



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL COMAHUE

COMPLEJO UNIVERSITARIO REGIONAL ZONA ATLÁNTICA Y SUR

PROGRAMA DE LA ASIGNATURA: Análisis Organizacional

CARRERA: Licenciatura en Administración Pública

CURSO: Cuarto año

ORDENANZA: Plan: 0814/01 - Modificatorias: 0164/03 - 0387/03 - 0729/04

AÑO: 2026

CUATRIMESTRE: 1°

EQUIPO DE CATEDRA:

Profesor Adjunto: Mg. Nelson Fabian Fernandez

1. FUNDAMENTACIÓN

Análisis Organizacional como asignatura se ubica en el Plan Ord. 814/2014 en el cuarto año de la carrera Licenciatura en Administración Pública y se corresponde a la Orientación Teoría de la Administración del Área Administración y Gestión.

Su estudio debe permitir el acceso a un saber teórico y a la vez práctico, por lo que su valor se define como formativo e instrumental.

El análisis Organizacional nos ofrece diversos modelos para el abordaje, tratamiento y resolución de problemas de sistemas organizativos y si bien sirve para aplicarlos a Organizaciones de carácter público y/o privado, el sesgo y la direccionalidad en esta Asignatura será de carácter público.

Uno de los cambios más notables que han tenido lugar recientemente en la teoría de la administración pública es la fuerza que ha tomado la discusión en torno a "las organizaciones públicas". Sorprendentemente, desde hace varios años un numeroso grupo de académicos han puesto en un lugar de privilegio el concepto de organizaciones públicas en artículos de revistas, libros, seminarios y conferencias. Por supuesto, este concepto se ha introducido de lleno en los mapas curriculares que forman administradores públicos en las carreras de administración pública.

La pregunta que resulta es si el concepto de "organizaciones públicas" es uno más o si ha venido a reemplazar algún otro que era protagónico.

La aparición del concepto "organizaciones públicas" sólo es una parte de un "iceberg", el cual está vinculado a la presencia de una corriente que hoy ocupa el primer plano no sólo en la teoría sino también en la práctica que desarrollan los administradores públicos: la gerencia pública.

El uso del término organizaciones públicas simboliza para la gerencia pública, la necesidad de adaptarse a los cambios organizacionales y contextuales cada vez más turbulentos que están ocurriendo actualmente en los diversos órdenes de la vida y que necesitan respuestas inmediatas.

En la actualidad el concepto de organizaciones públicas intenta captar los cambios en las estructuras, los ambientes y objetivos que envuelven a las organizaciones gubernamentales, sociales, públicas y privadas, yendo de lo particular a lo general.

Hace un tiempo relativamente reciente han aparecido una especie de organizaciones que escapan a la tipología tradicional de estatal, privado y social. Este tipo de organizaciones son identificadas como organizaciones híbridas, cuasipúblicas, cuasigubernamentales, ONGs., por citar algunos ejemplos. Se habla de ellas como las organizaciones del tercer sector, el sector no lucrativo, etc.

La Administración Pública, por su interacción con otras disciplinas como la sociología, la política, la antropología, la economía, entre otras, requiere de una metodología que ayude a explicar el funcionamiento y los problemas detectados en las organizaciones, para poder proceder a una intervención conjuntamente con otras que conforman las ciencias sociales y de la Administración, constituyendo un ámbito de prácticas interdisciplinarias.

No hace demasiado tiempo que el Análisis Organizacional constituye un campo de prácticas profesionales, tanto que se discute cuáles son las disciplinas que se aproximan a este saber y se pone en duda si alguna de ellas predomina por sobre otras.

Lo que se sabe con certeza es que se lo requiere toda vez que las crisis, los obstáculos y los

problemas ponen en peligro el buen desarrollo de las organizaciones y no permiten cumplir con sus objetivos

2. OBJETIVOS SEGÚN PLAN DE ESTUDIOS

Sin objetivos por plan

2.1 OBJETIVOS DEL PROGRAMA

La presente propuesta apunta, primeramente, al desarrollo de un proceso de formación para asumir una tarea en el campo de las organizaciones e instituciones públicas, sean estas estatales o de la sociedad civil, tarea que requiere la construcción de una actitud individual que acepte y comprenda la interdisciplina, que favorezca la práctica interpretante de los ámbitos, los sucesos y las personas.

