



Universidad Nacional de Moreno  
Departamento de Economía y Administración

11

MORENO, 20 MAR 2020

VISTO el Expediente N° UNM:0000129/2016 del Registro de la UNIVERSIDAD NACIONAL DE MORENO; y

CONSIDERANDO:

Que el REGLAMENTO GENERAL ACADÉMICO, aprobado por Resolución UNM-R N° 37/10 y sus modificatorias, el que fuera ratificado por el Acta de la Sesión Ordinaria N° 01/13 del CONSEJO SUPERIOR de fecha 25 de Junio de 2013, establece el procedimiento para la aprobación de las obligaciones curriculares que integran los Planes de Estudios de las carreras que dicta esta UNIVERSIDAD NACIONAL.

Que por Disposición UNM-DEYA N° 14/16, se aprobó el Programa de la asignatura: ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA (1141) del ÁREA: ADMINISTRACIÓN SUPERIOR, correspondiente al CICLO DE FORMACIÓN PROFESIONAL de la carrera LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN del DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN de esta UNIVERSIDAD, con vigencia a partir del 1er. Cuatrimestre del Ciclo Lectivo 2016.

Que conforme a lo dispuesto en el citado REGLAMENTO GENERAL, se ha evaluado una nueva propuesta de Programa de la asignatura antes referida y en sustitución del vigente,

# 11

aconsejando su aprobación con vigencia a partir del 1er. Cuatrimestre del Ciclo Lectivo 2020, a tenor de la necesidad de introducir cambios de interés académico y en armonía con el resto de las obligaciones curriculares.

Que la SECRETARÍA ACADÉMICA de la UNIVERSIDAD ha emitido opinión favorable, de conformidad con lo previsto en el artículo 3° de la Parte I del citado REGLAMENTO GENERAL, por cuanto dicho Programa se ajusta a las definiciones enunciadas en el artículo 4° de la Parte I del REGLAMENTO en cuestión, así como también, respecto de las demás disposiciones reglamentarias previstas en el mismo.

Que la SUBSECRETARÍA LEGAL Y TÉCNICA ha tomado la intervención de su competencia.

Que el CONSEJO del DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN, en sesión de fecha 27 de Febrero de 2020, trató y aprobó la modificación del Programa propuesto, conforme lo establecido en el artículo 2° de la Parte I del REGLAMENTO GENERAL ACADÉMICO.



Universidad Nacional de Moreno  
Departamento de Economía y Administración

11

Por ello,

EL CONSEJO DEL DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN

DISPONE:

ARTÍCULO 1°.- Dejar sin efecto, a partir del 1er. Cuatrimestre del Ciclo Lectivo 2020, la Disposición UNM-DEYA N° 14/16.

ARTÍCULO 2°.- Aprobar el Programa de la asignatura: ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA (1141), del ÁREA: ADMINISTRACIÓN SUPERIOR, correspondiente al CICLO DE FORMACIÓN PROFESIONAL de la carrera LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN del DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN de esta UNIVERSIDAD, con vigencia a partir del 1er. Cuatrimestre del Ciclo Lectivo 2020, el que como Anexo I forma parte integrante de la presente Disposición.

ARTÍCULO 3°.- Regístrese, comuníquese, dese a la SECRETARÍA ACADÉMICA a sus efectos y archívese.-

DISPOSICIÓN UNM-DEYA N° 11-20

Lic.Pablo Tavilla  
Director Decano  
Departamento de Economía y Administración  
Universidad Nacional de Moreno

11



Universidad Nacional de Moreno  
Departamento de Economía y Administración

11

ANEXO I

Universidad Nacional de Moreno

**PROGRAMA ASIGNATURA: ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA (1141)**

**Carrera:** Licenciatura en Administración (Plan de estudios aprobado por Resolución UNM-R N° 21/10, y su modificatoria Resolución UNM-R N° 300/19)<sup>1</sup>

**Área:** Administración Superior

**Trayecto curricular:** Ciclo de Formación Profesional

**Periodo:** 1° Cuatrimestre - Año 4

**Carga horaria:** 96 (noventa y seis) horas

**Vigencia:** A partir del 1° cuatrimestre 2020

**Clases:** 30 (treinta)

**Régimen:** Regularidad o libre

**Responsable de la Asignatura:** Lic. FARDELLI CORROPOLESE  
Claudio

**Programa elaborado por:** Lic. FARDELLI CORROPOLESE, Claudio

#### **FUNDAMENTACIÓN**

La asignatura "Administración Estratégica" está ubicada en el cuarto año del Ciclo de Formación Profesional de la Licenciatura en Administración, perteneciente al Departamento de Economía y Administración de la Universidad, siendo su única correlativa la asignatura "Teoría de la Administración".

