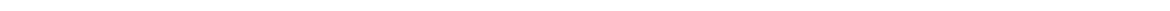


# SISTEMAS DE INFORMACIÓN CONTABLE

4º AÑO (ES)



# ÍNDICE

Sistemas de información contable y su enseñanza en el Ciclo Superior de la Escuela Secundaria .....	29
Los sistemas de información contable y el mundo del trabajo .....	30
¿Por qué "Sistemas de información contable"? .....	30
La contabilidad ambiental .....	31
El uso de las Nuevas Tecnologías de la Información y la Conectividad (nticx) .....	32
Mapa curricular .....	33
Carga horaria .....	33
Objetivos de enseñanza .....	33
Objetivos de aprendizaje .....	34
Contenidos .....	35
Orientaciones didácticas .....	36
Ejemplo de actividades áulicas. El estudio de caso .....	36
Orientaciones para la evaluación .....	38
Bibliografía .....	39

# SISTEMAS DE INFORMACIÓN CONTABLE Y SU ENSEÑANZA EN EL CICLO SUPERIOR DE LA ESCUELA SECUNDARIA

Los sistemas de información contable son un conjunto de técnicas, procedimientos y recursos de los cuales se sirven las ciencias económicas para intervenir en el mundo. Pero dicha intervención no se da en el vacío, sino que se realiza en un contexto social determinado. De allí que las herramientas técnico-contables utilizadas por los profesionales deban ser entendidas como una construcción social, una creación tecnológica humana apta para satisfacer necesidades reales de las personas, los grupos y las organizaciones.

La contabilidad como actividad existió mucho antes de la formulación de sus normas. En las distintas culturas siempre hubo formas de llevar registro y cuenta de los hechos económicos que se producían. No obstante, fue recién durante la Edad Moderna, y concretamente a partir de la expansión del comercio, que se comenzó a perfilar como disciplina, como cuerpo de conocimientos normados que busca, o al menos intenta, lograr un sistema común. Y aunque la información contable siempre fue una de las herramientas fundamentales del desarrollo comercial en la actualidad ha cobrado una importancia aún mayor, ya que ninguna organización, comercio, negocio o empresa puede prescindir de ella.

Durante muchos años, el desarrollo de la contabilidad como ciencia encontró su modelo en la tradición positivista y se abocó a estudiar los hechos económicos a fin de proporcionar información cuantitativa, sin tener en cuenta el entorno en que estos hechos se producían y sin buscar interpretaciones o explicaciones de por qué sucedían. Acorde a esto, la escuela tradicional alentó la instrumentalización de las herramientas contables y, por lo tanto, su separación de lo social, repitiendo procedimientos mecanizados y desprendidos de los hechos económicos que les dan sentido.

Los debates epistemológicos contemporáneos, por el contrario, entienden a la contabilidad como una ciencia dinámica que necesita de la transdisciplinariedad para poder desarrollarse en los complejos contextos actuales. En el marco de una realidad con requerimientos diferentes no alcanza con la producción de datos cuantitativos, ya que estos por sí solos no representan la situación de las organizaciones en su ambiente. Su interpretación y su análisis también son un contenido a enseñar; es decir no sólo la obtención, sino su producción ligada a un para qué y a un por qué que permitan medir el impacto que esto puede generar.

Desde este Diseño Curricular se propone que los sistemas de información contable se aprendan en referencia a la cotidianeidad y con relación a diferentes entornos, con un enfoque creativo que permita superar la mecanización que predomina en la enseñanza de la materia. Para lograr esto es importante que los estudiantes puedan interpretar el sentido de los procedimientos y las técnicas contables que se les enseñan, en vinculación con cuestiones del funcionamiento de la economía y de los factores que pueden influir en la toma de decisiones de orden financiero.

Asimismo, es necesario considerar los distintos ámbitos donde los sistemas de información contable son aplicados: no es lo mismo enmarcarlos en una empresa que persigue fines de lucro, en

una ONG con fines sociales o en la administración de una institución de tipo comunitaria. Por eso es importante que la propuesta de enseñanza brinde al alumno tanto la innovación como la creación que le permitan adecuar diferentes sistemas o formas de llevar registro y obtener información útil según los distintos tipos de organizaciones.

## LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN CONTABLE Y EL MUNDO DEL TRABAJO

La Educación Secundaria debe propender a que todos los adolescentes y jóvenes se apropien de conocimientos socialmente productivos y científicamente significativos que les permitan acceder al mundo del trabajo y continuar los estudios superiores. Como se indica en el Diseño Curricular para la Secundaria Básica, incluir el mundo del trabajo como objeto de conocimiento supone brindar oportunidades para que los jóvenes puedan "reconocer, problematizar y cuestionar el mundo productivo en el cual están inmersos o al cual se incorporarán en breve".<sup>1</sup>

Desde esta concepción, se torna necesario reconocer que algunas de las habilidades que tradicionalmente se requerían para el mundo del trabajo están siendo modificadas por la tecnología. En este sentido, las características que asume en la actualidad el funcionamiento de las organizaciones requiere de individuos con habilidades globales, capacidad de autoaprendizaje (que sepan obtener, procesar, integrar y utilizar la información relevante) y conocimientos sobre las normas contables

De este modo, generar actividades de enseñanza y de aprendizaje en la materia Sistemas de información contable significa promover aptitudes y actitudes que permitan buscar estrategias que den respuesta a situaciones complejas y cambiantes, pero supone al mismo tiempo educar para la responsabilidad social de las entidades con el entorno en el que se insertan. De aquí se deriva un necesario replanteo acerca de cómo entendemos la contabilidad: como una disciplina estrictamente normativa o como una ciencia inserta en el mundo de la economía, cuyos desarrollos teóricos, modelos e hipótesis pueden ponerse al servicio de la toma de decisiones individuales, familiares, empresariales o nacionales.

En este sentido, el enfoque que ofrece la Teoría de Sistemas continúa siendo un aporte válido desde el cual es posible encuadrar la enseñanza de esta materia. La temática contable no sólo debe abarcar técnicas y procedimientos, sino también el análisis y la comprensión del funcionamiento de una organización, así como la forma en que la información financiera traduce sus resultados en cifras monetarias. Pero también es indispensable comprender que todos estos fenómenos se dan en una relación inseparable y múltiple con el contexto; hacer explícito tal posicionamiento resulta indispensable para pensar la didáctica de esta disciplina.

