

Guía de aprendizaje  
**12406-Dirección Estratégica**  
(6 ECTS)

*Año académico 2019-2020*

**Máster en Dirección, gestión e intervención en Servicios Sociales**  
**Módulo 2: Dirección y gestión en Servicios Sociales**

*Profesora: M<sup>a</sup>Emília Gil i Girbau*

## **1.- Presentación de la asignatura**

Muchas de las organizaciones no lucrativas se caracterizan por centrar su energía en la gestión del día a día. Se deja para más adelante la observación sistemática de los cambios del entorno. Lo único que podemos asegurar del entorno de nuestra organización es que cambia constantemente. Por eso debemos conocer las herramientas que nos ayudan a prever y adaptarnos a los cambios, a planificar el futuro, de ver qué cambios tenemos que hacer... No podemos quedar aislados como si estuviéramos dentro de una campana de cristal. Debemos tener una visión proactiva (anticiparnos a los cambios) y no reactiva (actuar cuando no queda más remedio).

Se presentan varias herramientas que permitirán ver dónde está la organización, qué tiene que hacer si quiere conseguir unos objetivos, cómo debe hacerlo, qué sistemas de control y seguimiento debe utilizar...(planificación estratégica).

Las organizaciones se relacionan con otras organizaciones, con miembros que la forman, con las administraciones..., y estas relaciones son dinámicas. Por eso tenemos que conocer el entorno y ver cómo cambia (análisis del entorno y detección de necesidades).

A partir del conocimiento de la realidad podremos elaborar los proyectos que permitirán llevar a cabo la misión de nuestra organización (gestión de proyectos).

Cambiar no es fácil, pero a veces es necesario hacerlo. En esta unidad veremos elementos a considerar cuando se introducen cambios organizativos y de gestión de entidades (gestión del cambio).

Las organizaciones no lucrativas deben hacer un esfuerzo para dar unos servicios de calidad y adaptados a las necesidades de sus usuarios. En la última unidad veremos qué herramientas de gestión debemos utilizar para conseguir el reto de la calidad total (gestión de la calidad).

## **2.- Competencias a desarrollar**

1. Distinguir qué es el pensamiento estratégico y qué significa aplicarlo en la dirección de la organización.

Competencia transversal: Comprender la lógica y el sentido del pensamiento estratégico en la dirección y gestión de las organizaciones.

Competencia específica: Conocer los retos del sector social y cómo, desde el pensamiento estratégico, afrontarlos para garantizar la creación de valor social de las organizaciones del tercer sector.

2. Comprender qué es la planificación estratégica y los beneficios que comporta iniciar este proceso en una organización.

*Competencia transversal:* Saber trasladar a la gestión de las ONL i las entidades sociales el pensamiento estratégico y la metodología que les son propias.

*Competencia específica:* Analizar de modo crítico los beneficios, las limitaciones y especificidades de la planificación estratégica en el sector social.

3. Reconocer qué debemos tener en cuenta para iniciar un proceso de estas características en una organización concreta.

*Competencia transversal:* Conocer los condicionantes necesarios para iniciar una planificación estratégica de éxito.

*Competencia específica:* Saber distinguir los elementos básicos del plan estratégico, en cuanto a planificación y organización, que garanticen el diseño de una planificación estratégica eficaz y aplicable.

4. Distinguir cuáles son las fases en que se desarrolla este proceso.

*Competencia transversal:* Saber diseñar los distintos procesos consecutivos de la planificación estratégica, manteniendo la coherencia a lo largo de las fases.

*Competencia específica:* Conocer los diferentes métodos de participación en la elaboración del plan estratégico.

*Competencia específica:* Distinguir las fases de diagnóstico, análisis y toma de decisiones del plan estratégico.

*Competencia específica:* Analizar y saber declarar correctamente la misión y los valores de la organización.

*Competencia específica:* Mantener la concordancia y coherencia entre la fase de diagnóstico y formulación de objetivos, garantizando la adecuada toma de decisiones durante el proceso.

5. Trasladar el plan estratégico a la gestión operativa del día a día y ver como se convierte el proyecto en realidad.

*Competencia transversal:* Garantizar la implementación del plan estratégico mediante el conocimiento de las barreras y técnicas concretas de implementación.

*Competencia específica:* Saber formular debidamente los objetivos, tanto estratégicos como específicos.

### **3.- Contenidos**

La planificación estratégica nos dirá dónde estamos, dónde queremos ir y qué tenemos que hacer para llegar. Estas preguntas nos permitirán definir o redefinir la misión, hacer un análisis externo e interno viendo los puntos fuertes y débiles y las oportunidades y amenazas, y finalmente plantear una serie de líneas de acción, objetivos generales y objetivos específicos.

