



**RIDAA**  
Repositorio Institucional  
Digital de Acceso Abierto de la  
Universidad Nacional de Quilmes



Universidad  
Nacional  
de Quilmes

Elorriaga, Leandro Damián

## Dirección de Recursos Humanos



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Argentina.  
Atribución - No Comercial - Compartir Igual 2.5  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/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:*

Elorriaga, Leandro Damián (2023). *Dirección de Recursos Humanos (Programa)*. Bernal, Argentina: Universidad Nacional de Quilmes. Disponible en RIDAA-UNQ Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto de la Universidad Nacional de Quilmes <http://ridaa.unq.edu.ar/handle/20.500.11807/4217>

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

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEQUILMES**  
Departamento de Economía y Administración  
**Programa Regular–Cursos Presenciales**

**Carreras:** Licenciatura en Administración Hotelera (Plan 2014 – Plan 2015)  
Licenciatura en Comercio Internacional (Plan 2003/2012/2015/2023)  
Licenciatura en Economía del Desarrollo (Plan 2012/15/23)

**Año:** 2023

**Curso:** Dirección de Recursos Humanos // Recursos Humanos (Comercio Int.)

**Profesor:** Mg. Leandro Damián Elorriaga

**Carga horaria semanal:** 4 horas áulicas y 1 hora extra-áulica

**Horas de consulta extra-clase:** martes de 17.00 a 18.00

**Créditos:** 10 (diez)

**Código**1393

**Núcleo al que pertenece:** Núcleo de Cursos Obligatorios de Fundamentos Teóricos (Lic. Administración Hotelera)

Núcleo Electivo Plan 2003/2012/2015/2023 (Comercio Internacional – Lic. En Economía del Desarrollo)

**Tipo de Asignatura:**

La materia *Dirección de Recursos Humanos* presenta un enfoque predominantemente teórico. No obstante, se pretende lograr un alto nivel de articulación teórico-práctica dado que los conceptos son presentados y aplicados a situaciones reales tanto en el ámbito de la gestión pública como privada. Dentro de la gestión privada, se trabajan estudios de caso concretos en grandes empresas como en MiPyMEs. En este marco se distribuyen las horas de clase y se complementan con trabajos prácticos de resolución individual y grupal.

**Presentación y Objetivos:**

La problemática de la gestión de las personas en las organizaciones es un tema que ha sido recorrido por diversos paradigmas de pensamiento en el último siglo. Esto se debe a que representa una temática con diferentes aristas y, por ende, genera continuas controversias. El punto de partida en las organizaciones gira en torno a determinar qué implica administrar el personal. Ello da pie al debate que plantea si las personas son “recursos” humanos, empleados, colaboradores o un capital.

En muchas ocasiones se tiene un abordaje centrado en la organización, es decir, se considera que las personas son los “recursos” humanos necesarios para que las organizaciones puedan cumplir sus objetivos organizacionales y sean rentables.

En nuestro caso, el foco está en las personas, y la visión que se toma es que las mismas son un Capital fundamental para la organización. Este capital, por sus características intrínsecas (son potenciales creadores de ventajas competitivas, sostenibles en el tiempo, difíciles de imitar y con un alto valor agregado) son clave para el éxito de la organización. Por ello, la visión de la materia es que las personas son el Capital más importante que poseen las organizaciones, y a su vez, el más complejo de gestionar.

Si bien fueron las Ciencias Humanas las que iniciaron la investigación acerca de las personas y el trabajo, resulta indispensable integrar los aportes de las ciencias de la Administración y Económicas, a la hora de analizar el Capital Humano y su relación con la productividad de la organización.

En este programa se presentan los conceptos clave que han producido la teoría organizacional, la psicología laboral y las ciencias económicas, acerca de la gestión de las personas.

A partir de integrar los diferentes enfoques y aportes que han presentado las disciplinas

antes mencionadas, se opta por considerarla Gestión Integral de Capital Humano, como el modelo de administración más efectivo y eficaz en sus aplicaciones.