### ¿POR QUÉ “SISTEMAS DE INFORMACIÓN CONTABLE”?

Una característica innegable del mundo actual es la velocidad con que se producen los cambios. Por esta razón, si bien la enseñanza de esta materia a lo largo del Ciclo Superior realiza un

<sup>1</sup> "Marco General para la Educación Secundaria Básica" en DGcYe. *Diseño Curricular para la Educación Secundaria*, 1° año, p. 12.

recorte de contenidos, se apunta a lograr que con su tratamiento los estudiantes desarrollen la capacidad de resolución de situaciones simples y complejas, alternando conceptos, métodos, esquemas, modelos, formulación de hipótesis y procedimientos, trabajo de transferencias y desarrollo de la creatividad y la innovación que requiere el abordaje de problemáticas singulares, adecuadas al contexto y a la situación.

La importancia que hoy tiene la obtención, el procesamiento y el análisis de datos para la toma de decisiones pone de manifiesto la relevancia de los aportes que realiza la contabilidad y su rol como fuente generadora de dicha información. Entendida como sistema, toda organización necesita información buena y oportuna que permita planificar, gestionar y evaluar. Por ello es necesario que los alumnos aprendan a buscar, seleccionar e interpretar de manera autónoma, y valiéndose de las nuevas tecnologías, tanto la información interna de la organización como la del contexto en que ésta se desenvuelve.

## LA CONTABILIDAD AMBIENTAL

Las tendencias actuales señalan la necesidad de una paulatina integración entre la economía y la ecología, expresada en la implantación de procedimientos de contabilización integrados y en la búsqueda de nuevos indicadores de desarrollo sostenible. En este sentido, la garantía estaría basada en conocer, contabilizar, indicar y valorar los recursos naturales y el impacto que sobre ellos ejerce la actividad humana. Surge así la contabilidad ambiental, la rama de la contabilidad encargada de realizar la descripción sistemática de las interacciones entre el medio ambiente y la economía en un marco contable.

La contabilidad ambiental identifica y mide el uso de recursos y su posible impacto. Desde esta perspectiva, los conceptos de "beneficios" o "pérdidas" se amplían más allá del ámbito puramente monetario, pasando a considerar si las actuaciones son beneficiosas o perjudiciales para el ambiente. En general, son cuatro las categorías de información económica relativas al medio ambiente que podrían ser parte del campo de acción de la contabilidad ambiental:

- los costos monetarios de daños ecológicos (como la contaminación);
- los costos monetarios de la disminución del stock de recursos naturales (como la depreciación del capital natural producto de su agotamiento o su degradación);
- los gastos de gestión del medio ambiente (como costos que se derivan de la protección o la reparación del medio natural);
- los beneficios medioambientales (el valor de los servicios prestados por el ecosistema).

Partiendo de la necesidad de una educación multidisciplinaria, es importante que los alumnos analicen estos nuevos desarrollos teóricos, ya que una gestión comprometida con las cuestiones ambientales marca un camino de actuación de las empresas que cambia tanto sus prácticas de gestión como de suministro de información.

El constante avance y desarrollo de distintos tipos de organizaciones genera nuevas problemáticas sociales y ambientales: agresiones al medio ambiente, competencia por la subsistencia, etc. Por eso, desde este enfoque los hechos y los acontecimientos sociales forman parte de la información que es necesario obtener, procesar y analizar para abordar la contabilidad.

## EL USO DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA CONECTIVIDAD (NTICX)

Aunque numerosas actividades contables se llevan a cabo en la actualidad con la ayuda de diferentes programas y sistemas que se han desarrollado a efectos de facilitar la realización de tareas específicas, en las prácticas pedagógicas la utilización de recursos tecnológicos resulta poco frecuente. Si bien esta situación se explica por variados motivos (insuficiente equipamiento, falta de capacitación y/o actualización de los docentes, entre otros), es un objetivo deseable que en la enseñanza de los sistemas de información contable puedan incorporarse las Nuevas Tecnologías de la Información y la Conectividad (NTICX).

Para promover aprendizajes que pongan a los alumnos en contacto con el mundo del trabajo se pueden plantear propuestas de enseñanza abarcadoras e integradoras entre Sistemas de información contable y las NTICX. De este modo, los estudiantes estarían en condiciones de desarrollar, por ejemplo, subsistemas de información como proveedores y como clientes, movimientos de fondos y control de stock, realizando trabajos en hojas de cálculo, presentaciones multimedia que permitan mostrar diferentes tipos de informes, así como gráficos útiles para la exposición de información estadística, entre otras actividades.

La implementación de las NTICX permite el manejo de herramientas básicas que facilitan la realización de las tareas más mecánicas, aquellas que en el pasado, al ser efectuadas manualmente, requerían mucho tiempo. La utilización racional de las nuevas tecnologías debería liberar a las personas de las actividades más rutinarias, dejando lugar a lo que la máquina no puede reemplazar: la capacidad de análisis crítico que posibilita elegir nuevos caminos para operar otras habilidades y permite ser partícipes responsables de la realidad económica, laboral, organizacional, etcétera.

A esto es posible añadir la predisposición y motivación que manifiestan los adolescentes frente a la utilización de las NTICX en la enseñanza, lo que probablemente se relaciona con el hecho de que éstas forman parte de su mundo, de su lenguaje y de su manera de aprender. Por eso mismo, se busca que en el desarrollo de Sistemas de información contable los alumnos puedan construir sus propias herramientas para la gestión de las organizaciones, mediante el empleo de aplicaciones de software libre o comercial.

# MAPA CURRICULAR

La materia se organiza en tres bloques de contenidos en una secuencia que ordena la introducción a los principales temas contables, desde la definición de los conceptos indispensables hasta las herramientas de trabajo y las operaciones básicas. En este sentido, se espera que la sucesión de bloques propuesta constituya la secuencia de enseñanza a seguir.

Materia	Sistemas de información contable
Año	4º año
Bloques	Bloque 1. La entrada al sistema de información contable
	Bloque 2. El procesamiento de la información contable
	Bloque 3. El resultado del procesamiento de la información contable

## CARGA HORARIA

La materia Sistemas de información contable corresponde al 4º año de la Escuela Secundaria Orientada en Economía y Administración.

Su carga horaria es de 72 horas totales, siendo su frecuencia de dos horas semanales si se implementa de manera anual.

