte de la oferta de carreras de posgrado de la Institución. Cabe destacar que en ella, hasta el momento, no existen ofertas de cursado de carreras en modalidad blended learning, por lo tanto resulta una propuesta innovadora para aplicar en una Institución que se caracteriza por el cursado presencial de toda su oferta académica. Además cuenta con un conjunto de servicios y aplicaciones tecnológicas denominado Campus Virtual Global (CVG), cuya estructura da soporte a actividades de enseñanza mediadas por las TIC's.

La Universidad es una de las más importantes debido a su posición regional y su vínculo con la comunidad tanto en el aspecto académico como empresario. Cuenta con aulas y dependencias administrativas, como así también laboratorios de informática, de física, de química (uno para docencia y otro para servicio a la comunidad), metalurgia, prueba de medidores de agua, planta piloto de química y un banco de prueba de motores.

El gobierno de la Institución está desarrollado por un Consejo Directo integrado por Consejeros representantes de cada uno de los claustros que integran la Facultad, el Decano, los Secretarios que acompañan su gestión y los Directores de Departamentos.

La relación con el medio empresarial, con las Instituciones Públicas Nacionales y Locales en diversos temas de incumbencia, se lleva a cabo a través de la Unidad de Vinculación Tecnológica. El objetivo de la misma es la transferencia tecnológica hacia el sector productivo e industrias en general, como así también vincular a las empresas con estructuras de financiamiento para la realización de inversiones para incluir nuevos productos, servicios o procesos.

## **MÉTODOS Y TÉCNICAS A UTILIZAR**

El sistema se desarrolla bajo el paradigma cognitivo-constructivista, con un fuerte enfoque en el trabajo colaborativo, en donde el estudiante autogestiona su propio aprendizaje con la guía, orientación y contención de docentes y tutores. Este paradigma concibe al alumno como un sujeto activo, procesador de la información, que posee competencias cognitivas para aprender y solucionar problemas, las cuales serán desarrolladas a través de nuevos aprendizajes y habilidades estratégicas. El modelo favorece el desarrollo de un profesional crítico, constructivo y creador.

La siguiente propuesta adscribe al método didáctico "activo-participativo", basado en la acción del alumno. El trabajo didáctico relacionado con los diversos módulos que componen la currícula pretende la agrupación de los alumnos en pequeños grupos de trabajo para la resolución de actividades que permitan el intercambio de opiniones, posiciones e ideas a través de actividades prácticas, estudios de casos, simulaciones, etc.,

en la que participen todos sus integrantes. Se intenta provocar cambios en el modo de obrar del alumno a través de la asimilación cognoscitiva y la cooperación con los demás miembros del grupo, para resolver un problema u oportunidad común. La adquisición de determinados conocimientos específicos les favorecerá la generación de estrategias para la aplicación de los mismos a sus entornos laborales.

Las técnicas de grupo son ejercicios, prácticas, actividades e instrumentos o herramientas utilizados para aplicar una metodología activa y participativa. Permiten el desarrollo de una dinámica de aprendizaje que estimula la liberación del potencial y capacidad creativa del alumno, para solucionar problemas planteados y nuevas oportunidades; sustentados en una importante base teórica. Cabe destacar que la eficacia de la técnica de grupo depende, en gran medida, de la aplicación adecuada, oportuna y de la habilidad del docente para estructurarla, plantearla, movilizarla y dar paso al desarrollo intelectual y actitudinal del alumno. Para ello será muy importante tener en cuenta factores tales como la cohesión del grupo, la que depende del sentimiento individual de pertenencia al mismo, la interacción fluida entre docente-grupo y la organización para el desarrollo de los trabajos. Algunas de las técnicas a utilizar son: brainstorming o torbellino de ideas, debate dirigido, estudio de casos, role playing, etc.

Una de las estrategias más importantes en esta modalidad de estudio es el trabajo colaborativo. Éste posibilita el aprendizaje colaborativo o cooperativo, a través del cual se trata de lograr el desarrollo de aspectos esenciales tales como interdependencia positiva, interacción, responsabilidad individual, habilidades sociales y procesamiento grupal autónomo. Aprender del trabajo colaborativo entre pares implica participar activamente en los procesos de negociación de significados y construcción social del conocimiento. Herramientas como la web 2.0 posibilitan que una persona que no tenga la idea completa de algo que desea transmitir pueda ser aclarada, ampliada, completada e integrada a otros conceptos vertidos por sus compañeros.

Este tipo de trabajos permiten conocer otra forma de aprender diferente de la habitual, fomentando distintas técnicas de aprendizaje (investigación, descubrimiento, etc.), y desarrolla la iniciativa, la toma de decisiones, el espíritu crítico, la creatividad y la flexibilidad. Por otra parte también permite desarrollar habilidades sociales para trabajar en equipo, que son necesarias prácticamente en cualquier ámbito de trabajo; desarrollar capacidades tales como el análisis, el razonamiento lógico, la valoración, el juicio crítico, la síntesis, la aplicación de estrategias a contextos diferentes y la resolución compartida de problemas, favoreciendo la capacidad reflexiva, la capacidad de aprendizaje y la habilidad para trabajar con otros.

## **BENEFICIARIOS**

La implementación de este proyecto tendrá como beneficiarios inmediatos a los profesionales que se inscriban para el cursado de la carrera, quienes habiéndola terminado obtendrán el título correspondiente. Como así también los docentes involucrados, quienes incorporarán a su experiencia habitual de trabajo, esta nueva modalidad de enseñanza apoyados en la capacitación que recibirán.

Por otra parte, el proyecto permite contar con beneficiarios indirectos, quienes serán las empresas y/o instituciones donde los egresados llevarán a cabo el ejercicio de su profesión volcando los conocimientos adquiridos durante el cursado de la carrera.

Al mismo tiempo, la Facultad Regional Villa María incorporará a su oferta educativa la educación a distancia, a través de la modalidad Blended Learning, alcanzando un grado importante de innovación en su propuesta y ampliando su zona de influencia; esto redundará en un mayor número de egresados de Cuarto Nivel que le otorgarán jerarquía a la institución.

Este proyecto además pretende favorecer a la Institución incorporándola al circuito de oferta de educación a distancia como etapa inicial, para luego incursionar en la formación E-learning, explotando y ampliando los recursos ofrecidos por el Sistema Moodle.

## **RECURSOS HUMANOS INVOLUCRADOS EN EL PROYECTO**

### **DIRECTOR ACADÉMICO:**

Desempeña funciones de coordinación en aspectos tales como contacto y organización con el cuerpo docente, organización del cronograma de clases y actividades, asesoramiento y orientación a los alumnos sobre aspectos formales relacionados con la carrera, etc.

### **CUERPO DOCENTE:**

Formado por profesionales con grados académicos de licenciados y magisters, con formación disciplinar específica en áreas relacionadas con la temática de la carrera, aprobados por Ordenanza N° 997, del Consejo Superior Universitario de la Universidad Tecnológica Nacional.

Los profesores deberán poseer capacitación en educación a distancia, tanto es aspectos tecnológicos como didáctico-metodológicos: deberán integrar los medios tecnológicos como un elemento más de diseño curricular, aplicar los recursos tecnológicos didácticamente, conocer y utilizar los lenguajes y códigos semánticos (íconos, cromáticos, verbales, etc.) que resulten relevantes para cada área disciplinar, seleccionar y evaluar los

recursos tecnológicos para la educación presencial y virtual, etc. En tal sentido, y con el objeto de que los docentes de la Maestría en Administración de Negocios adquieran la formación adecuada para el desarrollo de sus actividades, en la modalidad adoptada para esta carrera, se brindará la formación necesaria en educación a distancia, capacitando a los mismos tanto en sus aspectos técnicos como didáctico-metodológicos.

Esta formación estará a cargo de la Secretaría de Tecnología de Información y Comunicación de la Universidad Tecnológica Nacional, la cual entiende en la planificación, desarrollo y promoción de las actividades vinculadas con las TIC's en todo lo referente a la Informática, los Sistemas de Comunicación de Voz, Imagen y Datos, la Tecnología Educativa y la Tele-Gestión.

De acuerdo a lo establecido por Resolución del Rectorado N° 2114/10, son competencias de esta Secretaría –entre otras- el desarrollo y promoción de actividades y programas que tiendan a incorporar el uso de las TIC's en la educación, la intervención y asesoramiento en la planificación, proyección y desarrollo de aquellos proyectos especiales en los que se prevea la utilización de las TIC's como recurso esencial para su realización, llevados a cabo por la Universidad Tecnológica Nacional o en conjunto con instituciones, empresas y/u organismos, gubernamentales y no gubernamentales.

La capacitación se llevará a cabo adoptando la modalidad Blended Learning, a través de la herramienta de LSM (Learning Management System) MOODLE utilizada en la plataforma virtual con la que cuenta la institución, y apoyada con encuentros presenciales que se realizarán en las instalaciones de la Facultad Regional Villa María. La misma será desarrollada por profesionales especializados en la temática, dependientes de la Secretaría de TIC's del Rectorado de la UTN, la cual entregará las certificaciones de acreditación correspondientes.

#### **TUTORES:**

Desempeñan tareas de ayuda pedagógica, orientación, contención del estudiante y nexos institucionales que se ocupa de facilitar el andamiaje de los aprendizajes que construyen los alumnos. Por tal motivo deberán poseer título de grado relacionado con la temática de la carrera que se propone en este proyecto. Además se encargarán de gestionar todo lo relacionado a trámites académico-administrativo que requieran los alumnos, funcionando como nexos entre éstos, los docentes y la institución.