Es clave recordar que las personas buscan en su desempeño laboral la oportunidad de satisfacer necesidades individuales ligadas a su proyecto de vida y objetivo profesional. Por esa razón, la reflexión y el estudio de las estrategias de Administración de los Recursos Humanos en las organizaciones, es un ir y venir entre la comprensión de la organización y sus metas, y la complejidad del fenómeno del trabajo y las personas.

La propuesta es, por un lado, conocer y analizar las necesidades organizacionales. Las cuales, una vez ordenadas en su planeamiento estratégico, deben sostenerse, por otro lado, en la gestión del Capital Humano como un elemento clave para la consecución de los objetivos organizacionales. Sin perder de vista en ningún momento al factor motorizante de las organizaciones: las personas.

### **Objetivos:**

- Aportar al conocimiento de los conceptos y herramientas claves que sustentan la gestión de Recursos Humanos.
- Transmitir los principales aportes de las teorías actuales de la Administración de Recursos Humanos.
- Enmarcar los alcances de la Gestión Integral de Recursos Humanos dentro de las organizaciones.
- Describir las principales herramientas de gestión.
- Delimitar la función y el alcance del área de Recursos Humanos dentro de la estructura de la organización.
- Ofrecer una mirada crítica a las problemáticas centrales que afectan al hombre en el trabajo.

### **Contenidos Mínimos:**

Gestión Integral de Recursos Humanos: Concepto, objetivos, funciones, procesos. Modelos de gestión en las organizaciones laborales. Problemática del empleo y desempleo. Impacto de los aspectos sociales en las Organizaciones. Planeamiento organizacional y planificación estratégica de recursos humanos. Comportamiento organizacional: individuo, grupo, organización, selección, capacitación y desarrollo. Administración de Personal. Estructura organizacional. Remuneraciones: compensaciones y beneficios. Calidad de vida laboral: condiciones y medio ambiente de trabajo (CyMAT). Relaciones laborales. Legislación vigente.

### **Contenidos Temáticos o Unidades**

#### **1. La organización y los recursos humanos**

La organización como sistema Dinámico y su relación con el entorno: ambiente externo e interno. Comportamiento Organizacional: concepto. Las personas como Recursos. Los Recursos Humanos y los objetivos del negocio. Recursos Humanos como ventaja competitiva. Recursos Humanos como Inversión y no como costo. Filosofía de la Organización: Cultura Organizacional y sus componentes. Tipos de cultura. Visión, Misión y Valores organizacionales. El área de Recursos Humanos: RRHH como sistema. Alcance, funciones y subsistemas. Estructura del área de Recursos Humanos. Vínculos estratégicos entre Recursos Humanos y la Organización.

Funciones del Responsable de Recursos Humanos.

### **Bibliografía Obligatoria:**

- BARRETO, A. (2007). Pensemos en calidad. Buenos Aires: Federación Centroamericana de Pequeños Hoteles. Recuperado de <http://www.turismo.paratodos.org.ar/libros/pensemosencalidad.pdf>
- DOLAN, S. La gestión de los recursos humanos. Editorial Mc. Graw Hill, 2003. Capítulo 1: la creciente importancia de la gestión recursos humanos.
- MONDY, W. :Administración de RR.HH., Editorial Pearson 11º edición, 2010. Capítulo 1: Administración estratégica de los recursos humanos. Una perspectiva general.
- ROBBINS, S. y otro: Comportamiento Organizacional. Editorial Pearson. 13ª. Edición 2009. Capítulo 17: cultura organizacional.
  - SASTRE CASTILLO, M. Dirección de Recursos Humanos. Un enfoque estratégico. Editorial McGraw Hill. Madrid, 2003. Capítulo 1: La generación del capital humano como fuente de ventaja competitiva sostenida.
  - SERRA, R., HERMIDA, J. y KASTIKA, E. (2004). *Administración y estrategia*. Buenos Aires: Norma.

## **2. Planeamiento Estratégico de Recursos Humanos**

Planeamiento estratégico: La importancia de planear. Concepto de planeamiento estratégico. Análisis estratégico, descripción del negocio. Armado del plan estratégico y su relación con la filosofía organizacional.

