

Guía de aprendizaje  
***12451 Dirección Estratégica***  
(6 ECTS)

***Año académico 2020-2021***

**Experto Universitario en Dirección estratégica de Organizaciones No Lucrativas**

***Profesor/a: Dr. Pere Mora Ticó***

## 1.- Presentación de la materia o 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.

*Competencia específica:* Conocer los elementos de eficacia en la formulación de la declaración de la misión, la visión y los valores de la organización.

*Competencia específica:* Detectar las principales políticas de la organización y trasladarlas al organigrama de la entidad.

*Competencia específica:* Saber formular y distinguir “indicadores” de “resultados esperados” en los planes de acción del plan estratégico.

*Competencia específica:* Mantener la coherencia entre los objetivos y las acciones diseñadas.

*Competencia específica:* Conocer y garantizar la aplicabilidad y viabilidad del plan estratégico.

6. Conocer algunas metodologías y técnicas que pueden ser de utilidad para llevar a cabo un proceso de planificación estratégica.

*Competencia transversal:* Conocer y saber utilizar correctamente las herramientas propias de la planificación estratégica.

*Competencia específica:* Saber hacer prospección y plasmar correctamente la información proveniente de fuentes secundarias.

*Competencia específica:* Saber diseñar correctamente la metodología que garantice la participación y motivación de los miembros de la entidad a lo largo del proceso.

### **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.

#### **1. Introducción al pensamiento estratégico**

- 1.1. Introducción al pensamiento estratégico
- 1.2. La planificación estratégica. Concepto
- 1.3. Beneficios de la planificación estratégica
- 1.4. Limitaciones y barreras
- 1.5. La participación en el proceso de planificación

#### **2. El proceso de planificación**

##### **2.1. Características del proceso**

##### **2.2. La decisión y organización del proceso de planificación**

- 2.2.1. Etapas de la planificación estratégica
- 2.2.2. Prerrequisitos del proceso de planificación
- 2.2.3. Identificación de los objetivos: temas críticos
- 2.2.4. La organización y operativa del proceso de planificación

##### **2.3. La identidad de la organización**

##### **2.4. El diagnóstico estratégico**

- 2.4.1. Análisis del entorno
- 2.4.2. Análisis interno
- 2.4.3. El análisis estratégico: DAFO

##### **2.5. La formulación estratégica**

- 2.5.1. Desarrollo de la declaración de la misión y los valores

2.5.2. La visión de futuro

2.5.3. Formulación de estrategias y objetivos

### **3. La elaboración e implementación del plan estratégico**

3.1. ¿Qué significa implementar el plan estratégico?

3.2. Ámbitos de implementación

3.3. Posibles problemas en la implementación

3.4. La dirección estratégica en las ONL

### **4. La redacción del plan estratégico. Sistemas de control y evaluación**

#### **4.- Resultados del aprendizaje**

Al final del proceso el estudiante mostrará las siguientes evidencias de las competencias desarrolladas:

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**

La metodología de trabajo de esta asignatura se basa en un enfoque práctico de sus contenidos teóricos. Se trata de combinar la presentación y tratamiento conceptual de los contenidos por parte del profesor y el ejercicio práctico mediante el desarrollo de casos.

**La plataforma de trabajo habitual es el aula virtual del campus de cada asignatura** donde constan la GA, las PAA, los espacios de entrega de los trabajos, las calificaciones y el sistema evaluación, etc.

Dada la situación de excepcionalidad con la que empezamos este curso, en algunas asignaturas **se aplica una metodología mixta que combina las clases presenciales con las sesiones online a través del programa TEAMS** que refuerza el aula virtual.

### **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.

Trabajo en el aula	30 horas	1,20 ECTS
Trabajo tutorizado	60 horas	2,40 ECTS
Trabajo autónomo	60 horas	2,40 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
- Análisis DAFO
- Formulación de estrategias y objetivos
- Formulación de indicadores de seguimiento
- Cronograma
- Presupuesto

Los enunciados de las actividades están disponibles en el campus virtual en el documento "Pautas de actividades de evaluación".

### **6.2.- Criterios de evaluación**

Ponderación: la actividad de evaluación representa un 100% de la nota final de la asignatura.

### **7.- Indicaciones en caso de necesidad urgente de migración a modalidad online por emergencia sociosanitaria**

En caso que se suspendan las clases presenciales y se tenga que hacer un cambio a modalidad online por emergencia sociosanitaria, se tendrán en cuenta las siguientes indicaciones:

- Las clases continuarán **de manera ordinaria en la plataforma TEAMS** el día siguiente que se tenga clase, en el horario habitual de la asignatura. En esta sesión **se conectará todo el grupo** y el docente dará las instrucciones sobre cómo continuar el curso.
- Después de esta primera sesión en **TEAMS**, en un período máximo de 48h, **el docente publicará las indicaciones en el Campus, en el aula virtual de la asignatura**, dentro del **fórum general de avisos y noticias** del aula, con el título "Instrucciones para el período de emergencia sociosanitaria".
- Es especialmente importante que el estudiante tenga activo el **correo @peretarres.url.edu**, que es a través del cual recibirán los avisos que el docente vaya indicando en el aula virtual.

