



Planificaciones

7108 - Organización Industrial III

Docente responsable: HORMAN FERNANDO GABRIEL

OBJETIVOS

La materia Organización Industrial III se ubica en el ciclo de formación profesional como materia exclusiva par Ingenieros Industriales. Es obligatoria en el plan 19 , y supone que los alumnos han cursado y aprobado:

Organización Industrial II

Dado el marco conceptual de la Cátedra, interesa destacar que los conocimientos provenientes de teoría y practica de las Organizaciones anteriores, como así también conceptos económicos, son muy útiles para ser integrados y para ayudar a la comprensión de esta materia.

MARCO TEORICO GLOBAL DE LA ASIGNATURA

La materia tiene como objetivo a la empresa, con enfoque pluralista de los distintos modelos teóricos, con especial énfasis en los enfoques de la corriente sistémica y los modernos conceptos del "Management" del actual entorno globalizado y competitivo.

Por modernos enfoques del "Management", se entienden las corrientes aportadas por los enfoques de Planeamiento Estratégico y Competitivo, "Empowerment", Gestión integral de Calidad, Control de Gestión, Adecuación a los cambios, etc. aplicados a grandes empresas y a PYMES.

MARCO CONCEPTUAL QUE FUNDAMENTA EL ENFOQUE DE LA CATEDRA

Los cambios tanto sociales como económicos de las ultimas décadas, han dado lugar a una profunda transformación de las empresas.

Las reglas y técnicas que fueron evolucionando desde los comienzos de la revolución industrial no fueron suficientes para permitir la supervivencia de las empresas, en un mundo en que la tecnología redujo las distancias y los tiempos.

Las empresas se han visto ante la disyuntiva de cambiar o desaparecer, grandes compras y fusiones de empresas han cambiado y cambian el panorama empresario a nivel nacional e internacional.

La caída de barreras aduaneras junto a los dramáticos cambios en las comunicaciones y el transporte, han llevado a una globalización en que los competidores ya no son los de la región sino los del mundo.

La velocidad con que se producen los cambios, requiere de una gran versatilidad y capacidad de aprender y desaprender. Se destacan aquellos que pueden adaptarse más rápidamente, los que son capaces de detectar las nuevas tendencia del mercado y de la tecnología, para encontrar en cada cambio una oportunidad de negocio y crecimiento.

Pero en el mundo actual tampoco el adaptarse a los cambios es suficiente, se requiere de la innovación, de la mejora continua, dado que quien no mejora retrocede, y de un fluido manejo de la información y de los conocimientos.

También en el mundo actual se privilegia al cliente tanto interno como externo, lo que lleva a desarrollar nuevos enfoques, para lograr no solo la satisfacción de los clientes sino su lealtad.

Todo este proceso de cambio, tiene como sujetos y objetos a personas, que tanto promueven, como son afectadas por los cambios. Ya no se habla del empleo de por vida, ni de premiar el esfuerzo, sino los resultados. Ya no se busca gente trabajadora, se pretende que además contribuya con iniciativas a mejorar su trabajo. Se tiende a buscar el efecto sinérgico de los equipos de trabajo. Se busca motivar con el desafío, con la oportunidad del desarrollo personal. No se privilegian en gerentes y jefes su autoridad y conocimientos, sino la habilidad para lograr un máximo de sus colaboradores.

Las clásicas estructuras pierden rigidez para adaptarse a los procesos, los trabajadores de todos los niveles forman parte de equipos multidisciplinarios que se arman y desarman en función de los objetivos del momento. El desarrollo de la computación hace hoy día inimaginable una gestión competitiva, sin una infraestructura de computadoras, redes, internet, intranet, y sistemas integrados de información y de gestión.

Todos los aspectos mencionados deben ser tenidos en cuenta al asumir la responsabilidad de capacitar a futuros Ingenieros Industriales, cuya formación amplia y versátil, les ha permitido hasta hoy, ser fuertes

agentes de cambio en empresas de todo tipo. La demanda de vacantes de Ingenieros Industriales ha crecido más que la de la mayoría de las ramas tradicionales de la Ingeniería. Esto seguirá siendo así, en la medida que los Docentes sean capaces mediante los programas y su dictado, de mantener actualizados los conocimientos que se transmiten para formar a los alumnos.