Al igual que el cuerpo docente recibirán la capacitación adecuada para desempeñar sus funciones de acuerdo a la modalidad Blended Learning adoptada para esta propuesta, y desarrollada por la Secretaría de TIC's del Rectorado de la UTN.

El espacio diseñado para que cumpla estas funciones se denomina tutorías y serán:

- Presenciales: cuando tutores y alumnos se encuentren cara a cara.

- A distancia: cuando el correo, el teléfono o el fax sea el medio adecuado para la instancia tutorial.
- Virtuales: cuando los encuentros se realicen a través de redes informáticas (correo electrónico-chat).
- Presenciales mediadas: cuando se utilicen las redes de videoconferencias.

Las tutorías podrán ser individuales, cuando el alumno se comunique en forma personal con el tutor, o grupales cuando los alumnos se comuniquen entre sí y con el tutor, abriendo un espacio de reflexión y trabajo conjunto.

#### **AUTORIDADES INSTITUCIONALES:**

##### **SECRETARIO/A ACADÉMICA**

Desempeña tareas de gestión y asesoramiento de todas las cuestiones académicas de la Institución, relativas a las carreras de grado y posgrado.

##### **DIRECTOR/A DE POSGRADO**

Desempeña tareas de gestión y asesoramiento de todo lo relativo a las carreras de posgrado que se dictan en la Institución.

##### **PERSONAL DE ORDENANZA:**

Desempeña funciones relacionadas con el mantenimiento de las instalaciones y la asistencia a los docentes, en cuanto a la disposición de los recursos materiales que deben utilizarse para el dictado presencial de las clases.

#### **LOCALIZACIÓN FÍSICA Y COBERTURA ESPACIAL**

El proyecto, dentro de un contexto macro, se desarrollará en la ciudad de Villa María –cabecera del Departamento General San Martín-, ubicada en el centro de la provincia de Córdoba.

Por otra parte, dentro de un contexto micro, la Institución que llevará adelante el proyecto es la Facultad Regional Villa María, de la Universidad Tecnológica Nacional, cuyo edificio se encuentra ubicado en Avenida Universidad 450, Bº San Juan Bautista, de la mencionada ciudad.

Actualmente, en su modalidad presencial, la carrera cuenta con alumnos de localidades vecinas del Departamento General San Martín.

La propuesta de cursado a través de la modalidad Blended Learning permitirá ampliar el área de influencia del proyecto, alcanzando geográficamente localidades más distantes, pertenecientes a otros departamentos y provincias limítrofes. Esto será posible debido al cronograma de instancias presenciales más espaciadas, que podrán ser organizadas combinando responsabilidades laborales y familiares con el estudio, además del beneficio económico resultante de no tener que viajar todos los fines de semana.

#### **ESPECIFICACIÓN OPERACIONAL DE LAS ACTIVIDADES Y TAREAS A REALIZAR**

Para el desarrollo académico de esta propuesta resulta necesario organizar la currícula con las diversas actividades que favorecerán su desarrollo, como así también las instancias de participación y recursos precisos destinados al logro de los objetivos.

Se presenta una estructura esquemática (ver pág. X) cuyo objetivo es ofrecer una visión global de la organización de la carrera y las diversas etapas de participación y compromiso tanto de docentes como de alumnos. En ella se pueden observar los siguientes datos:

**Módulos:** en este apartado se especifican los nombres de cada uno de los Módulos que integran la currícula.

**Cursado Virtual:** hace referencia al cursado e-learning. En esta sección se detallan las clases virtuales destinadas al módulo. El cursado virtual es un marco en el cual los distintos protagonistas (profesores, tutores, alumnos) pueden interactuar entre sí, sólo que en este caso mediados por las TIC's.

**Materiales:** se detallan los distintos tipos de materiales que se usarán:

- **Clases:** se presentarán en formato MDM. La clase multimedia es un material didáctico que combina texto, imágenes (fijas y en movimiento) y sonido integrados en un solo medio, de manera tal que el alumno tenga distintas posibilidades de recuperar la información. Este multimedia combina las posibilidades educativas de diversos medios de comunicación interconectados y controlados a través del ordenador, redefiniendo una nueva clase de estudiante y de profesor, al igual que un ambiente de aprendizaje distinto y posibilitando la libre navegación del usuario, de acuerdo a los límites que impone la clase.

Según Prendes Espinosa<sup>8</sup> los alumnos que trabajan en entornos multimedia demuestran mejorar en las siguientes áreas: conocimiento factual, aprendizaje cooperativo, pensamiento crítico, pensamiento creativo, resolución de problemas, comportamiento social, familiaridad con el ordenador y las tecnologías de la información, y, por último habilidad investigadora.

Por otra parte, es importante destacar que cuando se hace referencia a un material didáctico, esto implica que para su elaboración se han tenido en cuenta criterios pedagógicos. En razón de que no todo lo que existe en el mercado como multimedia educativo reviste este criterio, el profesor deberá realizar un serio análisis de selección y evaluación de los productos antes de decidir su uso didáctico.

Prendes Espinosa<sup>9</sup> menciona que la gran mayoría de los autores acuerdan en una serie de puntos que deberían tenerse en cuenta para el diseño de clases multimedia, como por ejemplo:

1. Conocer el contenido, saber cómo estructurarlo y cómo presentarlo.
2. Conocer la audiencia.
3. Mantener el interés del usuario.
4. Comunicar visualmente y visualizar la comunicación.
5. Facilitar modos de elaborar el conocimiento de forma individualizada y crítica.
6. Ofrecer el control al usuario.
7. Ayudar al usuario a cristalizar sus pensamientos.
8. No centrar su atención en los mecanismos de navegación internos del programa y orientarlo.
9. Hacer un diseño simple pero no simplista.

Las clases multimedia también podrán ser descargadas en formato pdf para imprimirse y/o archivarse digitalmente, pero su potencial podrá ser siempre mejor aprovechado a través de la interactividad que ofrece su formato original. Cabe destacar que las mismas incluirán actividades o propuestas que faciliten la autoevaluación en los alumnos, la reflexión sobre sus propias prácticas, etc.

- Bibliografía: Se refiere al material bibliográfico que se utilizará para el desarrollo del módulo. Se envía digitalizado, en formato pdf o Word, para que pueda imprimirse.
- www: páginas de internet que se le pide al alumno que consulte. Éstas estarán especificadas en cada una de las clases y relacionadas con la temática que se desarrolla

---

<sup>8</sup> Prendes Espinosa, María P.; Solano Fernández, Isabel M (2001). Taller de Multimedia. Universidad de Murcia. Presentado en Congreso de Oviedo.

<sup>9</sup> Prendes Espinosa, María P.; Solano Fernández, Isabel M (2001). Taller de Multimedia. Universidad de Murcia. Presentado en Congreso de Oviedo.

en las mismas. El docente propondrá sitios actualizados y previamente chequeados en cuanto a su vigencia y disponibilidad, indicando la fecha de última consulta. La búsqueda de información en la web deberá basarse en criterios tales como confiabilidad, juicio crítico, utilidad, actualidad, etc.

**Campus Virtual:** se detallan las actividades más importantes a saber:

- Foro: espacios que usará el alumno para debatir temas con sus compañeros y con el profesor. Para las clases que así lo requieran se habilitará este espacio, que contribuirá al enriquecimiento de las mismas al permitir el intercambio de ideas, actividades, realizar consultas, etc.
- Tareas: actividades que realizarán los alumnos relacionadas con cada una de las clases, las que intentarán favorecer la formación del sentido práctico, la capacidad de análisis y la aplicación del juicio profesional. Podrán ser:
  - Individuales: trabajos que deberán ser realizados y presentados en forma individual. Estos trabajos implicarán actividades tales como resolución de problemas relacionados con la actividad empresarial, elaboración de planes de acción, trabajos de investigación, etc. La resolución de problemas aplicando diversas técnicas (brainstorming o lluvia de ideas, técnica de Gordon o sinéctica, enfoque analógico, etc.) es una estrategia que favorece el desarrollo de soluciones creativas e insólitas, cuya aplicación incide en el éxito de los emprendimientos.
  - Grupales: trabajos que deberán ser realizados y presentados en forma grupal. Éstos estarán basados en trabajos colaborativos, que implicarán aspectos tales como la cooperación, que propiciará el apoyo de los alumnos entre sí; la responsabilidad, que hará que no sólo el alumno se haga cargo de lo que le fue asignado si no que también estará involucrado en la tarea de cada uno de los integrantes del grupo, apoyándose en los momentos de dificultad; la comunicación, que permitirá exponer y compartir la información recabada analizando conclusiones y retroalimentándose para optimizar la tarea; el trabajo en equipo, que les permitirá aprender juntos a resolver problemáticas que se le planteen, desarrollando habilidades como la comunicación, el liderazgo, la confianza, etc.; y la autoevaluación, que favorecerá una continua evaluación para realizar cambios que los conduzca al logro de los objetivos planteados<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> Glinz, P. E.: Un acercamiento al trabajo colaborativo. Revista Iberoamericana de Educación (ISSN: 1681-5653).

Dentro de las actividades que deben realizar los alumnos, el estudio de casos es un instrumento muy utilizado en carreras de posgrado. Se presenta en forma narrativa e incluye información y datos y es, por naturaleza, interdisciplinario, es decir, implica para su análisis y solución la injerencia de diversas disciplinas. Generalmente los casos remiten a problemas reales que tienen consecuencias reales, su análisis genera dilemas éticos y suelen ser utilizados en la enseñanza de distintas asignaturas de las ciencias sociales y exactas. Pueden realizarse en forma individual o grupal, resultando esta última más enriquecedora.

