



Universidad Nacional de Salta



Facultad de Ciencias Económicas,  
Jurídicas y Sociales

"2018 – Año del Centenario de la Reforma Universitaria"

RES. DECECO N° 699-18  
Salta, 10 AGO 2018  
EXPEDIENTE N° 6.683/15

**VISTO:** La planificación presentada por el **Dr. Elio Rafael De Zuani** y la **Dra. Rosana Elizabeth Ruiz**, Profesores Regulares de la asignatura **ADMINISTRACIÓN SUPERIOR**, de cuarto año, de la carrera de Licenciatura en Administración, Plan de Estudios 2003, que se dicta en Sede Metán - Rosario de la Frontera, para el Periodo Lectivo 2.018, y;

**CONSIDERANDO:**

**Que** la Resolución del Consejo Directivo N° 624/04 establece la modalidad de presentación de las planificaciones de las diferentes cátedras que componen los Planes de Estudios dependientes de esta Unidad Académica.

**Que** la propuesta presentada cumple con las normativas vigentes de aplicación (Resolución CS N° 321/03).

**Que** a fs. 64, del expediente de referencia, obra Despacho N° 226/18 de la Comisión de Docencia con dictamen favorable.

**Que** el Art. 113, inciso 8 de la Res. A. U. N° 01/96, Estatuto de la Universidad Nacional de Salta establece como una atribución del Consejo Directivo la de aprobar Programas Analíticos y la Reglamentación sobre régimen de regularidad y promoción.

**Que** mediante las Resoluciones N° 420/00 y 718/02, el Consejo Directivo de esta Unidad Académica, delega al Señor Decano las atribuciones antes mencionadas.

**POR ELLO**, en uso de las atribuciones que le son propias

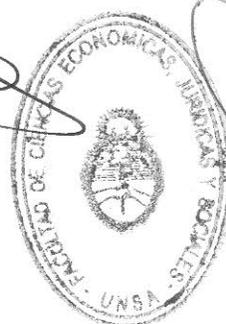
**EL DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
JURÍDICAS Y SOCIALES  
RESUELVE:**

**ARTÍCULO 1º.- APROBAR** la planificación que obra de fs. 56 a 62, de la asignatura **ADMINISTRACION SUPERIOR**, de cuarto año, de la carrera de Licenciatura en Administración, Plan de Estudios 2003, que se dicta en Sede Metán -Rosario de la Frontera, presentada por el **Dr. Elio Rafael De Zuani** y la **Dra. Rosana Elizabeth Ruiz**, para el Periodo Lectivo 2.018, cuyo programa analítico y de examen, bibliografía y régimen de regularidad y promoción obran como Anexo I de la presente Resolución.

**ARTÍCULO 2º.- HAGASE SABER** al Dr. Elio R. De Zuani, a la Dra. Rosana E. Ruiz, al Departamento de Administración, a la Sede Metán -Rosario de la Frontera, a las Direcciones General Académica, Direcciones de Alumnos e Informática y al CEUCE, para su toma de razón y demás efectos.

ahl

Cra. María Rosa Panza de Miller  
Secretaría As. Académicos y de Investigación  
Fac. Cs. Econ. Jur. y Soc. - UNSa.



Cr. VICTOR HUGO CLAROS  
DECANO  
Fc. de Cs. Econ. Jur. y Soc. - UNSa.



