

**Guía de estudio**  
***Dirección estratégica***  
**(6 ECTS)**

***Año académico 2017-2018***

**Máster universitario en dirección, gestión e intervención en servicios sociales  
(11ª edición)**

***Profesor: 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.

##### **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	20 horas	0,80 ECTS
Trabajo tutorizado	32,5 horas	1,30 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
- Análisis DAFO
- 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: pmora@peretarres.org

Horario de atención: pedir cita previa por correo

## 9.- Bibliografía y recursos

### BIBLIOGRAFÍA

- **Abascal, F.** (2000). *Como se hace un plan estratégico. Modelo de desarrollo en una empresa*. Madrid: ESIC Editorial.
- **Del Rincón, D.; Arnal, J.; Latorre, A.; Sans, A.** (1995). *Técnicas de investigación en ciencias sociales*. Madrid: Dykinson.
- **Equipo Claves.** (1994). *Gestión participativa de las asociaciones*. Madrid: Editorial Popular.
- **Froufe Quintas, S.; Sánchez Castaño, M.A.** (1991). *Planificación e intervención socioeducativa*. Salamanca: Amarú.
- **Giralt, P.J.** (1995). *Les tècniques de recollida de dades. Conceptes bàsics*. Barcelona: Secció d'Educació Social gestionada per la Fundació Pere Tarrés. Facultat de Psicologia i Pedagogia Blanquerna. Universitat Ramon Llull. (Documento de uso interno).
- **Ibar, M.; Longàs, J.** (1991). *Com organitzar i gestionar una entitat*. Alella (el Maresme): Pleniluni.
- **González, F.J.** (2012). *Creación de empresas. Guía del emprendedor*. Madrid: Pirámide.
- **Kaplan, R.; Norton, D.** (2009). *Cómo utilizar el cuadro de mando integral. Para implantar y gestionar su estrategia*. Barcelona: Gestión 2000.
- **Kotler, P.; Cámara, D.; Grande, I.** (1995). *Dirección de marketing*. Herfordshire (UK): Prentice Hall.
- **Kotler, P.; Lee, N.** (2007). *Marketing en el sector público. Todas las claves para su mejora*. Madrid: Pearson Prentice Hall.

- **Navajo, P.** (2009). *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas. Guía participativa basada en valores*. Madrid: Narcea.
- **Porter, M.** (2002). *Estrategia competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. México: Compañía Editorial Continental.
- **Tschorne, P.; Mas, C.; Regio, J. L.** (1994). *Guía para la gestión de asociaciones*. Madrid: Editorial Popular.
- **Vernis, A.; Iglesias, M.; Sanz, B.; Saz, A.** (2004). *Los retos de las organizaciones no lucrativas. Claves para El fortalecimiento institucional del tercer sector*. Barcelona: Granica.
- **Visauta, B.** (1989). *Técnicas de investigación social. I. Recogida de datos*. Barcelona: PPU.

## **7.- Sistema de evaluación**

Después de leer esta unidad, el estudiante desarrollará la estructura de un plan estratégico de una entidad mediante los distintos pasos que se han trabajado a lo largo de las sesiones presenciales y con el soporte de los materiales del módulo que ha trabajado. En el caso de que el estudiante no esté colaborando con ninguna organización no lucrativa, deberá escoger una entidad que considere interesante para desarrollar este ejercicio. Se trata de una simulación de todos los pasos que tendríamos que desarrollar en un proceso de planificación estratégica que tiene que servir para repasar los conceptos estudiados.

En el proceso de evaluación se tendrá en cuenta el ejercicio anteriormente explicado, así como la participación activa del estudiante a lo largo de las sesiones presenciales.