#### **La naturaleza de la gestión estratégica orientada a las organizaciones de servicios sociales**

- 1.1. Las decisiones estratégicas
- 1.2. El proceso de la gestión estratégica
- 1.3. La misión y visión de la organización
- 1.4. objetivos estratégicos
- 1.5. los valores

#### **2. Diferentes enfoques de análisis de la organización**

- 2.1. Straw modelo
- 2.2. Análisis externo y análisis interno
- 2.3. DAFO / CAME

#### **3. Formulación de las estrategias**

#### **4. Evaluación y selección de las estrategias**

#### **5. Implantación de las estrategias**

- 5.1. La implantación de la estrategia
- 5.2. El diseño de la estructura organizativa
- 5.3. Sistemas de dirección y liderazgo
- 5.4. La cultura organizativa y gestión del cambio
- 5.5. La gestión del cambio
- 5.6. Sistemas de planificación y evaluación

### **4.- Resultados de aprendizaje**

1. Distinguir qué es el pensamiento estratégico y qué significa aplicarlo a la dirección de la organización.
2. Comprender qué es la planificación estratégica y los beneficios que puede comportar iniciar este proceso en una organización.

3. Reconocer qué hay que tener en cuenta para iniciar un proceso de estas características en una organización concreta.
4. Distinguir cuáles son las fases en que se desarrolla este proceso.
5. Trasladar el plan estratégico a la gestión operativa del día a día y ver cómo se convierte el proyecto en realidad.
6. Conocer algunas metodologías y técnicas que pueden ser de utilidad para llevar a cabo un proceso de planificación estratégica.

## 5.- Metodología

### 5.1.- Actividades del profesor:

- Presentar los materiales de consulta de cada tema.
- Guiar el análisis de casos prácticos.
- Proponer artículos o casos en el campus virtual.
- Orientar la metodología de trabajo.
- Organización y dinamización de foros de debate.

### 5.2.- Actividades de los estudiantes:

- Analizar, personalmente y en grupo los diversos casos prácticos planteados.
- Participar en los Foros de debate.
- Comentar y debatir con el resto de compañeros los diversos casos prácticos y las situaciones simuladas.
- Leer la bibliografía recomendada para cada tema.

Las horas de trabajo del estudiante se distribuyen de la siguiente manera:

Trabajo en aula:	20 horas	0,80 ECTS
Trabajo tutorizado:	32,5 horas	1,3 ECTS
Trabajo autónomo:	35 horas	1,40 ECTS

## 6.- Sistema de evaluación

### 6.1.- Actividades o instrumentos de evaluación

Trabajo en grupo e individual a través de un caso práctico de una organización social.  
Consulta de páginas web relativas a organizaciones no lucrativas y administraciones públicas que desarrollan planes estratégicos.

Actividades de evaluación continuada:

- Definición de la misión, valores y visión de futuro de la organización
- Análisis interno de la organización
- Análisis externo del ámbito de actuación de la organización
- Formulación de estrategias y objetivos
- Formulación de indicadores de seguimiento
- Cronograma
- Presupuesto

## 6.2.- Criterios de evaluación

Ponderación: 80% del trabajo de evaluación continuada y 20% participación en las sesiones presenciales.

## 7.- Resumen del proceso formativo por competencias

Ver cuadro anexo

## 8.- Vías de comunicación con el docente

Correo electrónico: egilgirbau@gmail.com

Horario de atención: (hay que pedir cita previa por correo)

## 9.- Bibliografía y recursos

1. **Bueno Campos, E.** (2006). Dirección estratégica: desarrollo de la estrategia. Madrid: Pirámide.
2. **Bohmer RMJ.** The four habits of high-value health care organizations. N Engl J Med. 2011; 365:2045-7. Hill, C. W.L.; Jones G.R. (2005) . Administración estratégica. Un enfoque integrado (6a.ed.) Mèxic: McGraw-Hill.
3. **Cady SH, Wheeler JV, DeWolf J, Brodke M.** Mission, vision and values: what do they say. Organ Dev J 2011;29:63–79.
4. **Drucker P.** The society of organizations. Harv Bus Rev. 1992; 70:95-104.
5. **Gimbert X.** Conceptos estratégicos clave. Barcelona: Grupo Planeta; 2010: p. 55–6.
6. **Ginter PM, Duncan W J, Swayne LE.** Strategic management of health care organizations. 7<sup>th</sup> ed. New Jersey: Wiley; 2013.
7. **Grant, R.M.** (2006). Dirección estratégica (3a.edi.). Madrid: Civitas. Grayson M. Whose mission is it anyway? Hosp Health Netw 2001;85:6.

