

UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES

Facultad de Ciencias Económicas

Departamento de Administración

Asignatura: **SISTEMAS ADMINISTRATIVOS**

Código: **274**

Plan Vigente ()*

Cátedra: Prof. **CHAHIN, Tomás**

Carrera: (*) Lic. en Administración (RCS N.º 1695/24), Contador Público (RCS N.º 1509/18 y su modif. RCS N.º 215/20), Actuario (RCS N.º 1824/24) y Lic. en Sistemas de Información de las Organizaciones (RCS N.º 1825/24)

Aprobado por Res. Consejo Directivo (FCE)

Nro.: 3337/25

Valoración horaria semanal: 4 VH

Carga horaria total: 72

Carga horaria Teoría: 42

Carga horaria Práctica: 30

En caso de contradicción entre las normas previstas en la publicación y las dictadas con carácter general por la Universidad o por la Facultad, prevalecerán éstas últimas.

ENCUADRE GENERAL

a) Contenidos mínimos

Visión de la organización como sistema complejo. Elementos que constituyen el sistema. Modelo de sistemas y su relación con la naturaleza de la organización. Sistemas componentes de planeamiento y gestión comerciales, financiera, de capital humano y de producción. Los circuitos de normalización, regulación y control de las operaciones. Las áreas de las organizaciones, funciones y procesos. Niveles de autoridad y áreas de responsabilidad. Relación entre las estructuras y los procesos. Las formas básicas de articular tareas, flujos de información y decisiones. Caracterización de los sistemas administrativos. Análisis y diseño de sistemas administrativos. Tecnología de los sistemas aplicados a la gestión. Diferentes formas de diseño de la organización: metodologías y alternativas. Gestión de proyectos para la implementación de nuevos sistemas.

b) Razones que justifican la inclusión de la asignatura dentro del plan de estudios. Su importancia en la formación profesional

De acuerdo con los dichos de autores, como es el caso de Henry Mintzberg, y a nuestra propia experiencia, vivimos en un mundo de organizaciones. Hay organizaciones privadas (empresas pequeñas, medianas, grandes, internacionales), públicas (organismos estatales, prestadoras de servicios) y sin fines de lucro (clubes, fundaciones, cooperativas). La Administración tiene la misión de velar por la gestión de las organizaciones y, en especial, la materia Sistemas Administrativos se ocupa del diseño de la estructura organizacional y del desarrollo y funcionamiento de las actividades que se llevan a cabo en la organización a través de la interacción de los diversos procesos que la componen.

El avance de la tecnología, en especial los conocimientos que traen consigo las herramientas relacionadas con la informática, robótica, virtualidad, inteligencia artificial y otras que irán apareciendo de manera permanente, nos obliga a disponer de profesionales preparados no solamente para programar esas herramientas, sino fundamentalmente para que estas no se posicionen por encima de los objetivos, estrategia, estructuras, procesos y personas de la organización. El diseño de las estructuras, sistemas administrativos y demás procesos, deben estar sustentados en los criterios de calidad, efectividad, eficiencia y transparencia. Para ello es necesario conocer las necesidades de los clientes internos y externos, la cultura organizacional que varía de una organización a otra y las pautas de control interno para que los procesos sean seguros.

A todo esto, se agrega la orientación que las organizaciones deben tener en estos tiempos, hacia el desarrollo sostenible. El diseño organizacional deberá contemplar la búsqueda del equilibrio entre lo económico, ambiental y social, de lo cual las organizaciones no deberán desatenderse como si la responsabilidad fuera solo de los demás, pero no de sí misma.

c) Ubicación de la asignatura en el Plan de Estudios y requisitos para su cursada

De acuerdo con el plan de estudios implementado a partir del año 2025, la asignatura Sistemas Administrativos se encuentra ubicada dentro del denominado Ciclo Profesional de las carreras de Actuario, Contador público, Licenciado en Administración y Lic. En Sistemas de Información.

Tiene como requisito en la carrera de Contador Público la aprobación de la materia Administración General.

