



1 8 6 HCD 2 3

17 ABR 2023

San Miguel de Tucumán,

Expte. 56.539-22

VISTO:

Las presentes actuaciones mediante las cuales el Mg. Víctor Francisco Martínez, Profesor Titular a cargo de la Asignatura ESTRUCTURA Y PROCESOS, de la carrera Licenciatura en Administración (Plan 2014), mediante la cual eleva a consideración del H. Consejo Directivo, el nuevo Programa de dicha asignatura para su aprobación y vigencia a partir del Período Lectivo 2023; y

CONSIDERANDO:

Que cuenta con informe satisfactorio de la Comisión de Implementación y Seguimiento de Plan de Estudio de la carrera Licenciatura en Administración,

Que puesto a consideración del Cuerpo; el dictamen de Comisión de Enseñanza y de Reforma Curricular y el voto unánime de los Consejeros presentes;

POR ELLO:

EL H. CONSEJO DIRECTIVO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

En su Sesión Ordinaria de fecha 12 de abril de 2023

RESUELVE:

Art. 1º Aprobar el Programa Analítico de la Asignatura ESTRUCTURA Y PROCESOS, de la carrera Licenciatura en Administración (Plan 2014), para ser aplicado a partir del Período Lectivo 2023, el que como Anexo forma parte de la presente.

Art. 2º Hágase saber y resérvese en Secretaría Académica a sus efectos.

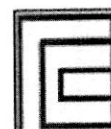


Mg. MARIA LILIANA PACHECO
SECRETARIA ACADEMICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS - U.N.T.

Mg. ADOLFO JORGE ROSPIDO
DECANO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
U.N.T.



Universidad Nacional de Tucumán
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS



1 8 6 HCD 2 3

ESTRUCTURA Y PROCESOS

PROGRAMA

PERIODO LECTIVO 2023

I. IDENTIFICACIÓN DE LA ASIGNATURA

N O M B R E	ESTRUCTURA Y PROCESOS
C A R R E R A	LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN
CURSO Y CUATRIMESTRE	4to Año/5to Año – Primer Cuatrimestre
PLAN DE ESTUDIOS	PLAN 2014
RESOLUC. PROGRAMA	
PRECORRELATIVAS	Organización Contable de Empresas I
OTROS REQUISITOS	
CARGA HORARIA	63 horas

II. CONTENIDOS MINIMOS DE LA ASIGNATURA

ESTRUCTURA

La evolución de la corporación. El problema de la organización, reconciliación, especialización con coordinación y cooperación. Jerarquía en el diseño organizacional. Aplicación del diseño organizacional. Organización sobre la base de intensidad en la coordinación. Formas estructurales alternativas. Coherencia estructura entorno. Estructura y estrategia. Diseño organizacional para la implementación de estrategias competitivas genéricas.

PROCESOS

Naturaleza de los procesos. La organización basada en procesos. Procesos e información. Facilitadores organizacionales y de recursos humanos del cambio en los procesos. Creación de una visión de proceso. Comprensión y mejora de los procesos actuales. Estrategias de innovación para los procesos típicos: Desarrollo de productos y servicios; Entrega y prestación, relacionados con los clientes, administrativos.

[Firma]
Mg. MARIA LILIANA PACHECO
SECRETARIA ACADEMICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS - U.N.T.

[Firma]
Mg. ADOLFO JORGE ROSPIDE
DECANO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
U.N.T.



Universidad Nacional de Tucumán
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
1 8 6 HCD 2 3



III. FUNDAMENTACIÓN DE LA ASIGNATURA (Misión que cumple la materia dentro del Plan de Estudios y la relación y coordinación de enfoques y conocimientos previos con otras asignaturas)

a. Importancia de la Asignatura dentro del Plan de Estudios

Descripción: La importancia de la materia se deriva de impartir y adecuar herramientas teórico prácticas para el diagnóstico, diseño y reformulación de la estructura organizacional y sus procesos críticos, de manera que los estudiantes adquieran una visión general de la organización, la relación entre los recursos y el desempeños de la personas en ámbitos organizacionales, cuenten con modelos de interpretación, de manera que puedan acercar mejoras al diseño organizacional y las funciones de manera más eficaces, con vista a una correcta adecuación entre la estrategia empresarial y su entorno.

b. Relación de la Asignatura con el Perfil Profesional

Descripción: Los graduados contarán con herramientas que les permitirán diagnosticar el diseño organizacional de las empresas, ONG u organismos públicos, a fin de proponer modelos acordes y adaptados a los desafíos estratégicos de dichos entes. El graduado contará con una visión completa de la administración por proceso, la estandarización de procesos claves, la conciencia y la aplicación del concepto de la mejora continua en los ámbitos organizacionales.