El Departamento de Economía y Administración, apunta a formar licenciados en Administración capaces de participar en los procesos de creación, desarrollo y gestión de organizaciones de todo tipo, sean estas públicas o privadas, brindando las

---

<sup>1</sup> Reconocimiento oficial y validez nacional otorgado por Resolución ME N° 673/12

# 11

herramientas necesarias para comprender sus diferencias y especificidades en escenarios zonales, regionales y globales.

Las organizaciones se desenvuelven hoy en un contexto caracterizado por procesos de globalización, interconexión y complejidad, enfrentando, así, la necesidad de "pensar y actuar" estratégicamente. La característica más importante de esta asignatura es introducir al conocimiento de la administración estratégica desde el análisis de los conceptos, hasta el control de estrategias, facilitando al estudiante la toma de decisiones estratégicas, con fundamentación y argumentación teórica, reforzando el aprendizaje a través del análisis de casos, que permitan reflexionar sobre los temas de estudio analizando experiencias de empresas, ong's, empresas recuperadas e instituciones públicas.

Se aborda el proceso de administración estratégica desde una perspectiva sistémica y de la complejidad de las organizaciones entendiendo por lo tanto a la estrategia como producto de la acción organizativa siendo por tanto un complejo proceso entre planificado y emergente.

A partir de la descripción del proceso de administración estratégica y sus etapas, se analiza la naturaleza de la formulación de la estrategia, su implementación y evaluación. Los condicionamientos del contexto y la identificación de las principales fuerzas externas que afectan a las organizaciones y como reconocer sus fortalezas y debilidades internas.

Profundiza luego en el proceso administrativo de elaboración y ejecución de una estrategia: formar una visión estratégica; establecer objetivos y metas que midan los avances; elaborar una estrategia para alcanzar esos objetivos; instrumentar y ejecutar la estrategia; supervisar el avance y hacer ajustes necesarios.

Se abordaran las diferencias que implica el proceso estratégico según los tipos de organización (pymes, grandes empresas, organizaciones públicas, ong's. Así como el rol de los directivos y de los procesos de comunicación, poder e influencia en el desarrollo de la estrategia.



Universidad Nacional de Moreno  
Departamento de Economía y Administración

# 11

Desarrolla los profundos cambios que en las dos últimas décadas ha experimentado el entorno de las organizaciones públicas, que justifican la necesidad de "pensar y actuar" estratégicamente, vinculando las acciones cotidianas con el corto, mediano y largo plazo; utilizando nuevas técnicas de gestión, considerando la participación de distintos actores relevantes a la hora de la toma de decisiones: la ciudadanía, públicos usuarios, beneficiarios o interesados; actores políticos, económicos, sociales, nacionales y del ámbito internacional; otras agencias y organismos públicos, otras jurisdicciones (provincias, municipios)

Finalmente y considerando a las organizaciones como un actor social de relevancia, aborda aspectos referidos a ética y responsabilidad social, centrado en el análisis de las responsabilidades sociales de quienes toman decisiones estratégicas.

## **OBJETIVOS GENERALES**

- Comprender los conceptos básicos de la planificación y administración estratégica.
- Acceder a la generación de escenarios posibles y la formulación de proyectos de transformación metodológicamente ordenados y monitoreados.
- Adquirir la capacidad de formular objetivos alcanzables, desarrollarlos y ponerlos en práctica, realizar su seguimiento y evaluación, y modificarlos en caso de ser necesario a la luz de las evaluaciones.

## **CONTENIDOS MÍNIMOS**

Visión global de la administración o dirección estratégica de las empresas y organizaciones: naturaleza. El proceso de la dirección estratégica: proceso y fundamentos. El planeamiento como función administrativa. Características en el ámbito público, en el privado y en otras instituciones. Su ubicación en la estructura organizativa. Procesos de definición de objetivos, políticas y metas. El diagnóstico estratégico

# 11

(interno y externo): pronósticos, segmentación, diagnósticos y análisis de la ventaja competitiva. Análisis de la posición competitiva y la elección de las orientaciones estratégicas de la organización.

