



MEMORIA DE VERIFICACIÓN DEL TÍTULO OFICIAL

Máster Universitario en Dirección y Liderazgo Públicos

Informe favorable ANECA: 29/07/2019



1. DESCRIPCIÓN DEL TÍTULO

1.1. DATOS BÁSICOS

NIVEL	DENOMINACIÓN ESPECIFICA	CONJUNTO	CONVENIO	CONV. ADJUNTO
Máster	Máster Universitario en Dirección y Liderazgo Públicos por la Universidad Internacional Menéndez Pelayo	No		Ver Apartado 1: Anexo 1.
LISTADO	DE ESPECIALIDADES			
Especialidad en Alta Gerencia Pública				
Especialida	ad en Sociedad Digital			

Especialidad en Comunicación de la Administración Pública

Especialidad en Dirección en la Administración Local

RAMA	ISCED 1	ISCED 2
Ciencias Sociales y Jurídicas	Administración y gestión de empresas	Técnicas audiovisuales y medios de comunicación

NO HABILITA O ESTÁ VINCULADO CON PROFESIÓN REGULADA ALGUNA

AGENCIA EVALUADORA

Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación

UNIVERSIDAD SOLICITANTE

Universidad Internacional Menéndez Pelayo

LISTADO DE UNIVERSIDADES

CODIGO	UNIVERSIDAD	
071 Universidad Internacional Menéndez Pelayo		
LISTADO DE UNIVERSIDADES EXTRANJERAS		
CÓDIGO UNIVERSIDAD		
No existen datos		

LISTADO DE INSTITUCIONES PARTICIPANTES

No existen datos

1.2. DISTRIBUCIÓN DE CRÉDITOS EN EL TÍTULO

CRÉDITOS TOTALES	CRÉDITOS DE COMPLEMENTOS FORMATIVOS	CRÉDITOS EN PRÁCTICAS EXTERNAS	
60		0	
CRÉDITOS OPTATIVOS	CRÉDITOS OBLIGATORIOS	CRÉDITOS TRABAJO FIN GRADO/ MÁSTER	
24	30	6	
LISTADO DE ESPECIALIDADES			
ESPECIALIDAD		CRÉDITOS OPTATIVOS	
Especialidad en Alta Gerencia Pública		24.	
Especialidad en Sociedad Digital		24.	
Especialidad en Comunicación de la Administración Pública		24.	
Especialidad en Dirección en la Administración Local		24.	

1.3. Universidad Internacional Menéndez Pelayo

1.3.1. CENTROS EN LOS QUE SE IMPARTE

LISTADO DE CENTROS		
CÓDIGO	CENTRO	
28051751	Centro de Posgrado de la Universidad Internacional Menéndez Pelayo	

1.3.2. Centro de Posgrado de la Universidad Internacional Menéndez Pelayo

TIPOS DE ENSEÑANZA QUE SE IMPA	ARTEN EN EL CENTRO		
PRESENCIAL	SEMIPRESENCIAL	A DISTANCIA	
No	Sí	No	
PLAZAS DE NUEVO INGRESO OFER	TADAS	,	
PRIMER AÑO IMPLANTACIÓN	SEGUNDO AÑO IMPLANTACIÓN	SEGUNDO AÑO IMPLANTACIÓN	
80	80		
	TIEMPO COMPLETO		
	ECTS MATRÍCULA MÍNIMA	ECTS MATRÍCULA MÁXIMA	
PRIMER AÑO	60.0	60.0	
RESTO DE AÑOS	60.0	60.0	
TIEMPO PARCIAL			
	ECTS MATRÍCULA MÍNIMA	ECTS MATRÍCULA MÁXIMA	
PRIMER AÑO	30.0	45.0	
RESTO DE AÑOS	30.0	45.0	
NORMAS DE PERMANENCIA			
http://www.uimp.es/actividades-acader permanencia.html	micas/postgrado-e-investigacion/estudios/n	nasteres-universitarios/normativa-de-	
LENGUAS EN LAS QUE SE IMPARTE			
CASTELLANO	CATALÁN	EUSKERA	
Sí	No	No	
GALLEGO	VALENCIANO	INGLÉS	
No	No	No	
FRANCÉS	ALEMÁN	PORTUGUÉS	
No	No	No	
ITALIANO	OTRAS	OTRAS	
No	No	No	
ł-	*		



2. JUSTIFICACIÓN, ADECUACIÓN DE LA PROPUESTA Y PROCEDIMIENTOS

Ver Apartado 2: Anexo 1.