c. Articulación con las materias correlativas

Pre-correlativas. Articula con Organización contable de empresa

Pos-correlativas. Al ser una materia electiva no corresponde.

d. Articulación con materias del mismo año

Descripción: La materia podría brindar herramientas concretas para contribuir a la adquisición de conocimiento y habilidades en la asignatura Dirección Estratégica I. Al ser una asignatura que ofrece herramientas de diagnósticos en estructura y procesos, contribuye al análisis del contexto interno de la organización aplicable a la asignatura Práctica Profesional.

e. Articulación con materias de otros años

De años anteriores. Descripción: Es necesario contar con los conocimiento sobre la Administración general, la visión sistémica de la organización y sus componente, estrategia, estructura y cultura. En cuanto a la materia organización contable, es necesario que el estudiante cuente con conocimiento de herramientas para diseño de estructuras (organigramas), diagrama de flujo y manuales.

De años posteriores. Descripción: No se prevé articulación con ninguna materia posterior.

Mg. MARIA LILIANA FACHEO
SECRETARÍA ACADÉMICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

Mg. ADOLFO JORGE ROSPIDE
DECANO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
U.N.T.



Universidad Nacional de Tucumán
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS



1 8 6 HCD 2 3
IV. OBJETIVOS DE LA ASIGNATURA

a. Objetivos Generales (Relacionados con el desarrollo global del alumno)

Capacitar y entrenar al estudiante en el análisis e interpretación de los diseños organizacionales, ofreciendo alternativas organizativas en búsqueda de la adecuación entre Estrategia, Cultura y estructura.

Fomentar el análisis crítico de los procesos, vía la implementación del concepto de mejora continua, basados en la estandarización.

b. Objetivos Específicos (En relación al segmento de conocimiento que compete a la materia)

Conocer los distintos modelos organizacionales, sus ventajas y desventajas. Diagnosticar la estructura vigente de las organizaciones. Adecuar el diseño organizacional a la estrategia, articulando la cadena medios-fines. Detectar factores que maximizan las ventajas de la especialización, y los factores que permiten minimizar los costos de coordinación. Elaborar propuestas de reorganización estructural. Aplicación de mapa de procesos. Diagnosticar procesos vigentes. Formalizar procesos. Conocimiento y aplicación del Círculo de Deming. Aplicar métodos críticos de análisis en los procesos actuales de la organización, a fin de resolver problemas en forma metódica. Conocer las 7 pérdidas y sus consecuencias. Poder detectar y ponderar causas de Mudas. Medir la magnitud del problema. Detectar cuellos de botellas. Reformulación de procesos. Evaluación de la mejora. Estandarización de mejoras. Herramientas para el sostenimiento de la Mejora continúa.

CONTENIDOS Y HABILIDADES

a. Contenidos Conceptuales y Procedimentales (Conceptuales: hechos, datos, conceptos, características, etc. Procedimentales: asociar, componer, calcular y resolver, registrar, conciliar, ajuste por inflación etc.)

Unidad Nº 1: Introducción al diseño organizacional

Contenidos Conceptuales: La administración estratégica. Estrategias genéricas y la estructura. Visión, Misión, valores y objetivos estratégicos detectables en el diseño organizacional.

Maximizar los beneficios de la especialización, minimizar los costos de coordinación. Organizaciones mecanicistas y orgánicas.

Contenidos Procedimentales: Asociar los conceptos estratégicos con el diseño organizacional, coherencia entre estrategia, estructura y cultura.

Unidad Nº 2: Fundamentos teóricos del diseño organizacional

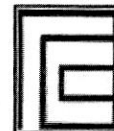
Contenidos Conceptuales: Conceptualización de división del trabajo, integración de tareas, unidad de mando, nivel jerárquico, tramo de control. Detección de Responsabilidad y autoridad, Delegación, beneficios y retos de su implementación. Empowerment.

Mg. MARIA LILIANA PACHECO
SECRETARIA ACADEMICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS - U.N.T.

Mg. ADOLFO JORGE ROSPIDE
DECANO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
U.N.T.



Universidad Nacional de Tucumán
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS



1 8 6 HCD 2 3

Contenidos Procedimentales: Recopilar tareas y funciones a fin de diseñar unidades organizativas, cumpliendo los objetivos del diseño organizacional. Aplicación de criterios básicos de división del trabajo en función al modelos estratégico de la organización.

Unidad Nº 3: Tipos de departamentalización.

Contenidos Conceptuales: reconocimientos de modelos de departamentalización. Ejemplificación. Ventajas y desventaja de cada tipo de departamentalización. Diseño organizacionales contemporáneos. Integración departamental estratégica. Aplicación de Herramientas de departamentalización.

