



## FICHA TÉCNICA DE LA ASIGNATURA

Datos de la asignatura	
Nombre completo	Gestión de Organizaciones Sociales
Código	0000000960
Título	<a href="#">Grado en Trabajo Social por la Universidad Pontificia Comillas</a>
Impartido en	Grado en Criminología y Grado en Trabajo Social [Cuarto Curso] Grado en Trabajo Social [Cuarto Curso]
Cuatrimestre	Semestral
Créditos	4,5 ECTS
Carácter	Obligatoria (Grado)
Departamento / Área	Departamento de Sociología y Trabajo Social
Descriptor	Gestión de organizaciones de carácter social, gestión de los recursos que componen una organización: humanos, materiales, estratégicos, de calidad, de liderazgo, de tiempo, del conocimiento, del intercambio.

Datos del profesorado	
Profesor	
Nombre	Loreto Aranda Sánchez
Departamento / Área	Departamento de Sociología y Trabajo Social
Despacho	Desp.303-B. Planta 3
Correo electrónico	lasanchez@comillas.edu

## DATOS ESPECÍFICOS DE LA ASIGNATURA

Contextualización de la asignatura
<b>Aportación al perfil profesional de la titulación</b>
<p style="text-align: right;"><i>"No se puede funcionar bien hacia fuera si no se funciona bien hacia adentro".</i></p> <p>Entendemos por gestión institucional los procesos y mecanismos que llevan a cabo las organizaciones para alcanzar su misión y objetivos, es decir, su proyecto social. La gestión institucional involucra tanto aspectos legales y administrativos, como de comunicación interna y externa, compromiso con la calidad, planificación estratégica, etc. Para que el proyecto social de una organización tenga un cierto éxito, es necesario que todos/as los/las que la integran, se impliquen activamente en las decisiones que emergen del proceso de dirección y gestión.</p> <p>La asignatura pretende ofrecer unas bases teóricas y prácticas que facilitan la gestión y el desarrollo de la organización de carácter social, así como las metodologías más relevantes para su ejercicio. Complementa de esta forma, la parte de planificación y evaluación de programas sociales.</p>



## Competencias - Objetivos

### Competencias

#### GENERALES

<b>CG01</b>	Adquirir conocimientos en las diversas áreas de estudio apoyándose en libros de texto avanzados e incluyendo aspectos que implican conocimientos procedentes de la vanguardia de su campo de estudio	
	<b>RA1</b>	Lee, sintetiza y comprende críticamente materiales bibliográficos de referencia, así como de materiales que presentan resultados de investigaciones, memorias, textos de supervisión profesional, y otros materiales de carácter aplicado
	<b>RA2</b>	Conoce y distingue conceptos, marcos teóricos y modelos propios de las diferentes materias del área de estudio y áreas de estudios afines
<b>CG02</b>	Saber aplicar sus conocimientos a su trabajo o vocación de una forma profesional y poseer 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	
	<b>RA1</b>	Resuelve casos prácticos que presentan una situación profesional real en los que aplicar conceptos e hipótesis contenidas en teorías y modelos
	<b>RA2</b>	Participa en debates grupales sobre las diferentes soluciones alcanzadas en ejercicios prácticos, contrastando documentación y evidencia empírica, y expresando de forma clara y asertiva sus argumentos
<b>CG03</b>	Tener la capacidad de sintetizar y analizar datos relevantes para emitir juicios que incluyan una reflexión sobre temas relevantes de índole social, científica o ética	
	<b>RA1</b>	Identifica y aplica metodologías de análisis, interpretando los resultados de forma clara y comprensible
	<b>RA2</b>	Utiliza en los trabajos individuales o grupales una variedad de documentación, evaluando la pertinencia de datos de diferente índole ¿sociales, psicológicos, demográficos, económicos, jurídicos- como evidencia empírica de sus argumentaciones
<b>CG04</b>	Transmitir información, ideas, problemas y soluciones a un público tanto especializado como no especializado	
	<b>RA1</b>	Realiza presentaciones orales y escritas, claras, bien estructuradas, comprensibles, y adecuadas en su terminología y contenidos a diferentes audiencias
	<b>RA2</b>	Domina programas informáticos y medios audiovisuales para el apoyo de presentaciones orales
	<b>RA3</b>	Demuestra tener capacidad para responder a las preguntas de sus compañeros y profesores apoyándose en los argumentos elaborados
<b>CG06</b>	Tener la capacidad para adaptarse a las nuevas situaciones que impone una sociedad cambiante	
		Elabora e introduce en sus trabajos de análisis y razonamientos prospectivos de carácter global sobre los