8. **Hillestad SG, Berkowitz EN.** Health Care Marketing Strategy: from Planning to Action. Boston: Jones & Bartlett Publishers; 2004.
9. **Johnson, G.;Sholes,K.; Whittington, R.** Dirección estratégica. (2007). (7a.ed.)Madrid: Pearson Alhambra.
10. **Kaplan RS, Norton DP.** How strategy maps frame an organization's objectives. Financial Exec 2004;20:40.
11. **Kaval VR, Voyten LJ.** Executive decision making. Healthc Exec 2006;21: 16– 21.
12. **Kouzes JM, Posner BZ.** Envisioning your future: imagining ideal scenarios. Futurist 1996;30:14–19.
13. **McDonald RE.** An investigation of innovation in nonprofit organizations: the role of organizational mission. Nonprof Volunt Sec Q 2007;36: 256– 258.
14. **Navas López, J.E.;Guerras Martin, L.A.** (2008). Casos de dirección estratégica de la empresa (4a.ed.).Madrid: Thompsin-Civitas.
15. **Nelson WA, Bardent PB.** Organizational values statements. Healthc Exec 2001;26:56–59.
16. **Oliva J.** A seat at the power table: the physician's role on the Hospital Board. Physician Executive 2006;32:62.
17. **Orlikoff JE.** Building better Board in the New Era of Accountability. Front Health Serv Manag 2005;21:3– 12.
18. **Parker LD.**Financial management Strategy in a Community Welfare Organization: a Boardroom perspective. Finan Account Manag 2003;19: 341– 374.
19. **Porter ME.** The five competitive forces that shape strategy. Harv Bus Rev. 2008; 86:78-93. Porter ME. What is strategy?. Harv Bus Rev. 1996; 73:4-21.
20. **Rodríguez Perera FDP, Peiró M.** La planificación estratégica en las organizaciones sanitarias. Rev Esp. Cardiol. 2012; 65:749-54.
21. **Sosik JJ, Dinger SL.** Relationships between leadership style and vision content: the moderating role of need for social approval, self- monitoring role of need for social approval, self-monitoring, and need for social power. Leadership Quart 2007;18:134– 153.
22. **Van Wart M.** The first step in the reinvention process: assessment. Public Admin Rev 1995;55:429– 438.
23. **Wath I.** Corporate boards: now and then. Harvard Bus Rev 2011;89: 38– 39.
24. **Zuckermann AM.** Healthcare strategic planning. 2<sup>a</sup> ed. Chicago: Health Administration Press; 2005.

## ANNEXO: CUADRO RESUMEN DEL PROCESO FORMATIVO POR COMPETENCIAS

Competencias <sup>1</sup>	Actividades formativas <sup>2</sup>	Resultados del aprendizaje <sup>3</sup>	Actividades de evaluación <sup>4</sup>
Competencia 1  Distinguir qué es el pensamiento estratégico y qué significa aplicar-lo en la dirección de las organizaciones.	AF 1 Exposición docente en el aula AF 2 Lectura de bibliografía ...	R1 Tener una visión global sobre qué significa la planificación estratégica en la gestión de una organización social	La evaluación se efectuará en base a las siguientes actividades:  <b>A) Redacción de un plan estratégico de una entidad social elegida por el estudiante.</b>  <b>B) Puesta en común con el resto de estudiantes en el foro del campus virtual para que éstos puedan opinar y valorar a sus compañeros.</b>
Competencia 2  Comprender qué es la planificación estratégica y los beneficios que comporta iniciar este proceso en una organización.	AF 1 Exposición docente en el aula AF 2 Lectura de bibliografía AF 3 Visita de diversas páginas web de entidades no lucrativas para consultar sus planes estratégicos	R1 Tener una visión global sobre qué significa la planificación estratégica en la gestión de una organización social	<b>C) Devolución personal al estudiante por parte del profesor sobre el trabajo realizado</b>
Competencia 3  Reconocer qué debemos tener en cuenta para iniciar un proceso de estas características en una organización concreta.	AF 1 Exposición docente en el aula AF2 Comentario en grupo para extraer las competencias necesarias. AF3 Estudio de caso: a través de una entidad social analizar sus características, sistemas organizativos y su plan estratégico AF 4 Foro de debate en el campus virtual para comentar el trabajo realizado	R1 Conocer la estructura de un plan estratégico desde la práctica R2 Saber debatir diferentes puntos de vista con el resto de estudiantes	<b>D) Redacción por parte del profesor del trabajo del caso práctico realizado en las sesiones presenciales a través del foro del campus virtual</b>

<sup>1</sup> Incorporar las competencias de la GA

<sup>2</sup> Incorporar para cada competencia las actividades del profesor y de los estudiantes

<sup>3</sup> Nombrar los resultados esperados

<sup>4</sup> Incorporar las actividades de la Pauta de actividades de evaluación