Planeamiento de Recursos Humanos: Planeamiento estratégico y Planeamiento operativo. Estrategias en relación al tipo de Empresa. Integración horizontal y vertical. FODA de Recursos Humanos. Capital Humano actual y Perfil futuro. Responsabilidad Social Empresaria. Empleo, Desempleo y sus causas. Políticas generales de recursos humanos. Relación por tipo y tamaño de las organizaciones. La gestión de recursos humanos en pequeñas y medianas empresas, empresas familiares y en el sector público. Alcance de la Estructura del área de recursos humanos. Recursos Humanos como unidad de línea o unidad de staff.

Presentación de Sistema y Subsistemas de Recursos Humanos: Objetivos, indicadores de gestión, herramientas de cada subsistema: Calidad de Vida laboral, Administración de Recursos Humanos, Desarrollo de Recursos Humanos y Relaciones Laborales.

### **Bibliografía Obligatoria:**

- BOHLANDER, G. y otro: Administración de recursos humanos. Editorial Thomson, 14ª Edición, 2009. Capítulo 2: Estrategia y planeación de recursos humanos.
- GILLI, J. J.: Diseño de estructuras. Organización efectiva del trabajo. Editorial Fundación Universidad a distancia "Hernandarias". 1995. Capítulo 6: Estructura organizativa; Capítulo 7 Parámetros técnicos.
- MONDY, W.: Administración de RR.HH., Editorial Pearson. 11ª Edición. 2010.
- Capítulo 2: Ética empresarial y responsabilidad social de las empresas; Capítulo 3: Diversidad de la fuerza de trabajo, oportunidades equitativas en el empleo y acción afirmativa.
- PEREZ VAN MORLENGAN y otros: El comportamiento de las personas en las organizaciones. Editorial Pearson. Capítulo 2: La problemática del desempleo.

## **3. Modelos de gestión de Recursos Humanos**

Modelos de gestión: definición, articulación con los objetivos y su importancia como marco de referencia para la administración de los recursos humanos. Modelo de gestión por

competencias: concepto de competencias, tipos, glosario de competencias, comportamientos esperados por competencias, competencias por grupo, por empresa, por área, por nivel y por puesto. Competencias requeridas actualmente. Relación con las principales herramientas del área.

Gestión del cambio: etapas del cambio, reacciones frente al cambio, la construcción del cambio. Cambio y Mejora continua. Relación con los estándares de rendimiento. Gestión del Conocimiento: conocimiento fuente de diferenciación competitiva; el valor del conocimiento; como se acumula, organiza y distribuye el conocimiento en la organización.

#### **Bibliografía Obligatoria:**

- BONACHE, J. y otro: Dirección estratégica de personas. Editorial Prentice Hall. 2004. Capítulo 10: La gestión del Conocimiento.
- FERNÁNDEZ LOPEZ, J. Gestión por competencias. Editorial Prentice Hall. 2005. Capítulo 6: La gestión por competencias como pilar de la gestión del conocimiento.
- LEVY-LEBOYER, C. Gestión de las Competencias. Ediciones Gestión 2000. Introducción: De la evaluación de competencias a la gestión de competencias; Capítulo 1: Qué son las competencias; Capítulo 2: Identificar y evaluar las competencias.
- ULRICH, D. Recursos Humanos Champions. Editorial Granica. 1997. Capítulo 6: Convertirse en Agente de Cambio.

#### **4. Administración de Remuneraciones**

Objetivos del subsistema: equidad interna y competitividad externa Indicadores de la gestión. Análisis, Descripción y Evaluación de Puestos. Modelos. Relación con la estructura de Remuneraciones. Estructura y política de Remuneraciones. Tipos de Remuneraciones fijas y variables. Beneficios. Relación con desempeño. Encuesta de salarios. Inventario de recursos Humanos: definición, ítems que lo componen, relación con otras herramientas.

Reingeniería de Recursos Humanos.

#### **Bibliografía Obligatoria:**

- DOLAN, S. La gestión de los recursos humanos. Editorial Mc. Graw Hill. Madrid
- 2003. Capítulo 9: El sistema de compensaciones: la equidad interna y externa; Capítulo 10: El sistema de compensaciones: la retribución variable e indirecta.
- LAWLER, E. La retribución. Editorial Hispano Europea. Colección Esade 1986. Capítulo 2: Los salarios y el comportamiento en las organizaciones.
- SAKMAN BENGOLEA, A. y otro: Administración de Recursos Humanos. Remuneraciones. Ediciones Macchi. 2000. Capítulo 1: Análisis de tareas; Capítulo 2: Evaluación de puestos.

