

PLANIFICACIÓN
ESTRATÉGICA EN
ENTORNOS JURÍDICOS
Grado en Derecho



UNIVERSIDAD
NEBRIJA

GUÍA DOCENTE

Asignatura: Planificación estratégica en entornos jurídicos

Titulación: Grado en Derecho

Carácter: Optativa

Idioma: Castellano

Modalidad: Presencial / Semipresencial

Créditos ECTS: 6

Curso académico: 3º

Semestre: 6º

Profesores/as:

Responsable académico: Prof. D. Pedro Llorente Cachorro

Equipo docente: Prof. Dr. D. Víctor Conde Salazar, Profª. Dra. Dª. Paula Martínez-Echevarría Ozamiz

1. COMPETENCIAS Y RESULTADOS DE APRENDIZAJE

1.1. Competencias

Competencias básicas:

- **CB1.**- Que los estudiantes hayan demostrado poseer y comprender conocimientos en un área de estudio que parte de la base de la educación secundaria general, y se suele encontrar a un nivel que, si bien se apoya en libros de texto avanzados, incluye también algunos aspectos que implican conocimientos procedentes de la vanguardia de su campo de estudio.
- **CB2.**- Que los estudiantes sepan aplicar sus conocimientos a su trabajo o vocación de una forma profesional y posean las competencias que suelen demostrarse por medio de la elaboración y defensa de argumentos y la resolución de problemas dentro de su área de estudio.
- **CB3.**- Que los estudiantes tengan la capacidad de reunir e interpretar datos relevantes (normalmente dentro de su área de estudio) para emitir juicios que incluyan una reflexión sobre temas relevantes de índole social, científica o ética.
- **CB4.**- Que los estudiantes puedan transmitir información, ideas, problemas y soluciones a un público tanto especializado como no especializado.
- **CB5.**- Que los estudiantes hayan desarrollado aquellas habilidades de aprendizaje necesarias para emprender estudios posteriores con un alto grado de autonomía.

Competencias generales:

- **CG1.**- Gestionar, organizar y planificar adecuadamente del tiempo.
- **CG3.**- Tener capacidad de análisis y síntesis. Utilizar adecuadamente los conocimientos que se adquieren y los específicos del ámbito jurídico.
- **CG4.**- Tener habilidad para la gestión de la información: obtención, análisis y recuperación de información procedente de fuentes jurídicas diversas.
- **CG5.**- Estar capacitado para aplicar los conocimientos en la práctica, obteniendo resultados que conduzcan a la resolución de problemas en el ámbito del derecho.
- **CG6.**- Ser capaz de tomar decisiones.
- **CG11.**- Ser capaz de adaptarse a nuevas situaciones.
- **CG12.**- Buscar la excelencia y la calidad en el desarrollo de las tareas.

Competencias específicas:

- **CE2.**- Conocer el contexto histórico social y cultural del ejercicio de la profesión jurídica.
- **CE4.**- Analizar y comprender cuestiones jurídicas complejas.
- **CE6.**- Conocer y aplicar la contabilidad como sistema de información de la situación económico-financiera de la empresa, así como de sus resultados.
- **CE7.**- Conocer y aplicar los conceptos básicos y las técnicas instrumentales de la planificación estratégica, planificación de riesgos y valoración de empresas.
- **CE9.**- Aplicar la teoría a supuestos prácticos complejos, especialmente los correspondientes al ámbito jurídico.

Competencias específicas optativas:

- **CEO7.**- Capacidad de elaboración de un plan estratégico empresarial vinculado al entorno jurídico.

1.2. Resultados de aprendizaje

El estudiante al finalizar esta materia deberá:

- Está capacitado para elaborar un plan estratégico de despacho.

2. CONTENIDOS

2.1. Requisitos previos

Ninguno.

2.2. Descripción de los contenidos

Como objetivo general se pretende que el alumno conozca con detalle los elementos de la planificación formalizada como marco para la toma de decisiones estratégicas en las organizaciones. Como objetivos específicos el alumno deberá aprender a realizar un plan estratégico completo de una empresa y será capaz de extraer la información de carácter estratégico tanto de documentos técnicos como periodísticos y tomar decisiones a partir de ella y enfocado desde un punto de vista jurídico.