**Cursado Presencial:** las prácticas presenciales estarán contempladas en la planificación temporal, pero serán flexibles respondiendo a las necesidades e intereses de los alumnos y a la naturaleza de la formación impartida.

El desarrollo de las clases presenciales propicia el involucramiento de los alumnos en discusiones de resultados parciales de trabajos propuestos, conferencias de temas específicos para ampliar contenidos de módulos, trabajos en equipo con compañeros, evacuación de consultas sobre temas complejos, realización de pruebas de evaluación, etc. Las clases presenciales que se destinen a salvar dudas o ampliar la explicación de temas puntuales deberán evitarse sin una planificación o preparación previa.

El desarrollo de instancias presenciales favorece el aprendizaje colaborativo, promoviendo la responsabilidad individual, la interdependencia positiva, la interacción promotora y la evaluación individual y grupal. Estos encuentros se llevarán a cabo en las instalaciones de la Facultad Regional Villa María, de la Universidad Tecnológica Nacional, en las fechas acordadas en el cronograma y tendrán una duración de dos (2) horas como mínimo, llegando a un máximo de cuatro (4) horas, dependiendo de los temas a desarrollar.

**Actividad tutorial presencial:** se detallan las clases presenciales que los alumnos realizarán en cada módulo, cuyas fechas estarán contempladas en el cronograma correspondiente. Ésta será:

- Práctica: cantidad de actividades prácticas presenciales que realizarán los alumnos.
- Teoría: cantidad de tiempos presenciales dedicados a asistir a las tutorías.

El docente tutor brindará clases teóricas de apoyo y/o ampliación de diversos temas, como así también orientará el desarrollo de clases prácticas, donde los alumnos tendrán oportunidad de volcar los conocimientos teóricos aprendidos.

En estas clases los alumnos también podrán evacuar las dudas que vayan surgiendo durante el desarrollo de la cursada y que no sean salvadas por otros medios, como por ejemplo chat o mail.

## Evaluaciones:

La evaluación debe convertirse en un medio que favorezca el aprendizaje. Elena Barberá<sup>11</sup> menciona tres aspectos sobre los cuales es necesario reflexionar al momento de planificar esta instancia:

- El primero refiere a la repercusión social que posee toda evaluación, lo que la conecta con la motivación externa del evaluado; es decir, la posibilidad de recibir una calificación, certificación, acreditación, etc.
- El segundo remite a comprometer a los estudiantes respecto del lugar que la evaluación tiene para consolidar sus propios aprendizajes, para lo cual se deberá realizar una cuidadosa selección de contenidos y actividades. Esto aumentará la motivación interna del estudiante.
- El tercero se relaciona con el poder que la evaluación tiene para modelar el proceso de aprendizaje, brindando pautas claras de cómo actuar en este contexto.

Por su parte, Morgan y O'Reilly<sup>12</sup> presentan una serie de consideraciones que deben tenerse en cuenta para elaborar evaluaciones:

1. Fundamentación clara y enfoque pedagógico: las decisiones que se tomen deben ser explícitas, orientadoras, significativas y desarrollar las habilidades deseadas.
2. Todos los valores, propósitos, criterios y estándares deben ser explícitos con el objeto de ayudar al alumno a enfocar su aprendizaje.
3. Las evaluaciones deben poder relacionar la vida de los estudiantes, es decir, deben tener relación con eventos de la vida real y con problemas de sus propios mundos y puestos de trabajo (estudios de casos, escenarios, proyectos, etc.)
4. Deben tener un grado de dificultad accesible con el objeto de lograr de manera progresiva la adquisición de habilidades de autodirección, tales como recuerdo de información, establecimiento de objetivos, pensamiento crítico, autogestión y autoevaluación, pasando del control del profesor al control del alumno.
5. Deben tener en cuenta los contextos y conocimientos de los estudiantes.

Por otra parte se plantea como tema central la retroalimentación, porque orienta, adapta, mejora, corrige y ubica al alumno frente a sus propios aprendizajes, que se

---

<sup>11</sup> Seminario "Evaluación de los Aprendizajes y de la enseñanza". Clase 7: La evaluación educativa en línea. Carrera: Especialización en Docencia en entornos Virtuales. Docente a cargo: Mg. Noemí Tessio.

<sup>12</sup> Seminario "Evaluación de los Aprendizajes y de la enseñanza". Clase 7: La evaluación educativa en línea. Carrera: Especialización en Docencia en entornos Virtuales. Docente a cargo: Mg. Noemí Tessio

realizan de manera más autónoma que en otras modalidades. Desde esta perspectiva, y según García Aretio, la inmediata respuesta del profesor resultaría de suma importancia.

La evaluación debe ser formativa o procesual, sumativa y acreditativa. Inicialmente es preciso saber el nivel de conocimientos previos y que expectativas tienen los alumnos al iniciar el proceso de aprendizaje. Durante el desarrollo del curso se pondrán en juego distintas estrategias de evaluación que permitan al docente recoger información acerca del grado de avance de los alumnos, de manera que pueda realizar los ajustes necesarios. Por otra parte, se deberán proporcionar a los alumnos herramientas que favorezcan la autoevaluación de sus aprendizajes. Se pretende conocer qué es lo que el estudiante no sabe y debería saber, lo que no domina suficientemente y debería dominar.

Al finalizar el curso o seminario es posible realizar una evaluación sumativa que de cuenta de todos los resultados de los aprendizajes de los estudiantes, para determinar si aprueban o no el curso. En esta etapa también se podrá brindar una certificación de los estudios.

Cabe destacar que para estos casos suelen elegirse como instrumentos privilegiados los exámenes finales presenciales, escritos e individuales, que suelen incluir el uso pertinente de TIC's.

Según García Aretio<sup>13</sup> el resultado de un buen curso puede malograrse por un inadecuado enfoque de la evaluación o de sus técnicas. Una evaluación bien estructurada se convierte en un elemento más de aprendizaje y no sólo de control. Según el autor una evaluación puede servir, entre otras cosas, para:

- Clarificar y ajustar objetivos y contenidos.
- Diagnosticar situaciones.
- Mantener constantes los niveles académicos.
- Seleccionar y adecuar los conocimientos a las necesidades sociales.
- Motivar pautas de actuación de estudiantes y profesores.
- Predecir resultados.
- Orientar a los estudiantes.
- Propiciar la investigación.

A continuación se detallan los distintos tipos de evaluaciones que se realizarán durante el cursado de cada Módulo:

- Parciales: estas evaluaciones consistirán en diversas propuestas relacionadas con los contenidos que se desarrollen y con la aplicación de los mismos a casos concretos

---

<sup>13</sup> García Aretio, Lorenzo (2008). Evaluación en formatos no presenciales. Editorial del BENED.

afines al entorno laboral de los estudiantes. Como ejemplo pueden mencionarse los estudios de casos, la elaboración de propuestas para resolver situaciones problemáticas detectadas en las empresas, etc.

- Finales: estas evaluaciones podrán ser de dos tipos:
  - Trabajos de Integración de contenidos, en los que los alumnos deberán interrelacionar los contenidos trabajados en el módulo, en una propuesta de aplicación. Esta deberá contener una fundamentación teórica adecuada que le sirva de sustento y contar con un grado de originalidad destacado.
  - Exámenes presenciales, que serán escritos e individuales, abarcando la totalidad de los contenidos trabajados en cada módulo. Los mismos se llevarán a cabo en las instalaciones de la Facultad Regional Villa María.

En cuanto a la redacción de los mismos, García Aretio<sup>14</sup> sugiere algunos criterios generales a tener en cuenta, como por ejemplo: ajustar la redacción de las preguntas a los objetivos requeridos, de manera tal de evaluar lo que se pretendía que aprendiesen los alumnos; incluir preguntas que evidencien el tipo de proceso mental que se pretende que los estudiantes muestren; mantener cierta originalidad en los enunciados de las cuestiones o preguntas, para que el estudiante deba seleccionar el material y organizar su propia respuesta; formular con claridad las preguntas o enunciados para que todos los estudiantes puedan comprender lo mismo; determinar con claridad las instrucciones para realizar el examen, dar orientaciones a cerca del tiempo, los criterios de valoración de las preguntas, la forma de responder (de forma limitada o amplia), etc.

**Totales:** en el cuadro se consignarán las cantidades totales de las variables consideradas.

---

<sup>14</sup> García Aretio, Lorenzo (2008). Evaluación en formatos no presenciales. Editorial del BENED.