De la Cátedra:

- Lograr que el alumno conozca la complejidad de las organizaciones modernas, su funcionamiento y el impacto con su entorno
- Desarrollar Técnicas conducentes a resolver problemas concretos de una organización.
- Reflexionar acerca de la complejidad del objeto de estudio.
- Promover el enfoque interdisciplinario para abordar las diferentes dimensiones de las organizaciones.
- Conocer la naturaleza de las Organizaciones, analizar las variables y detectar los problemas que aquejan a las organizaciones y plantear propuestas de solución
- Manejar metodologías que permitan el diagnóstico administrativo organizacional

3. CONTENIDOS SEGÚN PLAN DE ESTUDIOS

Contenidos mínimos según Plan de Estudios Ord. 814/2001

- Condicionantes históricos y teorías organizacionales.
- Modelos de abordajes
- Demandas del cliente.
- La negociación. Dimensiones y niveles de análisis.
- Dinámica organizacional.
- Rol del Analista.
- Diagnóstico y evaluación.
- Diseño Organizacional.
- Cambio organizacional y reforma administrativa

4. CONTENIDOS ANALÍTICOS

Contenidos programa analítico.

Unidad I:

La organización como objeto de estudio. Las teorías y modelos organizacionales. Los niveles y dimensiones de análisis. Instituciones, organizaciones y grupos. Atravesamiento y transversalidad.

Unidad II:

El análisis Organizacional, Delimitación. Concepto, teorías, práctica, disciplina e interdisciplina. Enfoques posibles en el análisis. El rol del analista.

Unidad III:

Diseños y estructuras organizacionales. Las metáforas organizacionales. Diseño de organizaciones según las disciplinas. Las contradicciones. Las relaciones dialógicas. Estructuras: análisis de tipologías.

Unidad IV:

La organización en marcha. Los procesos organizacionales y su diagnóstico. Métodos y técnicas de investigación y diagnóstico: Elementos y pasos. Poder, comunicación, cultura, liderazgo y negociación. El cambio organizacional.

Unidad V:

Las públicas no-estatales. La emergencia de la sociedad civil organizada. Historia y presente de las organizaciones de la sociedad civil en Argentina.

Unidad VI:

Las Organizaciones modernas. El impacto tecnológico. Características en la prestación de bienes y servicios. Herramientas digitales. Modernización de la gestión en organizaciones públicas. Tendencias actuales

5. BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía básica

Unidad I:

- Etkin, Jorge (2000) : "Análisis de la Organización" Cap. 1, pp. 3-28. En: Etkin, J: Política, Gobierno y Gerencia de las Organizaciones. Ed. Prentice Hall, Buenos Aires.
- Krieger, Mario (2001): Sociología de las Organizaciones. Cap. 1 "La sociología de las organizaciones y las teorías organizacionales". Ed. Prentice Hall, Bs. As.
- Schvarstein, Leonardo: "Organizaciones e Instituciones". En: Psicología Social de las

Organizaciones. Ed. Paidós, Bs. As., 1991. Pago 26-62.

- Schlemenson, Aldo (1990) La perspectiva ética en el análisis organizacional. Cap. 6 "La organización como objeto. Siete dimensiones para su análisis". Paidos, Bs. As.

Unidad II

- Schlemenson, Aldo (1990) La perspectiva ética en el análisis organizacional. Cap. 1 "Introducción" y Cap. 4 "El análisis organizacional como método y modelo de abordaje". Paidos, Bs. As.
- Leonardo (2002). "La práctica del análisis organizacional en contextos específicos" En <http://www.wikilerning.com>
- Etkin Jorge - Schvarstein. Leonardo (1992) Identidad de las organizaciones Invariancia y cambio. Cap. 7. "Marco teórico para el análisis organizacional". Ed. Paidos, 13s. As

Unidad III

- Schvarstein, Leonardo (1991): Diseño de organizaciones. Tensiones y paradojas. Ed. Paidós, Bs. As. Pago 201-259.
- Etkin, Jorge - Schvarstein, Leonardo (1992) Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio. Cap. 5 "Concepto y características de las estructuras". Ed. Paidos, Bs. As.
- Etkin, Jorge (2000): Política, Gobierno y Gerencia de las Organizaciones. Cap. 4, 5, 6, 7 Y 8. Diseño y modelos de organización. Ed. Prentice Hall, Buenos Aires.