3. COMPETENCIAS

3.1 COMPETENCIAS BÁSICAS Y GENERALES

BÁSICAS

- CB6 Poseer y comprender conocimientos que aporten una base u oportunidad de ser originales en el desarrollo y/o aplicación de ideas, a menudo en un contexto de investigación
- CB7 Que los estudiantes sepan aplicar los conocimientos adquiridos y su capacidad de resolución de problemas en entornos nuevos o poco conocidos dentro de contextos más amplios (o multidisciplinares) relacionados con su área de estudio
- CB8 Que los estudiantes sean capaces de integrar conocimientos y enfrentarse a la complejidad de formular juicios a partir de una información que, siendo incompleta o limitada, incluya reflexiones sobre las responsabilidades sociales y éticas vinculadas a la aplicación de sus conocimientos y juicios
- CB9 Que los estudiantes sepan comunicar sus conclusiones y los conocimientos y razones últimas que las sustentan a públicos especializados y no especializados de un modo claro y sin ambigüedades
- CB10 Que los estudiantes posean las habilidades de aprendizaje que les permitan continuar estudiando de un modo que habrá de ser en gran medida autodirigido o autónomo.

GENERALES

- CG1 Poseer y comprender conocimientos que aporten una base u oportunidad de ser originales en el desarrollo y/o aplicación de ideas al ámbito público, a menudo en un contexto de investigación-acción
- CG2 Aplicar los conocimientos adquiridos para resolver problemas en entornos nuevos o poco conocidos dentro de contextos más amplios (o multidisciplinares) relacionados con la Administración pública, realizando ejercicios de prospectiva mediante el uso de las tecnologías y evidencias disponibles
- CG3 Integrar de manera sistémica diferentes conocimientos y perspectivas y enfrentarse a la complejidad de formular juicios a partir de una información que, siendo incompleta o limitada, incluya reflexiones sobre las responsabilidades sociales y éticas vinculadas a la aplicación de sus conocimientos y juicios al ámbito público.
- CG4 Comunicar las conclusiones ¿y los conocimientos y razones últimas que las sustentan¿ a públicos especializados y no especializados de un modo claro y sin ambigüedades, aprovechando el potencial de las diferentes herramientas disponibles para las Administraciones públicas y practicando la escucha atenta.
- CG5 Ser capaces de establecer itinerarios personales de aprendizaje, que permitan a los alumnos continuar desarrollando sus capacidades de un modo que habrá de ser en gran medida auto dirigido o autónomo para facilitar su adaptabilidad a los cambios.

3.2 COMPETENCIAS TRANSVERSALES

No existen datos

3.3 COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

- CE1 Identificar los valores y estándares éticos y las habilidades personales e interpersonales que implica el liderazgo público, integrándolos en un proceso de mejora personal continua.
- CE2 Analizar críticamente en qué medida diferentes modelos de liderazgo y Administración pública, así como iniciativas concretas en las que estos se materializan, contribuyen a la generación de valor público
- CE3 Identificar demandas de igualdad efectiva y conocer las políticas públicas orientadas a satisfacerlas.
- CE4 Analizar, diseñar y ejecutar políticas y programas que integren los Objetivos de Desarrollo Sostenible e incorporen los principios del gobierno abierto
- CE5 Conocer y aplicar técnicas de análisis e interpretación crítica de la información para la toma de decisiones.
- CE6 Manejar herramientas para diseñar, ejecutar y evaluar planes estratégicos y operativos desde el ámbito de la dirección pública
- CE7 Conocer los principios y técnicas de la comunicación pública y aplicarlos al diseño, la ejecución y el análisis de la estrategia global de las organizaciones públicas
- CE8 Crear, desarrollar y liderar equipos de trabajo en el sector público y participar en redes y alianzas para el logro de objetivos
- CE9 Integrar la innovación en el marco de procesos de cambio organizacional, identificar las oportunidades y desafíos que supone la transformación digital para las Administraciones públicas, y disponer de los conocimientos técnicos y organizativos necesarios para poder liderar proyectos de digitalización, informatización y automatización de servicios públicos

4. ACCESO Y ADMISIÓN DE ESTUDIANTES

4.1 SISTEMAS DE INFORMACIÓN PREVIO

Ver Apartado 4: Anexo 1.