2.3. Contenido detallado

Tema 1. Pensamiento estratégico

- Aproximación al concepto «estrategia»: el componente deliberado
- Aproximación al concepto de «estrategia»: el componente no intencional.
- Dificultades para definir la estrategia
- Pensamiento estratégico
- Estrategia orientada al discernimiento
- Primera fase del proceso de pensamiento estratégico: la formulación de las preguntas estratégicas
- Preguntas estratégicas, piedra angular de la estrategia
- Estrategia en la práctica: dar con las preguntas estratégicas "apropiadas" de alto nivel
- Desencadenantes de las preguntas estratégicas
- Teoría de la firma o teoría de los negocios de Drucker y la creación de valor para los interesados clave
- Propuesta de valor ante los cambios en el entorno competitivo externo
- Algunas definiciones útiles: estrategia, metas, políticas y programas estratégicos.

Tema 2. Introducción a la planificación estratégica en entornos jurídicos

- Nacimiento y evolución de la planificación estratégica
- La necesidad de planificar en los entornos jurídicos
- Aproximación a la planificación estratégica
- Características de la planificación estratégica
- Propuesta de valor y el análisis estratégico
- Propuesta de valor única por una alianza estratégica
- Propuesta de valor como punto de partida de la planificación estratégica
- Proceso de planificación estratégica
- Fases del proceso de planificación estratégica
- Cómo definir una misión efectiva para un despacho de abogados
- Misión, Visión y Valores del Consejo General de la Abogacía Española
- Misión, Visión y Valores en un Plan Estratégico de la Administración de Justicia en Castilla-La Mancha
- Misión y Visión del Centro de Estudios Jurídicos

Tema 3. Planificación estratégica y establecimiento de objetivos

- Seis etapas del proceso de Planificación Estratégica
- Fase I del proceso de Planificación: determinación de los Objetivos empresariales
- Bases de la Dirección por Objetivos: evolución histórica de los sistemas de dirección
- Definición de dirección por objetivos
- Equipo jurídico de alto desempeño
- Finalidad de la Dirección por Objetivos
- Ventajas de la Dirección por Objetivos
- Inconvenientes de la Dirección por Objetivos
- Atributos que deben cumplir los Objetivos
- Evaluación de la adecuación de los Objetivos en un entorno jurídico
- Jerarquía de objetivos a partir de un objetivo empresarial
- Tipos de Objetivos I: los Objetivos cuantitativos
- Tipos de Objetivos II: los Objetivos cualitativos
- Clasificación de los tipos de Objetivos
- Objetivos y Planificación Estratégica
- Objetivos en el Plan Estratégico y Plan Estratégico en los Objetivos

Tema 4. Análisis del entorno externo

- Seis etapas del proceso de planificación estratégica
- Entorno de la empresa
- Atributos que definen unos entornos frente a otros
- Características del entorno
- Análisis del entorno externo
- Análisis del entorno general
- Análisis PEST al análisis PESTEL
- Análisis del entorno específico
- Modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter
- Competidores actuales
- Competidores potenciales
- Productos sustitutivos
- Poder negociador de proveedores
- Poder negociador de los clientes
- Análisis del entorno específico/competitivo de un despacho/bufete de abogados

Tema 5. Análisis del entorno interno

- Seis etapas del proceso de planificación estratégica
- Análisis del entorno interno
- Teoría de los recursos y capacidades: recursos tangibles
- Teoría de los recursos y capacidades: recursos intangibles
- Capacidades, recursos y ventajas competitivas sostenibles
- Modelo para analizar recursos y capacidades

- Análisis de la cadena de valor: metodología
- Actividades primarias
- Actividades de apoyo
- Competencias nucleares
- Liderazgo intelectual

Tema 6. Diagnóstico estratégico

- Aspectos clave derivados del análisis del entorno
- Metodología DAFO
- Utilidades del Análisis DAFO
- Ejemplo de un Análisis DAFO de una sociedad tipo
- Limitaciones del Análisis DAFO
- Análisis CAME
- Análisis DAFO + Análisis CAME: enfocando la estrategia del negocio
- Orientación de la estrategia
- Alternativas estratégicas de acuerdo al resultado del Análisis DAFO
- Ejemplo de alternativas estratégicas de acuerdo al resultado del Análisis DAFO
- Análisis DAFO/CAME de un despacho de abogados
- Gap estratégico