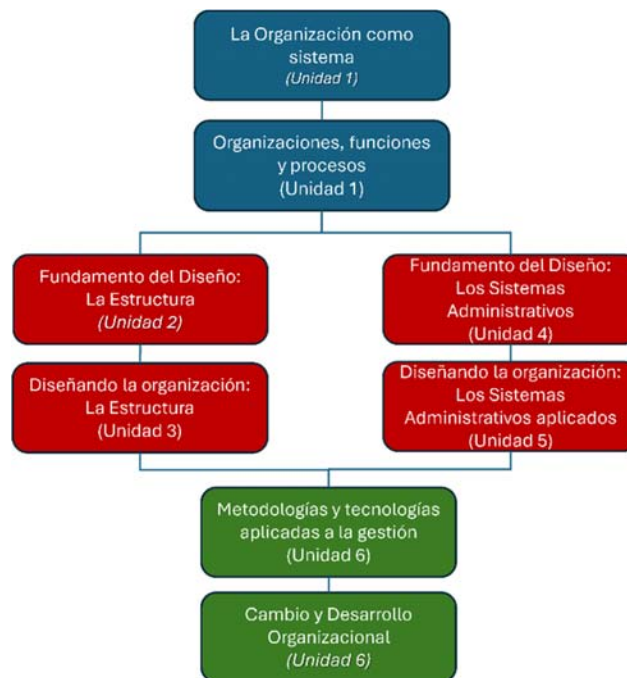
d) Objetivos del aprendizaje

Continuando con lo expuesto en el punto b), donde se exponen las razones de la existencia de nuestra materia, proponemos como objetivo principal poner a disposición de los alumnos los conocimientos, técnicas y herramientas para diagnosticar, analizar, diseñar e implementar estructuras y procesos en las organizaciones que respondan a sus propias necesidades y, fundamentalmente, a las necesidades de todas las partes interesadas que trabajan y/o esperan el éxito de su gestión.

Entendemos que el éxito en la gestión se da cuando la organización cumple con objetivos de rentabilidad, baja de costos y/o clientes/usuarios satisfechos, pero, además, logra ser útil a la comunidad a la que pertenece y a sus partes interesadas. Por ello, nos proponemos orientar el aprendizaje a la consideración por parte de los alumnos de la necesidad de satisfacer a los empresarios o accionistas en cuanto a su rentabilidad, también a los clientes o usuarios que esperan recibir un bien tangible o un servicio según sus necesidades y expectativas, atender también las de los propios trabajadores de la organización, la de los organismos de control, instituciones con las que se relaciona (sindicatos, seguros, etc.) y a la misma sociedad para la cual desarrolla sus actividades, formando parte de la misión para la que fue creada la organización.

De esta manera, para alcanzar estos objetivos proponemos la formación de futuros profesionales comprometidos con los valores de la responsabilidad social empresarial y el desarrollo sostenible, diseñando estructuras y procesos que respondan a lo que Mintzberg denomina “Los jugadores y las partes de la organización”.

PROGRAMA ANALITICO



UNIDAD 1: LA ORGANIZACION COMO SISTEMA

Objetivo de aprendizaje:

Retomar los conceptos de la escuela de sistemas estudiados en Administración General, de manera de ampliar su estudio en cuanto a las características de la organización como sistema. Analizar el proceso de diseño organizativo reconociendo a la estructura y a los procesos como elementos fundamentales para articular tareas, información y decisiones. Entender la relación entre estructura y procesos, y a partir de allí concebir una metodología de análisis común.

Temas a desarrollar:

- Visión de la organización como sistema complejo. Elementos que constituyen el sistema. Modelo de sistemas y su relación con la naturaleza de la organización.
- Enfoque de sistemas. El modelo de sistemas aplicado a la organización.
- Sistemas abiertos y cerrados. Principales características. Elementos del diseño.
- Organizaciones, funciones y procesos.
- Relación entre las estructuras y los procesos.
- Formas básicas de articular tareas, flujo de información y decisiones.

UNIDAD 2: FUNDAMENTOS DEL DISEÑO: LA ESTRUCTURA

Objetivo de aprendizaje:

Reconocer las actividades y relaciones que se dan dentro de una organización, así como también las áreas o sectores que la componen, sus funciones y niveles de autoridad. Incorporar los elementos disponibles para el diseño de la estructura organizativa (división y coordinación del

trabajo, formas de agrupamiento, descentralización decisoria), estableciendo su relación con cada tipo de estructura. Analizar el impacto de los elementos situacionales o contingentes sobre el diseño.

Temas a desarrollar:

- Actores (externos) y partes de la organización (ápex estratégico, línea media, núcleo operativo, tecnoestructura y staff de apoyo). Mecanismos de coordinación y flujos de información.
- Parámetros de diseño. Especialización de la tarea, formalización del comportamiento. Agrupamiento de las unidades. Dispositivos de enlace. Descentralización / delegación.
- Adaptación de la estructura a los factores situacionales.