CSV: 356098323429971290677158 - Verificable en https://sede.educacion.gob.es/cid y Carpeta Ciudadana https://sede.administracion.gob.es

4.2 REQUISITOS DE ACCESO Y CRITERIOS DE ADMISIÓN

Perfil de ingreso

Estamos ante un máster universitario profesional dirigido a empleados públicos que ocupan puestos de responsabilidad en la Administración pública. En concreto, se dirigirá a empleados públicos de la Administración General del Estado y sus organismos públicos, de las Comunidades Autónomas, de la Administración local y de las Universidades públicas pertenecientes a cuerpos y escalas del subgrupo A1 y categorías asimiladas, con al menos 5 años de experiencia profesional en el sector público.

Por este motivo, resulta imposible para los alumnos compatibilizar su trabajo con el estudio del máster en un año, motivo por el que solo se ofertará a tiempo parcial y de manera semipresencial, y no incluirá prácticas adicionales

De acuerdo con el Real Decreto 1393/2007 (modificado por el Real Decreto 861/2010) será necesario estar en posesión de un título universitario oficial español u otro expedido por una institución de educación superior perteneciente a otro Estado integrante del Espacio Europeo de Educación Superior (o de otros sistemas educativos) que faculte en el mismo para el acceso a enseñanzas de máster.

Los requisitos específicos y criterios de valoración de méritos para este máster a los que se refiere el artículo 17 del Real Decreto 1393/2007 (en la redacción dada por su modificación en el Real Decreto 861/2010) se establecen a partir del perfil de ingreso de los estudiantes de este máster, sobre el que se han construido tanto las competencias generales y específicas como el plan de estudios.

No se define a priori un conjunto de titulaciones preferentes o perfiles formativos prioritarios para la admisión a este máster porque se trata de un máster profesional de carácter interdisciplinar. Al estar dirigido a empleados públicos del subgrupo A1, todos los solicitantes cuentan con una titulación superior (licenciatura, grado, ingeniería, arquitectura), y, al requerirse al menos cinco años de experiencia en el sector público, se presupone que todos tienen conocimientos previos para poder cursar este máster con garantías de éxito.

Así, podrán acceder como estudiantes de nuevo ingreso:

Empleados públicos de la Administración General del Estado y sus organismos públicos, de las Comunidades Autónomas, de la Administración local y de las Universidades públicas pertenecientes a cuerpos y escalas del subgrupo A1 y categorías asimiladas, con al menos 5 años de experiencia profesional en el sector público.

Los criterios de admisión se centrarán en la valoración de los siguientes aspectos en los porcentaies que a continuación se indican:

- Un 50% a la trayectoria profesional y curricular del candidato en la Administración pública.
- · Un 50% al nivel de responsabilidad dentro de la organización en la que desarrolle su labor profesional.

A cada una de las personas solicitantes se le aplicarán estos criterios de admisión y se le asignará una puntuación entre 0 y 100. Seguidamente, se generará una lista de candidaturas, ordenada en función de las puntuaciones obtenidas. El Consejo Académico Único del INAP establecerá la puntuación mínima de admisión en cada convocatoria.

El número máximo de plazas por curso será de 80, siendo 40 el número mínimo.

En el momento de formalizar la preinscripción en el máster, el alumno tendrá que indicar su orden de preferencia para la elección de la especialidad, motivándolo convenientemente. Esta información tendrá carácter orientativo para el INAP, puesto que las especialidades se cursarán en el segundo año y los alumnos tendrán opción de elegirlas en el momento oportuno. De no haber un número mínimo de 10 candidaturas admitidas por especialidad, no se ofertará esa especialidad para ese año. El número máximo de alumnos por especialidad será de 30.

Si se superara el número máximo de 30 alumnos para cada especialidad, el orden de matrícula se realizará siguiendo la puntuación obtenida en la valoración de los criterios de admisión y teniendo en cuenta la motivación presentada. De no ser admitido para cursar la primera especialidad elegida, se ofrecerá al alumno la posibilidad de matricularse en la siguiente especialidad seleccionada. Los alumnos podrán solicitar durante el primer cuatrimestre, ante la coordinación del máster, un cambio de especialidad. La concesión de cambio de especialidad estará sujeta a la existencia de plazas y será competencia del Consejo Académico Único del INAP.

