



RES - 2026 - 261 - CD-ECO # UNNE

Sesión 28/05/2026

VISTO:

El Expediente 2026-11629; y

CONSIDERANDO:

Que, en el mencionado Expediente obra una nota de la Profesora a cargo de la unidad curricular **Integración I: Organización Empresaria** de la carrera Licenciatura en Administración, Licenciada Mariana Valdés, a través de la cual eleva programa de dicha unidad curricular;

Que, la Comisión que tiene a su cargo el análisis de la estructura de los Programas, creada por **Resolución N° 003/19-CD**, da opinión favorable a la propuesta del programa presentado, como así también el Director del Departamento de Administración;

Lo aconsejado por la Comisión de Enseñanza e Investigación;

Lo resuelto por el Consejo Directivo en Sesión Ordinaria de fecha 28-05-2026;

Por ello:

**EL CONSEJO DIRECTIVO
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
RESUELVE:**

ARTICULO 1º: Aprobar el Programa de la unidad curricular **Integración I: Organización Empresaria** de la carrera Licenciatura en Administración, presentado por la Profesora a cargo Licenciada Mariana Valdés, que figura como Anexo de la presente Resolución y que regirá a partir de su dictado en el período lectivo 2026.

ARTICULO 2º: Registrar la presente Resolución, efectuar las comunicaciones correspondientes y oportunamente proceder a su archivo.



1976-2026
50 años por la memoria,
la verdad y la justicia. Nunca más.



VERÓNICA M. L. GLIBOTA LANDRIEL
SECRETARIA ACADÉMICA

MOIRA YANINA CARRIO
DECANA

ANEXO

PROGRAMA INTEGRACIÓN I: Organización Empresarial

Licenciatura en Administración — FCE-UNNE

Docente a cargo: Prof. Dra. Mariana Valdés

I- ENCUADRE GENERAL

1. Fundamentación

La Licenciatura en Administración tiene como objeto de estudio a las ORGANIZACIONES. El objetivo principal de su profesión, tal como lo plantea el Plan de Estudios, es administrar las organizaciones, sean estas privadas o públicas, con o sin fines de lucro, en una diversidad de contextos, teniendo siempre un enfoque global de los problemas.

El licenciado en Administración debe ser capaz de interpretar que nuestras sociedades se encuentran en procesos de cambios profundos que provocan la adaptación, la extinción y el surgimiento de nuevas organizaciones, todas ellas vinculadas, de una u otra manera con nuestra profesión. Los observamos en distintos campos disciplinares, como los socioeconómicos, políticos y tecnológicos; todos ellos afectan de una u otra forma a nuestro desempeño profesional y, por ende, deben ser receptados desde el ámbito educativo.

El acelerado desarrollo tecnológico de las últimas décadas ha introducido transformaciones profundas en el funcionamiento de las organizaciones. La incorporación de la inteligencia artificial, la digitalización de procesos, la automatización y el análisis de datos a gran escala están redefiniendo los modelos de gestión, las estructuras organizacionales y las formas de trabajo. Este nuevo escenario interpela directamente al licenciado en Administración, quien debe ser capaz no solo de comprender el impacto de estas transformaciones en la dinámica organizacional, sino también de identificar oportunidades de mejora y proponer estrategias de adaptación que potencien la competitividad y la sostenibilidad de las organizaciones. En este marco, la formación profesional debe contemplar el desarrollo de competencias digitales, el pensamiento crítico frente a la incorporación de nuevas tecnologías y la capacidad de gestionar procesos de cambio en contextos de alta incertidumbre.

Por tales motivos, desde esta asignatura se buscará que el estudiante construya una mirada integradora de lo que es una empresa u organización, para que pueda interpretar los principales procesos organizacionales y las características contextuales que impactan en su vida institucional, desde una mirada reflexiva y crítica en su actuación profesional.

El administrador, para llevar a cabo un análisis organizacional, debe considerar todas las dimensiones internas que comprenden sus principales procesos organizacionales y la realidad compleja que atraviesa una organización. En este sentido, debe comprender la realidad interna, su dinámica y funcionamiento, y el contexto socioeconómico y cultural con el que interactúa constantemente, como sistema abierto. A partir de este análisis interno y externo, podrá llegar a un diagnóstico organizacional, entendiéndolo como una forma de perfeccionar los aspectos organizacionales que fueron abordados y no como un fin en sí mismo. A partir del mismo se podrá decidir sobre diferentes alternativas de mejora para el accionar de las organizaciones estudiadas.