## OBJETIVOS DE ENSEÑANZA

- Promover el trabajo en equipo, el pensamiento crítico y el autoaprendizaje.
- Ofrecer herramientas para la búsqueda de información, su sistematización, análisis y comunicación.
- Crear ambientes de aprendizaje colaborativo que otorguen importancia a la experimentación y a la elaboración de conjeturas e hipótesis en situaciones de trabajo, tanto simuladas como reales.
- Facilitar el trabajo autónomo de los estudiantes, potenciando las técnicas de indagación e investigación, así como las aplicaciones y transferencias de lo aprendido a la vida real.
- Priorizar la comprensión de los contenidos sobre su aprendizaje mecánico, asegurando que el alumno le asigne significado a lo que aprende.
- Orientar la enseñanza hacia la combinación de actividades estructuradas con las otras asignaturas.
- Acercar a los alumnos a situaciones reales, nuevas y/o problemáticas que les permitan aplicar conocimientos ya adquiridos para la realización de nuevos aprendizajes.
- Promover la confrontación y el debate de ideas fundamentadas.
- Trabajar con el abordaje de problemas, admitiendo caminos alternativos de resolución.
- Fomentar la utilización de las NTICX como herramientas útiles e indispensables en el quehacer contable.

## OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

- Entender que los sistemas de información contable son una construcción social dinámica, que se modifica según las necesidades del entorno y de los propios desarrollos teóricos y normativos.
- Comprender el funcionamiento de un sistema de información y del sistema contable a él integrado.
- Caracterizar los sistemas de información contable y su importancia dentro del marco de los distintos tipos de organizaciones que los utilizan.
- Comprender la importancia de la información para la toma de decisiones y las características y condiciones que ésta debe reunir para ser utilizada eficazmente.
- Distinguir la información de origen interno de la de origen externo, a efectos de evaluarla convenientemente según su procedencia.
- Interpretar adecuadamente la información contable proveniente de diversos tipos de fuentes.
- Utilizar las técnicas del registro contable de los hechos económicos y de confección de los diversos informes que son requeridos por los diferentes tipos de usuarios.
- Asumir un rol activo en la generación de información útil y contribuir de manera decisiva en la gestión de las organizaciones.
- Analizar críticamente la incidencia de las decisiones que toman las organizaciones en su contexto de inserción social y económico.
- Encuadrar los sistemas de información contable en los marcos legales vigentes.



# CONTENIDOS

Tratándose de una materia de la formación orientada, Sistemas de información contable (SIC) constituye el primer contacto que tienen los estudiantes con los temas vinculados al campo de la Economía y la Administración. Esta situación determina que los contenidos se hayan organizado en tres bloques que responden a los siguientes criterios:

- en el primero se desarrollan aquellas nociones introductorias que ofrecen un acercamiento inicial al concepto de sistema de información contable. La propuesta busca enmarcar este contenido en el contexto de las organizaciones, de manera tal que los SIC no se enseñen aislados del sistema mayor que les otorga sentido y que, a su vez, se inserta en un medio social determinado; de allí la necesaria interrelación que es deseable establecer entre esta materia y Teoría de las organizaciones;
- el segundo y el tercero, en tanto, incluyen contenidos con un mayor grado de especificidad y responden en su secuencia de abordaje a la lógica propia de la tarea contable. El propósito de este ordenamiento es lograr un desarrollo progresivo e integrado que culmine en la elaboración de diversos informes que den cuenta de los resultados alcanzados, sean representativos de la situación económica y financiera de la organización a la que refieran y resulten pertinentes para el proceso de toma de decisiones.

## **Bloque 1. La entrada al sistema de información contable**

Los sistemas de información contable en el contexto de las organizaciones: función e importancia. Operaciones y hechos económicos relevantes para el SIC. Información interna: recopilación de datos a partir de la documentación respaldatoria. Información externa: hechos/sucesos del contexto en el que se inserta la organización: su captación e interpretación. Relación e incidencia de los distintos tipos de información en la organización. Información relevante para la toma de decisiones.

## **Bloque 2. El procesamiento de la información contable**

El patrimonio de las organizaciones considerado como recurso o inversión y como fuente de financiamiento. Estructura y composición. Movilidad patrimonial. Procesamiento de la información a partir de la técnica contable. Principios y métodos. Interpretación. Aplicación a las operaciones básicas o típicas que conforman el ciclo operativo de una empresa. El procesamiento de la información en entidades u organizaciones no empresariales.

## **Bloque 3. El resultado del procesamiento de la información contable**

Operaciones previas al cierre del ciclo contable. Ajustes necesarios. Balances. Exposición y análisis de la información contable. Su origen y destino. Finalidad y alcance de los informes producidos. Utilidad para la toma de decisiones y el control.

## ORIENTACIONES DIDÁCTICAS

El contexto actual, cambiante, globalizado y competitivo, requiere que la Educación Secundaria ofrezca una formación que mediante la gestión de las organizaciones les permita a los alumnos abrir caminos para una participación responsable en su realidad económica y social. Cualquier tipo de organización necesita hoy ser administrada y requiere de actividades de planificación, organización, coordinación y control de las metas alcanzadas.

La información obtenida y su análisis son centrales en este proceso, pero como sólo resultan útiles en un contexto determinado ningún sistema de información puede concebirse independientemente del entorno del cual participa. De este modo, si los alumnos han recopilado, procesado y analizado información sobre la situación económica de una organización, deberán interpretar también estos resultados en relación con la realidad social y económica en la que ésta se inserta y al sector económico al cual pertenece, incorporando aquellas variables sociales que pueden estar incidiendo en los resultados obtenidos.

Una posible estrategia de enseñanza para abordar los sistemas de información contable a partir de la idea de cotidianidad es el análisis de casos. Para esto, los docentes pueden diseñar y presentar situaciones reales, vinculadas a problemas específicos, o situaciones construidas, que introduzcan las variables de análisis que se consideren apropiadas. Otra posibilidad es la simulación de una organización, con todos sus componentes, en la que los alumnos puedan vivenciar su realidad mediante un juego de roles. Este juego de simulación permite generar datos y convertirlos en información, teniendo en cuenta los criterios de relevancia, oportunidad, pertinencia e integridad en el proceso de toma de decisiones de cada uno de los niveles de la estructura organizativa, así como transitar por las distintas etapas del funcionamiento de una organización.

Cualquiera de estas propuestas resultará altamente enriquecida si es trabajada en forma relacionada con los contenidos de Teoría de las organizaciones, materia en la que se desarrollan los encuadres más generales sobre qué es una organización y cuáles son los distintos tipos existentes. De este modo, los contenidos específicos de Sistemas de información contable se enseñarán dentro del contexto de una determinada organización y las acciones necesarias que se lleven a cabo estarán ligadas a su ámbito específico de inscripción.