**ESTRUCTURA OPERACIONAL DE ACTIVIDADES – CUADRO ESQUEMÁTICO**

<b>MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS</b>												
<b>CICLO INTRODUCTORIO</b>												
Módulos	Cursado virtual						Cursado presencial		Evaluaciones			Total
	Materiales			Campus virtual			Actividad tutorial presencial		Parcial	Finales		
	Clases.	Bibl	www	Foro	Tareas		Práctica	Teoría		Trab. Integración	Presencial	
				Ind.	Grupo							
<b>Fundamentos de la Administración</b>												
<b>Contabilidad Gerencial</b>												
<b>Economía y Empresa</b>												
<b>Métodos</b>												

<b>Cuantitativos</b>												
<b>CICLO ESPECIALIZACIÓN</b>												
<b>Análisis Estratégico</b>												
<b>Finanzas y Control</b>												
<b>Costos</b>												
<b>Gestión de Recursos Humanos y Procesos Gerenciales</b>												
<b>Comercialización Estratégica</b>												
<b>Dirección de Operaciones</b>												
<b>Evaluación de Proyectos</b>												
<b>Comportamiento y Desarrollo</b>												

<b>Organizacional</b>												
<b>Gestión de Innovación Tecnológica</b>												
<b>Comercio Internacional</b>												
<b>Legislación Empresaria</b>												
<b>Sistemas Integrados de Gestión</b>												
<b>Seminario-Taller de Integración</b>												
<b>CICLO DE MAESTRÍA</b>												
<b>Teoría del conocimiento</b>												
<b>Logística y Control de la Producción</b>												
<b>Investigación de</b>												

<b>Mercado y Desarrollo de Productos y Servicios</b>												
<b>Análisis del contexto Económico y dinámica de Negocios</b>												
<b>Metodología de la Investigación – Taller de Tesis</b>												
<b>TOTALES</b>												

## **DETERMINACIÓN DE LOS RECURSOS NECESARIOS:**

### **Recursos Humanos**

Desarrollados en título: “**Recursos Humanos involucrados en el Proyecto**”, pág. 22.

### **Recursos Materiales**

Oficina del Área de posgrado con el mobiliario correspondiente (escritorio, sillones, armarios, etc.).

Aulas destinadas al dictado de las clases presenciales, con mesas y sillas.

Pizarras, marcadores, borradores.

### **Recursos Técnicos y Tecnológicos**

Equipos de informática (hardware) para sostener plataforma virtual.

Infraestructura de redes que soportan la infraestructura virtual.

Software.

Equipo de proyección multimedia.

Retroproyector.

Notebook.

Pen drive.

### **Recursos Financieros**

Las carreras de posgrado son autofinanciadas, razón por la cual estos recursos provendrán de los aportes de los alumnos, con el pago de la inscripción y la cuota mensual. Al inicio de la carrera se deberá abonar un importe correspondiente a la inscripción por única vez. El total de cuotas estimadas es de veinte (20), debiéndose abonar diez (10) cuotas por año. Los importes relativos a la inscripción y el valor de las cuotas se determinarán teniendo en cuenta el valor de la hora cátedra al dictado de la carrera y los costos relativos a viáticos y movilidad de los docentes, como así también los insumos necesarios para el sostenimiento de la misma.

Por otra parte se contará con fondos provenientes del programa “Universidad-Empresa”. Este programa consiste en la vinculación de la Institución con Empresas de la ciudad y la región a través de la firma de convenios por medio de los cuales se desarrollarán actividades relacionadas con la capacitación de recursos humanos, asesoramiento y servicio técnico, investigación aplicada y desarrollo tecnológico.

## **CÁLCULO DE LOS COSTES DE EJECUCIÓN Y ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO**

Se considerarán los siguientes rubros principales:

- **COSTO DEL PERSONAL:**

Las remuneraciones del Director Académico, el Cuerpo Docente y los Tutores serán abonadas con fondos propios de la carrera, que provendrán del aporte de los alumnos y cuyos montos serán aprobados por el Consejo Directivo de la Institución. Las correspondientes a las Autoridades Institucionales y el Personal de Ordenanza están contempladas en las partidas presupuestarias del personal de planta permanente de la Institución, provenientes del gobierno nacional.

Para el dictado completo de la carrera, los montos relacionados con este ítem ascienden a pesos setenta y tres mil (\$73.000).

- **VIÁTICOS Y MOVILIDAD:**

Los gastos por desplazamiento del personal (transporte, alojamiento y alimentación) deben abonarse a los Docentes, Tutores y Director de la carrera, en el caso de que deban asistir a la sede institucional desde otras localidades, ya sea a dictar sus clases presenciales o de apoyo o realizar actividades de coordinación. En este proyecto serán contemplados únicamente los docentes con residencia fuera de nuestra ciudad, ya que el Director Académico y los Tutores habitan en la ciudad.

Los fondos para atender estas erogaciones provendrán de los aportes de los alumnos y los importes correspondientes a estos gastos serán considerados de acuerdo al valor máximo establecido en la Resolución N° 2.120/2006 del Consejo Superior Universitario, referida a viáticos y movilidad. Asimismo esta disposición deberá ser aprobada por el Consejo Directivo de la Facultad Regional Villa María.

Para el dictado completo de la carrera, los montos relacionados con este ítem ascienden a pesos cuarenta y seis mil (\$46.000).

- **LOCALES:**

Las actividades presenciales se desarrollarán en las instalaciones de la Facultad Regional Villa María de la Universidad Tecnológica Nacional, utilizando aulas y equipamiento destinados a tal efecto.

- **MATERIAL Y EQUIPO:**

El hardware de sostenimiento de la plataforma virtual necesario se encuentra instalado en el Rectorado de la Universidad Tecnológica. Para las clases presenciales se utilizará mobiliario y útiles disponibles en las aulas de la institución.

El Área de Posgrado cuenta con equipos de proyección multimedia y retroproyectores destinados al dictado de clases en este nivel. Los docentes que dictan

clases presenciales cuentan con notebook's, pen drive, y demás materiales o equipos necesarios para sus clases.

- **GASTOS DE FUNCIONAMIENTO:**

Los gastos de funcionamiento de la carrera serán absorbidos por la Institución. Los mismos están contemplados en la partida presupuestaria de bienes y servicios de consumo, asignada mensualmente.

- **IMPREVISTOS:**

Los gastos imprevistos que surjan serán afrontados con fondos propios de la carrera, provenientes del aporte de los alumnos, a través del pago de las cuotas mensuales.

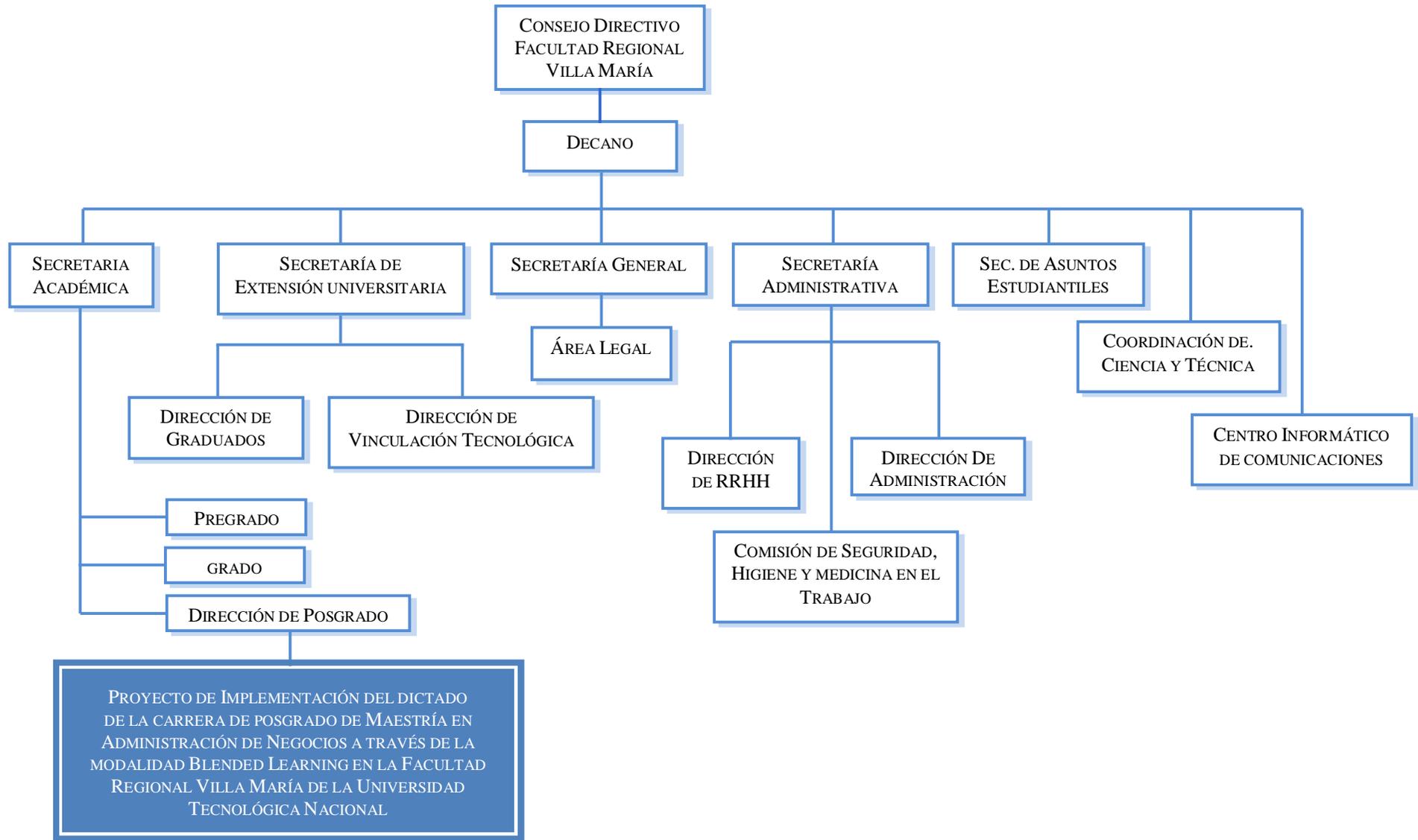
- **BENEFICIOS:**

Se contará como beneficios el importe en dinero que resulte como excedente, luego de afrontar los costos relacionados con el normal funcionamiento de la carrera.