	<b>RA1</b>	contextos sociales y la diversidad de factores influyentes en los fenómenos individuales y colectivos objeto de su estudio y sus implicaciones para la intervención profesional
	<b>RA2</b>	Muestra interés por conocer, recoger e incorporar en sus trabajos puntos de vista de los profesionales de su área, así como de otras áreas relacionadas, y de las personas, familias, grupos y comunidades con los que establece contactos en la realización de sus prácticas de trabajo social
<b>CG07</b>	Disponer de la capacidad para tomar decisiones de una forma autónoma	
	<b>RA1</b>	Reconoce y busca alternativas a las dificultades de aprendizaje teórico y práctico, contrastándolas con profesores, tutores y sus propios compañeros
	<b>RA2</b>	Realiza actividades y elabora trabajos de contenido teórico o empírico, en los que el estudiante contempla variedad de aproximaciones teóricas, evidencia empírica y metodologías de análisis, las evalúa, selecciona y toma decisiones argumentadas
<b>CG08</b>	Desarrollar el razonamiento crítico	
	<b>RA1</b>	Conoce, clasifica y contrasta teorías, modelos y metodologías de análisis propias de diferentes enfoques de una disciplina, o de varias disciplinas
	<b>RA2</b>	Contrasta contenidos teóricos y prácticos de las materias de estudio con aspectos de la realidad observados en las prácticas de trabajo social y objeto de supervisión profesional
<b>CG09</b>	Tener la capacidad de organización y planificación	
	<b>RA1</b>	Identifica y organiza temporalmente las tareas necesarias para la realización sus actividades de aprendizaje, cumpliendo con los plazos establecidos de entrega de actividades
	<b>RA2</b>	Es capaz de establecer prioridades y seleccionar materiales en la realización de las tareas en función de las demandas del profesor
<b>CG10</b>	Expresarse de forma oral y escrita correctamente	
	<b>RA1</b>	Se expresa por escrito con precisión y corrección gramatical y ortográfica
	<b>RA2</b>	Es capaz de expresarse verbalmente con soltura, fluidez, claridad y de forma comprensible
<b>CG11</b>	Adquirir la capacidad de gestión de la información, buscando y analizando información de fuentes diversas	
	<b>RA1</b>	Conoce y utiliza adecuadamente una diversidad de recursos bibliográficos y documentales, manejándose con soltura en la biblioteca tradicional y electrónica
	<b>RA2</b>	Conoce y maneja Internet como fuente para la búsqueda de información
	<b>RA3</b>	Discrimina el valor y la utilidad de diferentes fuentes y tipos de información
<b>CG12</b>	Disponer de habilidades en las relaciones interpersonales	