Unidad IV

- Krieger, Mario (2001): Sociología de las Organizaciones. Cap. 11 "Diagnóstico organizacional". Ed. Prentice Hall Bs. As.
- Idem (2001): Sociología de las Organizaciones. Cap. 9 "Relaciones de poder y liderazgo en las organizaciones" Ed. Prentice Hall, Bs. As /
- Idem (2001): Sociología de las Organizaciones. Cap. 8 "Cultura organizacional". Ed. Prentice Hall, Bs. As.
- Idem (2001) Sociología de las Organizaciones. Cap. 5 "Comunicación organizacional". Ed. Prentice Hall, Bs. As.
- Jorge (2000): Política, Gobierno y Gerencia de las Organizaciones. Cap. 9 y 10 Dinámica y desarrollo de la organización. Ed. Prentice Hall, Buenos Aires.
- Etkin, Jorge - Schvarstein, Leonardo (1992) Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio. Cap. 10 "La noción de poder"; Ed. Paidos, Bs. As.
- Etkin, Jorge - Schvarstein, Leonardo (1992) identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio. Cap. 6 "El cambio no planeado". Ed. Paidos, Bs. As.

Unidad V

- Etkin, Jorge (2000): Política, Gobierno y Gerencia de las Organizaciones. Cap. 20 "Gestión de instituciones". Ed. Prentice Hall, Buenos Aires.
- De Fiero, Sergio (2005) Organizaciones de la Sociedad Civil. Cap. 5 " Sobre la historia de las organizaciones de la sociedad civil en la Argentina". Paidos, Bs. As.

Unidad VI

- Álvaro Ramírez Alujas (2011). Gobierno abierto y Modernización de la gestión pública: Tendencias actuales y el (inevitable) camino que viene. Revista Enfoques • Vol. IX • Nº15
- Kaufman, Ester; Oszlak, Oscar (2014). Teoría y práctica del gobierno abierto: lecciones de la experiencia internacional. Buenos Aires: OEA, Red Gealc y IDRC.
- Oszlak Oscar (2012): Gobierno Abierto: Promesas, supuestos, desafíos. Presentado en VIII Conferencia Anual INPAE 2: "Gobierno Abierto: Por una gestión pública más transparente, participativa y colaborativa", San Juan de Puerto Rico

Bibliografía de consulta

- Berger, Peter - Luckmann, 'Tomas (1984) : La construcción social de la realidad. Ed. Amorrortu, Bs. As .
- Etkin, Jorge - Schvarstein, Leonardo (1992) Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio. Ed. Paidós, Bs. As.
- Etkin, Jorge (2000): Política, Gobierno y Gerencia de las Organizaciones. .Ed. Prentice Hall. Buenos Aires.
- Kaes, R.(1989) La institución y las instituciones. Ed. Paidós, Bs. As.
- Krieger, María (2001): Sociología de las Organizaciones. Ed. Prentice Hall, Bs. As. Lourau, René (1970):El Análisis Institucional. Ed. Amorrortu, Bs. As.
- Pichón-Riviére, Enrique (1984): El Proceso grupal. Del psicoanálisis a la psicología social. Ed. Nueva Visión, Bs. As.
- Schlcmenon, Aldo (1990) La perspectiva ética en el análisis organizacional. Paidos, Bs. As.
- Schlemenson, Aldo (1996): Organizar y conducir la escuela. Ed. Paidós, Bs. As ..
- Schvarstein, Leonardo (1991): Diseño de organizaciones. Tensiones y paradojas. Ed. Paidós, Bs. As.
- Schvarstein, Leonardo (1991): Psicología Social de las Organizaciones. Ed. Paidós, Bs. As.
- Leonardo (2002). "La práctica del análisis organizacional en contextos específicos" En <http://www.wikilerning.com>
- Suárez, Francisco y otros (1999): Analista Organizacional ¿Profesión o saber? Ed. Macchi, Bs. As.
- De Fiero, Sergio (2005) Organizaciones de la Sociedad Civil. Cap. 5 " Sobre la historia de las organizaciones de la sociedad civil en la Argentina". Paidos, Bs. As.