## **PROGRAMA DE LA MATERIA.**

### **UNIDAD 1 - Introducción a la Administración Estratégica**

LA ORGANIZACIÓN VIABLE - La organización como diseño y construcción social. Identidad organizacional. Concepto y elementos principales de la identidad. Cultura y estrategia. Política Estrategia y modelo de organización. Procesos y ciclos de vida de la organización. Dinámica organizacional. Cambio planificado y cambio emergente. Procesos de cambio y relaciones de poder. Crisis, transición y renovación. El proceso de aprendizaje como factor de cambio

### **UNIDAD 2 - Desarrollo de estrategias como proceso intencionado**

Objetivos Políticas y Estrategia. Misión, Visión y Objetivos. El sentido de misión. La dimensión política de la organización. El concepto de estrategia: Sobrevivir, crecer y renovarse. La estrategia como diseño. El proceso de planificación estratégica.. Análisis del Entorno y las capacidades estratégicas. Análisis FODA Ventaja Comparativa vs ventaja competitiva

### **UNIDAD 3 - Estrategias de posicionamiento de mercado y de producto**

El sistema industrial y las fuerzas competitivas. Barreras de entrada y salida. Análisis de Posición competitiva. Cooperación y Competitividad. Competencia y Relación de fuerzas. Estrategias de crecimiento. Expansión y desarrollo organizacional. Integración y diversificación. Matriz de Ansoff. Alianzas. Proyección. Inflexión estratégica

### **UNIDAD 4 - Desarrollo de estrategias como proceso emergente**

La estrategia como proceso emergente. El proceso decisorio, mitos y realidades. Los métodos y las capacidades personales. Límites de la racionalidad. Ambigüedad de las decisiones. El





Universidad Nacional de Moreno  
Departamento de Economía y Administración

# 11

rol del estratega y el rol del gerente. Las funciones del gerente. El saber de los directivos. Objetividad y subjetividad. Lo no intencional. El liderazgo en las organizaciones. Comunicación estratégica. La comunicación directiva. Lo correcto, lo posible y lo deseable. La comunidad discursiva. Los juegos del lenguaje. La apropiación de los símbolos. Lo visible y lo oculto en las comunicaciones. Imagen. De la ambigüedad a la transparencia

## **UNIDAD 5 - Tópicos avanzados de la teoría de la organización**

Más allá de la gerencia efectiva. El carácter sociopolítico de la organización.. El campo de fuerzas. La claves del gobierno De la decisión gerencial a las medidas de gobierno. Gobernabilidad y Gobernanza. Agenda de gobierno. Formas legitimadas de gobierno. Formas democráticas de gobierno de la organización. La dimensión ética. Valores y principios. Responsabilidad Social. Calidad, mercado y reglas de juego. La doble moral de las organizaciones. Critica de la eficacia. La organización socialmente inteligente.

### **BIBLIOGRAFÍA OBLIGATORIA:**

#### **UNIDAD 1 Organización, complejidad y estrategias**

Etkin, J. *Gestión de la complejidad en las organizaciones: la estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado*. 1 ed. Buenos Aires. Ed. Granica. 2009. - Cap. 1-2-3.

Morin, E. *Introducción al pensamiento complejo*. Madrid. Ed. Gedisa. 2009. Cap. 3 - 4- 5

Mintzberg, H. (1991) *Mintzberg y la dirección*. Madrid: Díaz de Santos. (Primera parte: Sobre la Dirección, Cap.14: El trabajo del directivo).

#### **UNIDAD 2 Desarrollo de estrategias como proceso intencionado**

Etkin, J. *Gestión de la complejidad en las organizaciones: la estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado*. 1 ed. Buenos Aires. Ed. Granica. 2009. - Cap. 4 - 5

Tarziján J. *Fundamentos de Estrategia Empresarial*. México. Ed. Alfaomega. 2008. Cap. 3

# 11

## **UNIDAD 3 Estrategias de posicionamiento de mercado y de crecimiento**

Etkin, J. *Gestión de la complejidad en las organizaciones: la estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado*. 1 ed. Buenos Aires. Ed. Granica. 2009. - Cap. 5

Tarziján J. *Fundamentos de Estrategia Empresarial*. México. Ed. Alfaomega. 2008. Cap. 6 - 10 - 11 - 12.

## **UNIDAD 4 Desarrollo de estrategias como proceso emergente**

Etkin, J. *Gestión de la complejidad en las organizaciones: la estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado*. 1 ed. Buenos Aires. Ed. Granica. 2009. - Cap. 6 - 7 - 8

Johnson, Scholes y Whittington (2006) *Dirección estratégica*. Madrid: Prentice Hall. Cap. 1.

Mintzberg, H. (1991) *Mintzberg y la dirección*. Madrid: Díaz de Santos. (Primera parte: Sobre la Dirección, Cap.1: El trabajo del directivo).