	<b>RA1</b>	Se comporta de forma respetuosa con los argumentos aportados por los demás
	<b>RA2</b>	Aprecia, valora y toma en consideración las aportaciones de otros en los trabajos en equipo
<b>CG14</b>	Desarrollar conocimientos referentes a las tecnologías de la información y comunicación, y al conocimiento de idiomas	
	<b>RA1</b>	Elabora correctamente trabajos e informes de investigación en formato electrónico
	<b>RA2</b>	Utiliza programas informáticos y medios audiovisuales para el apoyo de presentaciones orales
	<b>RA3</b>	Maneja Internet y otros recursos informáticos para la búsqueda de información
	<b>RA4</b>	Utilizar Internet para comunicarse y trabajar cooperativamente.
	<b>RA5</b>	Conoce y utilizar programas informáticos específicos para la práctica profesional.
	<b>RA6</b>	Es capaz de realizar una lectura comprensiva en otras lenguas, especialmente inglés
	<b>RA7</b>	Busca y utiliza documentación para sus actividades de aprendizaje en otras lenguas, especialmente inglés
<b>CG15</b>	Desarrollar la creatividad como forma de identificación, prevención y resolución de problemas y conflictos sociales	
	<b>RA1</b>	Elabora trabajos adoptando enfoques originales, tanto en la selección de temas, preguntas que formula, enfoques teóricos que referencia y metodologías de análisis que emplea
	<b>RA2</b>	Resuelve casos prácticos aportando soluciones nuevas y diferentes ante problemas y situaciones habituales en la práctica profesional
<b>CG16</b>	Disponer de Iniciativa y espíritu emprendedor como forma de aportar soluciones innovadoras a las diferentes problemáticas sociales del entorno	
	<b>RA1</b>	Es capaz en el desarrollo de sus actividades de aprendizaje de tener iniciativa propia y de aportar un enfoque personal
	<b>RA2</b>	Reconoce y busca alternativas a las dificultades de aprendizaje teórico y práctico, contrastándolas con profesores y tutores
<b>CG17</b>	Tener la capacidad de liderazgo no sólo como gestor de equipos profesionales sino en la formación de líderes comunitarios	
	<b>RA1</b>	Dispone de capacidades personales para coordinar, motivar y animar el trabajo en equipo: fijar tareas, asignar tareas y realizar un seguimiento de las mismas
	<b>RA2</b>	Se pone a disposición y se muestra colaborador con sus compañeros y/o personas de los equipos de trabajo en los que participa
<b>CG18</b>	Estar motivado por el ejercicio de su profesión, actuando de manera responsable y orientando dicho ejercicio profesional hacia la calidad	



	<b>RA1</b>	Asume sus responsabilidades en el proceso de aprendizaje, tanto en las materias teóricas como en la realización de sus prácticas
	<b>RA2</b>	Se preocupa por estar al día en el avance de los conocimientos y técnicas propias de la profesión
<b>CG19</b>	Trabajar en equipo y de manera particular en equipos de carácter interdisciplinar	
	<b>RA1</b>	Elabora trabajos en grupos, cooperando con otros en la búsqueda y selección de la información, análisis de la evidencia presentada, y redacción de las conclusiones, realizando las tareas acordadas en los tiempos previsto
	<b>RA2</b>	Se interesa por asistir y participar en cuantas reuniones de equipos de diferente tipo sean accesibles durante la realización de sus prácticas de trabajo social
	<b>RA3</b>	Usa Internet para comunicarse y trabajar cooperativamente
<b>ESPECÍFICAS</b>		
<b>CE10</b>	Incorporar las redes sociales como objeto y como medio en los procesos de intervención en Trabajo Social	
	<b>RA1</b>	Identifica expectativas de grupos y organizaciones del entorno
	<b>RA2</b>	Diseña planes de participación de esos grupos y organizaciones en las diferentes etapas de realización de planes estratégicos: diagnóstico, formulación de estrategias, programas y proyectos, ejecución, seguimiento y evaluación
	<b>RA3</b>	Conoce y es capaz de aplicar herramientas para la gestión de los intercambios, las relaciones y las redes entre las personas y grupos del entorno organizativo
<b>CE13</b>	Analizar y sistematizar el conocimiento que se deriva de la práctica cotidiana del Trabajo Social y las aportaciones de la investigación social, para actualizar y mejorar las estrategias de intervención profesional	
	<b>RA1</b>	Distingue, evalúa y es capaz de realizar diseños de evaluación de proyectos, programas y planes.
	<b>RA2</b>	Maneja con soltura técnicas de recogida de información y metodologías de análisis vinculadas con la evaluación de proyectos, programas y planes.
<b>CE15</b>	Conocer, analizar, y diseñar políticas de bienestar social, que favorezcan el desarrollo de sistemas de recursos sociales, participando en la dirección y gestión de éstos, mediante la aplicación de criterios de calidad	
	<b>RA1</b>	Diseña planes estratégicos, manejando con fluidez la terminología propia de la planificación y las técnicas de diagnóstico estratégico, formulación de estrategias, programas y proyectos, y evaluación
	<b>RA2</b>	Conoce y distingue principios y modelos de gestión de la calidad en servicios sociales, relacionándolos con los diseños de evaluación
<b>CE17</b>	Promover el trabajo en equipo aprovechando sus beneficios como espacio de reflexión y orientación de la práctica y como instrumento para el análisis de las situaciones y el diseño de alternativas de intervención que abran vías de colaboración profesional	