Contenidos Procedimentales: Diseño y formalización de organigramas, componentes, relaciones de autoridad, funcionales y de staff. Balanceo organización vía análisis de los tramos de control. Estructuras por equipos, matricial y por proyecto

Unidad Nº 4: Rediseño organizacional

Contenidos Conceptuales: Reformulación de estructura. Estructura y cambio organizacional. Proceso de cambio para la implementación de un modelo estratégico de funcionamiento organizativo.

Contenidos Procedimentales: Rediseño organizacional aplicado a un caso real.

Unidad Nº 5: Introducción a la visión de procesos

Contenidos Conceptuales: Definición de proceso. Macro y micro procesos. Modelo entrada, transformación, salida. Análisis de la cadena de valor. Inputs y output. Mapa de proceso. Herramienta para el diagrama de procesos. Tipos de estandarización de procesos.

Contenidos Procedimentales: Análisis de procesos, subprocesos y tareas. Detección de Inputs y output.

Unidad Nº 6: Diagnósticos de procesos.

Contenidos Conceptuales: Análisis de procesos actuales. 7 pérdidas + 1 de los procesos. Detección de mudas. Aplicación del ciclo de Deming para la detención de mudas y problemas. Planteamiento de la situación inicial del proceso. Análisis de las causas. Planificación de la mejora.

Contenidos Procedimentales: Aplicación de la herramienta 5W+1H. Diagrama de Ishikawa. Detección de la muda y definición del problema. Ponderación de causas.

Unidad Nº 7: Medición y propuesta de mejora en los procesos.

Contenidos Conceptuales: Medición de la magnitud del proceso actual. Metas e Indicadores relevantes de procesos. Puntos de control. Planificación de la mejora. Aplicación de herramientas gráficas a los procesos.

Contenidos Procedimentales: Cascadeo de causas. Pareto aplicado al análisis de causas. Rediseño de propuestas de procesos.

Unidad Nº 8: Medición de la mejora y estandarización.

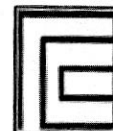
Contenidos Conceptuales: Medición de indicadores post aplicación de la mejora. Curva de aprendizaje. Evaluación de la productividad. Cierre de ciclo de Deming. Concientización de la mejora continúa.

Mg. MARIA LILIANA PACHECO
SECRETARIA ACADEMICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS - U.N.T.

Mg. ADOLFO JORGE ROSPIDE
DECANO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
U.N.T.



Universidad Nacional de Tucumán
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS



186HCD 23

Contenidos Procedimentales: Estandarización de procesos, métodos visuales de estandarización. Rediseño de proceso aplicado a un caso real.

b. Habilidades Procedimentales (analizar, interpretar, comparar, diseñar, relacionar, buscar, explicar, elaborar, redactar, resolver, utilizar, etc.)

- Diagnóstico y correcta aplicación de herramientas para el diseño organizacional.
- Adquisición de la visión de procesos para la aplicación de la mejora continua.
- Integración de herramientas operativas y estratégicas para mejorar el desempeño organizacional, vía adecuación de la estructura y mejora en los procesos internos de la cadena de valor.

c. Habilidades Actitudinales (Valores y actitudes. Ej. mostrar interés, disposición, responsabilidad, tolerancia, conducta ética; apreciar, valorar, aceptar, respetar, etc.)

- Responsabilidad y dedicación en la resolución de problemas.
- Trabajo en equipo.
- Liderazgo basado en el conocimiento.
- Respeto por las miradas diferentes.
- Administración del tiempo.
- Comunicación oral y escrita fluida.
- Proactividad.

VI. BIBLIOGRAFÍA

a. Bibliografía básica

Diseño organizativo estructura y procesos. Juan José Gilli, Ángel Arostegui, Inés Doval, Alejandra Ilesalau, Diana Schulman. Primera edición. Cuarta reimpresión. Editorial Granica. Año 2019

Claves de la Estructura Organizativa. Juan José Gilli. Primera Edición. Editorial Granica. Año 2017

Organizaciones, procedimientos y estructuras. Jorge Rubén Volpentesta .Tercera Edición. Editorial Librería. Año 2015

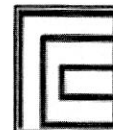
La Estructuración de las organizaciones. Henry Mintzberg. Primera Edición. Editorial Ariel. Año 2012.

Diseño de modelos de funcionamiento organizativo en la empresa, un enfoque estratégico. Elio Rafael De Zuani y Leopoldo Laborda Castillo. Primera Edición. Editorial Hanne. Argentina. Año 2011.

Administración. De lo simple a lo complejo. Víctor Martínez. Segunda Edición. Editorial Pluma Digital. Argentina. Año 2020.