Tema 7. Alternativas estratégicas: estrategia corporativa y estrategias competitivas

- Seis fases del proceso de planificación estratégica
- Niveles de estrategia
- Proceso de identificación de alternativas estratégicas
- Estrategia Corporativa. Definición del negocio y elección de la estrategia para el mismo
- Matriz de crecimiento-participación (Boston Consulting Group)
- Matriz de posición competitiva McKinsey-General Electric
- Matriz de dirección del crecimiento de Ansoff
- Estrategias competitivas
- Estrategias competitivas de liderazgo en costes
- Riesgos por la implantación de una estrategia competitiva de liderazgo en costes
- Estrategias competitivas de diferenciación
- Riesgos por la implantación de una estrategia competitiva de diferenciación
- Estrategias competitivas de especialización y riesgos por su implantación

Tema 8. Selección de la estrategia y ciclo de vida

- Seis fases de la dirección estratégica
- Reloj estratégico de Bowman
- Combinación de valor percibido-precio percibido satisfactoria para nuestro despacho
- Aplicación del reloj estratégico de Bowman: alternativas estratégicas
- Conclusiones sobre las ocho rutas alternativas estratégicas
- Estrategias funcionales
- Etapas del ciclo de vida de un sector
- Características de las cuatro etapas del ciclo de vida de un sector
- Etapa de introducción
- Etapa de crecimiento y madurez
- Etapa de declive y aplicación a la industria de las bases de datos jurídicas en España
- Estrategia corporativa y estrategias competitivas prioritarias para Wolters Kluwer 2016-2018
- Ejemplo: análisis del ciclo de vida de un vehículo.

Tema 9. Diseño de la organización e implantación de la estrategia

- Seis etapas de la planificación estratégica.
- Elaboración de la planificación estratégica: ¿cómo hacer?
- Barreras para la implantación y ejecución de la estrategia
- Estructura organizativa
- Principios o elementos para el diseño de una estructura organizacional
- Tipos de estructuras organizativas y estrategias asociadas

- Estructura simple. Ventajas e inconvenientes
- Estructura funcional. Ventajas e inconvenientes
- Estructura divisional. Ventajas e inconvenientes
- Estructura matricial. Ventajas e inconvenientes
- Estructura en red
- Estructura a nivel corporativo
- Arquitectura de los planes de acción
- Fases para la elaboración de un plan de acción: fases 1 y 2
- Herramientas para la priorización de proyectos (fase 2)
- Fases para la elaboración de un plan de acción: fases 3 y 4

Tema 10. Ámbito del cuadro de mando integral

- Retrospectiva del Cuadro de Mando Integral.
- Limitaciones de las medidas financieras tradicionales para calcular el rendimiento de las organizaciones.
- Problemas que trata de resolver el Cuadro de Mando Integral.
- Causas del fracaso en la implantación de la estrategia
- Barreras para la ejecución de la estrategia.
- Concepto y beneficios del CMI.
- CMI como motor del cambio estratégico.
- Situaciones clave que aconsejan la implantación del CMI.
- Marco del CMI.
- Descripción-esquema del CMI: propósito estratégico y estrategia.
- Descripción-esquema del CMI: el mapa estratégico.
- Cuatro perspectivas del mapa estratégico.
- Descripción-esquema del CMI: metas, responsables y proyectos estratégicos.

Tema 11. Mapas estratégicos

- Principios básicos del mapa estratégico
- Cuatro perspectivas de análisis
- Relación causa-efecto que vincula las cuatro perspectivas de análisis
- Introducción al establecimiento de los objetivos estratégicos en cada una de las perspectivas
- Establecimiento de los objetivos estratégicos en cada una de las perspectivas
- Relaciones causa-efecto
- Tipos de indicadores
- Combinación de indicadores
- Requisitos para la selección de indicadores
- Errores en la selección de indicadores
- Metas y responsables para su ejecución
- Iniciativas
- Priorización de proyectos estratégicos

Tema 12. Definición de la estrategia competitiva a través del mapa estratégico e implantación del CMI

- Estrategias competitivas genéricas
- Excelencia operativa
- Liderazgo de producto
- Soluciones completas para los clientes
- Implantación del Cuadro de Mando Integral
- Fases para la implantación del CMI
- Fase 1. Planificación
- Fase 2. Proceso de reflexión estratégica
- Fase 3. El desarrollo del mapa estratégico
- Fase 4. Implantación
- Fase 5. Control y seguimiento
- Aplicación en cascada del CMI
- Cuadros de mando en todos los niveles de la organización
- Proceso de aplicación del CMI en cascada

- Recordando las características de las empresas que se encuentran en un momento de atasco estratégico
- Diez aspectos clave que aseguran el éxito en la implantación de la estrategia.