## **UNIDAD 5 Gobernabilidad de organizaciones complejas**

Etkin, J. *Gestión de la complejidad en las organizaciones: la estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado*. 1 ed. Buenos Aires. Ed. Granica. 2009. - Cap. 9 - 10

Mintzberg, H. (1991) *Mintzberg y la dirección*. Madrid: Díaz de Santos. (Primera parte: Sobre la Dirección, Cap.16.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Que los estudiantes se introduzcan en las cuestiones vinculadas a la dirección general de una organización, y conozcan las principales variables que influyen en la construcción de las estrategias.
- Que realicen una comprensión de las estrategias de una organización desde una visión compleja de la misma. Entendiendo al concepto de estrategia en todas sus dimensiones.



Universidad Nacional de Moreno  
Departamento de Economía y Administración

# 11

- Que los estudiantes puedan ver a la estrategia como un factor aglutinante y orientador del comportamiento organizativo
- Que los estudiantes puedan reconocer las diferentes alternativas estratégicas desplegadas por una organización y utilizar los principales instrumentos de la planificación estratégica, comprendiendo sus jerarquías.
- Que los estudiantes comprendan la diferencia entre estrategias planificadas y emergentes, y las implicancias de ambas en la conducta organizativa
- Que los estudiantes conozcan las principales estrategias funcionales de las organizaciones desde una comprensión integradora de la organización.
- Que los estudiantes relacionen los tópicos avanzados de la teoría de la organización con los conceptos de estrategia.

## **OBJETIVOS DE APRENDIZAJE**

- Comprender los conceptos básicos de la planificación y administración estratégica.
- Acceder a la generación de escenarios posibles y la formulación de proyectos de transformación metodológicamente ordenados y monitoreados.
- Adquirir la capacidad de formular objetivos alcanzables, desarrollarlos y ponerlos en práctica, realizar su seguimiento y evaluación, y modificarlos en caso de ser necesario a la luz de las evaluaciones

## **OBJETIVOS PEDAGÓGICOS**

- Integrar conceptos estudiados años anteriores en materias afines y/o correlativas para relacionarlos con los actuales desafíos en el campo de la administración estratégica.

# 11

- Impulsar la visión y el pensamiento crítico para contribuir en la construcción de un proceso de aprendizaje en base a saberes previos, encontrando nuevos significados y aportando experiencias propias, novedosas, que enriquezcan y motiven el sentido del encuentro en el aula.
- Motivar el espíritu crítico respecto a las ventajas y desventajas de planificar a mediano y largo plazo dentro de una economía global.
- Impulsar el análisis de casos reales implementando conocimientos adquiridos.

## **METODOLOGÍA DE TRABAJO**

Los docentes desarrollaran aspectos conceptuales de cada una de las unidades del programa analítico que constituirán los disparadores teóricos.

Los alumnos realizaran lecturas previas a cada clase para facilitar el intercambio y el dialogo de aspectos teóricos, así como la resolución de problemas individuales y/o grupales. Se utilizara, asimismo, la modalidad de taller, que permite desarrollar las capacidades relacionadas con el intercambio de ideas, el respeto de diferentes puntos de vista, el consenso, la colaboración y coordinación.

Se avanzara a lo largo del curso en la elaboración de un trabajo de investigación integrador, para el cual la cátedra brindará las consignas y la guía de temas.

Se emplearán recursos tecnológicos diversos, tales como presentación power point, videos entre otros.

La evaluación final incluirá aspectos teóricos y actitudinales. La evaluación consta de dos exámenes parciales y un Trabajo Final Integrador.



Universidad Nacional de Moreno  
Departamento de Economía y Administración

11

## **EVALUACIÓN Y APROBACIÓN**

### **Evaluación**

Se realizara un seguimiento y evaluación permanente de la actividad desarrollada por cada alumno, poniendo énfasis en la participación e intercambio.

La evaluación final de la materia integrará aspectos teóricos y prácticos desarrollados durante el semestre, valorando la capacidad y creatividad en el manejo de los mismos en el análisis de situaciones específicas.

La evaluación consta de dos exámenes parciales y un Trabajo Final Integrador. El promedio de estas instancias será la nota final de la materia.

### **Régimen de aprobación**

Promoción directa:

- Aprobación de las instancias de evaluación con un promedio mínimo de 7 puntos.
- Asistencia mínima del 75%

Regularización y examen final:

- Aprobación de las dos instancias de evaluación con mínimo de 4 puntos en cada una.
- Asistencia mínima: 60%

En ambos casos, para conservar la regularidad de la materia, el alumno tendrá derecho a recuperar sólo una de las instancias de evaluación previstas.