#### **5. Subsistema de Desarrollo**

Objetivos del Subsistema e Indicadores claves de la gestión.

Selección (proceso, sistema de evaluación, perfiles, formas de Reclutamiento, Entrevista laboral, negociación para la incorporación, inducción: concepto, importancia, objetivos, etapas del proceso, actores involucrados, resultados esperados.

Job Posting: concepto y diferencias con el proceso de selección

Capacitación (temas, programas de capacitación, medición del retorno de la inversión)

Planes de Jóvenes Profesionales

Plan de Carrera y desarrollo profesional. Tutores y mentores. C

uadros de Reemplazo

Gestión del Desempeño: Administración por objetivos, planificación y conducción de grupos orientados a resultados. Evaluación de potencial. Evaluación del Desempeño. Formas de Evaluación. Evaluación 360°.

Gestión de Talentos. Concepto, Identificación y desarrollo de los talentos.

### **Bibliografía Obligatoria:**

- CASTELLO, O. y otros: Capital Humano, una mirada crítica sobre un futuro complejo. Edición 2008. Capítulo 4: Identificación y retención de talentos.
- ELORRIAGA, L. y BARRETO, A. (2013). La problemática de la inducción en los puestos operativos en las Mipymes de alojamiento turístico de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (2011-2013). Ad-Gnosis, (2), pp. 23-47.
- ELORRIAGA, L. y BARRETO, A. (2015a). Programa de inducción en MiPyMEs de alojamiento turístico: su importancia como herramienta de gestión estratégica del capital humano. Sociales y Virtuales: 2(2). Disponible en <http://socialesyvirtuales.web.unq.edu.ar/programa-de-induccion-en-mipymesde-alojamiento-turistico-su-importancia-como-herramienta-de-gestion-estrategicadel-capital-humano/>
- ELORRIAGA, L. y BARRETO, A. (2015b). Inducción Organizacional o Entrenamiento Operativo en las Mipymes de Alojamiento Turístico de la C.A.B.A Argentina (2011-2013). FACES: 21(45): 7-24.
- MEIGHAN, M. (1992). Programas de inducción. Entrenamiento, diseño y ejecución. Colombia: Fondo Editorial Legis.
- PEREZ VAN MORLENGAN, L. y otros: La gestión moderna en Recursos Humanos. Editorial Eudeba. 2012. Capítulo 14: Evaluación de desempeño y evaluación de potencial.
- SHERMAN, A. Administración de Recursos Humanos. Editorial Soluciones Empresariales, 1998. Capítulo 3: Planeación y reclutamiento de Recursos Humanos. Capítulo 5: Capacitación.

### **6. Subsistema de Calidad de Vida Laboral**

Enfoque multidisciplinario e integrador del concepto de Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (CyMAT), Relaciones entre el trabajo y la salud. Las enfermedades profesionales y su prevención. Los exámenes médicos preocupacionales, periódicos y de egreso. Los factores psicosociales y el stress laboral y su prevención.

Los accidentes de trabajo: Los factores de riesgo. Los accidentes in-itinere. La prevención y la capacitación de accidentes y de enfermedades profesionales. El uso de elementos de protección. El rol de los empleadores, de los empleados y del Estado. Las comisiones mixtas de prevención. Los servicios de Higiene y Seguridad. El Marco Legal de las CyMAT en la Argentina: La Ley de Riesgos del Trabajo (SRT) y de las Aseguradoras de Riesgos del Trabajo (ART).

### **Bibliografía Obligatoria:**

- MARTINEZ SELVA, J. M.: Estrés Laboral, Guía para empresarios y empleados.

Editorial Prentice Hall, 2004. Capítulo 2: Manejo del Estrés en las organizaciones.