**ANEXO I - Res. DECECO Nº 699-18**

<b>Identificación y características de la asignatura</b>		
<b>Denominación</b>	<b>ADMINISTRACIÓN SUPERIOR</b>	
<b>Carrera – Plan 2003</b>	Licenciatura en Administración	
<b>Año de la carrera</b>	4to. Año – 2do. Cuatrimestre	
<b>Agrupamiento</b>	Ciclo Profesional - Asignatura obligatoria	
<b>Área - Departamento</b>	Administración de Empresas	
<b>Duración – Carga horaria</b>	90 horas – 6 horas semanales	
<b>Periodo lectivo</b>	2018 – Sede Sur - Rosario de la Frontera	
<b>Descriptor según Resolución Nº 320/03 (Contenidos mínimos)</b>	Gestión Estratégica. Planificación y Control Estratégico. Modelos y nuevas formas de funcionamiento organizacional. Cambio y desarrollo organizacional.	
<b>Docente Responsable de la Cátedra - Profesor Adjunto D. Simple</b>	<b>Dr. Elio Rafael De Zuani</b>	
<b>Equipo Docente</b>		
<b>Docente</b>	<b>Categoría</b>	<b>Dedicación</b>
Dr. Elio Rafael De Zuani	Adjunto	Simple
Dra. Rosana Elizabeth Ruiz	J.T.P.	Simple
<b>Contextualización Curricular</b>		
<p>El contexto curricular está en relación con las competencias genéricas y/o específicas de la titulación o carrera. El perfil de los nuevos planes de estudios vigentes desde el año 2003 se construye a partir de un "ciclo básico común" para las tres titulaciones o carreras de grado vigentes (C.P.N., L.A., y L.E.) y un ciclo profesional específico para cada una de ellas.</p> <p>La asignatura Administración Superior ha sido definida como una asignatura obligatoria del ciclo profesional de la Licenciatura en Administración.</p> <p>La asignatura comprende un total de siete unidades temáticas. Las seis primeras se orientan fundamentalmente al desarrollo de una visión global de la Gestión Estratégica de la Organización, con especial enfoque a la empresa, proporcionando fundamentos teóricos sobre este campo de estudio, metodologías y técnicas que facilitan la elaboración de las principales decisiones relacionadas con el análisis, formulación, implantación y control de estrategias; completándose el contenido de la asignatura con una unidad temática orientada a desarrollar fundamentos teóricos para evaluar la dinámica del desarrollo organizacional y metodología para medir el desempeño global de una organización.</p>		
<b>Objetivo General</b>		
<p>Con el desarrollo del contenido de la asignatura Administración Superior se pretende que los alumnos de la carrera de Licenciado en Administración sean capaces de: a) comprender los fundamentos del enfoque estratégico de la Administración y las etapas de análisis, formulación, implantación y</p>		



*[Handwritten signatures]*



evaluación de estrategias, mediante la aplicación de matrices y otros métodos, b) gestionar las fuerzas que estimulan el cambio organizacional, y c) aplicar metodologías para medir el desempeño global de gestión de una organización.

**Contenido - Bloques Temáticos y Temas**

**UNIDAD DIDÁCTICA 1:**

**Fundamentos del enfoque estratégico de la Administración**

1. Orígenes del enfoque estratégico de la Administración.
2. Naturaleza de la Administración Estratégica. Necesidad de crear organizaciones conscientes de su entorno. Responsabilidad social de la organización.
3. Ventaja y ventaja competitiva: diferenciación. Enfoques para generar ventajas competitivas. Sostenibilidad: barreras.
4. Estrategia. Concepto. Estrategia formal e informal. Necesidad de su formalización.
5. La estrategia y los roles de gestión: Políticos, técnicos y estrategias. Estrategias y operaciones.
6. Administración estratégica. Concepto. Proceso de Administración Estratégica.

**UNIDAD DIDÁCTICA 2:**

**Análisis del entorno**

1. Misión, visión, valores y objetivos estratégicos.
2. Exploración y vigilancia del entorno. Inteligencia competitiva.
3. Entorno general y específico de la organización. Distinción. Interrelaciones.
4. Evaluación del entorno general. Matriz de evaluación de factores externos.
5. Entorno competitivo. Modelos de análisis. Grupos estratégicos de empresas.
6. Etapas del ciclo de vida de un producto. Modelo de análisis.
7. Evaluación del entorno competitivo. Matriz del perfil competitivo.

**UNIDAD DIDÁCTICA 3:**

**Análisis interno de la organización**

1. Propósito del análisis interno. La identidad de la organización.
2. Análisis de la cadena de valor. Actividades sustantivas y de apoyo.
3. Visión de la organización basada en los recursos. Clasificación de los recursos.
4. Activos intelectuales. El valor del conocimiento. Capital humano estratégico: necesidad de reconocerlo y retenerlo.
5. La satisfacción de necesidades y expectativas del cliente. El modelo de la Norma ISO 9001.
6. Evaluación de los factores internos de la organización. Matriz de evaluación de factores internos.

**UNIDAD DIDÁCTICA 4:**

**Formulación de la estrategia**

1. Etapas del proceso de formulación de la estrategia.
2. Etapa de la adecuación. Matriz FODA. Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción. Matriz de la estrategia principal.
3. Etapa de la decisión. Matriz cuantitativa de la planificación estratégica.





4. Unidades estratégicas de negocios. Matriz de cartera de negocios. Matriz BCG y variantes.
5. Aspectos culturales de la elección de estrategias.

**UNIDAD DIDÁCTICA 5:**

***Tipología de estrategias***

1. Tipos de estrategias. Clasificaciones básicas.
2. Estrategias a nivel corporativo. Diversificación relacionada y no relacionada.
3. Estrategias a nivel de negocio. Liderazgo en costos. Diferenciación y especialización.
4. Estrategias a nivel funcional. Los puntos de contactos con el cliente.
5. Estrategia de internacionalización. La competitividad de una nación.