6. PROPUESTA METODOLÓGICA

Propuesta Metodológica

Las clases se desarrollarán en forma teórica y teórico-práctica por parte de los docentes en dos clases semanales de 3 horas reloj cada una.

Las clases teórica consistirán en el desarrollo de los contenidos propuestos por parte del docente y la discusión y análisis de los mismos.

En las clases teórico-prácticas será obligatoria la lectura del material bibliográfico previo al encuentro con el docente, con el objeto de fortalecer el debate, la discusión y el análisis. En estos espacios se desarrollarán guías de lectura sobre la bibliografía y seguimiento y evaluación grupal de los casos seleccionados por los alumnos para construir un análisis organizacional.

Durante el transcurso de las clases habrá un momento introductorio, de alcance teórico y general

de aproximadamente cuarenta minutos a cargo del docente mediante una exposición apoyada por elementos gráficos y esquemáticos (transparencias y proyecciones); un momento de comprensión, elaboración y análisis de conceptos a partir de preguntas problemas formuladas sobre la base de la bibliografía (1 hora 30 minutos aproximadamente) y por último un momento de conclusiones a través de un plenario que estará dirigido a rescatar el aporte de los alumnos sobre el problema seleccionado (Tiempo estimado 50 minutos).

Trabajos Prácticos:

Los alumnos deberán realizar y aprobar durante el cursado de la asignatura **cinco trabajos prácticos** y tres **(3) informes parciales** y un **Trabajo Final** de acuerdo a las guías elaboradas por el equipo de cátedra. Este trabajo podrá realizarse por grupos de alumnos no superior a dos integrantes y deberá ser aprobado mediante la defensa del mismo en un coloquio con una nota igualo superior a 7 (siete) durante el período regular de clases.

Para la elaboración de los informes parciales y el trabajo final los alumnos deberán seleccionar y analizar una organización pública de acuerdo a las consignas que figuran en el Anexo de este Programa.

7. EVALUACIÓN Y CONDICIONES DE ACREDITACIÓN

Evaluación y condiciones de acreditación

Para los alumnos regulares: Para aprobar la cursada

1. Deberán aprobar dos parciales con nota igual o superior a **4 (cuatro)**.
2. Aprobar la totalidad de los trabajos prácticos, informes parciales y trabajo final con nota igual o superior a **4 (cuatro)**.
3. Concurrir al 80 % de las clases prácticas

Para los alumnos regulares: Para aprobar por modalida de promoción

1. Deberán aprobar dos parciales con nota igual o superior a **7 (siete)**.
2. Aprobar la totalidad de los trabajos prácticos, informes parciales y trabajo final con nota igual o superior a **7 (siete)**
3. Concurrir al 80 % de las clases prácticas

Para los alumnos libres:

Quienes opten por esta modalidad deberán aprobar el Trabajo Final de acuerdo al esquema que se presenta en el anexo de este programa y cuyo objeto de estudio sea una organización de la comunidad y un examen final oral.

8. PARCIALES, RECUPERATORIOS Y COLOQUIOS

Para los alumnos regulares:

1. Deberán aprobar dos parciales con nota igual o superior a 4 (cuatro).
2. Ambos parciales contarán con un recuperatorio

Para los alumnos promocionales:

1. Deberán aprobar dos parciales con nota igual o superior a 7 (siete)

Coloquio:

1. Deberán aprobar un coloquio con nota igual o superior a 4 (cuatro) para aprobar la cursada o con nota igual o superior a 7 (siete) para promocionar

9. DISTRIBUCIÓN HORARIA

Distribución horaria

Clases Teóricas: Lunes 18:00 a 21:00 hs.