	<b>RA1</b>	Conoce y distingue principios y modelos de gestión de la calidad en servicios sociales, relacionándolos con los diseños de evaluación
	<b>RA2</b>	Está familiarizado y sabe aplicar técnicas de dinamización y coordinación en la conducción de equipos de trabajo
<b>CE18</b>	Gestionar y dirigir de entidades de bienestar social	
	<b>RA1</b>	Conoce y sabe aplicar herramientas para la gestión del trabajo de las personas en las organizaciones, de equipos de trabajo, de trabajo en red y de marketing social
	<b>RA2</b>	Maneja y elabora presupuestos y diseños contables de proyectos, programas, planes y organizaciones sociales
	<b>RA3</b>	Es capaz de realizar la planificación, ejecución, seguimiento y evaluación (incluida la económico-financiera) de la gestión privada de servicios sociales
<b>CE22</b>	Promover el conocimiento sobre las organizaciones en las que el trabajador social desarrolla su actividad y sus implicaciones para la práctica profesional	
	<b>RA1</b>	Reconoce diferentes modelos organizativos, e identifica sus implicaciones y posibilidades para la planificación, evaluación, gestión de los recursos organizativos, redes sociales y la información
	<b>RA2</b>	Es capaz de realizar diseños de evaluación de los resultados organizativos
<b>CE23</b>	Incorporar la perspectiva de realización de "buenas prácticas" en el análisis del quehacer profesional en las distintas entidades	
	<b>RA1</b>	Conoce y distingue principios y modelos de gestión de la calidad en servicios sociales, relacionándolos con los diseños de evaluación
	<b>RA2</b>	Contrasta de forma continua y sistemática con las personas y organizaciones del entorno los objetivos y resultados organizativos.
<b>CE25</b>	Estimular la participación de las personas y colectivos con los que se interviene, capacitándoles para que lideren sus procesos de cambio, valoren su evolución y decidan nuevas vías de actuación	
	<b>RA1</b>	Diseña planes de participación de los grupos y organizaciones del entorno en las diferentes etapas de realización de planes estratégicos: diagnóstico, formulación de estrategias, programas y proyectos, ejecución, seguimiento y evaluación
	<b>RA2</b>	Confeciona diseños participativos de evaluación de planes, programas y proyectos

## BLOQUES TEMÁTICOS Y CONTENIDOS



## Tema 1: Las Organizaciones Sociales

- 1.1.- Concepto de organización. Concepto de gestión. ¿Qué es una Organización Social? Las organizaciones como sistema. Clasificación de las organizaciones sociales
- 1.2.- Ciclo básico de Gestión (Mintzberg). Gestión Integral. Modelo Balanced Scorecard.