La asignatura, con su modalidad de TALLER, brinda al alumno la posibilidad de aprender en un espacio de formación donde se centra el proceso de aprendizaje en el estudiante. Dicha modalidad genera un escenario para "aprender haciendo" en un contexto de trabajo colaborativo.

Tomando en cuenta los supuestos que plantea Ander-Egg (1994), hay tres dimensiones que se trabajan de manera integrada en esta propuesta didáctica: teoría, investigación y acción. El conocimiento otorga al estudiante cuestiones disciplinares que guían e iluminan el accionar; la investigación muestra las diferentes experiencias que rodean al "tema-problema"; y la acción implica la elaboración de un plan de trabajo para intervenir en una realidad concreta.

En esta asignatura se propone trabajar estas dimensiones generando espacios ricos de aprendizajes integrales a partir de los intercambios entre quienes integran el AULA-TALLER.

2. Ubicación de la asignatura en la carrera

La materia se ubica en el tercer año de la Licenciatura en Administración, en el primer tramo del ciclo profesional. La misma es de carácter obligatorio. Para su cursado se requiere tener aprobadas todas las materias del primer año y las siguientes asignaturas: Contabilidad para la Gestión, Derecho Empresario, Introducción a la Estadística y Sistemas Administrativos.

3. Competencias.

- Diseña, rediseña e implementa estructuras, procedimientos y sistemas a partir de herramientas administrativas, comerciales, económicas, jurídicas y matemáticas.
- Integra y organiza equipos de trabajo orientados a la resolución de cuestiones administrativas, teniendo en cuenta la influencia del contexto en la organización.

4. Contenidos mínimos

Análisis e integración de los factores contextuales a la realidad de una organización utilizando conocimientos administrativos, comerciales, económicos, jurídicos y matemáticos.

II- ENFOQUE CONCEPTUAL

De acuerdo con lo estipulado en el Plan de Estudios, esta asignatura adoptará la modalidad de taller, lo que la convertirá en un espacio destinado a la integración de contenidos. Para cumplir con este enfoque, se establecerán diversos momentos de análisis, estructurados conforme a las instancias propuestas. El orden de las distintas "Fases" se presenta con el fin de clarificar las cuatro escalas de análisis de los temas tratados a lo largo del curso, considerados como desafíos a resolver por los estudiantes.

1. Programa Analítico

FASE 1 — EL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN EN SU ROL DE CONSULTOR

Introducción a la asignatura. Desarrollo de la propuesta del taller. Enfoque de las clases.

Actividades:

- Conformación de los equipos de trabajo.

- Creación de una consultoría organizacional: nombre, tipo de organización a asesorar, visión, misión, objetivos estratégicos y valores. Definición de los servicios a prestar, vinculados con los contenidos de las materias cursadas.
- Diseño de una estrategia de marketing y comunicación para posicionar la consultora.
- Preparación del informe de acuerdo con la estructura establecida en la guía didáctica.
- EXPOSICIÓN DE LA FASE 1 — instancia pública de presentación de las consultoras.

FASE 2 — ANÁLISIS INTERNO ORGANIZACIONAL

Actividades:

- Descripción de la organización elegida.
- Elaboración y aplicación de instrumentos de relevamiento (cuestionario, grilla de observación, guía de preguntas).
- Análisis y evaluación de las variables de análisis interno: proceso administrativo, estructura orgánica, procesos y operaciones, sistemas de información, talento humano, recursos económico-financieros, cultura organizacional, clima organizacional, capacidad de adaptación y estilo de liderazgo, integradas con los conocimientos adquiridos en el ciclo básico y en las materias correlativas.
- Diagnóstico interno: identificación de fortalezas y debilidades a partir del trabajo de campo realizado.
- Elaboración de un recurso audiovisual (video) con los hallazgos principales del análisis, dirigido al referente de la organización estudiada, con registro de la retroalimentación recibida.
- Preparación del informe de acuerdo con la estructura establecida en la guía didáctica.
- EXPOSICIÓN DE LA FASE 2.