### **8.- Resumen del proceso formativo por competencias**

Ver cuadro anexo

---

---

## 9.- Vías de comunicación con el docente

Además de la atención en los dos espacios habituales de comunicación (aula y campus virtual), el profesorado puede comunicarse con el estudiante a través de tutorías y del correo electrónico.

Correo electrónico: [pmora@peretarres.url.edu](mailto:pmora@peretarres.url.edu)

Horario de atención: Es necesario pedir cita previa por correo

## 10.- Bibliografía y recursos

Abascal, F. (2000). *Como se hace un plan estratégico. Modelo de desarrollo en una empresa*. ESIC Editorial.

Albenoza, S. Y Arroyo, L. (2020). *Construir un negoci digital de confiança. Recomanacions a les PIMES*. ESADE.

De Asís, A., Gross, D., Lillo, E. y Caro, A. (2005). *Manual de ayuda para la gestión de entidades no lucrativas*.

[https://www.solucionesong.org/ficheros/4c7e628956128/Manual\\_de\\_ayuda\\_para\\_la\\_gestin\\_de\\_entidades\\_no\\_lucrativas.pdf](https://www.solucionesong.org/ficheros/4c7e628956128/Manual_de_ayuda_para_la_gestin_de_entidades_no_lucrativas.pdf)

González, F.J. (2012). *Creación de empresas. Guía del emprendedor*. Pirámide.

Iglesias, M., Carreras, I. y Sureda, M. (2014). *Eficiencia para el impacto social. ONG que mejoran su rendimiento*.

<https://www.slideshare.net/ESADE/esade-isocialeficienciaparaimpactosocial>

Kaplan, R. y Norton, D. (2009). *Cómo utilizar el cuadro de mando integral. Para implantar y gestionar su estrategia*. Gestión 2000.

Kotler, P., Cámara, D. y Grande, I. (1995). *Dirección de Marketing*. Prentice Hall.

Kotler, P. y Lee, N. (2007). *Marketing en el sector público. Todas las claves para su mejora*. Pearson Prentice Hall.

Navajo, P. (2009). *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas. Guía participativa basada en valores*. Narcea.

Plataforma de ONG de Acción Social (2012). *Guía de Planificación Estratégica en ONG d Acción Social*. <https://plataformaong.org/ARCHIVO/documentos/biblioteca/8.pdf>

Porter, M. (2002). *Estrategia competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. Compañía Editorial Continental.

Rodríguez Blanco, E., Carreras, I. y Sureda, M. (2012). *Innovar para el cambio social. De la idea a la acción*. <https://www.esade.edu/itemsweb/wi/research/iis/publicacions/2012-InnovarParaCambioSocial-web.pdf>

**ANEXO: CUADRO RESUMEN DEL PROCESO FORMATIVO POR COMPETENCIAS**

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

<p>.</p>	<p>práctico AF 4 Trabajo en grupo orientado a analizar la información recogida de la propia entidad y del entorno para tomar decisiones estratégicas AF 5 Foro de debate en el campus virtual para comentar el trabajo realizado</p>	<p>R2 Saber tomar decisiones estratégicas operativas R3 Saber debatir diferentes puntos de vista con el resto de estudiantes</p>	
<p>Competencia 5  Trasladar el plan estratégico a la gestión operativa del día a día y ver como se convierten en realidad.</p>	<p>AF 1 Exposición docente en el aula AF 2 Lectura de bibliografía AF 3 Redacción del plan estratégico de la entidad elegida para el caso práctico mediante trabajo en grupos reducidos y puesta en común de las decisiones tomadas AF 5 Foro de debate en el campus virtual para comentar el trabajo realizado</p>	<p>R1 Saber redactar un documento la información recogida de las diferentes fases de un plan estratégico a través de las actividades de trabajo con el grupo R2 Saber tomar decisiones estratégicas operativas R3 Saber debatir diferentes puntos de vista con el resto de estudiantes</p>	
<p>Competencia 6  Conocer algunas metodologías y técnicas que pueden ser de utilidad para llevar a cabo un proceso de planificación estratégica.</p>	<p>AF 1 Exposición docente en el aula AF 2 Lectura de bibliografía AF 3 Trabajo específico en pequeños grupos para la correcta utilización del Cuadro de Mando Integral AF 4 Foro de debate en el campus virtual para comentar el trabajo realizado</p>	<p>R1 Saber aplicar en un instrumento de gestión los diferentes objetivos y acciones concretas del plan estratégico y hacer un seguimiento rigurosos de éstos a través de las actividades de trabajo con el grupo R2 Saber tomar decisiones estratégicas operativas R3 Saber debatir diferentes puntos de vista con el resto de estudiantes</p>	