El Ingeniero Industrial no puede enfrentar los desafíos que le presentará su actividad laboral en la empresa de hoy, solamente con una formación tradicional y clásica de las ciencias duras, requerirá también estar actualizado y haber practicado las nuevas herramientas de gestión, que surgen para dar respuesta a las actuales necesidades. Esto implica a su vez un desafío para los docentes, que requieren de una permanente actualización y una visión global del mundo empresario.

El programa de Organización Industrial III tiende a considerar lo expuesto, no solo en el contenido temático, sino también en la forma de transmitir los conocimientos, en forma interactiva con exposición de los alumnos a opiniones y enfoques diversos, auspiciando el dialogo y la discusión constructiva. Con respecto a las modalidades empleadas, se desafía a los alumnos a tomar contacto con el mundo empresario, para analizar y discutir sus experiencias con los docentes, posibilitando la interacción con estudiantes de otras orientaciones a fin de observar la realidad desde diversos ángulos.

Con respecto a los docentes, se pretende aportar a los alumnos, la experiencia personal de profesionales, dispuestos a compartirla con entusiasmo con los alumnos y ayudantes, en el entendimiento de que la actividad docente encarada de esta manera, también contribuye al propio aprendizaje y maduración personal.

OBJETIVOS

1. Lograr que el alumno comprenda el funcionamiento global de la empresa, sus relaciones internas y con el medio en que se desenvuelve.
2. Lograr que el alumno conozca y desarrolle habilidades, para seleccionar y aplicar herramientas de gestión empresaria, para contribuir a mejorar la posición competitiva de la empresa en la cual se desempeñe.
3. Estimular el desarrollo de la investigación de campo que permita ampliar la comprensión de temáticas relacionadas con la materia.
4. Provocar, a través del planteo de situaciones, la necesidad de que deba pensar creativamente, la manera en que se pueden resolver los problemas que se le presentan.
5. Brindar una visión global y actualizada del medio empresario, a fin de que el estudiante se ubique adecuadamente, cada vez que deba intervenir profesionalmente.
6. Facilitar el acceso a diversos enfoques que permitan ampliar la visión de las situaciones que se le presenten.

CONTENIDOS MÍNIMOS

-

PROGRAMA SINTÉTICO

1. DIRECCION DE LA EMPRESA
2. CONDUCCION DE LA EMPRESA
3. RECURSOS HUMANOS
4. CONTROL DE GESTION
5. COMPETITIVIDAD
6. EL CAMBIO Y FUTURO DE LA ORGANIZACIÓN

PROGRAMA ANALÍTICO

- 1) DIRECCION DE LA EMPRESA

Concepto de empresa, tipos de organización, dimensión, origen, evolución, propósito, etc.

Dinámica del funcionamiento de la empresa, fines y medios. Organización de la empresa.

Estructura, de la empresa, funciones básicas y auxiliares.

La empresa y el entorno (social, político, económico, tecnológico, comunicacional y ecológico) La empresa en el mundo globalizado.

Concepto de sistemas, el pensamiento sistémico, análisis y diseño de sistemas; fronteras del sistema; la empresa como sistema. Modelo de dirección por sistemas.

Subsistema Planeamiento Político. (Conceptos del Negocio y el Cliente), Misión, Valores, Políticas, Cultura Organizacional, Visión.

Subsistema Planeamiento Estratégico. Posicionamiento Estratégico. Diagnóstico Estratégico. Plan Estratégico. Planteo de los Objetivos.

Subsistema Planeamiento Logístico y Táctico. Objetivos Logísticos y Tácticos.

Subsistema estructural. Organización del trabajo y de la empresa, autoridad, responsabilidad. Estructuras funcionales, divisionales, por proceso, por producto, matriciales. Nuevas formas de estructura. Parámetros de diseño de las estructuras. Estructuras de pase. Desarrollo organizacional asociado con los cambios de estructura. Tipos básicos de organización.

Subsistema informativo. Teoría de las Comunicaciones. Comunicaciones internas, externas, formales, informales, verticales, horizontales.

Información, información normativa, de planificación, de relaciones, operativa y de control. Integración. Soporte computarizado. Redes de comunicación. La comunicación y la imagen empresaria.

Subsistema de control, lazos, centros de actividad y de control.

Decisiones, métodos de análisis de alternativas, arboles de decisión.

2) CONDUCCION DE LA EMPRESA

Funciones directivas, Evolución de la dirección, modelos y escuelas de dirección. Modalidades de conducción, roles de gerentes y supervisión.