### EJEMPLO DE ACTIVIDADES ÁULICAS. EL ESTUDIO DE CASO

Un estudio de caso comienza con la descripción de una determinada situación o problemática que necesita ser analizada en función de buscar alternativas de solución o tomar ciertas decisiones. La situación requiere ser presentada en un contexto, generalmente de incertidumbre, que brinde la posibilidad de diagnosticar distintos problemas, jerarquizarlos, analizarlos críticamente, formular acciones posibles e incluso cuestionar los modos en que se ha actuado.

Puede tratarse de un caso específicamente construido o de casos reales extraídos de diarios, revistas especializadas, películas o informes que confeccionen los propios alumnos con datos recopilados en visitas a distintas organizaciones o entrevistas a personas que ocupan diferen-

tes roles en una organización, entre otros. Cualquiera sea la opción elegida, el docente debe plantearse claramente los objetivos que persigue, ya que esto le permitirá recortar la situación y establecer las relaciones teóricas pertinentes.

Por ejemplo, si pensamos en este método para abordar los contenidos propuestos en el Bloque 1 podría tomarse la situación de la Asociación Cooperadora de la Escuela. Además de propiciar el desarrollo de los contenidos específicos en un contexto real, esta actividad permitirá transparentar el accionar de la organización con la comunidad educativa y ayudará a los alumnos en su construcción como ciudadanos desde la participación. Los alumnos pueden analizar el caso asumiendo distintos roles y con distintos objetivos –presentar cuadros de situación, asesorar, decidir–, y el docente deberá orientarlos sobre las posibles fuentes de consulta que faciliten y amplíen el análisis.

Para llevar adelante una actividad de este tipo es necesario partir de una búsqueda de información sobre la organización elegida, sus funciones, constitución, marco regulatorio y responsabilidades. Con estos insumos, y guiados por el docente, los alumnos pueden formular el caso por escrito, describiendo la situación actual y los problemas que se le presentan a la organización. En esta redacción, es importante que se incluya una caracterización del contexto, ya que variables como el grado de participación y el compromiso de la comunidad pueden tener una fuerte influencia al momento de pensar, por ejemplo, propuestas de solución que permitan aumentar la recaudación de fondos.

Para el tratamiento de los temas específicos pueden realizarse las siguientes preguntas: ¿Cuánto dinero ingresó? ¿Cuánto se gastó? ¿Cuánto quedó del año pasado? ¿En qué se gastó? ¿Qué gastos se podrían modificar? ¿Qué documentación respalda estas operaciones? ¿Qué formularios deben completar? Esta actividad puede acompañarse con entrevistas al Tesorero o a algún miembro de la Cooperadora. Al mismo tiempo, toda la información obtenida y el análisis realizado puede retomarse para abordar los contenidos de otros bloques temáticos. En el Bloque 3, por ejemplo, puede utilizarse para trabajar de qué manera es posible organizar y presentar la información, compararla con las formalidades que siguen otras organizaciones y analizar su desenvolvimiento a lo largo de los años.

## ORIENTACIONES PARA LA EVALUACIÓN

Durante todo el proceso que se plantea en el análisis de casos el docente puede registrar información sobre los avances en el aprendizaje de los alumnos, en función de los objetivos que se ha propuesto. Cuando se trabaja con este tipo de metodología es importante registrar la participación, el grado de compromiso con las distintas tareas que se van realizando así como la apropiación de conceptos que se desarrollan en relación con el caso.

Si se piensa en una instancia de evaluación final que dé cuenta de esta apropiación, el formato no debe ser sustancialmente diferente a los modos en que los contenidos fueron planteados y desarrollados durante las clases. Por lo tanto, se puede plantear un caso breve diferente en donde el alumno pueda aplicar lo aprendido siguiendo el esquema de trabajo que se utilizó para el análisis del caso testigo.

Para ello, junto con los objetivos y la selección de contenidos a trabajar, se deben explicitar cuáles son los criterios e indicadores de evaluación y darlos a conocer a los alumnos. Por ejemplo, si además de poder aplicar un concepto en una situación concreta el docente considera que el alumno debe poder definirlo con precisión este criterio debe ser notificado previamente al desarrollo de la evaluación.

## BIBLIOGRAFÍA

- Biondi, Mario, *Teoría de la Contabilidad: el ABC de su fascinante mundo*. Buenos Aires, Macchi, 1999.
- Fowler Newton, Enrique, "La transparencia en la emisión de normas contables: el caso argentino", en *Revista Profesional y Empresaria - Desarrollo & Gestión*, n° 95, Tomo VIII. Errepar, agosto de 2007.
- \_\_\_\_\_, "La reunificación de las Normas Contables Profesionales Argentinas (1° parte)", en *Enfoques*, n° 9. La Ley, septiembre de 2005.
- \_\_\_\_\_, *Contabilidad básica*. Buenos Aires, Macchi, 1994.
- \_\_\_\_\_, *Diccionario de Contabilidad y Auditoría*. Buenos Aires, Macchi, 1994.
- Vázquez, Roberto y Bongianino de Salgado, Claudia, *Nociones de teoría contable*. Buenos Aires, Su Libro, 1998.
- Wassermann, Selma, *El estudio de casos como método de enseñanza*. Buenos Aires, Amorrortu, 1999.
- Zgaib, Alfredo, *Contabilidad para el siglo XXI*. Buenos Aires, Errepar, 1998.



# TEORÍA DE LAS ORGANIZACIONES

4º AÑO (ES)



# ÍNDICE

Teoría de las organizaciones y su enseñanza en el Ciclo Superior de la Escuela Secundaria .....	43
Mapa curricular .....	45
Carga horaria .....	45
Objetivos de enseñanza .....	46
Objetivos de aprendizaje .....	46
Contenidos .....	47
Orientaciones didácticas .....	49
Orientaciones para la evaluación .....	52
Criterios de evaluación .....	52
Instrumentos para la evaluación .....	52
Bibliografía .....	53



# TEORÍA DE LAS ORGANIZACIONES Y SU ENSEÑANZA EN EL CICLO SUPERIOR DE LA ESCUELA SECUNDARIA

El campo de conocimiento conocido como teorías de las organizaciones adquiere especificidad en tanto se orienta al estudio de las formas en que funcionan las organizaciones de personas, entendidas como agrupamientos constituidos explícitamente para alcanzar un propósito que guía las tareas, sea que se trate de grandes corporaciones privadas hasta hospitales o cooperativas. En su mayoría, estos estudios están dirigidos al análisis y al abordaje de las organizaciones y estructuras empresariales privadas, por lo que sus conocimientos obran como fundamento de la mayoría de los esquemas administrativos empresariales.