UNIDAD 3: DISEÑANDO LA ORGANIZACIÓN: LA ESTRUCTURA

Objetivo de aprendizaje:

Diferenciar las diferentes formas que adquieren las estructuras según el contexto, industria o momento en la vida de la organización, de manera que responda a los requerimientos y necesidades de sus partes interesadas. Conocer los diagramas y descripciones de cargos que se utilizan para formalizar el diseño de la estructura.

Temas a desarrollar:

- Formas fundamentales de organización: simple o personal, burocracia mecánica o programada, profesional, proyecto pionero o adhocracia.
- Otras formas de organización: divisional, barcos comunitarios o misioneras, arena política.
- Fuerzas básicas para organizar. Búsqueda del equilibrio entre las formas de organización.
- Herramientas de diseño: gráficos de organización y manuales.

UNIDAD 4: FUNDAMENTOS DEL DISEÑO: LOS SISTEMAS ADMINISTRATIVOS

Objetivo de aprendizaje:

Comprender los conceptos de la gestión de procesos y, específicamente, de los sistemas administrativos, estableciendo la relación entre los objetivos de la organización, las operaciones y la información. Identificar los elementos componentes y los propósitos del diseño de sistemas administrativos. Analizar los distintos criterios a tener en cuenta en el diseño (eficacia, eficiencia, calidad, transparencia). Aprender la importancia de los puntos de control interno para el aseguramiento de los procesos y sistemas administrativos en particular.

Temas a desarrollar:

- Caracterización de los sistemas administrativos, elementos constitutivos.
- Articulación de tareas y del flujo de información para decisión y control.
- Los circuitos de normalización, regulación y control de las operaciones. Normas de control interno y pautas de auditoría.
- Impacto de la tecnología en los sistemas de gestión.

UNIDAD 5: DISEÑANDO LA ORGANIZACIÓN: LOS SISTEMAS ADMINISTRATIVOS APLICADOS

Objetivo de aprendizaje:

Comprender la utilidad de la formalización de los procesos como herramienta para lograr la homogeneidad y transparencia en las tareas. Utilizar los distintos tipos de diagramas y los manuales como herramientas para la formalización de sistemas administrativos.

Temas a desarrollar:

- Subsistemas aplicados: abastecimiento, operación, ventas, finanzas, capital humano.
- Subsistemas de planeamiento y control: presupuesto, contabilidad e información gerencial.
- Herramientas usuales: diagramas de flujo, circuitos y manuales.

UNIDAD 6: CAMBIO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Objetivo de aprendizaje:

Comprender, analizar y evaluar los distintos enfoques metodológicos para el de diseño organizacional desde las metodologías más tradicionales hasta las más modernas, dentro de un proceso de cambio permanente, que deberá ser gestionado dentro de un marco de desarrollo organizacional. Visualizar los conocimientos adquiridos para el diseño y desarrollo organizacional en un marco donde prevalezca la responsabilidad social empresaria y se disponga como premisa el desarrollo sostenible (ambiental, social y económico).

Temas a desarrollar:

- Metodologías y tecnologías aplicadas a la gestión: reingeniería, mejora continua, agilidad organizacional, robótica aplicada a los procesos, inteligencia artificial.
- Conceptos de desarrollo organizacional.
- Responsabilidad Social Empresaria y Desarrollo Sostenible.
 - Gestión de la Calidad, Ambiental y de la Seguridad y Salud en el Trabajo
 - Compliance / Programas de Integridad. Principios desarrollo sostenible.
 - Normas o estándares para su implementación (IRAM, ISO, otras).

BIBLIOGRAFIA

a) BIBLIOGRAFÍA OBLIGATORIA

CASTILLO, O., CHAHIN, T., MARTIN, M.A. (2006) Introducción a la calidad total, Buenos Aires, Ediciones Nueva Técnica (Ficha de lectura).

CHAHIN, TOMAS (2006), Mejora continua, Buenos Aires, Ediciones Nueva Técnica (Ficha de lectura).

GILLI, JUAN JOSE y otros (2007). Diseño organizativo: estructura y procesos. Editorial Granica. Buenos Aires.

HAMMER, MICHAEL y CHAMPY, JAMES (1994), Reingeniería, Editorial Norma, Bogotá.

MARTIN, MIGUEL ANGEL (2002), Organigramas, Buenos Aires, Editorial Nueva Técnica (Ficha de lectura).

MINTZBERG HENRY (2023), Understanding Organizations... Finally!, Berrett-Koehler Publishers Inc., Oakland, CA. (Ver Nota *)

Nota:

** La bibliografía del autor MINTZBERG (2023) se encuentra editada solo en idioma inglés, por lo que hasta que se publique en idioma español es reemplazado por el siguiente libro:*

MINTZBERG, HENRY (1991), Diseño de Organizaciones Eficientes, Editorial Ateneo. Buenos Aires.

b) BIBLIOGRAFIA AMPLIATORIA

AUDIRAC CAMARENA, C.A (et al.) (1994). ABC del desarrollo organizacional. México. Editorial Trillas.