Para el dictado completo de la carrera, los montos relacionados con este ítem ascienden a pesos noventa y un mil (\$91.000), considerando un número de treinta (30) alumnos cursantes. Cabe destacar que, para solventar los gastos relacionados con el dictado de la carrera, se necesitará un mínimo de diecisiete (17) alumnos.

## **ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y DE GESTIÓN DEL PROYECTO**

### **ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL**



Como puede observarse en el organigrama institucional, el presente proyecto responde a una propuesta de Posgrado y depende directamente de la Secretaría Académica de la Institución.

Las normas y procedimientos que rigen la carrera en cuanto a lo académico están estipuladas en la Ordenanza del CSU N° 997 (creada para la propuesta de dictado presencial), a la cual se incorporará un anexo que contemple lo relacionado a la modalidad Blended Learning. Lo aspectos administrativos (formas de pago, cobro de aranceles, becas, pago de honorarios y viáticos a coordinador, profesores y tutores, etc.) estará a cargo de la Dirección de Administración, dependiente de la Secretaría Administrativa.

Lo relacionado a trámites académico-administrativos (recepción de solicitudes de inscripción, recepción de trabajos, solicitud de certificaciones, etc.) será atendido por personal dependiente de la Secretaría Académica de la Institución.

El apoyo técnico será brindado por el Centro Informático de Comunicaciones CICOM, en cuanto a lo relacionado con la plataforma de aprendizaje y tecnología aplicada al proyecto.

Se realizarán periódicamente reuniones informativas para conocer la marcha del proyecto y, al mismo tiempo, atender a cuestiones relacionadas con el mismo. Estos encuentros permitirán conocer las diversas problemáticas que vayan surgiendo y poder realizar los ajustes necesarios para alcanzar las metas planteadas.

Deberán participar de estas reuniones el Director de Posgrado, el Director de Administración, el Coordinador Académico de la carrera y los Tutores asignados a los distintos grupos de alumnos; citándose a los docentes en los casos que así lo requieran. Por otra parte, el Director de Posgrado deberá mantener informado al Secretario/a Académico/a sobre el desarrollo de la carrera, en los aspectos técnicos y académico-administrativos.

Las funciones del personal afectado al proyecto están explicitadas en el Anexo III del presente.

## **INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL PROYECTO**

### **INDICADORES GENERALES**

Como indicadores generales de evaluación se tomarán en cuenta los siguientes:

- **Indicadores de eficiencia del proyecto:** éstos permitirán medir la adecuada rentabilidad del proyecto mediante el análisis de costos-resultados, en el sentido más amplio. Algunos posibles indicadores de eficacia son: la optimización de la capacidad formativa de los alumnos, el empleo del tiempo, el aprovechamiento de recursos humanos, la explotación de recursos físicos y virtuales, la utilización de medios

económicos para producir mejoras, el funcionamiento de las estructuras organizativas, etc.

- **Indicadores de funcionalidad del proyecto:** éstos tratan de valorar la idoneidad del proceso de ejecución del proyecto mismo, con independencia de los resultados obtenidos y, en lo posible, los recursos puestos en acción. En todo proceso de carácter educativo se relacionan los sujetos que intervienen creándose un clima interno determinado. La forma en que se llevan a cabo estos procesos educativos tiene un gran impacto formativo, razón por la cual es necesario atender a estas cuestiones como constitutivas de la valoración de un proyecto educativo. Entre los posibles indicadores de funcionalidad pueden mencionarse: la coherencia de la realización con la concepción básica del proyecto, el respeto a los propósitos generales, la racionalidad y sistematización de los procedimientos utilizados, la evolución de la cultura institucional, del clima relacional de los participantes y de su participación en el proceso, el estilo de dirección del proyecto, etc.
- **Indicadores de impacto del proyecto:** éstos pondrán de manifiesto los efectos que un proyecto produce en el ámbito de incidencia de sus resultados, pero con independencia de los mismos. Para esta estimación será necesario contar con la opinión de representantes del entorno social, físico y organizativo del proyecto, como así también aquellos sectores que, de un modo directo o indirecto, se ven influidos por el producto educativo. Los impactos del proyecto pueden tener los siguientes efectos:
  - Efecto laboral: incorporación al trabajo, promoción laboral, niveles retributivos, satisfacción de empleadores, rendimiento laboral, etc.
  - Efecto familiar: relaciones familiares entre diversos miembros, condiciones económicas, etc.
  - Efecto social: respeto y tolerancia, nivel cultural, canalización del ocio, comportamiento cívico, etc.
  - Efecto académico: titulaciones, superación profesional y personal, promoción institucional, etc.

#### INDICADORES ESPECÍFICOS

Como indicadores específicos de evaluación de la modalidad propuesta se tomarán en cuenta los siguientes:

- **Indicadores de tiempo presencial y virtual utilizados:** la plataforma Moodle permite obtener datos estadísticos respecto de la participación de los estudiantes y profesores, que luego serán volcados a tablas y gráficos. La visualización de los ingresos de los alumnos facilita la evaluación continua de la participación. Por otra parte se considerará la asistencia a los encuentros presenciales.

- **Indicadores de interacción entre alumnos y profesores y alumnos entre sí:** esta interacción será valorada a través de la participación en foros, chat, la utilización de e-mails, debates dirigidos, etc.
- **Indicadores de logros:** éstos pondrán en evidencia el grado en que una competencia ha sido alcanzada y para ello se tendrán en cuenta las distintas instancias de evaluación. Por otra parte, se considerarán los recursos tecnológicos empleados, como por ejemplo la utilización de software para el procesamiento de datos estadísticos, para la elaboración de informes y trabajos prácticos, el formato de presentación de los mismos, etc.
- **Indicadores de impacto de la modalidad:** éstos demostrarán el grado de aceptación de docentes y alumnos a la modalidad aplicada. Se realizarán seguimientos de las diversas actividades e instancias de participación que desarrollen docentes alumnos, para luego analizar resultados y realizar comparativos entre la modalidad presencial y la modalidad Blended Learning. Además se utilizarán encuestas de opinión, muestreo de resultados, cuestionarios de avances y seguimientos, etc.; estos recursos permitirán obtener la información necesaria como para evaluar el grado de aceptación de la modalidad y realizar los ajustes necesarios.

## **INCUMBENCIAS DE LA CARRERA**

El Magister en Administración de Negocios (MBA), con una sólida formación metodológica, dispondrá de las competencias para actuar en la planificación, organización, gestión y control en organizaciones comerciales o de producción, desarrollar e implantar soluciones innovadoras y cambios apropiados a los problemas de dirección, renovación y desarrollo de las organizaciones, actuar en grupos de trabajo interdisciplinarios, participar en proyectos de investigación y formación de recursos humanos del área, así como asumir un compromiso ético y profesional.

## **ESTRUCTURA CURRICULAR**

La Maestría en Administración de Negocios exige el cursado, como mínimo, de veintidós (22) seminarios, organizados en tres (3) Ciclos: Introductorio, Especialización y Maestría. La carga horaria total es de seiscientos sesenta (660) horas, a las que se agregan ciento diez (110) estimadas para la realización del Trabajo Final de Integración y ciento sesenta (160) horas estimadas para la realización de la Tesis.

El currículo se organiza a partir de tres ejes de la práctica profesional: Herramientas de Gestión Económica-Financiera, Gestión Gerencial y Dirección Estratégica, alrededor de las cuales se organizan los seminarios, tanto obligatorios como optativos. El carácter de

los seminarios, en términos de obligatorio y optativo, no alude a un criterio de importancia sino a un criterio de flexibilidad curricular. Los seminarios optativos indicados permiten la adaptación a las características regionales donde se aplique la propuesta. Se incorpora un cuarto eje de carácter metodológico, orientado a fortalecer el proceso de producción de tesis.

Los seminarios aportan un conjunto de competencias específicas, que en su conjunto, hacen a la formación integral del graduado.

EJES	SEMINARIOS	
	OBLIGATORIOS	OPTATIVOS
HERRAMIENTAS DE GESTIÓN ECONÓMICO FINANCIERAS	Contabilidad Gerencial Economía y Empresa Métodos Cuantitativos Costos	
GESTIÓN GERENCIAL	Finanzas y Control Gestión de Recursos Humanos y Gerenciales Evaluación de Proyectos	Comportamiento y Desarrollo Organizacional Ética Empresaria Legislación Empresaria Productividad Sistemas Integrados de Gestión Gestión de la Innovación Tecnológica Logística y Control de la Producción Ingeniería del Mantenimiento
DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	Fundamentos de la Administración Análisis Estratégico Comercialización Estratégica Dirección de Operaciones	Análisis del Contexto Económico y Dinámica de Negocios Empresas y Economía Política Negociación

		Comercio Internacional Informática y Comunicación Empresarial Investigación de Mercado y Desarrollo de Productos y Servicios Investigación Operativa Métodos y Modelos Superiores de Investigación Operativa Creación y Administración de Pequeñas Empresas
METODOLÓGICO-TESIS	Teoría del conocimiento Metodología de la Investigación	

## ORGANIZACIÓN CURRICULAR PARA LA FACULTAD REGIONAL VILLA MARIA

	MÓDULOS	CARGA HORARIA MÍNIMA
CICLO INTRODUCTORIO	Fundamentos de la Administración	30
	Contabilidad Gerencial	30
	Economía y Empresa	30
	Métodos Cuantitativos	30
CICLO ESPECIALIZACIÓN	Análisis Estratégico	30
	Finanzas y Control	30
	Costos	30
	Gestión de Recursos Humanos y Procesos Gerenciales	30
	Comercialización Estratégica	30
	Dirección de Operaciones	30
	Evaluación de Proyectos	30
	Comportamiento y Desarrollo Organizacional (optativo para la Facultad)	30
	Gestión de la Innovación Tecnológica (optativo para la Facultad)	30
	Comercio Internacional (optativo para la Facultad)	30

	Legislación Empresaria (optativo para la Facultad)	30
	Sistemas Integrados de Gestión (optativo para la Facultad)	30
	Seminario – Taller de Integración	30
<b>Total Carrera de Especialización</b>		<b>480</b>
<b>CICLO DE MAESTRÍA</b>	Teoría del conocimiento	30
	Logística y Control de la Producción (optativo para la Facultad)	30
	Investigación de Mercado y Desarrollo de Productos y Servicios (optativo para la Facultad)	30
	Análisis del contexto Económico y Dinámica de Negocios (optativo para la Facultad)	30
	Metodología de la Investigación – Taller de Tesis	30
<b>Total Carrera de Maestría</b>		<b>630</b>

## **OBJETIVOS Y CONTENIDOS MÍNIMOS DE LA CARRERA**

### **CICLO INTRODUCTORIO**

#### **MÓDULO: FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN**

##### **OBJETIVOS:**

Acceder al conocimiento y profundización de los nuevos conceptos de la ciencia de la Administración, para el ordenamiento eficiente de una organización inserta dentro de un escenario globalizado, de alta competitividad y de cambio permanente.