La inserción de una materia centrada en los conocimientos específicos de las teorías de las organizaciones en el cuarto año de la Escuela Secundaria Orientada en Economía y Administración tiene por finalidad presentar algunos de los elementos de análisis que resultan fundamentales para conocer e interpelar el funcionamiento de los diferentes tipos de organizaciones, sean o no empresarias, al tiempo que espera generar posibilidades para construir una mirada crítica, tanto en lo que hace a sus modos de funcionamiento interno como a las implicancias que esto tiene en la sociedad en la que se inscriben.

El propósito general de esta materia es generar las condiciones y oportunidades para que los estudiantes tengan posibilidad de conocer los elementos básicos de las teorías de las organizaciones, con el fin de analizar, revisar y pensar alternativas al rol que éstas adquieren en la sociedad contemporánea. Semejante planteo surge de realizar una revisión crítica del lugar que ocupó este espacio curricular en el nivel Polimodal, donde las finalidades estaban más ligadas a la promoción de funcionamientos organizacionales más afines a la maximización de las ganancias que a las posibilidades de desarrollo de las personas y de la sociedad en su conjunto.

Durante los últimos años se construye el consenso social para avanzar en un cambio profundo de posicionamiento de los propósitos de la Educación Secundaria.

Acorde a esto, desde esta propuesta se sostiene que la escuela es un lugar propicio para plantear una mirada que supere la concepción hegemónica de las organizaciones sólo como empresas de capital privado, para pensar una posición que las conciba como objeto de estudio. Por otra parte, se espera que a su vez se reconozca la existencia de muchas y diversas formas de organización, como cooperativas, ONG, empresas recuperadas, entre otras, que poseen características propias vinculadas a sus finalidades.

Desde esta mirada, es ineludible considerar que las organizaciones para ser entendidas requieren de un análisis complejo, que parta de asumir que las mismas están insertas en un contexto donde se articulan relaciones de poder y aspectos culturales que muchas veces se asumen no sólo como dominantes sino como únicos. Frente a esto, es propósito de la Orientación interpelar las formas de pensar y analizar las organizaciones para desnaturalizar su existencia y finalidades, generando espacios que permitan conocer los formatos dominantes y reconocer aquellos modelos alternativos que plantean una organización diferente, capaz de realizar un aporte al cambio social.

Asimismo, la materia se plantea como un primer abordaje reflexivo para analizar la propia inserción o exclusión de los alumnos en distintos tipos de organizaciones sociales, orientadas o no por la obtención de rentas. Para ello debe garantizar posibilidades de interpelar las lógicas y racionalidades que guían las organizaciones y su funcionamiento.

Esta aproximación a las teorías de las organizaciones, de reflexión sobre la propia experiencia y sobre el funcionamiento y la lógica de las organizaciones, conforma una serie de condiciones para la preparación de los estudiantes con miras al trabajo en la materia Gestión organizacional, en el quinto año de la orientación. Por ejemplo, reconocer en términos organizacionales las características e implicancias de una administración más jerárquica y vertical (incentivos, implicación del sujeto, manejo de la información, roles, etc.) y compararlas con una de estilo autogestiva les permitirá analizar las ventajas y desventajas de ambas, conformando un marco de acción para la práctica cotidiana de la gestión institucional.

A su vez, esta caracterización tiene implicancias didácticas, en tanto y en cuanto supone efectuar el análisis de situaciones insertas en un contexto histórico determinado y vinculadas a circunstancias sociales y económicas concretas. Desde esta perspectiva, el estudio de las organizaciones supone un ejercicio activo de análisis que permite conocer, al mismo tiempo, lo que sucede en varios planos de trabajo:

- hacia el interior de la organización (sus relaciones, roles, etcétera);
- entre la organización y el entorno, en ambos sentidos (cómo influyen los cambios externos en la organización y cómo incide ésta en el ámbito en que se inserta);
- entre la organización y los individuos (en tanto el trabajo es un lugar de socialización y conformación del sujeto central en la sociedad contemporánea).

## MAPA CURRICULAR

La materia Teoría de las organizaciones se presenta organizada en tres unidades de contenidos que introducen a los alumnos en un campo de estudio que en el desarrollo de la Orientación buscará crecientes niveles de aplicación a partir de las materias Gestión Organizacional, en quinto año, y Proyectos Organizacionales, en sexto.

<b>Materia</b>	Teoría de las organizaciones
<b>Año</b>	4º año
<b>Unidades</b>	Unidad 1. Las organizaciones Propósito general: reflexionar sobre la idea de organización como objeto de estudio y conocer los diferentes tipos existentes.
	Unidad 2. El campo de la organización y la administración Propósito general: historizar la construcción del campo para analizar sus principales aportaciones contemporáneas al análisis y el funcionamiento de los diferentes tipos de organizaciones en relación con sus contextos socioeconómicos.
	Unidad 3. La estructura y el diseño organizacional Propósito general: presentar y analizar los conceptos centrales de las teorías de la organización en sus corrientes contemporáneas hegemónicas y las alternativas que se plantean como respuesta.

## CARGA HORARIA

La materia Teoría de las organizaciones corresponde al 4º año de la Escuela Secundaria Orientada en Economía y Administración.

Su carga horaria es de 72 horas totales, siendo su frecuencia de dos horas semanales si se implementa de manera anual.