- BRANGOLD, M. y NIETO, H.: Investigación y Desarrollo de un Código de Buenas Prácticas para los Servicios de Prevención. Superintendencia de Riesgos del Trabajo. Buenos Aires, 2007. Págs.15 a 41.
- OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO: Riesgos emergentes y Nuevos Modelos de Prevención en un mundo del trabajo en transformación. Ginebra, 2010.
- PEREZ VAN MORLENGAN, L. y otros: La gestión moderna en Recursos Humanos. Editorial Eudeba, 2012. Capítulo 6: Seguridad e higiene en el trabajo.

## **7. Subsistema de Relaciones Laborales**

Objetivos del subsistema e indicadores claves de gestión.

Concepto de conflicto. Negociación laboral. Tipos y resultados. Actores del conflicto.

Etapas del conflicto.

Marco legal en la relación empleador-empleado: Ley de Contrato de Trabajo, principales consideraciones.

Marco legal en la relación empleador-sindicato: convenios colectivos, conciliación obligatoria, mediación y arbitraje, principales consideraciones.

Encuesta de Clima: Objetivos y metodología. Satisfacción laboral. Disciplina: concepto, tipos.

### **Bibliografía Obligatoria:**

- Compendio de Leyes Laborales, Editorial Estudio, Edición 2010 ó LCT.
- ALDAOZAPIOLA, C.: La negociación. Ediciones Macchi. 1992, Capítulo II: Concepto y Clasificación de la negociación.
- MONDY, W.: Administración de RR.HH., Editorial Pearson. 11º Edición 2010. Capítulo 12: Sindicatos Laborales y negociaciones colectivas. Capítulo 13: Negociación colectiva y administración de contratos.

## **8. Paradigmas de Recursos Humanos**

Definición y alcance de los paradigmas.

Conductores de la gestión de RRHH: Sistema de RRHH factores motores de la gestión que lo atraviesan.

Motivación: principales conductas teorías (Maslow y Herzberg, McClelland). Motivación, conducta, recompensa y satisfacción. Formas de satisfacer la motivación laboral.

Trabajo en Equipo: equipos y grupos, modelo para desarrollar un equipo eficaz, grupo, motivación y comunicación.

Comunicación: concepto. Distintos tipos. Comunicación efectiva. Comunicación interna y externa.

Liderazgo: distintos tipos; liderazgo situacional, liderazgo transformacional. El liderazgo como relación. Su relación con la visión.

Mentoring: definición, relación con la gestión del Desempeño, la Gestión del Conocimiento y el Desarrollo de los empleados.

Coaching: Tipos, por equipos, personal, ventajas. Políticas generales de recursos humanos.

Participación y Empowerment. Conceptos, programas de participación y motivación.

### **Bibliografía Obligatoria:**

- BONACHE, J. Dirección estratégica de personas. Prentice Hall. Madrid

2004. Capítulo 3: El liderazgo en las organizaciones.

- FRANKLIN, E y otros: Comportamiento Organizacional, Enfoque para América Latina. Editorial Pearson 2011. Capítulo 5: Motivación de las personas.
- JAQUES, E. La organización requerida. Editorial Granica. Buenos Aires, 2000. Cuarta parte: Prácticas del liderazgo gerencial.
- PEREZ VAN MORLENGAN y otros: El comportamiento de las personas en las organizaciones. Editorial Pearson. Capítulo 9: Comunicación
- ROBBINS, S. y otro: Comportamiento Organizacional. Editorial Pearson. 13ª Edición. 2009. Capítulo 10: Los equipos de trabajo.