Universidad Nacional de Tucumán
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS



1 8 6 HCD 2 3

Análisis organizacional en Pymes y empresas familiares. Aldo Schlemenson. Primera Edición. Editorial Granica. Año 2013

Norma Internacional ISO 9001, traducción oficial, Sistema de Gestión de la calidad - requisitos. ISO – editado por International Organization for Standardization. Año 2015

Administración de operaciones, procesos y cadena de valor. Lee J. Krajewski, Larry P. Ritzman, Manoj K. Malhotra. Octava Edición. Año 2008

Administración de producción y operaciones. Gaither Norman, Frazier, Greg. Octava Edición. Editorial International Thomson Editores. Año 2000

b. Bibliografía complementaria

Guía TG: metodología de intervención de la red de tecnologías de gestión en PyMEs / Metodología de intervención de la Red de Tecnologías de Gestión en PyMEs.
<https://www.inti.gob.ar/assets/uploads/files/tecnologia-de-gestion/guia-tg-kt-2019.pdf>

Introducción a las tecnologías de gestión, Parte 1, 2, 3, 4 y 5. Red de Tecnología de Gestión. López Manuel Alberto, Ramírez Graciela, Rodríguez Marcos, Wyngaard Guillermo. Primera edición. Año 2017.
<https://www.inti.gob.ar/areas/servicios-industriales/tecnologias-de-gesti%C3%B3n-y-conocimiento/tecnologias-de-gestion/publicaciones>

Emprendiendo Kaizen. Richard Ayelen, Parenti, Maria Agustina. (2021): Red de Tecnologías de Gestión. Argentina. <https://www.inti.gob.ar/areas/servicios-industriales/tecnologias-de-gesti%C3%B3n-y-conocimiento/tecnologias-de-gestion/publicaciones>

VII. METODOLOGÍA

a. Metodología de enseñanza (clases expositivas, teóricas, prácticas, teórico-prácticas, aula virtual, trabajo en grupo, simulaciones, monografías, talleres, método de casos, ejercicios etc.)

Las aplicaciones prácticas de los distintos temas se hacen en forma simultánea con el desarrollo de los conceptos teóricos. Las clases son de carácter teórico-prácticas donde se desarrollan y discuten situaciones problemáticas.

En el desarrollo del curso se proponen clases teórico-prácticas, el uso del aula virtual, el trabajo en grupo para la discusión de los casos, ejercicios y problemas para discusión y resolución. Se ofrecen clases

Mg. MARIA LILIANA PACHECO
SECRETARIA ACADEMICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS U.N.T.

Mg. ADOLFO JORGE ROSPIDE
DECANO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
U.N.T.



Universidad Nacional de Tucumán
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS



186HCD 23

de apoyo y consulta. Se realizan análisis y discusión de casos, casos de revisión e integración. Se utiliza como metodología el Aprendizaje Basado en Problemas.

Como metodología de integración se propone la discusión de casos reales. El propósito de los mismos es generar un espacio de aprendizaje activo, donde el alumno se enfrente con un problema real, analice las variables, proponga una técnica para solucionarlo, analice los resultados y proponga recomendaciones gerenciales.

Se busca que el alumno ponga en práctica los conceptos de construcción de herramientas y la aplicación de los contenidos de la asignatura.

b. Recursos Didácticos (libros, artículos, pizarra, proyector, PC, software, videos, gráficos, imágenes, juegos etc.)

Libros, pizarra, proyector, PC, Software, Aula Virtual.

VIII. EVALUACIÓN

a. Régimen de Aprobación

Por Promoción. Presentación y aprobación de trabajos prácticos y dos parciales aprobados – Recuperación de un Parcial. Nota de aprobación 6 (seis)

Por Examen libre en los llamados de los turnos Establecidos en el calendario académico. Presentación y aprobación de Trabajo prácticos.

b. Momentos de Evaluación (inicial, parcial, final)

Primer Parcial. Al finalizar el desarrollo de las Unidades 01 a la 04

Segundo Parcial. Al finalizar el desarrollo de las Unidades 05 a la 08 ;

Examen Final. En los Llamados de los Turnos Establecidos en el Calendario Académico.

c. Metodología de Evaluación (escrita, oral, presencial, virtual, teórica, práctica, teórico-práctica, individual, grupal, informe o monografía,

Para Promoción y Aprobación, evaluación mediante examen escrito, individual y presencial. Presentación de Trabajos Prácticos. Análisis y Discusión de casos.

Mg. MARIA LILIANA PACHECO
SECRETARIA ACADEMICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS - U.N.T.

Mg. ADOLFO JORGE ROSPIDE
DECANO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
U.N.T.