La planificación y la dirección.

Tipos de autoridad, estilos de conducción de personal, estilos de "management", comparación de es estilos E.E.U.U./ Europa/Latino, Oriente/Occidente.

Grupos de trabajo, trabajo en equipo. Sinergia, "Empowerment", Equipos de alto desempeño. Trabas para el trabajo en equipo. La confianza "trust"

El mejoramiento continuo la reingeniería y la conducción.

3) RECURSOS HUMANOS

Motivación, liderazgo, "Coaching". Estilos sociales y el trabajo en equipo.

Búsqueda y selección de personal. Relaciones laborales.

Descripción de puestos. Evaluación de tareas y puestos. Evaluación de desempeño. Evaluación de potencial. Sistemas.

El reconocimiento, sistemas de remuneración, recompensas e incentivos. Estructuras de remuneración.

Capacitación, desarrollo, planes de carreras. Desarrollo organizacional. El capital intelectual.

La estructura de recursos humanos, funciones básicas.

Negociación, estilos y técnicas.

4) CONTROL DE GESTION

El control superior de la empresa. Diagnostico de la empresa.

Control presupuestario. Costeo basado en la actividad (ABC)

Dirección por objetivos. El tablero de comando. Mediciones de contribución, "accountability"

Auditorías de gestión

Empresa clase mundial. "Bencharking", "Balanced scorecard"

5) COMPETITIVIDAD

Filosofía del TQM. Orientación al cliente, participación de la gente, compromiso, disciplina, mejora continua.

Competitividad Sustentable. El factor humano de la Calidad. Precios. Valor y expectativas del Cliente. El paquete de Valor y la Lealtad del Cliente. C.R.M. El concepto integral de calidad y la competitividad.

6) EL CAMBIO Y FUTURO DE LA ORGANIZACIÓN

Evolución de las empresas en el mundo. Producción, servicios, estado, organizaciones sin fines de lucro.

Globalización, regionalización. "Clusters".

Oportunidades. Las PYME y los cambios. Nuevos paradigmas. Tendencias. El fin de la era de la masividad.

Agilidad estratégica. Alianzas, fusiones y adquisiciones de empresas. Tendencias del mercado laboral. Rol del Ingeniero Industrial en los procesos de cambio. Cambios bruscos y cambios evolutivos, resistencia al cambio.

Cambios en las organizaciones. Claves para mejorar el presente. Diseñando el futuro hoy. La organización del futuro.

12ª .- PROGRAMA DE TRABAJOS PRACTICOS

OBJETIVOS

Lograr que los alumnos puedan:

- 1.Relacionar y aplicar los conocimientos impartidos en las clases teórico – prácticas a casos de estudio.
- 2.Intercambiar experiencias con docentes.
- 3.Tener una experiencia de participación activa en investigación en una empresa real.
- 4.Evaluar, procesar y exponer los resultados de investigación en una empresa real.
- 5.Desarrollar trabajo en equipo.
- 6.Experimentar la relación, el trato y las responsabilidades a nivel profesional.

CONTENIDOS TEMATICOS

Trabajo práctico 1

Caso sobre el funcionamiento de una empresa.

Objetivo: Comprender el funcionamiento dinámico de una empresa, los intereses, responsabilidades y poderes puestos en juego.

Trabajo práctico 2

Análisis de Sistemas

Objetivo: Visualizar la interrelación de los distintos elementos de los sistemas entre sí y con el medio. Practicar las técnicas de análisis de sistemas.

Trabajo práctico 3

Planeamiento

Objetivo: Diferenciar las distintas etapas del planeamiento y practicar con la aplicación de los conceptos en casos prácticos. Tomar conciencia sobre la necesidad del planeamiento.

Trabajo práctico 4

Objetivo: Motivación, Liderazgo y Conducción

Desarrollar diversas formas de motivación ante casos de estudio, evaluar efecto y consecuencias adversas.

Reconocer distintos estilos de liderazgo y evaluar su aplicación en distintas condiciones de contexto

Practicar distintos estilos de conducción, aplicables a casos de estudio, sacando conclusiones sobre resultados y consecuencias.

Trabajo práctico 5

Estructura

Objetivo: Comprender la necesidad de una estructura que soporte el funcionamiento de la empresa, analizar distintos tipos de estructura, aplicables a casos de estudio.