**UNIDAD DIDÁCTICA 6:**

***Implantación de la estrategia y cambio organizacional***

1. Naturaleza de la implantación de la estrategia. Acciones relevantes.
2. La estrategia y el modelo de funcionamiento organizativo.
3. Cambio organizacional. Enfoque estratégico. Necesidad de adecuar el modelo organizativo a la estrategia.
4. Control estratégico. Control del comportamiento de la empresa y vigilancia de la información del entorno.
5. Habilidades del liderazgo en la implantación de la estrategia. Liderazgo estratégico. Estilos.
6. Evaluación de la estrategia. Matriz de evaluación de la estrategia.

**UNIDAD DIDÁCTICA 7:**

***Evaluación del desempeño de la organización***

1. Desempeño global de la organización. Naturaleza. Necesidad de su medición.
2. Autoevaluación del perfil global de gestión. Antecedentes. Modelos.
3. Modelo Marco Común Europeo de Autoevaluación. Concepto. Objetivos.
4. Estructura del modelo Marco Común Europeo. Criterios agentes facilitadores y criterios resultados. Metodología del modelo.
5. Organización del proceso de autoevaluación. Etapas. Utilización de los resultados.
6. Informe de autoevaluación de la calidad de gestión. Contenido.

***Metodología Docente***

El desarrollo de la asignatura se planifica llevar a cabo mediante:

- a) Clases de difusión de contenidos teóricos, en las que se desarrollarán los temas centrales de cada unidad didáctica, las que estarán a cargo de profesores de la materia.
- b) Clases de desarrollo de casos prácticos, a cargo de profesores y futuros auxiliares, en las que se resolverán algunos ejercicios y se darán los lineamientos para que el alumno trabaje en la solución de otros.





**Recursos a utilizar:**

**Recursos físicos:**

Data display. Se necesita uno en cada clase teórica

**Material didáctico:**

La bibliografía recomendada, en número compatible con la cantidad de alumnos

Apuntes que distribuye la cátedra

Trabajos prácticos que distribuye la cátedra

**Bibliografía**

**BIBLIOGRAFÍA BÁSICA**

AUTOR	TITULO	EDITORIAL	Lugar y año de edición
DAVID, Fred R.	Administración Estratégica. Conceptos y Casos.	Pearson	México. 2014
DESS, Gregory G.; LUMPKIN G. Tom. y EISNER, Alan B.	Administración Estratégica	McGraw Hill	México. 2011
DE ZUANI, Elio R. y LAZAROVICH, Sergio	Auditoría de la Calidad de Gestión.	Editorial Buyatti	Buenos Aires. 2012

**BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA**

AUTOR	TITULO	EDITORIAL	Lugar y año de edición
DE ZUANI, Elio R. y LABORDA CASTILLO, Leopoldo	Diseño de Modelos de Funcionamiento Organizativo en la Empresa. Un enfoque estratégico.	Hanne	Salta, Argentina. 2011
ETKIN, Jorge	Brechas éticas en las organizaciones	Editorial Cengage Learning	Buenos Aires. 2012
GUERRAS MARTÍN, Luis NAVAS LÓPEZ, José E. y KINICKI, Angelo y KREITNER, Rober	La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones	Thomson Reuters Civitas	Navarra. España 2015
	Comportamiento Organizacional	McGraw Hill	México. 2003

**Plan de trabajo del estudiante**

Semana	T/P	Actividad	Tema	Coordinador Responsable
13-08	17-08	Inscripciones – Clase informativa – Clase teórica	Unidad 1	E. R. De Zuani
20-08	24-08	Clases teóricas	Unidad 1 - Unidad 2	E. R. De Zuani
27-08	31-08	Clases prácticas - Clases teóricas	Unidad 2 - Unidad 3	E. R. De Zuani
03-09	07-09	Clases teóricas – Clases prácticas – Clase de consulta	Unidad 3	E. R. De Zuani
10-09	14-09	Clases teóricas – Clases prácticas	Unidad 4	E. R. De Zuani
17-09	21-09	<b>Receso por exámenes turno setiembre</b>		





24-09	28-09	Clases teóricas – Clases prácticas – Clase de consulta - <b>1er. Parcial</b>	Unidad 4 - <b>1er. Parcial</b>	E. R. De Zuani
01-10	05-10	Clases teóricas – Clases prácticas – Clase de consulta. -	Unidad 5	E. R. De Zuani
08-10	12-10	Clases teóricas - Clases prácticas	Unidad 5	E. R. De Zuani
15-10	19-10	Clases teóricas	Unidad 6	E. R. De Zuani
22-10	26-10	Clases teóricas– Clases prácticas – Clase de consulta	Unidad 6	E. R. De Zuani
29-10	02-11	Clases teóricas - Clases prácticas	Unidad 6-7	E. R. De Zuani
05-11	09-11	Clases prácticas	Unidad 7	E. R. De Zuani
12-11	16-11	Clases prácticas - <b>2do. Parcial</b>	Unidad 7	E. R. De Zuani
19-11	23-11	<b>Exámenes Recuperatorios</b>		E. R. De Zuani