FASE 3 — ABORDAJE DEL CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Actividades:

- Recopilación de información sobre los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales, a nivel local y global, que afectan a la organización analizada.
- Análisis PESTEL: identificación y evaluación del impacto de cada factor sobre la organización estudiada.
- Diagnóstico externo: identificación de oportunidades y amenazas a partir del análisis del entorno.
- Elaboración de un recurso visual (infografía u otro formato equivalente) que sintetice los hallazgos del análisis externo.
- Preparación del informe de acuerdo con la estructura establecida en la guía didáctica.
- EXPOSICIÓN DE LA FASE 3.

FASE 4 — DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL Y PROPUESTA DE MEJORA

Actividades:

- Selección de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas más relevantes a partir del análisis de las Fases 2 y 3.

- Construcción de la Matriz FODA: elaboración de cada cuadrante y confrontación de variables internas y externas.
- Formulación de una estrategia por cuadrante: ofensiva, defensiva, de supervivencia o de reorientación.
- Elaboración del plan de acción: listado de acciones para la estrategia elegida.
- Preparación del informe de acuerdo con la estructura establecida en la guía didáctica.
- EXPOSICIÓN DE LA FASE 4 — instancia institucional de socialización del diagnóstico organizacional y estrategias de mejora.

2. Bibliografía

Bibliografía Básica

- Johnson, G., Scholes, K. y Whittington, R. (2006). Dirección estratégica (7ª ed.). Pearson Prentice Hall.
- Mansilla Rodríguez, D. (2016). Diagnóstico organizacional. Alfaomega-Universidad Católica de Chile.
- Mintzberg, H. (1991). Diseño de organizaciones eficientes. El Ateneo.
- Robbins, S. P. y Judge, T. A. (2023). Comportamiento organizacional (18ª ed.). Pearson. ISBN 978-607-32-5921-7.
- Rubio, E. (2011). El consultor excelente: en los mercados emergentes. Paidós.
- Schlemenson, A. (1998). Análisis organizacional y empresa unipersonal. Paidós.

Bibliografía Complementaria

- Block, P. (2014). Consultoría sin fisuras. Granica.
- Escalada, R. (2019, octubre). Análisis organizacional, entre el diagnóstico y la construcción. Trabajo presentado en el VI Congreso Iberoamericano de Psicología de las Organizaciones y el Trabajo (VI CIAPOT), Buenos Aires, Argentina.
- Góngora, N. (2000). Modelo multidimensional para el análisis organizacional. Mimeo.
- Góngora, N. (2015). Diagnóstico organizacional: definición, etapas y caracterizaciones. Mimeo.
- Katz, D. y Kahn, R. L. (1989). Psicología social de las organizaciones (2ª ed.). Trillas.
- Laloux, F. (2020). Reinventar las organizaciones. Arpa.
- Lull Noguera, J. J. y Galdón Salvador, J. L. (s.f.). Análisis PESTEL: analizando el entorno para la toma de decisiones. Departamento de Organización de Empresas, Universitat Politècnica de València. Recuperado de <https://riunet.upv.es/entities/publication/41c44b00-8eab-45cc-b9b0-b5d74095e2dc>
- Morgan, G. (1998). Imágenes de la organización. Alfaomega Colombiana.
- Navas López, J. E. y Guerras Martín, L. A. (2022). La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones (6ª ed.). Thomson Reuters Civitas.
- Ponce Talancón, H. (2007). La Matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. Enseñanza e Investigación en Psicología, 12(1), 113-130.

- Proulx, D. (2015). Diagnóstico y cambio organizacional: elementos claves. Universidad Continental. Recuperado de https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/2989/1/IV_UC_FE_LI_Diagnostico_y_cambio_organizacional_2015.pdf
- Ramírez de López, S. y Hurtado Restrepo, M. (2018). Consultoría empresarial: retos, reflexiones y aprendizajes. Ediciones de la U.
- Sánchez Huerta, D. (2020). Análisis FODA o DAFO: el mejor y más completo estudio con 9 ejemplos prácticos. Bubok Publishing.

Se incorpora asimismo la bibliografía consignada en los programas de estudio de las materias correlativas.

3. Referencias Bibliográficas

FASE 1

Bibliografía básica:

- Rubio, E. (2011). Obra completa.

Bibliografía complementaria:

- Block, P. (2014). Obra completa.
- Ramírez de López, S. y Hurtado Restrepo, M. (2018). Obra completa.

FASE 2

Bibliografía básica:

- Mansilla Rodríguez, D. (2016). Capítulos 1-3.
- Mintzberg, H. (1991). Capítulos 1-3.
- Robbins, S. P. y Judge, T. A. (2023). Capítulos 12, 15, 16 y 18.
- Schlemenson, A. (1998). Capítulo 2.