## Tema 2: Liderazgo. Habilidades directivas y de gestión. APLICACIÓN INDIVIDUAL Y GRUPAL.

- 2.1.- La función de la gestión y de la dirección en las organizaciones
- 2.2.- Gestión y liderazgo: estilos de liderazgo en una organización
- 2.3.- El líder como individuo y directivo: habilidades directivas en la práctica.
- 2.4.- Planificación de estrategias: modelos de trabajo
- 2.5.- Gestión del Plan estratégico desde un liderazgo organizacional

## Tema 3: Gestión de Recursos Humanos: personal y colectiva

- 3.1.- Comportamiento humano en el trabajo.
- 3.2.- La gestión de rr.hh en las organizaciones y sistemas dedicados a la intervención social: subprocesos
- 3.3.- Diseño de perfil de puesto de trabajo: Análisis, descripción y valoración. Los organigramas
- 3.4.- La comunicación interna: plan de comunicación y coordinación
- 3.5.- Comprender los grupos: Motivación. Resolución de conflictos y negociación
- 3.6.- Grupos de trabajo vs trabajo en equipo. Gestión del clima laboral
- 3.7.- La motivación
- 3.8.- Gestión por competencias

## Tema 4: Gestión del tiempo

- 4.1.- Características del tiempo
- 4.2.- Los cronófagos: externos e internos
- 4.3.- Métodos de gestión de tiempos y tareas (agendas)
- 4.4.- Reuniones de trabajo. La participación. Teletrabajo en Organizaciones de SS.SS

## Tema 5: Unidad 8. Gestión Económico-Financiera.

- 5.1.- La gestión económico-financiera y su realización en el ámbito de la intervención social
- 5.2.- Fin de la contabilidad.
- 5.3.- Gestión directa vs gestión indirecta



5.4.- Fuentes de financiación

5.5.- Elaboración de presupuestos de programas sociales

5.6.- Memoria de gastos: justificación económica.

### Tema 6: La gestión del conocimiento

6.1.- Gestión del aprendizaje organizacional y del conocimiento

6.2.- Diseño de plan de formación interna en la organización

6.3.- Medición del alcance y evaluación

### Tema 7: Gestión de los intercambios, las relaciones y las redes

7.1.- Las organizaciones de intervención social, su entorno y sus personas

7.2.- Las organizaciones relacionales: pensamos y trabajamos en red en nuevos contextos.

7.3.- Introducción al marketing social.

7.4.- La gestión de las Marcas Sociales: branding

7.5.- Responsabilidad Social Corporativa

### Tema 8: Gestión de la calidad y de la innovación

8.1.- La calidad y la calidez en los servicios sociales

8.2.- Diseño de SGC y trazabilidad ad hoc

8.3.- Gestión de la calidad enfocada a la innovación

## METODOLOGÍA DOCENTE

### Aspectos metodológicos generales de la asignatura

La organización metodológica va a ser de carácter muy aplicado al desempeño profesional de los alumnos y alumnas. Las actividades son de dos tipos:

1.- Sesiones de trabajo en el aula con el docente, Sesiones de carácter reflexivo y participación activa y crítica. Exposición de contenidos con el apoyo de materiales visuales, y ejemplos reales de organizaciones sociales actuales. Se complementará esto, con la lectura de documentos de obligada lectura. Es fundamental la participación activa para evaluar el progreso de los estudiantes en el trabajo de los contenidos y competencias de la asignatura.

Es obligatoria la asistencia a clase. El criterio de asistencia a clase se aplicará según lo establecido en las normas académicas de la Facultad de Ciencias Humanas y Sociales.

2.- Trabajo autónomo. Por un lado lectura y comprensión de los contenidos expuestos en clase, así como los textos obligatorios a cada tema. Por otra parte, la elaboración de prácticas individuales en relación a resolver supuestos prácticos.





Los materiales necesarios para cursar la asignatura, serán facilitados a través de SIFO (plataforma online), en el que se incluirán las referencias bibliográficas convenientes. Se proporcionarán previamente los materiales para fomentar la participación activa de los alumnos en clase.