##### **CONTENIDOS:**

Empresa y Sociedad. Ética empresarial.

Método científico en la administración.

Tendencia del pensamiento científico en la administración.

Etapas del proceso de la administración: planeación, dirección, organización y control.

Diagnóstico, diseño y cultura organizacional.

Toma de decisiones y los sistemas de información.

#### **MÓDULO: CONTABILIDAD GERENCIAL**

##### **OBJETIVOS:**

Brindar los conceptos necesarios para interpretar los estados contables como parte del sistema de información de la organización, base para el control y la toma de decisiones

gerenciales. A la par de discernir sobre los estados contables, comprender la valuación de los distintos rubros del balance, interpretar los resultados de gestión, expresar opiniones propias sobre los informes contables y utilizados en el proceso decisional.

**CONTENIDOS:**

Conceptos contables básicos. Plan de cuentas.

Valuación. Depreciación.

Contabilidad. Inflación. Deflación.

Análisis de estados contables.

Estado de situación patrimonial.

Estado de resultados.

Estado de patrimonio neto.

Origen y Aplicación de fondos.

Indicadores de Gestión. Índices.

**MÓDULO: ECONOMÍA Y EMPRESA**

**OBJETIVOS:**

Brindar y profundizar en los conocimientos sustantivos de la economía empresarial con relación a su funcionamiento, la producción, la demanda y los mercados competitivos para adecuar a ella la gestión empresarial.

**CONTENIDOS:**

Sujetos económicos. Funciones de demanda y oferta en mercados perfectos e imperfectos. Función de Walras. Teorema de Slutsky. Elasticidad, demanda e ingreso.

La función de producción microeconómica. Dobb – Douglas.

Medición de la actividad económica. Ratios y parámetros.

Consumo e inversión. Bienes de cambio.

Efectos sustitución y rentas. Función de producción. Contabilidad nacional y matriz insumo producto.

Políticas económicas. Teorías clásicas. Las tendencias actuales. Globalización. Economía y medio ambiente.

La empresa en el entorno macroeconómico. El nivel de la actividad económica: principales indicadores. Medición de la actividad económica.

**MÓDULO: MÉTODOS CUANTITATIVOS**

**OBJETIVOS:**

Brindar los conceptos básicos para comprender y utilizar las herramientas de matemáticas financieras y estadísticas indispensables para el desarrollo de la especialidad.

**CONTENIDOS:**

Análisis matemático y Álgebra.

Matemáticas financieras.

Teoría de la probabilidad. Variable aleatoria. Distribuciones-

Inferencia estadística y estadística descriptiva. Regresión y correlación multivariable.

Diseño de experimentos.

Modelos matemáticos para simular procesos productivos y contables.

Ciclos de Especialización y Maestría – Seminarios Obligatorios

### **MÓDULO: ANÁLISIS ESTRATÉGICO**

#### **OBJETIVOS:**

Brindar los elementos que permitan definir, para diferentes casos, el posicionamiento estratégico y formular a partir del reconocimiento de paradigmas referentes, logros y estilo organizacional determinado. Abordar los elementos que permitan formular y plantear la posterior ejecución de proyectos de orden genérico o específico, a través de una metodología eficaz, hasta llegar a la presentación normalizada del proyecto para su evaluación de factibilidad.

#### **CONTENIDOS:**

Análisis de paradigmas y contextos macrosociales y económicos. Distintas escuelas. La sociedad postindustrial y del conocimiento. Paradigma del éxito y de la responsabilidad. Los límites del crecimiento. La crisis de la globalización. Interrelaciones entre los aspectos políticos, culturales y económicos que configuran los escenarios.

Análisis y formulación de estrategia. Visión, propósito y misión. Espacio de intereses sustentables y poder. Restricciones del entorno. Las situaciones de crisis. Modelos matemáticos de Tom y Prigogyne. El logo y la conducción del cambio. Pensamientos clásicos aplicados a la estrategia. Esquemas de juego de suma cero y competitivos.

Formulación y planeamiento estratégico de proyectos. Propósito, objetivos, metas. Análisis de escenarios y alternativas de acción. El Plan Estratégico del Proyecto y los resultados esperables. Puntos de control. Prevención y contingencia.

### **MÓDULO: FINANZAS Y CONTROL**

#### **OBJETIVOS:**

Brindar los conocimientos necesarios para comprender el sistema financiero de la empresa, su planificación y control, su evolución histórica y posibilidades futuras, dentro del marco financiero local, los mercados de capitales y los organismos de regulación y control. Brindar los conocimientos sobre técnica y métodos de análisis de la estructura financiera de la empresa, del costo de capital, de planificación, control presupuestario y control de gestión, de evaluación y administración de inversiones, de su financiamiento y de la política de distribución-

#### **CONTENIDOS:**

Sistema financiero de la empresa, su planificación y control.

Administración del capital.

Estructura de financiamiento. Costo de capital. Dividendos.

Sistema financiero local. Mercado de valores.

Control de gestión. Diseño de un sistema.

Control estratégico. Tablero de control.

Presupuesto económico y financiero.

### **MÓDULO: COSTOS**

#### **OBJETIVOS:**

Brindar las herramientas de costos imprescindibles para la gestión gerencial. Aportar un sistema de información y de control de los diferentes elementos que conforman el costo, su acumulación, determinación de estándares, registros e informes.

#### **CONTENIDOS:**

Costos. Marco general de análisis. Clasificación de los costos. El comportamiento económico de los costos. El punto de equilibrio. Variabilidad de los costos. Los gastos indirectos de fabricación. La lógica del ABC frente a los métodos tradicionales.

Costos industriales.

### **MÓDULO: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y PROCESOS GERENCIALES**

#### **OBJETIVOS:**

Abordar la teoría de la administración de los recursos humanos, poniendo énfasis en las funciones directivas y operativas, conciliando los objetivos de las partes involucradas dentro de las organizaciones de cualquier tamaño, públicas y privadas. Desarrollar competencias para formular un planeamiento estratégico de los recursos humanos, atendiendo a su evaluación, retribución, seguridad y estabilidad organizacional.

#### **CONTENIDOS:**

Objetivos y políticas de los recursos humanos: El proceso de desarrollo organizacional. La matriz de desarrollo gerencial. Síntesis de procesos gerenciales (Análisis situacional, Análisis causal, Toma de decisiones y Análisis de problemas potenciales – Método PS/DM). El enfoque estratégico y la definición de los perfiles. Planeamiento estratégico de los RRHH.

Administración operacional de los RRHH: Análisis de funciones, reclutamiento y selección. Desarrollo de personal. Capacitación. Política de remuneraciones. Evaluación de desempeño. Servicios al personal. Seguridad laboral. Tercerización planificada.

### **MÓDULO: COMERCIALIZACIÓN ESTRATÉGICA**

#### **OBJETIVOS:**

Brindar los conocimientos relativos al sistema comercial, los consumidores y sus comportamientos, la evolución de los mercados, el “mix” comercial. Acceder al dominio de la concepción, implementación y control de estrategias integradas de comercialización altamente competitivas en mercados diversificados y globalizados.

**CONTENIDOS:**

Comercialización. Definición y fundamentos.

Análisis estratégico. Análisis de contexto. Herramientas.

Motivaciones del consumidor. Toma de decisiones.

Competitividad de la empresa.

Segmentación. Precio. Producto.

Canales de distribución. Comunicación.

Comercialización de servicios. Conceptos.

**MÓDULO: DIRECCIÓN DE OPERACIONES**

**OBJETIVOS:**

Abordar el análisis gerencial de procesos de manufactura y generación de servicios en unidades productivas, atendiendo a las necesidades de competitividad de la empresa y al estado de arte en términos de las “mejores prácticas de gestión”.

**CONTENIDOS:**

Producto, definición, aspectos generales y específicos. Diseño comercial y técnico. Comportamiento estratégico de la organización en la adopción de un producto.

El proceso, la planificación y las operaciones. Sistemas de producción.

Diseño, gestión y control de procesos de mejora continua de las operaciones. Producción flexible. Teoría de las restricciones. Estructura de procesos, utilización de capacidad instalada, distribución en planta.

Herramientas y metodologías de gestión de las operaciones de manufactura y de generación de servicios.