Bibliografía complementaria:

- Góngora, N. (2000). Obra completa.
- Katz, D. y Kahn, R. L. (1989). Capítulos 1-3.
- Laloux, F. (2020). Obra completa.
- Morgan, G. (1998). Capítulos 3 y 5.

FASE 3

Bibliografía básica:

- Johnson, G., Scholes, K. y Whittington, R. (2006). Capítulos 2 y 3.

Bibliografía complementaria:

- Lull Noguera, J. J. y Galdón Salvador, J. L. (s.f.). Obra completa.
- Navas López, J. E. y Guerras Martín, L. A. (2022). Capítulo 4.

FASE 4

Bibliografía básica:

- Johnson, G., Scholes, K. y Whittington, R. (2006). Capítulos 2 y 3.
- Mansilla Rodríguez, D. (2016). Obra completa.

Bibliografía complementaria:

- Escalada, R. (2019). Obra completa.
- Góngora, N. (2015). Obra completa.
- Ponce Talancón, H. (2007). Obra completa.
- Proulx, D. (2015). Obra completa.
- Sánchez Huerta, D. (2020). Obra completa.

III- ESTRATEGIAS

1. Estrategias de Enseñanza

Para desarrollar los contenidos conceptuales, procedimentales y actitudinales de esta asignatura, el proceso se llevará a cabo a partir de tres momentos de análisis distribuidos en cuatro fases de abordaje, tal como se explicita en el Enfoque Conceptual. Un momento inicial, donde se conformarán los grupos de trabajo; un segundo momento, donde se lleva a cabo el análisis interno y externo de las organizaciones estudiadas; y una última instancia caracterizada por la integración y reflexión crítica, con la elaboración de un diagnóstico técnico y propuestas de mejora.

La metodología utilizada será bajo la modalidad del AULA-TALLER, que prevé propiciar en todo momento la participación de los alumnos de manera tal que permita cumplir los objetivos pedagógicos propuestos.

En la FASE 1 se dará una clase introductoria presentando el programa, el enfoque del taller y los objetivos pedagógicos de la propuesta. Los estudiantes conformarán equipos de 3 a 4 integrantes, asumiendo el rol de profesionales consultores. Crearán su consultora y la posicionarán mediante herramientas de marketing y comunicación. La fase culmina con una instancia pública de presentación ante sus pares y público en general.

En la FASE 2, los estudiantes aplicarán instrumentos de relevamiento propios a una organización real del entorno local y elaborarán un recurso audiovisual con los hallazgos del análisis interno, destinado al referente de la organización, incorporando la retroalimentación recibida como parte del proceso de aprendizaje.

En la FASE 3, el análisis del entorno externo se comunica mediante un recurso visual (infografía u otro formato equivalente) promoviendo el desarrollo de competencias de síntesis y comunicación profesional.

La FASE 4 culmina con una instancia institucional de socialización del diagnóstico organizacional y estrategias de mejora, con participación de actores académicos y del entorno profesional.

En todo el proceso de aprendizaje (FASE 1-4) los estudiantes realizarán ejercicios con diferentes grados de complejidad, cumpliendo con entregas parciales según cronograma. Los equipos trabajarán como consultoras organizacionales bajo el seguimiento continuo de los docentes, cuyo rol es el de tutor que provee apoyo teórico, metodológico y bibliográfico con intencionalidad educativa. En el inicio de cada fase está contemplada una clase introductoria con docentes invitados, consultores o empresarios vinculados a los sectores analizados.

2. Estrategias de Evaluación

Considerando a la evaluación como parte del proceso de enseñanza-aprendizaje, se propone:

- **Una evaluación diagnóstica** al inicio del curso, mediante encuestas sobre conocimientos previos, dificultades y expectativas, que orientará a los docentes en el avance de los contenidos.
- **Una evaluación formativa** a través del seguimiento, tutoría y supervisión continua de los trabajos de los equipos, con avances parciales acordes con las etapas propuestas y correcciones individuales y grupales.
- **Una evaluación sumativa** que consiste en una entrega final integradora, donde se valora la aplicación de los saberes previos en el análisis y diagnóstico organizacional y las propuestas de mejora para las organizaciones estudiadas.