## OBJETIVOS DE ENSEÑANZA

- Propiciar la reflexión crítica y la desnaturalización sobre la generalización de los vínculos sociales de carácter instrumental y su relación con las tareas de la organización.
- Reflexionar sobre las condiciones de trabajo y construcción del sujeto en algunas de las formas que adquieren las organizaciones como formato hegemónico para el funcionamiento de la vida social.
- Analizar y comparar las particularidades de la inserción laboral en organizaciones vinculadas a la difusión de valores sociales y culturales (como escuelas, museos, iglesias, partidos políticos, organismos internacionales, hospitales, ministerios, fábricas recuperadas y cooperativas) con las particularidades de la inserción laboral en organizaciones orientadas a la obtención de rentas (como empresas, comercios, fábricas, industrias, entre otras).
- Construir situaciones tendientes a reflexionar y analizar la diversidad de sistemas organizacionales, sus diferentes propósitos, finalidades e implicancias (pequeñas y medianas empresas, cooperativas, asociaciones ciudadanas, servicios estatales, organismos no gubernamentales, movimientos sociales, entre otros).
- Desarrollar prácticas que permitan elaborar y utilizar las fuentes de información más frecuentes en el campo de las teorías de las organizaciones (encuestas, entrevistas, organigramas, entre otras).
- Fomentar el análisis de diversas fuentes de información para conocer los alcances de la expansión y el incremento de poder de algunas organizaciones empresarias transnacionales, y las consecuencias que tal concentración acarrea tanto para los sujetos que resultan beneficiados como perjudicados.
- Producir situaciones de lectura y escritura que resulten progresivamente más elaboradas a fin de alcanzar miradas más complejas sobre el lugar que ocupan las organizaciones en la sociedad actual y su posibilidad de contribuir al cambio social.
- Propiciar la discusión y el debate como formas de resolución de los problemas que plantean los casos de análisis propuestos, con el aporte de la teoría analizada y como vía para la búsqueda de soluciones más ricas y superadoras.
- Establecer condiciones que favorezcan el análisis de las vinculaciones entre las nuevas teorías de la administración y las nuevas tecnologías.
- Proponer espacios tendientes a analizar el rol del trabajo como organizador y articulador de la vida cotidiana y a reflexionar, a partir de las experiencias particulares, sobre la inserción personal en distintos tipos de organizaciones.
- Generar condiciones que permitan elaborar, pensar y discutir la construcción de relaciones más solidarias y creativas de trabajo, sosteniendo el análisis de las propuestas alternativas ya existentes.
- Analizar los aportes de la disciplina organizacional para pensar el campo laboral y su compleja relación con la subjetividad de las personas, a la luz de las políticas organizativas y empresariales dominantes y del desarrollo de las nuevas tecnologías de producción y de información.

## OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

- Reconocer la existencia de organizaciones de distinto tipo, diferenciándolas por su finalidad, formas de funcionamiento y estructura.
- Conocer las principales escuelas de análisis del campo de la teoría organizacional, así como sus postulados teóricos más relevantes.

- Comprender las relaciones que se establecen entre el funcionamiento de la organización y el contexto social, económico y político en que se inscribe.
- Establecer el tipo de fuentes de información que es conveniente consultar y decidir qué técnicas de recolección de datos resultan más apropiadas para conocer el funcionamiento de una organización y poder vincularlo con la toma de decisiones.
- Seleccionar información, estructurarla de forma clara y redactar informes que permitan comunicar las reflexiones alcanzadas a partir de los contenidos trabajados en clase.
- Reflexionar sobre las diferencias que presentan las tareas y los roles que pueden desempeñarse dentro de los distintos tipos de organizaciones.
- Comparar las tareas y roles que se desempeñan en los diferentes tipos de organizaciones y sus relaciones con el carácter hegemónico o alternativo de la misma.
- Construir relaciones entre las nuevas teorías de la administración y las nuevas tecnologías de producción y de información.
- Establecer vinculaciones entre las teorías y las culturas organizacionales.

## CONTENIDOS

Esta materia introduce a los estudiantes en algunos elementos de las teorías referidas al análisis de las organizaciones, puntualizando en una dimensión de la sociedad que si bien es trabajada en años anteriores en distintas materias del Ciclo Básico lo hace de forma tangencial. Es decir, si bien las organizaciones de base territorial, sindicales y empresariales constituyen objetos de estudio en materias como Geografía, de segundo y tercer año, Historia y, según los recortes con los que se elaboren los proyectos, en Construcción de Ciudadanía, en este caso su análisis constituye el eje que estructura la totalidad de los contenidos a desarrollar.

Esta mirada sobre las organizaciones que resulta específica de la orientación se inicia en cuarto año y se continúa en las diversas materias que integran el Ciclo Superior. En quinto año, se espera que la materia Gestión Organizacional, además de complejizar el trabajo escolar analizando las organizaciones en un plano teórico, introduzca a los estudiantes en los procesos de toma de decisiones que involucra la gestión de los distintos tipos de organizaciones.

En sexto año, el tratamiento de las organizaciones adquiere continuidad a partir de la materia Proyectos Organizacionales, espacio donde se buscará construir o participar del funcionamiento de las organizaciones alcanzando un grado más complejo de interrelación entre teoría y práctica. Asimismo, confluyen con estas miradas los contenidos planteados en Historia y Geografía, ambas desarrolladas tanto en cuarto como en quinto año, así como los contenidos de las materias Política y Ciudadanía y Trabajo y Ciudadanía, de quinto y sexto año respectivamente.

### Unidad 1. Las organizaciones

Las discusiones en torno al alcance del concepto de organización. Diferentes concepciones teóricas sobre las definiciones de organización en función de sus alcances y límites. Las distintas propuestas de organización y su relación con la pertenencia, los fines y sus funciones. Las organizaciones como sistemas dinámicos. Las organizaciones como instituciones sociales. Clasificación de las organizaciones según sus formas, propósitos y pertenencia (pública, privada, cooperativa).

## Unidad 2. El campo de la organización y la administración

- El contexto de la Revolución Industrial y su relación con la evolución de la teoría de la administración. Las escuelas clásicas y la Administración. Las transformaciones económicas, sociales, culturales y tecnológicas y su vinculación con los enfoques humanísticos, estructuralistas, de contingencia y sistémicos. La corriente o escuela del control de calidad. Los cambios de la modernidad, la discusión sobre la posmodernidad y su correlato con las organizaciones empresariales y sus cambios.
- La cultura organizacional, su relación con el entorno y su funcionamiento. El impacto de los modos de administración en la vida cotidiana de las personas y en el funcionamiento de la sociedad. El posicionamiento de las organizaciones acorde a sus fines y a cuidado de un ambiente sano: discursos y prácticas contradictorias. Responsabilidad social de los administradores. Discusiones éticas en relación con la administración a lo largo del tiempo: su expresión en los planes ambientales promovidos en los últimos años y las diferencias con el pasado. La incorporación de los gremios y los sindicatos en la administración a lo largo del tiempo y su vinculación con los cambios y variantes según el tipo de empresas. El crecimiento y la concentración económica de las corporaciones transnacionales. Su relación con el proceso de globalización y los cambios socioculturales implicados. Sus formas de organización, sus vinculaciones con la comunidad local y los niveles de concreción del Estado. Nuevas representaciones organizacionales. El debate frente a la creciente globalización y la regulación/ desregulación de las organizaciones.