Estudios de tolerancias e incertidumbres en los datos de decisión. Análisis de normas internacionales.

Barreras a la competitividad en los mercados.

Desarrollo de una red de valor. Cadena de distribución.

Herramientas informáticas utilizadas.

**MÓDULO: EVALUACIÓN DE PROYECTOS**

**OBJETIVOS:**

Brindar los conceptos para desarrollar las fases de un proyecto de inversión, sus componentes físicos, económicos y financieros, y profundizar en el análisis para la toma de decisión acerca de un proyecto de inversión.

**CONTENIDOS:**

Análisis del macro-ambiente económico, social, político e institucional.  
Análisis del mercado. Demanda. Competencia. Canales de distribución. Proveedores.  
Análisis de factibilidad técnica del proyecto (proceso, tecnología, equipamiento, planta).  
Análisis de factibilidad legal y de gestión.  
Análisis económico-financiero. Presupuesto económico.  
Cash. Flow. Ratios.  
Análisis de sensibilidad. Análisis multivariable.  
Tecnología involucrada en el proyecto.

**MÓDULO: SEMINARIO – TALLER DE INTEGRACIÓN****OBJETIVOS:**

Redefinir el concepto de empresa, integrando enfoques parciales con una visión totalizadora e interpelando sobre los distintos tópicos de la administración, estimulando y motivando la asunción de roles de dirección, con la intención de orientar la elaboración del Trabajo Final de Integración.

**CONTENIDOS:**

Resolución y discusión de casos prácticos integradores. Estudios de casos reales de negocios.  
Talleres grupales para la resolución de problemas asumiendo roles de dirección. Estudios de casos reales de negocios.  
Observación de videos y aplicación de software informáticos de simulación con posterior exposición y debate de los temas y alternativas de decisiones planteadas.

**MÓDULO: TEORÍA DEL CONOCIMIENTO****OBJETIVOS:**

Brindar el marco conceptual necesario acerca del pensamiento científico centrado en el examen de las cuestiones epistemológicas de las ciencias contemporáneas y en el estudio de las principales corrientes.

**CONTENIDOS:**

El conocimiento científico. Exigencias de universalidad y constatación empírica.  
El método científico. Descubrimiento y validación del conocimiento científico.  
Concepto de ciencia actual. Inferencias deductivas e inductivas. Nuevas síntesis cognoscitivas.  
Principales corrientes epistemológicas contemporáneas.  
Paradigma de los sistemas complejos adaptativos. Análisis de paradigmas.

**MÓDULO: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN – TALLER DE TESIS**

**OBJETIVOS:**

Introducir a los participantes en el conocimiento de los principales paradigmas científicos, de los diversos diseños de protocolos de investigación y de las estrategias de investigación más adecuadas para abordar la complejidad de la problemática de la moderna ciencia de la Administración. Se busca estimular los comportamientos actitudinales para encarar el trabajo de tesis. Realizar una tarea de tutoría especializada para asistir a los potenciales hacedores de un trabajo de tesis.

**CONTENIDOS:**

Componentes lógicos de la metodología de investigación científica. Etapas de la investigación. El planteamiento del problema y la formulación de hipótesis. Contextos de investigación. El problema de la observación y la recolección de datos. Diseño y formulación de proyectos.

Motivación y actitudes. La búsqueda de oportunidades. La búsqueda de información. La creatividad. La construcción de redes de apoyo.

Técnicas aplicadas al desarrollo de tesis. introducción, fundamentación y antecedentes. Objetivos del trabajo. Metodología de desarrollo. Cronograma. Recursos y fuentes de información. Plan de Tesis.

**CICLOS DE ESPECIALIZACIÓN Y MAESTRÍA – MÓDULOS OPTATIVOS****MÓDULO: ANÁLISIS DEL CONTEXTO ECONÓMICO Y DINÁMICA DE NEGOCIOS****OBJETIVOS:**

Brindar los elementos que permitan, a partir del conocimiento de los conceptos y microeconomía y macroeconomía que ya posea el estudiante, o haya adquirido en el ciclo introductorio, los conceptos e instrumentos que permitan analizar el contexto económico macrosocial que rodea un determinado proyecto.

**CONTENIDOS:**

Crecimiento económico, teorías y modelos.

Modelo de Harrod-domar. Modelo de crecimiento neoclásico unisectorial y bisectorial. La crítica de Cambridge. Transmisión y causas del progreso técnico.

Crecimiento económico y bienestar.

Matriz insumo-producto en contexto de proceso Markoviano. Regiones.

Instrumentos de política económica. Modelo IS-LM y modelo simplificado de Rozenwurcel para el caso Latinoamericano. Equilibrio externo, fiscal, cambiario y nivel de empleo. El impacto social.

Modelos de análisis dinámico de negocios. Riesgo negocio. Riesgo país.

**MÓDULO: COMPORTAMIENTO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

**OBJETIVOS:**

Abordar el conocimiento de los atributos psicológicos, sociológicos y éticos que caracterizan al factor humano como persona integrante de grupos formales e informales, que interactúan dentro de las organizaciones. Analizar las variables psicosociales de la organización empresarial de manera de enfocar las relaciones múltiples entre productividad, estabilidad y satisfacción del personal. Comprender, valorar y dominar el manejo de las estrategias y técnicas para afrontar los conflictos organizacionales.

**CONTENIDOS:**

Conceptualizaciones acerca del comportamiento organizacional. Variables estructurales básicas y su relación con el comportamiento organizacional.

El desarrollo organizacional como proceso y como estrategia. El cambio planificado de la organización- Relaciones entre contexto, estrategia, cultura y estructura.

La dinámica del poder. Cultura organizacional.

La comunicación en la organización.

Los grupos en la organización. Percepción, cognición, conducta y actitud. Lealtad y compromiso. Dimensión ética.

Teoría de los conflictos organizacionales. La negociación y su desarrollo. Estrategias para negociar procedimientos alternativos.

**MÓDULO: GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA****OBJETIVOS:**

Brindar elementos conceptuales y metodológicos orientados a administrar la tecnología como estrategia de desarrollo y competitividad empresarial y a estimular la innovación y la creatividad en el desarrollo y el uso de tecnologías.

**CONTENIDOS:**

Gestión estratégica de la tecnología y la innovación.

Gestión de procesos, productos y sistemas. Adaptación y mejora tecnológica.

Modelos gerenciales para la innovación.

**MÓDULO: COMERCIO INTERNACIONAL****OBJETIVOS:**

Acceder al conocimiento y manejo de las herramientas que permitan la inserción de la empresa en el marco internacional y los contratos que ligan sus negocios.

**CONTENIDOS:**

Conceptos de Economía Internacional. Modelo Ricardiano. Modelo de Heckscher-Ohlin. Economías de escala, competencia imperfecta y comercio internacional. Política macroeconómica y tipos de cambio flotantes y fijos. El mercado Global de Capitales. Introducción al Sistema monetario Internacional.

Operación de Comercio Internacional. Documentos y contratos. Instrumentos y modalidades de pago internacionales y financiamiento. Transportes seguros. Cotizaciones internacionales. Comercialización internacional. Cooperación e integración regional. Costos y precios de exportación e importación. Secuencias.

#### **MÓDULO. LEGISLACIÓN EMPRESARIA**

##### **OBJETIVOS:**

Brindar los conocimientos jurídicos que regulan las relaciones empresariales, desde su constitución societaria, régimen tributario, regímenes de contratación laboral, conflictos individuales y colectivos de trabajo y normativa sobre propiedad intelectual y patentes.

##### **CONTENIDOS:**

Alternativas de constitución de sociedades.

Estructura global del régimen tributario.

Leyes de contrato de trabajo.

Convenios colectivos y conflictos laborales.

Leyes de propiedad intelectual y patentes.

Derecho internacional.

Convenios de comercio internacional.

#### **MÓDULO. SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTIÓN**

##### **OBJETIVOS:**

Desarrollar los conocimientos básicos para comprender y valorar qué es, cómo medir y cómo mejorar la gestión empresarial integrada incorporando los conceptos de calidad total, a protección del medio ambiente y la seguridad y salud ocupacional dentro de las organizaciones modernas.

##### **CONTENIDOS:**

Introducción a la gestión enfocada a la calidad total. Ciclo de la calidad. Control y mejora de los procesos productivos y administrativos. Interpretación de normas. Herramientas para la calidad.

Introducción a la gestión enfocada a la protección del medio ambiente. Empresa y medio ambiente. La problemática ambiental. Herramientas de control. Interpretación de normas.

Introducción a la gestión enfocada a la seguridad en el trabajo y la salud ocupacional.

Herramientas de control. Interrelación de normas.

Administración de sistemas técnicos.

#### **MÓDULO: LOGÍSTICA Y CONTROL DE LA PRODUCCIÓN**

##### **OBJETIVOS:**

Brindar los conocimientos para conducir el proceso de abastecimiento de la organización, cuidando la gestión de inventarios, el transporte y la distribución en el tiempo oportuno para la gestión del negocio. Proveer herramientas que permitan administrar el flujo de materiales, la cadena que va desde el proveedor al cliente. Analizar los vínculos con las otras áreas de la empresa y apreciar la mejora en la rentabilidad y en los servicios al cliente.

**CONTENIDOS:**

Pronóstico de la demanda.

Planeamiento de abastecimiento.

Manejo de proveedores.

Gestión de inventarios.

Transporte y distribución.

Flujo de información. Indicadores logísticos.