#### **Bibliografía general de consulta:**

- ALLES, M. (2000), DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS, GESTIÓN POR COMPETENCIAS, GRANICA ED., BUENOS AIRES.
- BARRETO, A.; AZEGLIO, A. Y CANNIZZARO, E. (2014) La gestión del capital humano en las mipymes de alojamiento turístico de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires Argentina. Revista electrónica CECIET: 6, 1-27.
- BARRETO, A.; AZEGLIO, A.; CANNIZZARO, E.; ELORRIAGA, L.; LIZUREK, M.; PEREYRA, S. M.; Y URIEL, C. (2014). Informe final I+D 2011-2013- UNQ. (La gestión del capital humano en las MiPyMES de alojamiento turístico de la ciudad de Buenos Aires. Identificación de prácticas y tendencias de las funciones propias de la gestión aplicada a las 154 personas). Quilmes, Buenos Aires: Secretaría de Investigación, Universidad Nacional de Quilmes.
- BLAKE, O (1997), LA CAPACITACIÓN, un recurso dinamizador de las organizaciones- EDICIONES MACCHI-6ta Edición. BS.AS. 2008. Capítulo 4 y 5 (Pag. 140 a 168)
- BLAKE, O (2000), ORIGEN, DETECCIÓN Y ANÁLISIS DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN, MACCHI ED, BS.AS.
- CHIAVENATO, I (2000), ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, MAC GRAW HILL ED., BOGOTÁ.
- DAVIS, NEWSTRON, (2000), EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO, ED. MCGRAW HILL, MEXICO.
- GOMEZ MEJIA, L, (1998), GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS, PRENTICE HALL ED, MADRID.
- Keith DAVIS & Jhon NEWSTRON – EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO – ED. MC GRAW HILL – 8va EDICIÓN – México 1995. Cap. 1 (pag. 3a 21); 2 (PAG. 27 A 47); 3 (PAG. 51 a 75); 14 (pag. 385 a 412); 15 (pag. 417 a 440).
- LAZZATI, S. (1991), MANAGEMENT. FUNCIONES, ESTILOS Y DESARROLLO, EDICIONES MACCHI, BUENOS AIRES.
- LAZZATI, S. (1999), EL APOORTE HUMANO EN LA EMPRESA, EDICIONES MACCHI, MEXICO.
- MARISTANY, J. (2000), ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, PRENTICE HALL, MÉXICO.
- LÓPEZ CABARCOS, M. y GRANDÍO DOPICO, A. (Coords.). (2005). Capital humano como fuente de ventaja competitiva. Algunas reflexiones y experiencias. España: Netbiblo.
- OROZCO, N. Y SCHIEL, E. (2000). Administración de personal. Gestión técnica y operativa. Buenos Aires: Aplicación Tributaria
- RESS, F. (1998), EQUIPOS DE TRABAJO, PRENTICE HALL, MÉXICO.

- RONCO,E.(2000),APRENDER A GESTIONAR EL CAMBIO,PAIDÓS,BARCELONA.
- VIII Encuentro Nacional de Gestión Hotelera y 1er Simposio Latinoamericano de Gestión de Emprendimientos turísticos. (2018). Compilado por Ariel Barreto. – 1a ed. - San Luis: Nueva Editorial Universitaria - U.N.S.L.

**Modalidad de dictado:**

Curso Presencial con clases teóricas y prácticas, trabajos prácticos semanales.

**Actividades extra-áulicas obligatorias:**

El curso, contempla diferentes actividades que se desarrollan bajo el formato de trabajos prácticos para la mejor comprensión e internalización de cada uno de los ejes temáticos abordados.

**Evaluación:**

La misma, se regirá según el Régimen de estudios de la UNQ -Res (CS) 0201/18 y modificatorias, bajo las siguientes condiciones:

- a) Una asistencia no inferior al 75 % en las clases presenciales previstas.
- b<sub>1</sub>) la obtención de un promedio mínimo de 7 puntos en las instancias parciales de evaluación y de un mínimo de 6 puntos en cada una de ellas o,
- b<sub>2</sub>) la obtención de un mínimo de 4 puntos en cada instancia parcial de evaluación y en el examen integrador, el que será obligatorio en estos casos. Este examen se tomará dentro de los plazos del curso.
- b) Los Trabajos prácticos que asigne el docente.

Los estudiantes que obtuvieron un mínimo de 4 puntos en cada una de las instancias parciales de evaluación y no hubieran aprobado el examen integrador mencionado en el Inc.b<sub>2</sub>), deberán rendir un examen integrador que el docente administrará en un lapso que no superará el cierre de actas del siguiente cuatrimestre.

Cabe aclarar que los estudiantes que reprobren alguno de los parciales tendrán una instancia de Recuperatorio.

*Mg. Leandro Damián Elorriaga*