BOAR ANDREI (2018), Descubriendo el Bitcoin, Editorial Profit, España.

DRUCKER, PETER (2001), La Gerencia: Tareas, Responsabilidades y Prácticas, El Ateneo, Buenos Aires.

DRUCKER, PETER (1987). La innovación y el empresariado innovador – La práctica y los principios. Buenos Aires. Editorial Sudamericana.

EVANS, J. y LINDSAY, W. (2000). Administración y control de la calidad. México. International Thomson Editores.

GILLI, JUAN JOSE (2017), Claves de la estructura administrativa. Buenos Aires. Granica.

HELLRIEGEL, D. y SLOCUM J.W. Jr. (2004), Comportamiento organizacional. México. International Thomson Editores.

ISO 9001 (2015). Norma ISO 9001:2015 Sistemas de gestión de la calidad - Requisitos – Traducción oficial IDT, Buenos Aires: IRAM, Referencia numérica: IRAM-ISO 9001:2015.

JURAN, J.M. y GRZYNA, F.M. (1996), Análisis y Planeación de la Calidad. México. Editorial Mc Graw Hill.

PRAHALAD, C. y KRISHNAN, M. (2009). La nueva era de la innovación. México: Mc Graw Hill

ROSEMANN, M. y VON BROCKE, J. (2015), The six core elements of business process management. En: vom Brocke J., Rosemann M. (eds) Manual sobre gestión de procesos empresariales 1. Manuales internacionales sobre sistemas de información. Springer, Berlín, Heidelberg.

SCHODERBEK y otros, 1984, Sistemas Administrativos, Ateneo, Buenos Aires.

METODOS DE CONDUCCIÓN DEL APRENDIZAJE

a) Objetivos generales a cumplir en los cursos

El equipo docente de cada curso pondrá a disposición de los alumnos los conocimientos y recursos didáctico - pedagógicos suficientes con el objetivo de articular los temas del programa y el desarrollo de las competencias necesarias para el diseño de estructuras y procesos organizacionales que resulten satisfactorias a todas las partes interesadas de la organización, en un marco de responsabilidad social y desarrollo sostenible.

b) Metodología del proceso enseñanza – aprendizaje

De acuerdo con la modalidad del curso seleccionado las clases se dictarán según las siguientes metodologías:

- **Presencial:** el dictado de la clase se realiza con la presencia física del profesor y los alumnos en el aula, en la sede respectiva.
- **Remota sincrónica:** el dictado de la clase se realiza a través de una conexión a un aula virtual, donde el profesor y los alumnos se encuentran en un horario preestablecido. Esta metodología se da en los casos de los cursos híbridos.
- **Remota asincrónica:** el profesor pone a disposición de los alumnos la clase en un aula virtual, de manera que estos últimos accedan a la misma en el momento del día y la semana que elijan de acuerdo con su propia organización. Esta metodología se da en el caso de los cursos Virtuales.

Al inicio del curso los alumnos tendrán acceso al Cronograma correspondiente a través del cual tendrán la información necesaria en cuanto al tema a dictarse por clase, fechas de los exámenes y otras actividades.

c) Dinámica del dictado de las clases

- **Clases**

La metodología a seguir en las clases se basa en la **exposición del tema del día por parte del profesor**, así como también la realización de actividades prácticas relacionadas. Esta metodología se completa con la participación de los alumnos, exponiendo los conocimientos previos adquiridos de la lectura de la bibliografía, sus propias experiencias adquiridas en el ámbito laboral y, fundamentalmente, la exposición de las dudas o puntos que no hayan sido aprendidos.

La **participación de los alumnos la consideramos muy importante** para el enriquecimiento de los temas tratados, fundamentalmente porque el profesor podrá tomar conocimiento de aquellos que generen mayores dificultades para su comprensión.

Se completa el dictado de clases con **dinámicas o actividades individuales o grupales**, con el objetivo de aplicar los conceptos teóricos a la realidad de las organizaciones.

- **Generación de conocimiento de primera parte**

Consiste en la **experiencia directa de los alumnos realizada en una organización real**, donde a partir de las consignas dadas por el profesor podrán aplicar los conceptos teóricos en casos reales.