4.3 APOYO A ESTUDIANTES

El INAP ofrecerá a los alumnos un sistema de apoyo personalizado y continuado a lo largo de todo el máster.

Para ello, designará un coordinador/a general que estará a disposición de los alumnos para orientarles y apoyarles en todo su recorrido formativo. Asimismo, cada una de las especialidades contará con un coordinador.

Los alumnos también dispondrán de un aula virtual, en la que se informará puntualmente de todas las cuestiones relativas al máster y a través de la cual se ofrecerá apoyo y orientación a todos los estudiantes matriculados.

Cada alumno dispondrá también de un tutor que le orientará en la elaboración del trabajo de fin de máster (TFM).

4.4 SISTEMA DE TRANSFERENCIA Y RECONOCIMIENTO DE CRÉDITOS Reconocimiento de Créditos Cursados en Enseñanzas Superiores Oficiales no Universitarias MÍNIMO MÁXIMO Reconocimiento de Créditos Cursados en Títulos Propios MÍNIMO MÁXIMO 0



Adjuntar Título Propio

Ver Apartado 4: Anexo 2.

Reconocimiento de Créditos Cursados por Acreditación de Experiencia Laboral y Profesional		
MÍNIMO	MÁXIMO	
0	0	

La normativa de reconocimiento y transferencia de créditos de la UIMP, disponible en su página web, indica:

Tipos de reconocimiento de créditos

La Universidad Internacional Menéndez Pelayo podrá reconocer créditos en los estudios oficiales de Máster Universitario por los siguientes conceptos:

- 1. Estudios oficiales de Máster Universitario y Cursos de Doctorado.
- 2. Estudios universitarios oficiales extranjeros de Máster o Doctorado.
- 3. Enseñanzas universitarias no oficiales.
- 4. Experiencia laboral o profesional.

Excepcionalmente, se podrán reconocer créditos cursados en estudios oficiales de primer y segundo ciclo, con determinadas características especiales, siempre que el título oficial de Máster incluya contenidos y competencias ya cursados en la titulación de primer y segundo ciclo y tengan el nivel MECES 3 de acuerdo con el Real Decreto 96/2014.

Criterios generales de reconocimiento

El reconocimiento de créditos en un Máster Universitario se realizara# atendiendo a los siguientes criterios genera-

- · No podrán ser objeto de reconocimiento los créditos correspondientes al Trabajo de Fin de Máster.
- En ningún caso se podrá hacer un reconocimiento parcial de fracciones de asignaturas o de las prácticas externas salvo lo que indique la Memoria Verificada.
- El número de créditos reconocidos en su conjunto por los conceptos correspondientes a enseñanzas universitarias no oficiales y experiencia profesional y laboral, no podrá superar el 15 por ciento del total de créditos del plan de estudios de destino, salvo en el caso de que el título oficial haya sido declarado como sustitutivo de un título propio.
- El reconocimiento de créditos se efectuara# teniendo en cuenta la adecuación entre los conocimientos asociados a las materias y/o asignaturas cursadas por el estudiante y los previstos en el plan de estudios.
- Cuando se produzcan reconocimientos se deberá garantizar, en cualquier caso, que al finalizar sus estudios el estudiante tenga superados un número de créditos obligatorios y optativos al menos igual a los establecidos por el plan de estudios de la titulación de destino para cada tipo de materias.

Órganos competentes para el reconocimiento y transferencia de créditos

La Comisión Académica del Máster Universitario será la responsable de la valoración de las solicitudes de reconocimiento de créditos solicitadas por los estudiantes y podrá recabar los informes y el asesoramiento técnico necesario de los profesores que impartan docencia en el Máster Universitario para el que se solicite el reconocimiento de créditos, con el fin de poder informar al Vicerrectorado de Posgrado e Investigación de la Universidad Internacional Menéndez Pelayo en los términos necesarios para que pueda proceder a la resolución de la solicitud.

El Vicerrectorado de Posgrado e Investigación es el responsable de resolver las solicitudes de reconocimiento de créditos, informado por la Comisión Académica del Máster Universitario.