## Unidad 3. La estructura y el diseño organizacional

- Estructuras y procesos. Delegación. Autoridad. Responsabilidad. Centralización y descentralización. Departamentalización. Áreas funcionales. Organización formal e informal. Principios de la organización. Tipos de estructura. Funciones. División del trabajo. Redes de comunicación. Planeación: fundamentos de proyección y administración de objetivos. Principales estrategias y políticas. Factores cuantitativos y cualitativos. Creatividad e innovación. Influencia regional y local. Trabajo y producción. Técnicas de control: el presupuesto. Tecnologías de la información. Productividad, administración de operaciones y de calidad. Control general. Control directo y preventivo. Investigación y desarrollo en administración. I+D.
- El enfoque humanístico de la administración. Dirección. Liderazgo. Comunicación. Las relaciones interpersonales. Los grupos sociales. Las relaciones humanas. Motivación. Incentivos. Grupos de poder dentro y fuera de las organizaciones. Gremios y sindicatos. Representatividad laboral.
- Las tendencias alternativas a los modelos hegemónicos de administración. El contexto de su surgimiento. El funcionamiento de las organizaciones horizontales. La autogestión, la gestión de organizaciones como movimientos de base territorial o movimientos sociales, empresas recuperadas, cooperativas de producción, ONG, entre otras. El marco legal vigente en el momento de su surgimiento. Particularidades de la gestión y su vinculación con la comunidad.

## ORIENTACIONES DIDÁCTICAS

Acorde a las finalidades y propósitos establecidos en el Marco General de la Educación Secundaria, la orientación en Economía y Administración parte de considerar que es en el planteo de la selección, la secuenciación y la jerarquización, así como en los modos de abordaje utilizados, donde se norma el sentido que los conocimientos propuestos adquirirán en la formación de los estudiantes y en su posibilidad de dar cuenta de los objetivos esperados.

Desde esta perspectiva, se asume que más que recortes del campo académico los contenidos constituyen maneras de conocer, de seleccionar y de utilizar conocimientos. No obstante, así como existen algunas formas de enseñar que pueden ser enunciadas como propicias para alcanzar estos objetivos y propósitos, hay otras que se constituyen en francos obstáculos para su prosecución. Entre ellas destacan: el trabajo con conceptos constituidos en un objeto en sí mismo y el trabajo disociado entre la teoría y la práctica.

En el primer caso se alude a aquellas prácticas vinculadas a la identificación de información y su repetición, actividad que frecuentemente se traduce en el desarrollo de guías referidas a textos de los que sólo se requiere el reconocimiento y la transcripción de información, así como el fomento de prácticas meramente memorísticas. A diferencia de lo que se propone en estos procesos, donde los conceptos son apropiados y reproducidos fuera de su contexto de origen, se busca poder recontextualizarlos con el fin de evitar que pierdan su lógica, ajena a la memorización y vinculada a generar marcos de acción para el trabajo y el mejoramiento en las organizaciones.

El segundo aspecto remite a la separación entre saberes teóricos y su puesta en práctica. En muchos casos en las clases se trabaja en torno a casos que son tomados como ejemplos y no como objeto de estudio en sí, por lo que no se reflexiona con la teoría como marco de acción si no como ejemplificación, sosteniendo la distancia entre teoría y práctica. Si bien esta materia presenta elementos teóricos esto no supone que se trabajen como objeto en sí mismo, sino que el contenido debe ser tratado en el marco del análisis y la reflexión, mediante el abordaje de casos, problemas u otras alternativas pedagógicas que resulten afines a la superación de la mencionada dicotomía.

Algunas cuestiones de orden general que pueden ser consideradas para pensar y concebir las prácticas de enseñanza en Teoría de las organizaciones son:

- reconocer a la economía como ciencia social y, por lo tanto, a la multiplicidad de perspectivas que confluyen en los análisis de las organizaciones, promoviendo diferentes interpretaciones de la información y perspectivas de los actores involucrados;
- considerar la existencia de diferentes enfoques teóricos para analizar los problemas de las organizaciones y cómo estos se vinculan a concepciones políticas, explícitas o no;
- identificar las diferentes escalas de análisis y sus sucesivos recortes, a fin de pensar y superar las construcciones vinculadas al "evento", y por lo tanto individualistas, promoviendo el análisis inserto en un contexto político, cultural y social;
- promover el enfoque de resolución de problemas, a partir del planteo de situaciones problemáticas que permitan apropiarse y pensar los aportes teóricos que se hacen en la materia;

- propiciar el análisis de casos, no como meros ejemplos sino como concreción práctica de un objeto de estudio, propiciando el recorte y la recolección de fuentes y datos que permitan su análisis.

La siguiente es una propuesta de organización de secuencia de clase elaborada a modo de ejemplo, y por lo tanto puede ser modificada en tanto el docente lo considere necesario y pertinente. Su principal propósito es enfocarse en los contenidos propuestos en el tercer bloque de contenidos, y proponer una comparación de los dos grandes ejes a estudiar.

Para ello se proponen los siguientes pasos:

El docente indica que hasta ahora han analizado las cuestiones más teóricas del funcionamiento de las organizaciones (primer bloque), han reconocido los distintos tipos, sus particularidades y el surgimiento del campo en relación con su contexto (segundo bloque). Comenta a su vez que cuando en el contexto hay grandes cambios pueden observarse nuevas formas de organización y que entonces coexiste más de un modelo. Puede ejemplificar señalando cómo el impacto del auge neoliberal de los 90 repercutió en el cierre de gran cantidad de empresas, pero que en algunos casos estas fueron mantenidas en funcionamiento y se encuentran administradas por sus trabajadores.

A partir de esta introducción propone el trabajo: analizar las formas de organización de dos empresas, una empresa privada de producción de bienes o servicios orientada a la obtención de ganancias, con un actor privado como propietario, y una empresa recuperada por sus trabajadores.

En segunda instancia el docente propone realizar esta comparación mediante técnicas de obtención de información. Para ello se separan en grupos y cada grupo asume una tarea: uno se orienta a elegir y obtener información sobre alguna o más de una organización empresarial privada de la zona. El otro tendrá por objeto identificar en medios virtuales una empresa recuperada y si fuera posible alguna forma de contacto con ella, aunque sea virtual, para realizar el trabajo.