### Metodología presencial: Actividades

- Presentaciones de contenidos
- Debates grupales sobre los contenidos, lecturas de carácter obligatorio
- Exposición de carácter práctico del trabajo en equipo

### Metodología No presencial: Actividades

- Lectura, comprensión y análisis de materiales y documentos
- Realización de prácticas fuera del aula
- Elaboración y redacción del trabajo de diseño de una organización social
- Búsqueda de información y bibliografía sobre contenidos

## RESUMEN HORAS DE TRABAJO DEL ALUMNO

HORAS PRESENCIALES			
Lecciones magistrales	Seminarios y talleres (casos prácticos)	Trabajos grupales	
27.00	12.00	6.00	
HORAS NO PRESENCIALES			
Estudio personal y documentación	Trabajos individuales	Trabajos grupales	Ejercicios prácticos/ resolución de problemas
30.00	30.00	20.00	10.00
<b>CRÉDITOS ECTS: 4,5 (135,00 horas)</b>			

## EVALUACIÓN Y CRITERIOS DE CALIFICACIÓN

Actividades de evaluación	Criterios de evaluación	Peso
Asistencia y participación activa en clase.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Asistencia continuada a clase</u> (Según consta en la Normativa de la Facultad de Ciencias Humanas y Sociales. Se realizara de forma directa (recogida de firmas, pasar lista) y/o de forma indirecta (entrega de trabajos realizados en el aula)</li> <li>• <u>Participación del trabajo del aula</u></li> </ul>	5
Realización del examen correspondiente	Prueba final obligatoria para obtener la calificación. se evaluaran los conocimientos adquiridos en la materia con una especial relevancia de aspectos tales como; correcta utilización ortográfica y de lenguaje,	70



	dominio de contenidos de la disciplina, terminología profesional y capacidad de relacionar conocimientos, Capacidad de síntesis y relación.	
Diseño y presentación escrita de trabajos relacionados con los contenidos teórico prácticos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprensión de contenidos</li> <li>• Búsqueda y selección bibliográfica y documental</li> <li>• Aplicación de los contenidos a la práctica profesional</li> <li>• Capacidad de síntesis</li> <li>• Capacidad de reflexión y análisis crítico</li> <li>• Presentación</li> <li>• Capacidad de innovación</li> <li>• Veracidad del trabajo</li> </ul> <p>Innovación en la iniciativa</p>	25

## Calificaciones

La evaluación estará guiada por los resultados de aprendizaje descritos tanto en las competencias generales como específicas. La evaluación vendrá definida por las siguientes características; CONTINUA ya que se realizará durante todo el transcurso de la asignatura evaluando las distintas entregas y actividades realizadas por los estudiantes; FORMATIVA ya que se realizará una revisión de los trabajos entregados (individuales y grupales) con un feed-back por parte del profesor dirigido a evaluar la consecución de objetivos, fijación de conceptos relevantes y abordar dificultades en el aprendizaje y por último con CARÁCTER AUTOEVALUATIVO, ya que en ciertas entregas se podrá pedir la opinión del estudiante sobre su evaluación y calificación.

Los aspectos que se tendrán en cuenta para la evaluación serán los siguientes. Dicho criterio se aplicará en la convocatoria de Mayo y de Julio:

PARA LA APLICACIÓN DE LOS PORCENTAJES DE TRABAJOS Y EXAMEN, AMBOS DEBEN ESTAR APROBADOS. En el caso de que el examen no estuviera aprobado la nota que se incluirá en acta será la del examen y el resto de notas se le sumaran en la convocatoria en la que se supere el ejercicio escrito.

Para la aplicación de los porcentajes de asistencia y trabajos el examen debe estar aprobado. En el caso de que el examen no estuviera aprobado la nota que se incluirá en acta será la del examen y el resto de notas se le sumaran en la convocatoria en la que se supere el ejercicio escrito.