2.4. Actividades dirigidas

Durante el curso se podrán desarrollar algunas de las actividades, prácticas, memorias o proyectos siguientes, u otras de objetivos o naturaleza similares:

Actividad Dirigida 1 (AD1): Caso práctico sobre planificación estratégica y establecimiento de objetivos.

Analizar un caso de la vida real para reconocer implementar las fases de planificación, determinar los objetivos, establecer los atributos y la jerarquía de los mismos.

Actividad Dirigida 2 (AD2): Caso práctico sobre estrategia corporativa

Analizar un caso de la vida real, en donde podemos poner en práctica todos los principales escenarios de estrategia corporativa, incluyendo la matriz de crecimiento-participación, posición competitiva y matriz de dirección de crecimiento de Ansoff.

Actividad Dirigida 3 (AD3): Debate sobre mapas estratégicos

Discusión jurídica por equipos donde se pone en común los principios básicos del mapa estratégico, los tipos de indicadores, la combinación de indicadores, así como la priorización de proyectos estratégicos.

Actividad Dirigida 4 (AD4): Debate sobre el cuadro de mando integral

Discusión jurídica enfocada en los problemas y barreras que encontramos en los cuadros de mando integral de las instituciones relativas a las profesiones jurídicas. Se repasan el concepto y los beneficios del CMI y se analiza el papel del CMI como motor del cambio estratégico.

2.5. Actividades formativas

Modalidad presencial

Código	Actividades formativas	Descripción
AF1	Clase Magistral/ Fundamentos Teóricos	Explicación general por parte del profesor responsable y/o sus auxiliares del marco teórico conceptual de cada materia o asignatura del Grado, así como también todas aquellas orientaciones conceptuales que deben ser tenidas en cuenta por el estudiante para la consecución de un correcto aprendizaje conforme a lo planificado.
AF2	Caso Práctico	Explicación general aplicada al caso en el que el profesor responsable y/o sus auxiliares centran las cuestiones objeto de estudio, discusión, debate o conflicto, orientando la aplicación en la práctica de los conocimientos teóricos con los que el alumno cuenta. Resolución de casos planteados a los alumnos previa realización por estos y discusión en clase.
AF3	Tutoría	Explicación personalizada o en grupos mucho más reducidos tendente a asegurar la adquisición de conocimientos y competencias concretas, la resolución de dudas teóricas o prácticas, la orientación de los enfoques y el seguimiento de

		los procedimientos empleados por los estudiantes en la asignatura.
AF4	Trabajos individuales o en grupo de los estudiantes	Aquella actividad que han de elaborar los alumnos y que han de entregar al término de cada uno de las asignaturas. Los alumnos tendrán que hacer asimismo trabajos breves (individuales y/o en grupo), por indicación del profesor.
AF5	Actividades a través de recursos virtuales	Foros, chats y debates sobre cuestiones relativas al contenido de las materias o asignaturas y su aplicación práctica. Test de autoevaluación y otras pruebas de conocimientos.
AF6	Acceso e investigación sobre contenidos complementarios	Búsqueda, selección y jerarquización de información, legislación y doctrina relativa a los contenidos de las materias y/o asignaturas del Grado.
AF7	Estudio individual	Reflexión y análisis individual de los contenidos teóricos y prácticos de las materias y/o asignaturas del Grado.