El siguiente paso es el diseño de los dispositivos para recabar información y decidir qué aspectos se compararán y quiénes serán los interlocutores. Los dispositivos seguramente varíen entre entrevistas presenciales hasta el envío de un cuestionario, dependiendo de las posibilidades de realizar entrevistas y observaciones.

Para continuar la preparación ambos grupos deberán consensuar los ejes que desean analizar, entre los que seguramente se destaquen: los roles, la toma de decisiones, el manejo de la información, entre otros. Para definir esto puede ser interesante la discusión grupal, en la que el docente interroga las causas de una inclusión, o no, y sugiere retomar apuntes y textos trabajados en los bloques anteriores.

Elaborados los dispositivos de relevamiento de datos se realiza la salida a campo o las alternativas que resulten posibles.

En grupo analizan la información obtenida, comparando las formas de organización de las distintas situaciones vinculadas.

Para cerrar, realizan un informe comparativo individual entre ambas organizaciones.



Evaluación: en el momento de la evaluación es importante sostener el eje de lo que se ha trabajado; y en este caso, el reconocimiento de las formas de organización de una empresa. Para evaluar el docente propone la realización de un examen en el que entrega diversas fuentes que permitan reconocer el funcionamiento de una organización en tanto roles, manejo de la información y decisiones. Estas pueden ser entrevistas, organigramas, gráficos, etc. A partir de ello solicita a los alumnos que realicen su propio análisis y comenten de qué tipo de organización se trata, cómo es el liderazgo, los roles y la toma de decisiones.

# ORIENTACIONES PARA LA EVALUACIÓN

La evaluación constituye una de las necesidades legítimas de la institución escolar y su práctica debe ser concebida como un instrumento que permite establecer en qué medida ha sido posible para la enseñanza alcanzar su objetivo, así como permitir al docente evaluar la recepción de aquello que se propuso y planificó comunicar a sus estudiantes.

Ahora bien, la evaluación toma formas diversas y los instrumentos son muchos y variados. Es sabido que ha de informar sobre los resultados y otros aspectos procesuales de la enseñanza con el fin de permitir la reflexión sobre la propia práctica docente. Acorde a esto, la concepción que se propone desde este Diseño Curricular reconoce a la evaluación como un juicio complejo acerca del desempeño de los estudiantes, así como de las estrategias de enseñanza utilizadas por el docente.

## CRITERIOS DE EVALUACIÓN

Algunos parámetros a considerar para la evaluación de los aprendizajes pueden ser:

- correcta selección de las fuentes que resultan apropiadas según el tipo de demanda de información a satisfacer;
- adecuada obtención y manejo de los datos que aportan las fuentes de información consultadas;
- apropiada construcción de gráficos y cuadros;
- pertinencia de las relaciones establecidas entre las informaciones obtenidas y las necesidades de gestión de las distintas organizaciones;
- coherencia en el modo de argumentación durante las exposiciones orales;
- claridad y cumplimiento en la presentación de informes escritos;
- capacidad de argumentación y de relación con sus pares en las exposiciones orales;
- compromiso en la participación durante el desarrollo de los temas;
- precisión en el reconocimiento de los diversos actores que intervienen en los problemas de las organizaciones.

## INSTRUMENTOS PARA LA EVALUACIÓN

Algunas herramientas que es posible utilizar para la evaluación de los aprendizajes pueden ser:

- intervenciones orales;
- informes solicitados por el docente;
- anotaciones en las carpetas y cumplimiento de las tareas asignadas;
- observaciones registradas por el docente sobre el desempeño cotidiano;
- autoevaluaciones construidas con la orientación del docente.

# BIBLIOGRAFÍA

- Acotto, Laura, *Las organizaciones de la sociedad civil*. Buenos Aires, Espacio Editorial, 2003.
- Chiavenato, Adalberto, *Introducción a la Teoría general de la Administración*. México, Mc Graw Hill, 2000.
- Churi, M. Alejandra, *Teoría de las organizaciones*. México, Mc Graw Hill, 2002.
- Donnelly, James y otros, *Dirección y administración de empresas*. Washington DC, Addison Wesley Iberoamericana, 1994.
- Drucker, Peter, *La sociedad poscapitalista*. Buenos Aires, Sudamericana, 1993.
- Enciclopedia de Dirección y Administración de Empresas. Editorial Hyspamérica.
- Gibson, James, *Organizaciones*. México, Mc Graw Hill, 2006.
- Gilli, Juan José y otros, *Administración. Conceptos y procesos clave*. Buenos Aires, Docencia, 1999.
- Guillen Parra, Manuel, *Ética en las organizaciones*. Madrid, Pearson, 2006.
- Heineman, Klaus, *Sociología de las organizaciones voluntarias*. Barcelona, Anthropos, 1999.
- Hermida, Jorge, *Ciencia de la administración*. Buenos Aires, Contabilidad Moderna, 1979.
- Kast, Fremont, *Administración en las organizaciones*. México, Mc Graw Hill, 1999.
- Kliksberg, Bernardo, *El pensamiento administrativo o el pensamiento organizativo*. Buenos Aires, Depalma, 1971.
- Krieger, Mario, *Sociología de las organizaciones*. México, Prentice Hall, 2005.
- Magnani, Esteban, *El cambio silencioso*. Buenos Aires, Prometeo, 2003.
- Marin, Antonio L., *Sociología de las organizaciones*. México, Mc Graw Hill, 2002.
- Pfeffer, Jeffrey, *Nuevos rumbos en la teoría de la organización*. México, Oxford University Press, 2000.
- \_\_\_\_\_. *Organizaciones y teoría de la organización*. Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica, 1992.
- Rabón, Julián y Saavedra, Ignacio, *Empresas recuperadas*. Buenos Aires, Capital Intelectual, 2006.
- Ruiz, Violeta, *Organizaciones comunitarias y gestión asociada*. Buenos Aires, Paidós, 2004.
- Schvarstein, Leonardo, *Inteligencia social en las organizaciones*. Buenos Aires, Paidós, 2003.
- \_\_\_\_\_. *Diseño de organizaciones*. Buenos Aires, Paidós, 2000.
- Solana, Ricardo, *Administración de organizaciones*. Buenos Aires, Interoceánica, 1993.
- Stoner, James, *Administración*. México, Prentice Hall Internacional, 1984.
- Tobar, Federico, *Organizaciones solidarias*. Buenos Aires, Lugar, 2000.