## PLAN DE TRABAJO Y CRONOGRAMA

Actividades	Fecha de realización	Fecha de entrega
Examen de la asignatura	periodo de exámenes: mayo 2023	periodo de exámenes: mayo 2023
Prácticas individuales.	Durante el desarrollo de los temas	Al finalizar cada módulo o tema

## BIBLIOGRAFÍA Y RECURSOS



## Bibliografía Básica

- Cámara, L., coord. (2005a). *La gestión de la calidad. Guía para la adaptación del modelo EFQM de Excelencia a entidades no lucrativas que prestan servicios de inserción sociolaboral*. CIDEAL, Madrid.
- Cámara, L., coord. (2005b). *Planificación estratégica. Guía para entidades sin ánimo de lucro que prestan servicios de inserción sociolaboral*. CIDEAL, Madrid.
- Coulshed, V. (1998). *La gestión del trabajo social*. Piados, Barcelona.
- Fantova, F. (2005). *Manual para la gestión de la intervención social. Políticas, organizaciones y sistemas para la acción*. CCS, Madrid.
- Fernández García, T., Ares Parra, A. (2002). *Servicios Sociales: dirección, gestión y planificación*, Alianza Editorial, Madrid.
- Fernández, T. Y Ares, A. (2002). *Servicios sociales: dirección, gestión y planificación*. Alianza Editorial, Madrid.
- Gibson, J.M. Ivancevich, J.H. Donnelly Jr., y R. Konopaske (2011): *Organizaciones. Comportamiento, estructura y procesos*, Mexico, McGraw-Hill.
- Medina, M. E. (1999). *Gestión de Servicios Sociales*. Diego Marín Librero Editor, Murcia.
- Olías de Lima, B., coord. (2001). *La nueva gestión pública*. Prentice Hall, Madrid.
- Tschoorne, P. coord. (1990). *Guía para la gestión de asociaciones*. Editorial Popular, Madrid

## Bibliografía Complementaria

- Canovas, F. (2004). *La gestión de la calidad en los servicios sociales*. IMSERSO, Madrid.
- Cáritas Española (2000). *El imperativo de la calidad en la acción social*. Cáritas Española, Madrid.
- Commission of the European Communities (2004). *White paper on services of general interest*. Brussels, 12.5.2004 COM(2004)374 final.
- Costa, M. Y López, E., (2002). *Los secretos de la dirección. Manual práctico para dirigir organizaciones y equipos*. Pirámide, Madrid.
- Davis, K y Newstrom, John W., (1993). *Comportamiento humano en el trabajo, comportamiento organizacional*. México, D.F. MX. 3 ed. Mc Graw-Hill.
- Díaz, J. A. y Salvador, M<sup>a</sup>. J., coord. (2000). *Nuevas perspectivas de los servicios sociales*. Universidad Nacional de Educación a Distancia, Madrid.
- EFQM (1999a). *Evaluar la excelencia – Guía práctica para desarrollar, implantar y revisar la Autoevaluación de mi organización*. Publicaciones EFQM.
- Fantova, F. (2003). *Perspectivas en gestión de servicios sociales*. Obtenible en <http://www.bolunta.org/publicaciones/artfantova.doc>.
- Federación de Municipios y Provincias (2003). *Modelo ciudadanía MC-OCSP. Un instrumento para la evaluación de los servicios públicos*. Obtenible en <http://www.femp.es/index.php/femp/content/download/845/7042/file/ciudadania.pdf>.
- Font, J., coord.. (2001). *Ciudadanos y decisiones públicas*. Editorial Ariel, Barcelona.



# COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

**GUÍA DOCENTE**

**2022 - 2023**

<https://servicios.upcomillas.es/sedelectronica/inicio.aspx?csv=02E4557CAA66F4A81663AD10CED66792>