Tipo de actividad modalidad presencial	Horas	Presencialidad %
AF1.- Clase Magistral/ Fundamentos Teóricos	38	100 %
AF2.- Caso Práctico	18	100 %
AF3.- Tutoría	19	100 %
AF4.- Trabajos individuales o en grupo de los estudiantes	16	0 %
AF5.- Actividades a través de recursos virtuales	3	50 %
AF6.- Acceso e investigación sobre contenidos complementarios	7	0 %
AF7.- Estudio individual	50	0%

Modalidad semipresencial

Código	Actividades formativas	Descripción
AF1	Clase Magistral/ Fundamentos Teóricos	Explicación general por parte del profesor responsable y/o sus auxiliares del marco teórico conceptual de cada materia o asignatura del Grado, así como también todas aquellas orientaciones conceptuales que deben ser tenidas en cuenta por el estudiante para la consecución de un correcto aprendizaje conforme a lo planificado.
AF2	Clase Práctica/ Caso Práctico	Explicación general aplicada al caso en el que el profesor responsable y/o sus auxiliares centran las cuestiones objeto de estudio, discusión, debate o conflicto, orientando la aplicación en la práctica de los conocimientos teóricos con los que el alumno cuenta. Resolución de casos planteados a los alumnos previa realización por estos y discusión en clase.
AF10	Tutoría a distancia	Ídem tutoría presencial, pero mediante el uso de correo electrónico, teléfono o telepresencialidad (Skype, illuminate, Collaborate,..)
AF11	Trabajos individuales o en grupo de los estudiantes a distancia	Aquella actividad que han de elaborar los alumnos y que han de entregar al término de cada uno de las asignaturas. Los alumnos tendrán que hacer asimismo trabajos breves (individuales y/o en grupo), por indicación del profesor. Utilizarán la plataforma virtual y sus funcionalidades para compartir documentos y fuentes, así como para trabajar simultáneamente en el mismo trabajo.

AF5	Actividades a través de recursos virtuales	Foros, chats, debates sobre cuestiones relativas al contenido de las materias o asignaturas y su aplicación práctica. Test de autoevaluación y otras pruebas de conocimientos.
AF6	Acceso e investigación sobre contenidos complementarios	Búsqueda, selección y jerarquización de información, legislación y doctrina relativa a los contenidos de las materias y/o asignaturas del Grado.
AF7	Estudio individual	Reflexión y análisis individual de los contenidos teóricos y prácticos de las materias y/o asignaturas del Grado.

Tipo de actividad modalidad semipresencial	Horas	Presencialidad %
AF1.- Clase Magistral/ Fundamentos Teóricos	39	100 %
AF2.- Caso Práctico	23	100 %
AF5.- Actividades a través de recursos virtuales	8	50 %
AF6.- Acceso e investigación sobre contenidos complementarios	8	0 %
AF7.- Estudio individual	65	0 %
AF10.- Tutoría a distancia	3	100 %
AF11.- Trabajos individuales o en grupo de los estudiantes a distancia	16	50%

2.6. Metodologías docentes

Código	Metodologías docentes	Descripción
MD1	Método expositivo / Clase magistral	Exposición por parte del profesor de los contenidos de cada tema por medio de explicaciones y presentaciones, junto con indicaciones sobre fuentes de información y bibliografía. Se promueve la participación activa del alumno con actividades de debate, discusión de casos, preguntas y exposiciones. El alumno dispondrá previamente de materiales didácticos, que incluirán objetivos, guiones, cronograma y recursos. En las modalidades semipresencial y a distancia a través de la plataforma virtual de aprendizaje los alumnos asistirán a estas sesiones de manera síncrona o mediante el seguimiento de su grabación de manera asíncrona.
MD2	Resolución de ejercicios y problemas	Planteamiento de situaciones y ejercicios prácticos que el alumno debe resolver. En las modalidades semipresencial y a distancia el profesor dejará los ejercicios a disposición de los estudiantes en la carpeta habilitada al efecto con las explicaciones e indicaciones para afrontar su resolución y éstos de manera individualizada entregarán en el plazo establecido las resoluciones en la citada carpeta.
MD3	Método del caso	Examen y análisis sistemáticos y profundos de los diferentes aspectos y cuestiones de casos prácticos reales y concretos y propuesta de resolución de los mismos. En las modalidades semipresencial y a distancia se actuará de manera similar a MD2.
MD4	Realización de trabajos	Elaboración de informes y documentos en los que el alumno debe realizar labores de búsqueda bibliográfica, recopilación de información, análisis de documentos, análisis de casos, redacción y explicación de conclusiones.