**Clases de consulta**

Días Semana	Horario	Periodicidad	Lugar	Responsable/s
Dos	Vespertino	Semanal	Aula - Box	Elio De Zuani – Rosana Ruiz

**Reuniones de cátedra**

Día Semana	Horario	Periodicidad	Lugar
Jueves	Variable	Semanalmente	Box Cátedra

**Actividades de investigación**

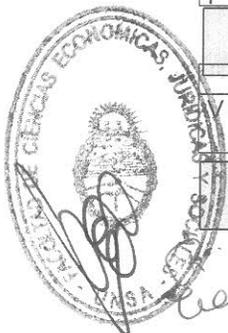
Título	Propósito/Objetivos	Evaluación/ Avance	Equipo de trabajo
Proyecto 2284	Eficiencia y Dimensión de las Administraciones Públicas Locales en Argentina. Análisis de Municipalidades de la Provincia de Salta.	Fase iniciación	E. De Zuani - R. Ruiz

**Actividades de capacitación y perfeccionamiento docente**

Curso	Docente/s	Lugar y fecha
Desde la Facultad o la cátedra no se han previsto en este ciclo académico		

**Participación en reuniones científicas**

Reuniones científicas	Lugar y fecha
CONLAD del NEA	Posadas – Setiembre 2018





c) Consultas: La atención de consultas individuales se prevé desarrollarlas en el Box (Despacho) asignado a la cátedra Principios de Administración en días y horarios a coordinar con los alumnos al inicio del 2do. cuatrimestre.

### Evaluación

#### Crterios de Evaluación

- Demostrar conocimiento, comprensión y manejo de los conceptos teóricos.
- Demostrar capacidad para discernir qué tipo de problema es el planteado.
- Demostrar capacidad para discernir qué técnicas y conceptos teóricos son necesarios aplicar al problema planteado.
- Demostrar capacidad para extraer conclusiones de un resultado obtenido.
- Hablar y escribir correctamente sin cometer errores ortográficos y/o gramaticales.

#### Actividades y métodos de evaluación

##### 1. EXAMEN FINAL

El examen final será escrito y constará de una parte teórica y una parte práctica, tanto para alumnos regulares como libres. Para aprobar el mismo los alumnos deberán obtener una nota igual o mayor a 4 (cuatro). El alumno puede solicitar la evaluación oral, en cuyo caso deberá primero aprobar el desarrollo de la parte práctica.

##### 2. CONDICIONES PARA OBTENER LA REGULARIDAD Y/ O PROMOCIONALIDAD

###### 2.1 Régimen de regularidad

Para obtener la regularidad de la materia, los alumnos deberán cumplir con los dos requisitos siguientes:

- a) Asistencia no menor al 60% de las clases teóricas y prácticas.
- b) Aprobar dos parciales con nota mínima de 4. Se podrá recuperar sólo uno de los parciales.

###### 2.2 Régimen especial de promoción de la materia

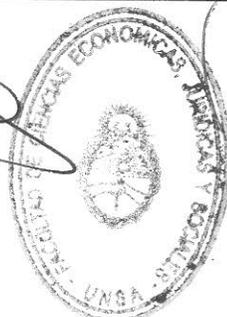
Se prevé también la posibilidad de un régimen especial mediante el cual el alumno puede aprobar la materia, para lo cual deberá cumplir con los siguientes requisitos:

- a) Asistir al 80% de las clases prácticas y teóricas.
- b) Aprobar con una nota mínima de 6 (seis) dos evaluaciones parciales. Se podrá recuperar sólo una de las evaluaciones parciales.
- c) Presentar un trabajo final individual o grupal de no más de tres integrantes, con sujeción a las pautas formales que se comuniquen al inicio del dictado de la materia.

La nota final del alumno surgirá de la ponderación del resultado de los requisitos mencionados.

*R. Claros*

Cra. María Rosa Panza de Miller  
Secretaría As. Académicos y de Investigación  
Fac. Cs. Econ. Jur. y Soc. - UNSa.



Cr. VICTOR HUGO CLAROS  
DECANO  
Fc. de Cs. Econ. Jur. y Soc. - UNSa.