Clases Prácticas: Miércoles de 18:00 a 21:00 hs.

10. CRONOGRAMA TENTATIVO

Cuatrimestre				
Tiempo / Unidades	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Unidad 1	X			
Unidad 2	X			
Unidad 3		X		
Unidad 4		X		
Unidad 5			X	
Unidad 6				X

11. PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES EXTRACURRICULARES

Sin actividad extracurricular

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL COMAHUE
Centro Universitario Regional Zona Atlántica
ANEXO

INFORME N° 1

Objetivo: Seleccionar una organización como objeto de estudio y análisis en sucesivos trabajos.

Consignas:

- 1) Seleccionar una organización. Fundamentar de acuerdo al material teórico porque es una organización.
- 2) Describir sus aspectos físicos, estructura edilicia., tecnologías, etc.
- 3) Describir las funciones, servicios y productos principales.
- 4) Determinar cuántas personas; trabajan en esa organización, quienes son sus usuarios, cuales son los horarios.
- 5) Realizar una descripción de las principales instituciones que la atraviesan.
- 6) Explicar los atravesamientos presente

INFORME N° 2 Análisis de diseño y estructura de la organización

Objetivo: Relevar los aspectos centrales de la organización (los significantes) que permitan una reconstrucción de su diseño y estructura de acuerdo a las variables e indicadores identificados en el material bibliográfico y las clases teóricas.

Las principales fuentes para realizar el presente trabajo serán entrevistas, documentación y material bibliográfico

Consignas:

- a) Reconstrucción de la identidad organizativa Describir y explicar cómo fue construyendo su identidad la organización seleccionada.
- b) Lograr una reconstrucción del diseño organizativo a partir de las siguientes variables:
 1. Especialización del trabajo: Describir las tareas de la organización.
 2. Formalización: Describir el grado en que las tareas están especificadas, definidas y escritas.
 3. Departamentalización: Describir el criterio base sobre el cual los trabajos son agrupados.
 4. Cadena de mando: Describir la línea ininterrumpida de autoridad
 5. Ámbito o amplitud de control: Describir la cantidad de subordinados que contiene cada

nivel de control.

6. Centralización-descentralización de las decisiones. La forma de tomar las decisiones.

Hay dos tipos de decisiones: estratégicas y operativas. En algunas organizaciones las primeras son centralizadas y las operativas son descentralizadas.

c) Análisis de los elementos de la estructura: En función de la documentación recogida en el punto anterior, realizar un análisis que permita identificar los tipos de estructuras presentes en la organización; simple o funcional; por producto; geográfica y/o matricial.

d) Presentar un organigrama tentativo para la organización y fundamentar el esquema de acuerdo a un criterio eficiente

INFORME N° 3

Consigna: Sobre los siguientes procesos organizacionales realizar un análisis descriptivo en la organización objeto estudio.

a) Los procesos de cambio en las organizaciones.

1. Describir los cambios en el contexto: cómo es el entorno político, social, cultural, tecnológico, científico o administrativo que propicia el cambio_

2. De donde provienen las fuerzas del cambio. Las fuerzas externas: los recursos financieros, físicos, humanos. Las fuerzas internas: Cambios de objetivos de la organización, nueva política administrativa, etc.

3. Tipología de los cambios: reactivo o proactivos. Cambios evolutivos, revolucionarios, sistemáticos.

4. Las resistencias al cambio: identificación del o los grupos internos y tipos de resistencia: lógica, psicológica, sociológica.

5. Estrategias y técnicas utilizadas para vencer los cambios:

I. Educación.

II. Participación

III. Facilitación y apoyo.

IV. Técnicas: coerción, intervención participación, persuasión.

6. Agentes del cambio: ¿quiénes son los autores?

7. Las fases del cambio

b) La cultura organizacional (ver detalle en Mario Krieger "Sociología de las organizaciones" Pág.480-482.

c) El Poder en las organizaciones (ver detalle en Mario Krieger " Sociología de las organizaciones" Pág. 4830-4852.

Nelson Fabian Fernandez
Profesor Adjunto

Viedma, 20 de marzo de 2026