Trabajo práctico 6

Reingeniería

Objetivo: Aplicar las herramientas de la reingeniería a un caso de estudio, analizando resultados y consecuencias, analizando posibles alternativas.

Trabajo práctico 7

Recompensas

Objetivo: Analizar distintas formas de recompensa ante casos de estudio y evaluar sus efectos en la motivación, su costo, rendimiento y evolución.

Trabajo práctico 8

Control de gestión

Objetivo: Aplicar técnicas de control de gestión a fin de practicar en la toma de decisiones.

Trabajo práctico 9**Caso de una empresa PYME**

Objetivo: Profundizar en la problemática y las oportunidades y riesgos de las empresas PYME. El práctico 10 corresponde a la aplicación general de los conocimientos al caso de una empresa PYME.

Trabajo práctico 10**Trabajo práctico en empresa**

Objetivo: Desarrollar los contactos necesarios como para obtener la autorización para realizar la práctica en una empresa real. Practicar en la preparación y desarrollo de entrevistas y reuniones para obtener información. Practicar en el procesamiento y síntesis de la información relevada. Ejercitar la presentación en forma oral y escrita de la información relevada.

El práctico 11 corresponde al trabajo de investigación en una empresa real.

BIBLIOGRAFÍA**1) DIRECCIÓN DE LA EMPRESA****Obligatoria**

Concepto, dinámica y estructura de la empresa (Horacio Waingortin)

Sistemas (Ricardo H. Colombo)

Pensamiento Estratégico. (Carlos Conti)

El subsistema estructural (Carlos Conti)

El subsistema informativo decisorio (Ricardo H. Colombo)

Referencial

La quinta disciplina (Peter Senge) Granica

El líder, el pensamiento sistémico y las organizaciones de aprendizaje. (Peter Senge) Artículo de Expomanagement 98

Comunicación y Organización de Annie Bartoli. Edit. Paidós

La ventaja competitiva de las naciones (Michael Porter) McMillan Press

Competiendo por el futuro (Prahalad y Hamel) Harvard Business Press

Mintzberg y la Dirección. (Mintzberg) Edit. Diaz de Santos

La comunicación en las organizaciones (Gary Kreps) Edit. Addison-Wesley Iberoamericana

Aprender a Pensar (Edward de Buono)

Resolución de problemas para la toma de decisiones. (Loren Grey)

Artículo de en Management Update de la revista Gestión

Guía práctica para la toma de decisiones de (W.H.Weiss) Cap. 6 y 7.

Decisions trees for decision making (John F. Magee) Harvard Business Review

Planificación a Largo Plazo George Morrissey. Secrets of power presentation (Dr. W.Hendricks, M.Holliday, etc) Career

Press Inc.

How to be a Great Communicator (Nido R. Qubein) John Wiley & Sons

Barriers and gateways to communication (Carl Rogers & J.Roethlisberger)

Harvard Press

Computer databases: the future is now (Richard Nolan) Harvard Press

Plan and Lead Productive Meetings (T.B.Kinni) Soundview

Transforming the bottom line (Tony & Jeremy Hope) Harvard Press

Real time (Regis Mc Kenna) Harvard Press

Competing in the third wave (Tony & Jeremy Hope) Harvard Press.

Imagen positiva (Justo Villafañe)

La comunicación en las organizaciones. Cap. 10 (Gary Kreps) Addison Wesley Sudamericana.

The information executives truly need. (P.Druker) Harvard Press

Intelectual Capital, core asset for the third milenium enterprise. Annie Brooking

El Capital Intelectual: La nueva riqueza de las organizaciones. (Thomas Stewart) Granica

Beyond the numbers. (William L Simon) Wilarvi Communications Inc.

NOTA: Los libros mencionados en este punto, en general contienen también temas referenciales que corresponden al contenido de otros puntos de la materia

2) CONDUCCION DE LA EMPRESA

Obligatoria

Administración (Stoner, Freeman, Gilbert) Prentice Hall 6ª. Edición Cap. 2..
Pensamiento Estratégico y Competitividad. (Carlos Conti)

Referencial

Prácticas de Liderazgo gerencial (Elliott Jaques) La Dirección.: Cap. 1, 2,3 y 4
(Mintzberg)

La gerencia de empresas (Peter Druker) Sudamericana

The handbook of organization studies (Clegg, Hardy y Nord) SAGE

3) RECURSOS HUMANOS

Obligatoria

Administración (Stoner, Freeman, Gilbert) Prentice Hall 6ª. Edición Cap. 14 a 18.
La resistencia al cambio (R.H.Colombo)

Referencial

Estrategia Empresarial de Arnoldo Hax Cap. 7) (Edgard Schein) Edit.El Ateneo.