Los criterios de evaluación para las entregas parciales y finales son:

- Utilización del vocabulario técnico adecuado.
- Pertinencia de la propuesta y coherencia con las problemáticas identificadas en la organización abordada.
- Claridad, adecuada pronunciación y secuencia coherente en la exposición.
- Adecuada gestión del tiempo de exposición.
- Creatividad y originalidad en la propuesta de mejora.
- Aplicación de los modelos de análisis organizacional a la organización intervenida.
- Uso crítico y pertinente de herramientas digitales en el proceso de análisis y comunicación de resultados

Se prevé una instancia de coevaluación para la propuesta final entre los diferentes equipos, con participación de estudiantes avanzados de la carrera.

ANEXO — ACTIVIDADES PRÁCTICAS

CARGA HORARIA DE LAS ACTIVIDADES PRÁCTICAS: 90 horas reloj.

1. Temas

El rol del administrador como consultor en el diagnóstico organizacional y propuesta de mejora.

2. Unidades

Fases 1 a 4.

3. Objetivos

Que el estudiante logre:

- Integrar y organizar equipos de trabajo orientados a la resolución de cuestiones organizativas, toma de decisiones e investigación aplicada.
- Diseñar, rediseñar e implementar estructuras, procedimientos y sistemas integrados a las estrategias y al cambio organizacional requerido.
- Comprender el impacto del entorno en la dinámica organizacional.

- Aplicar herramientas de análisis interno y externo para elaborar un diagnóstico técnico fundamentado en los conocimientos adquiridos a lo largo del ciclo básico y las materias correlativas.
- Comunicar resultados de análisis organizacional mediante recursos escritos, visuales y audiovisuales, desarrollando competencias de comunicación profesional.

4. Actividades

Las actividades incluirán y, en su caso, combinarán las siguientes modalidades:

Simulación

En la Fase 1, los alumnos crean una consultora organizacional simulando ser profesionales que gestionan su organización de asesoría y comprenden su rol profesional en la realidad en que les toca intervenir.

Indagación e investigación

En cada fase se lleva a cabo una instancia de investigación aplicada, de acuerdo con los objetivos de cada momento de abordaje. Se requiere investigación bibliográfica, de modelos y de fuentes de contexto, siempre aplicada a la organización que está siendo intervenida por el equipo.

Uso de herramientas digitales e inteligencia artificial

En todas las fases, los equipos podrán utilizar herramientas digitales y asistentes de inteligencia artificial como recursos de apoyo para la integración teórico-práctica: contrastación de marcos conceptuales con la realidad organizacional analizada, búsqueda y evaluación crítica de información, y elaboración de recursos de comunicación profesional. Su uso se orienta al desarrollo del pensamiento crítico y la capacidad de tomar decisiones fundamentadas en contextos tecnológicamente complejos.

Análisis de casos (organización del medio)

En las Fases 2 y 3 se lleva a cabo un análisis de una organización real del entorno local, aplicando las dimensiones de análisis interno y el análisis PESTEL respectivamente.

Modelización y diagnóstico integrado

En la Fase 4 se integran los resultados de las fases anteriores en una Matriz FODA y un plan de acción con estrategias de mejora, constituyendo el producto final del taller.

Producción de recursos de comunicación profesional

En la Fase 2, los equipos elaboran un recurso audiovisual (video) para comunicar los hallazgos del análisis interno al referente de la organización estudiada, incorporando la retroalimentación recibida como insumo formativo. En la Fase 3, elaboran un recurso visual —infografía u otro formato equivalente— como soporte para la exposición y síntesis de los hallazgos del análisis externo.

5. Tipo de actividad

Práctica.

6. Modalidad

Grupal; presencial, sincrónica y asincrónica.

7. Duración

30 clases (cuatrimestre completo).

8. Criterios de evaluación

- Utilización del vocabulario técnico adecuado.
- Pertinencia de la propuesta y coherencia con las problemáticas identificadas en la organización abordada.
- Claridad, pronunciación adecuada y secuencia coherente en la exposición.
- Adecuada gestión del tiempo de exposición.
- Capacidad para analizar y comprender la realidad organizacional evaluada.
- Aplicación de los modelos de análisis organizacional a la organización intervenida.
- Creatividad y originalidad en la propuesta de mejora.
- Calidad técnica y comunicativa de los recursos audiovisuales y visuales producidos.
- Uso crítico y pertinente de herramientas digitales en el proceso de análisis y comunicación de resultados

Hoja de firmas