Esta actividad podrá desarrollarse de manera individual o grupal, de acuerdo con las consignas de cada curso, así como también podrá realizarse en forma integrada aplicada a todos los temas de la materia, o solamente a un tema en particular.

Tiene por objetivo el **desarrollo de habilidades profesionales** (realización de entrevistas, preparación de informes escritos, utilización de software, presentación oral, etc.), así como también **habilidades sociales** (trabajo en equipo, búsqueda de consensos), con alto nivel de valoración en las búsquedas laborales.

METODOS DE EVALUACION

a) Cursos presenciales y virtuales

A los efectos de la evaluación de la materia se establecen las siguientes instancias:

- ***Evaluaciones parciales individuales***

Los alumnos serán evaluados, como mínimo, con dos exámenes escritos –en días y horarios de clase- (Resolución CD 386/2006) que contemplarán aspectos teóricos y prácticos de la asignatura. Solo serán examinados los alumnos regulares e inscriptos en cada curso.

Cada parcial se dividirá en dos partes: práctica y otra teórica, y ambas deben resultar aprobadas, con nota igual o superior a 4 (cuatro) puntos. Si una parte se calificara con nota inferior a 4 (cuatro) puntos el parcial completo merecerá como calificación dicha nota. De acuerdo con la normativa vigente, el alumno podrá recuperar un parcial cuya nota haya sido inferior a 4 (cuatro) puntos o en caso de ausencia. La instancia de recuperatorio también podrá ser utilizada para aquellos casos que tengan calificaciones iguales o superiores a 4 (cuatro) y menores a 7 (siete) y deseen elevar la nota para alcanzar la promoción.

La calificación obtenida en el examen recuperatorio reemplazará a la nota del parcial que se recupera.

- ***Evaluación por trabajos de campo o de aplicación práctica (grupal o individual)***

La evaluación se completará con la participación de los alumnos en trabajos a través de los cuales tendrán la posibilidad de aplicar los conocimientos teóricos en diferentes organizaciones, de manera de completar el proceso de aprendizaje realizando tareas específicas de aplicación en el campo.

Cada curso establecerá la metodología más conveniente para la implementación de estos trabajos.

Los alumnos que de acuerdo con la Resolución CD 455/2006:

1. hubieran aprobado todas las instancias de evaluación (nota parcial 4 o más puntos) y la nota final fuere siete (7) puntos o más de promedio, serán promovidos automáticamente y su calificación será el promedio resultante de ellas.
2. hubieran aprobado todas las instancias de evaluación (nota parcial 4 o más puntos) y la nota final fuere cuatro (4) puntos o más puntos de promedio, pero inferiores a siete (7) serán considerados “regulares” a los fines de rendir un examen final de la asignatura.
3. hubieran obtenido, luego de todas las instancias de evaluación, notas finales inferiores a cuatro (4) puntos de promedio se les asignará la nota “insuficiente”.

Los alumnos que no se presenten a todas las evaluaciones serán considerados ausentes. En el caso que hayan tenido una evaluación con nota (no recuperada) inferior a cuatro (4) tendrán calificación insuficiente.

Dado que solamente serán calificados los alumnos inscriptos en la lista del curso respectivo, que brinda la Facultad, aquellos alumnos que hayan asistido a las clases en carácter de oyentes o voluntarios no podrán presentarse a rendir los exámenes parciales respectivos,

por cuanto la Facultad no labrará acta alguna en tales condiciones ni se admitirán cambios de curso o la rendición de exámenes parciales en otros cursos.

b) Régimen de exámenes finales, intensivos, magistrales y libres

El examen final integrador comprenderá temas teóricos y prácticos de la asignatura, debiendo el alumno aprobar ambos temarios, para que su calificación resulte promediada, con un puntaje que alcance por lo menos un 60% de los contenidos. Por consiguiente, los alumnos que obtengan una calificación inferior a 4 (cuatro) puntos serán considerados insuficientes y aquellos con una calificación igual o superior a 4 (cuatro) aprobarán la asignatura con dicha nota (Resolución CD 406/2006).

En el caso de cursos intensivos la evaluación se realizará con una nota final para cada alumno inscripto, que surgirá de un único examen final y la combinación de seguimiento de lectura y trabajos prácticos.

c) Criterio de confección del promedio de notas finales

En los casos en que fuere necesario expresar en número entero el promedio de notas parciales o de estas y el examen parcial, se aplicará el número entero superior si la fracción fuere de 0.50 puntos o más y el número entero inferior si fuere de 0.49 o menos. Cuando la nota fuese de 3.01 a 3.99 se calificará con 3 (tres) puntos. (Resolución CS 4994/93)