		En las modalidades semipresencial y a distancia se utilizarán herramientas tales como el correo electrónico, software para compartir documentos, foros, etc. a través de la plataforma virtual para su realización y sesiones de videoconferencia para su presentación.
MD5	Aprendizaje orientado a proyectos	Metodología de aprendizaje llevada a cabo en la realización, organización y diseño de proyectos orientados al ámbito jurídico. En las modalidades semipresencial y a distancia se utilizarán herramientas tales como el correo electrónico, software para compartir documentos, foros, etc. a través de la plataforma virtual.
MD6	Práctica guiada mediante debates y resolución de problemas y ejercicios en el aula	Formulación, análisis y debate de un problema o ejercicio relacionado con la temática de la asignatura. En las modalidades semipresencial y a distancia se utilizará la plataforma virtual.

Modalidades: presencial y semipresencial

Presencial: MD1, MD2, MD3, MD4, MD5, MD6

Semipresencial: MD1, MD2, MD3, MD4, MD5, MD6

3. SISTEMA DE EVALUACIÓN

3.1. Sistema de calificaciones

El sistema de calificaciones (R.D. 1125/2003, de 5 de septiembre) será el siguiente:

- 0 – 4,9 Suspensión (SS)
- 5,0 – 6,9 (Aprobado (AP))
- 7,0 – 8,9 Notable (NT)
- 9,0 – 10 Sobresaliente (SB)

La mención de “matrícula de honor” podrá ser otorgada a alumnos que hayan obtenido una calificación igual o superior a 9,0. Se podrá conceder una matrícula por cada 20 alumnos o fracción.

3.2. Criterios de evaluación

Modalidad Presencial

Código	Sistemas de evaluación	Descripción
SE1	Asistencia y participación en clase	El profesor llevará un control de la asistencia a clase de los alumnos. Asimismo, se evaluará la participación e intervención en las actividades presenciales por parte de los alumnos.
SE2	Presentación de trabajos y proyectos (Prácticas individuales y trabajo en equipo)	Realización de trabajos, memorias y portafolios, en los cuales los alumnos deben redactar y exponer toda la información recogida, revisada y analizada.

SE3	Prueba parcial (escrita/presentación trabajo)	Los alumnos realizarán un examen parcial de cada asignatura en función de la consideración del profesor de la misma.
SE4	Examen final o trabajo final	Los alumnos realizarán un examen final o un trabajo final de cada asignatura. Para superar la asignatura, el alumno debe alcanzar una calificación igual o superior a 5 en una escala de 0-10, siendo 0 la nota mínima y 10 la máxima.

Convocatoria Ordinaria

Sistema de Evaluación	Ponderación mínima	Ponderación máxima
SE1.- Asistencia y participación en clase	10%	20%
SE2.- Presentación de trabajos y proyectos (Prácticas individuales y trabajo en equipo)	20%	30%
SE3.- Prueba parcial (escrita/presentación trabajo)	0%	20%
SE4.- Examen final o trabajo final	50%	60%

Restricciones y explicación de la ponderación: Para poder hacer media con las ponderaciones anteriores será necesario obtener al menos una calificación de 5 en la prueba final.

Asimismo, será potestad del profesor solicitar y evaluar de nuevo las prácticas o trabajos escritos, si estos no han sido entregados en fecha, no han sido aprobados o se desea mejorar la nota obtenida en ambas convocatorias.

Convocatoria Extraordinaria

Sistema de Evaluación	Ponderación mínima	Ponderación máxima
SE2.- Presentación de trabajos y proyectos (Prácticas individuales y trabajo en equipo)	20%	50%
SE4.- Examen final o trabajo final	50%	80%

Restricciones y explicación de la ponderación: Para poder hacer media con las ponderaciones anteriores será necesario obtener al menos una calificación de 5 en la prueba final.

Asimismo, será potestad del profesor solicitar y evaluar de nuevo las prácticas o trabajos escritos, si estos no han sido entregados en fecha, no han sido aprobados o se desea mejorar la nota obtenida en ambas convocatorias.

Modalidad Semipresencial

Código	Sistemas de evaluación	Descripción
SE4	Examen final o trabajo final	Los alumnos realizarán un examen final o un trabajo final de cada asignatura. Para superar la asignatura, el alumno debe alcanzar una calificación igual o superior a 5 en una escala de 0-10, siendo 0 la nota mínima y 10 la máxima.
SE7	Participación en las actividades programadas	El profesor llevará un control de la asistencia de los alumnos a las sesiones síncronas. Asimismo, se

		evaluará la participación e intervención por parte de los alumnos en las actividades programadas.
SE8	Presentación de trabajos y proyectos (Prácticas individuales y trabajo en equipo)	Realización de trabajos, memorias y portafolios, en los cuales los alumnos deben redactar y exponer mediante videoconferencia toda la información recogida, revisada y analizada.