Un nuevo mandato para el depto. de Recursos Humanos. (Dave Ulrich)

Harvard Business Review (enero/febrero 1998)

Administración de Recursos Humanos (Idalberto Chiavenato) McGraw Hill

Recursos Humanos (J.Aquino, R.Vola, M.Arecco, G. Aquino) Ediciones Macchi

El Capital Intelectual: La nueva riqueza de las organizaciones; (Thomas

Stewart) . Edit. Gránica.

Técnicas de Dirección de los RR.HH Cap. 2 (Beer-Lawrance- Spector- Mills y Walton) Harvard Business School

4) CONTROL DE GESTION

Obligatoria

El subsistema informativo decisorio (Ricardo H. Colombo)

Referencial

The information executives truly need (P.Druker) Harvard Press

The performance measurement manifesto (Eccles) Harvard Press

Balanced Scorecard (R.Kaplan-D.Norton) Harvard Press

Intellectual Capital, core asset for the third milenium enterprise (Annie Brooking)

Beyond the numbers (William L Simon) Wilarvi Communications Inc.

Transforming the botom line (Tony & Jeremy Hope) Harvard Press

Competing in the third wave (Tony & Jeremy Hope) Harvard Press

Intellectual Capital (Thomas A. Stewart) Dell Publishing Group

Guía para la manufactura de clase mundial para alta dirección (Bucker) The Lowell Press

Mejoramiento de los procesos de la empresa Prefacio y Cap.1

(H.J.Harrington). Edit. McGraw Hill.

5) COMPETITIVIDAD

Obligatorio

Competitividad (Carlos Conti)

Referencial

Orientando la empresa al cliente. (W.Deming) Cap. 1,2 y 3
 La calidad (Jan Carlsson).(ex-presidente de SAS).
 Libro de Bases del Premio Nacional de la Calidad
 Quality is free – (Philip Crosby)
 Planning for quality – (Juran)
 Que es el control total de la calidad – (Ishikawa)
 40 years 20 million ideas – (Yasuda)
 The views of Deming, Juran and Crosby – Harvard Press
 Sistemas de calidad en (Japón, Mizuno Shigeru)
 Que podemos aprender del gerenciamiento Japonés – (Peter Druker)

6) EL CAMBIO Y FUTURO DE LA ORGANIZACIÓN

Obligatorios

Competitividad. (Carlos Conti)
 Los cambios (Ricardo H. Colombo)

Referenciales

El rol del Ing.Industrial Colegio de Ing.Industrial.
 El trabajo de las Naciones de (Robert Reich.)
 Arquitectura Organizativa Cap. 13 (Nadler & Gerstein & Shaw). Edit. Gránica.
 Mission Possible (Ken Blanchard, Terry Waghorn) Mc Graw Hill
 Renovación intencional - (Biasca)
 Reengineering – (Mike Hammer)
 Beyond reengineering – (Mike Hammer)
 La tercera ola (Alvin Tofler) Plaza y Janes
 Digital economy (Don Tapscott) Mc Graw Hill

RÉGIMEN DE CURSADA

Metodología de enseñanza

El dictado de la materia, se desarrolla dos días por semana, siendo la asistencia obligatoria ambos días. El primer día de la semana, se dedica a las explicaciones conceptuales de los temas previstos en el cronograma (Clases Teóricas). Estas explicaciones no presuponen una cobertura integral del programa de la asignatura, sino que profundizan y/o actualizan temas que lo ameriten. Para asistir a estas Clases Teóricas, el alumno deberá responder un breve interrogatorio, "parcialito" que acredite un nivel de esfuerzo y comprensión previa de los temas que se dictan en el día.

El desarrollo de la clase teórica, auspicia la participación activa del alumnado, los docentes aportan sus experiencias prácticas personales o de su conocimiento, para favorecer la comprensión de los temas.

El segundo día se dedican a la ejercitación grupal (Clases Prácticas). Los grupos son liderados por un Docente a cargo, quien asiste y guía en la resolución de cada uno de los Trabajos Prácticos. Si bien el desarrollo es grupal, la aprobación es individual.