Optimización de redes logísticas

**MÓDULO: INVESTIGACIÓN DE MERCADO Y DESARROLLO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS**

**OBJETIVOS:**

Brindar los fundamentos y las herramientas de la investigación de mercado en la línea de entender que es imprescindible el manejo de información para la toma de decisiones.

Favorecer el desarrollo de competencias centradas en la innovación y desarrollo de productos y servicios como punto vital dentro de la estrategia competitiva actual.

**CONTENIDOS:**

Investigación de mercados: La perspectiva en la toma de decisiones. El proceso de investigación. El diseño de investigación. El proceso de segmentación, Las fuentes. Los informes. La retroalimentación.

Desarrollo de productos y servicios. Ciclo de vida de un producto. Técnicas aplicadas a la detección de necesidades insatisfechas. Posicionamiento de nuevos productos y servicios.

“Benchmarking” de productos, servicios y procesos. Desarrollo de una cultura organizacional innovadora.

## BIBLIOGRAFÍA

- Baumann, P., Tessio, N., López, S. Y Carceglia, D. (2007) "Herramientas para el trabajo colaborativo en línea" [en línea]. En: VIII Encuentro Internacional Virtual Educa Brasil. Memorias. 2007. Disponible en: <http://ihm.ccadet.unam.mx/virtualeduca2007/ponencias.php>
- Casas Armengol, Miguel (1998): Docencia y nuevas formas de aprendizaje en universidades a distancia en Iberoamérica. Revista Iberoamericana en Educación a Distancia, Vol. 1, N° 2 diciembre de 1998. Disponible en: [http://www.utpl.edu.ec/ried/portugues/index.php?option=com\\_content&task=view&id=44&Itemid=53](http://www.utpl.edu.ec/ried/portugues/index.php?option=com_content&task=view&id=44&Itemid=53). Consultado el 07/03/11.
- Casas Armengol, Miguel (2005): "Nueva universidad ante la sociedad del conocimiento" en Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento Vol. 2. N° 2/Noviembre de 2005. Disponible en: <http://www.uoc.edu/rusc/2/2/dt/esp/casas.pdf>. Consultado el: 07/03/11.
- Cataldi, Z.; Lage, F. "Blended Learning: la modalidad tutorial en cursos de posgrado". Universidad Tecnológica Nacional, Facultad Regional Buenos Aires.
- Del Carmen, L. (1996), "Cap. 2: El análisis, selección, secuenciación y organización de contenidos en el proceso de elaboración del currículo" y "Cap. 9: Propuesta de criterios para la secuenciación de contenidos", en: El análisis y secuenciación de los contenidos educativos, ICE, Barcelona, pp. 23 y pp. 161 a 195.
- Fernández Pinto, J. (1999) "Tutorías Virtuales" [en línea]. Disponible en: <http://www.ucm.es/info/especulo/numero11/tutorias.html> Consultado el 15/06/10. Consultado el: 21/06/10.
- García Aretio, L. (2005). "El cambio de rol y la formación del profesorado". Editorial Boletín Electrónico de Noticias de Educación a Distancia - N° 60 - 2 de Noviembre de 2005, Cátedra UNESCO de Educación a Distancia (UNED - España).
- García Aretio, L. (2005). "Profesores a distancia: compromisos y tareas". Editorial Boletín Electrónico de Noticias de Educación a Distancia - N° 60 - 2 de Septiembre de 2006, Cátedra UNESCO de Educación a Distancia (UNED - España).

- García Carrasco, J. y Seoane Pardo, A (coords.) (2007) "Monográfico: Tutoría Virtual y Moderación en Red". En Revista Electrónica Teoría de la Educación. Educación y Cultura en la Sociedad de la Información. Monográfico 2007. Vol. Extraordinario 8 (2), Octubre 2007
- Gento Palacios, Samuel. "Marco Referencial para la evaluación de un proyecto educativo" [en línea]. Cap. 5. Facultad de Educación UNED. Madrid. Disponible en: <http://www.uned.es/educacionXX1/pdfs/01-05.pdf> Consultado el: 16/11/10.
- Glinz, P. E. (2005). "Un acercamiento al trabajo colaborativo" [en línea]. Revista Iberoamericana de Educación (ISSN: 1681-5653) N° 35/2. Disponible en: [http://www.rieoei.org/rec\\_dist6.htm](http://www.rieoei.org/rec_dist6.htm) -  
<http://www.rieoei.org/deloslectores/820Glinz.PDF>. Consultado el: 20/09/10.
- Juarros, F., Schneider, D., y Schwartzman, G. (2002) "La producción social de conocimiento en la Universidad Virtual: las estrategias de aprendizaje en colaboración mediadas por tecnologías", en Flores, J. y Becerra, M. La educación superior en entornos virtuales: el caso de la Universidad Virtual de Quilmes. Universidad virtual de Quilmes Ediciones.
- Llorente Cejudo (2006) "El tutor en e-learning: aspectos a tener en cuenta". Edutec. Revista Electrónica de Tecnología Educativa Núm. 20 / Enero 06 - Universidad de Sevilla, España.
- Maurí, T.; Onrubia, J (2008). "El profesor en entornos virtuales: condiciones, perfil y competencias", en Pozo, J. y Monereo, C. (eds.) Psicología de la Educación Virtual, Madrid, Morata.
- Maya Betancourt, A. (1993). "La educación a distancia y la función tutorial en la educación a distancia" UNESCO. Oficina Regional San José.
- Mezza, J.; Badillo, G (2009). "Proceso de Implantación de la Modalidad Blended Learning en la Escuela de Informática de la Universidad Andrés Bello – Chile" [en línea]. Revista Panorama Administrativo. N° 7, Año 4. Disponible en: <http://admon.itc.mx/ojs/index.php/panorama/article/view/154/164>. Consultada el: 20/03/10.
- Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología. Resolución Ministerial N°1717, del 29 de Diciembre de 2004.

Perkins, D. (2001), "La persona más: una visión distribuida del pensamiento y el aprendizaje", en: Salomon, Gavriel (comp.) Cogniciones distribuidas, Buenos Aires. Amorrortu Editores.

Prendes Espinosa, M<sup>a</sup> Paz e Isabel Solano Fernández (2001) "Taller de Multimedia" [en línea], Universidad de Murcia, presentación en el Congreso de Oviedo. Disponible en: <http://tecnologiaedu.us.es/bibliovir/pdf/paz11.pdf>. Consultado el: 20/09/10.

Revista Electrónica Learning Review Latinoamerica. "¿Es el Blended Learning la respuesta?" (Informe especial) [en línea]. Fuente consultada: Bersin, J. The Blended Learning Book. Editorial Wiley/Pfeiffer (Capítulo 4, página 56) Disponible en: <http://www.learningreview.com/component/content/203?task=view>. Consultada el: 16/03/10.

Ruiz Bolívar, C. (2008). "El Blended Learning: evaluación de una experiencia de aprendizaje en el nivel de postgrado. Revista Investigación y Postgrado, Vol.23, N° 1 Abril, 2008.

Ruiz Bolívar, Carlos. (2008) El blended-learning: evaluación de una experiencia de aprendizaje en el nivel de posgrado. Investigación y Posgrado. [en línea]. Abr. 2008, vol.23, no.1 [citado 17 Agosto 2010], p.11-36. Disponible en: [http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1316-00872008000100002&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-00872008000100002&lng=es&nrm=iso) Consultado el: 17/08/10. ISSN 1316-0087

Sáez Castro, C. (S/D) "Una nueva función formativa: la tutoría telemática" [en línea] Disponible en: <http://www.uam.es/servicios/apoyodocencia/ice/cesar/tutoriatelemat.htm> Consultado el: 15/06/10.

Salomon, G y Almog, T. (1998), "Psicología educativa y tecnología: una cuestión de relaciones recíprocas". Teachers College Record, 100(2), 222-41.

Salomon, G., Perkins, D. y Globerson, T. (1992), "Coparticipando en el conocimiento: la ampliación de la inteligencia humana con las tecnologías inteligentes", en: Revista CL&E Comunicación, lenguaje y educación N°13:6-22. Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=126248>. Consultado el: 26/02/11.

Sanz C., Madoz C., Gorga G., Gonzalez A (2009). "La importancia de la modalidad blended learning. Análisis de una experiencia educativa" [en línea]. Facultad de Informática, UNLP. TE &ET Revista de Tecnología en Educación y Educación en Tecnología, N° 3/2009. Disponible en: <http://teyet-revista.info.unlp.edu.ar/nuevo/files/No3/TEYET3-art08.pdf>. Consultada el: 16/03/10.

Seminario "Enseñanza y TIC". Clase MDM N° 5: Teorías del Aprendizaje y Trabajo Colaborativo. Carrera: Especialización en Docencia en entornos Virtuales. Docente a cargo: Mg. Noemí Tessio.

Seminario "Evaluación de los Aprendizajes y de la enseñanza". Clase MDM N° 7: La evaluación educativa en línea. Carrera: Especialización en Docencia en entornos Virtuales. Docente a cargo: Mg. Noemí Tessio.

Turpo Gebera, O (2008). "Concepción y Desarrollo de la Modalidad Educativa Blended Learning o Modelo Integrado en el Sistema Universitario Iberoamericano" [en línea]. Universidad de Salamanca. Facultad de Educación. Trabajo de Grado. Salamanca, 2008. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos57/blended-learning/blended-learning.shtml>. Consultado el: 16/03/10.

Valenzuela, R (2002) "Habilidades para la tutoría a distancia". Seminario de Expertos. Metodologías de Capacitación en Educación a distancia. Madrid, España: Fodepal.