Convocatoria Ordinaria

Sistema de Evaluación	Ponderación mínima	Ponderación máxima
SE7.- Participación en las actividades programadas	10%	20%
SE8.- Presentación de trabajos y proyectos (Prácticas individuales y trabajo en equipo)	20%	30%
SE4.- Examen final o trabajo final	50%	60%

Restricciones y explicación de la ponderación: Para poder hacer media con las ponderaciones anteriores será necesario obtener al menos una calificación de 5 en la prueba final.

Asimismo, será potestad del profesor solicitar y evaluar de nuevo las prácticas o trabajos escritos, si estos no han sido entregados en fecha, no han sido aprobados o se desea mejorar la nota obtenida en ambas convocatorias.

Convocatoria Extraordinaria

Sistema de Evaluación	Ponderación mínima	Ponderación máxima
SE8.- Presentación de trabajos y proyectos (Prácticas individuales y trabajo en equipo)	20%	50%
SE4.- Examen final o trabajo final	50%	80%

Restricciones y explicación de la ponderación: Para poder hacer media con las ponderaciones anteriores será necesario obtener al menos una calificación de 5 en la prueba final.

Asimismo, será potestad del profesor solicitar y evaluar de nuevo las prácticas o trabajos escritos, si estos no han sido entregados en fecha, no han sido aprobados o se desea mejorar la nota obtenida en ambas convocatorias.

3.3. Restricciones

Calificación mínima

Para poder hacer media con las ponderaciones anteriores es necesario obtener al menos una calificación de 5 en la prueba final.

Asistencia

El alumno presencial que, injustificadamente, deje de asistir a más de un 25% de las clases presenciales podrá verse privado del derecho a examinarse en la convocatoria ordinaria.

Normas de escritura

Se prestará especial atención en los trabajos, prácticas y proyectos escritos, así como en los

exámenes tanto a la presentación como al contenido, cuidando los aspectos gramaticales y ortográficos. El no cumplimiento de los mínimos aceptables puede ocasionar que se resten puntos en dicho trabajo.

3.4. Advertencia sobre plagio

La Universidad Antonio de Nebrija no tolerará en ningún caso el plagio o copia. Se considerará plagio la reproducción de párrafos a partir de textos de auditoría distinta a la del estudiante (Internet, libros, artículos, trabajos de compañeros...), cuando no se cite la fuente original de la que provienen. El uso de las citas no puede ser indiscriminado. El plagio es un delito.

En caso de detectarse este tipo de prácticas, se considerará Falta Grave y se podrá aplicar la sanción prevista en el Reglamento del Alumno.

4. BIBLIOGRAFÍA

- Chiavenato, I., Sapiro, A., *Planeación estratégica, fundamentos y aplicaciones*, México, 2011.
- Cohen, W. A., *The Practical Drucker: Applying the Wisdom of the World's Greatest Management Thinker*, 2015.
- Guerras Martín, L. y Navas López, J. E., *La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones*, Madrid, 2015.
- Harold Koontz, Weihrich, H. y Cannice, M., *Administración: Una perspectiva global y empresarial*, 14 ed., Madrid, 2014.
- Membrado Martínez, J., *Metodologías avanzadas para la planificación y mejora*, Madrid, 2007.
- Mintzberg, H., *Tracking Strategies*. Oxford, New York, 2007.
- Navas López, J. E. y Guerras Martín, L. A., *Fundamentos de dirección estratégica de la empresa*, 2.ª ed., Madrid, 2016.
- Robert, M., *El nuevo pensamiento estratégico: puro y simple*, México, 2006.
- Rojas López, M. D. y Medina Marín, L. J., *Planeación estratégica*. Ediciones de la U, 2011.
- Tarazona Llácer, F., *Esquemas de dirección estratégica de la empresa*. Valencia, 2016.
- Tovstiga, G., *Estrategia en la práctica: la guía profesional para el pensamiento estratégico*. Buenos Aires, 2012.
- VV.AA., *Fundamentos de dirección y administración de empresas*, 3ª ed., Madrid, 2014.