La formación de los grupos busca el objetivo de desarrollar el trabajo en equipo.

En el desarrollo de las practicas se plantean cuestionamientos que permitan la discusión grupal para el mejor entendimiento de los temas.

Los docentes de las prácticas, auspician la presentación al conjunto de alumnos de las conclusiones de los distintos grupos, en que se divide el alumnado, para favorecer la discusión de los conceptos.

Cada grupo, además de resolver los Trabajos Prácticos de gabinete, realizará un Trabajo en Planta o de campo (Nº 11), en una empresa que procurará y a la cual deberá asistir periódicamente desarrollando tareas de investigación.

Lo relevado por los alumnos en las empresas, será elaborado y presentado al resto de los alumnos para compartir las experiencias.

Se posibilita que la Investigación y el trabajo sean realizados en conjunto con alumnos de la Facultad de Psicología, Cátedra de Psicología del Trabajo, en las empresas en las cuales se desarrolla el Trabajo Práctico 11.

La Cátedra ayuda a poner en evidencia los distintos enfoques sobre un mismo tema que realizan los alumnos de ambas facultades.

COMPLEMENTOS FORMATIVOS

Se ofrece a los alumnos asistir a conferencias y o videos con exposición de personalidades relacionadas con el mundo empresario, para complementar la formación teórico/ práctica de la materia fuera de los horarios normales de cursada.

Modalidad de Evaluación Parcial

La aprobación de los Trabajos Prácticos presupone:

1.75% de presentismo en clases Teóricas y Prácticas.

2.75% de "parcialitos" (interrogatorios teóricas) aprobados.

3.Carpeta de Trabajos Prácticos con el 100% de los trabajos aprobados.

4.Aprobación de dos Parciales Teórico / Prácticos.

La aprobación de la Materia, además de aprobar los Trabajos Prácticos, presupone:

1.Presentación final del Trabajo en Planta.

2.Aprobación del Coloquio Integrador.

La calificación final tendrá en cuenta el resultado del Coloquio Integrador, como así también la nota del Parcial y el concepto del Trabajo en Planta.

CALENDARIO DE CLASES

Semana	Temas de teoría	Resolución de problemas	Laboratorio	Otro tipo	Fecha entrega Informe TP	Bibliografía básica
<1> 27/08 al 01/09	Introducción y formación de grupos(FH)	Formación de grupos - Presentaciones de los docentes y alumnos - TP-0 Hechos e inferencias				
<2> 03/09 al 08/09	Concepto empresa(JD)	Funcionamiento empresa-TP 1				
<3> 10/09 al 15/09	Direcc. estrat. (CC)	TP 3 Plan estrat Caso Ragazza				
<4> 17/09 al 22/09	Plan. estrat. (CC)	TP 3 Plan estrat. Caso Ragazza (2)				
<5> 24/09 al 29/09	Diseño estruct. (CC)	TP 4 Diseño estructuras -TP 5 Empresa Real				
<6> 01/10 al 06/10	Sistema informativo - Control de Gestión (CC)	TP a confirmar				
<7> 08/10 al 13/10	Empresas Familiares (JD)	TP 2 Sistemas - Control gestión-juego 2				
<8> 15/10 al 20/10	Parcial 1	TP a confirmar				
<9> 22/10 al 27/10	Escuelas de dirección (FH)	TP 10 Empresas Familiares Juego 3				
<10> 29/10 al 03/11	Recursos Humanos (FH)	TP 7 RRHH -juego 4				
<11> 05/11 al 10/11	motivación y liderazgo(FH)	TP 8 Motivación y liderazgo				
<12> 12/11 al 17/11	Trabajo en equipo FH	TP 9 Negociación				
<13> 19/11 al 24/11	Parcial 2	Resultado Juego. TP Empresa real				
<14> 26/11 al 01/12	Competitividad y negociación(CC)	Presentación TP empresa				
<15> 03/12 al 08/12	Cambios (FH)	Presentación TP empresa. Firma libretas				
<16> 10/12 al 15/12	Recuperación Parcial					

CALENDARIO DE EVALUACIONES

Evaluación Parcial

Oportunidad	Semana	Fecha	Hora	Aula
1º	8	07/10	19:00	201
2º	13	11/11	19:00	201
3º	16	02/12	19:00	201
4º				