Si el estudiante no estuviera conforme con la resolución de reconocimiento recibida podrá interponer recurso de alzada ante el Rector de la Universidad Internacional Menéndez Pelayo, de acuerdo con lo establecido en los artículos 121 y 122 de la Ley 39/2015, de 1 de octubre, del Procedimiento Administrativo Común de las Administraciones Públicas

Materias correspondientes a estudios oficiales de Ma#ster Universitario

Los módulos, materias o asignaturas comunes entre distintos títulos de Máster Universitario serán objeto de reconocimiento automático.

Podrán reconocerse las materias correspondientes a estudios oficiales de Máster Universitario en función de la adecuación entre las competencias y conocimientos adquiridos en la titulación aportada con los correspondientes a los



módulos, materias o asignaturas del Plan de Estudios de Máster Universitario con las que deberán ser explícitamente identificadas.

Materias correspondientes a estudios universitarios oficiales extranjeros de ma#ster o doctorado

Para el reconocimiento de créditos obtenidos en titulaciones extranjeras será requisito indispensable que la titulación de origen tenga carácter oficial en el país de la institución que expide el título y que todas las certificaciones académicas sean expedidas por autoridades competentes para expedir títulos de acuerdo con las disposiciones legales, reglamentarias o administrativas del Estado del que procedan.

Si la titulación de origen esta# adaptada al esquema del Espacio Europeo de Educación Superior y utiliza el sistema de créditos, los créditos reconocidos, en su caso, corresponderán a los créditos de las asignaturas de origen.

Si la titulación de origen no hace uso del sistema de créditos, la Comisión Académica será la encargada de establecer el número de créditos reconocidos a partir de la formación recibida, garantizando que cada crédito reconocido se hace con cargo a unas horas docentes de al menos el 35% del valor del crédito.

Materias correspondientes a enseñanzas universitarias no oficiales

El artículo 6 del Real Decreto 1393/2007 establece que se podrán reconocer los créditos cursados en enseñanzas universitarias conducentes a la obtención de un título propio universitario. La Comisión Académica efectuara# la valoración del reconocimiento de créditos respetando el criterio de que el número de créditos reconocidos en su conjunto por los conceptos correspondientes a enseñanzas universitarias no oficiales y experiencia profesional y laboral, no podrá superar el 15% del total de créditos del plan de estudios de destino, salvo en el caso de que el título oficial haya sido declarado como sustitutivo de un título propio.

Solo podrán ser objeto de reconocimiento los créditos correspondientes a títulos propios universitarios y siempre que el estudiante haya completado la totalidad del título.

El reconocimiento se hará siempre con cargo a asignaturas y siempre que la formación recibida en el título propio garantice que se cubran y alcancen los contenidos y las competencias de las asignaturas de la titulación de destino.

Reconocimiento de la experiencia laboral o profesional

El número máximo de créditos reconocibles por esta vía sumado al posible reconocimiento de créditos por enseñanzas universitarias no oficiales, no podrá superar el 15% de los créditos de la titulación de destino.

Se podrán reconocer créditos por la experiencia laboral y profesional acreditada, siempre que dicha experiencia este# relacionada con las competencias inherentes a dicho título y tengan un nivel adecuado al mismo.

Si el plan de destino incluye prácticas externas curriculares (optativas u obligatorias), los créditos de estas prácticas podrán ser objeto de reconocimiento a partir de la experiencia laboral o profesional del estudiante en los términos establecidos en la Memoria de Verificación del programa.

También podrá ser utilizada la experiencia profesional para reconocer créditos de formación correspondientes a asignaturas obligatorias u optativas, siempre que el estudiante acredite que ha adquirido, como consecuencia de su actividad profesional, las competencias de los módulos, materias o asignaturas cuyo reconocimiento quiere obtener, acreditando además una experiencia profesional mínima equivalente a 1 año a jornada laboral completa.

La Comisión Académica podrá exigir la realización al estudiante de una prueba de verificación de su nivel de competencias o una entrevista personal. La Comisión Académica remitirá la propuesta de reconocimiento de créditos al Vicerrectorado de Postgrado e Investigación de la Universidad Internacional Menéndez Pelayo para su resolución, teniendo en cuenta el tipo y duración temporal de la experiencia laboral y el tipo de instituciones públicas o privadas o empresas en las que se ha desarrollado.

Transferencia de créditos

El artículo 6.6 del Real Decreto 1393/2007 establece que la transferencia de créditos implica que, en los documentos académicos oficiales acreditativos de las enseñanzas seguidas por cada estudiante, se incluirán la totalidad de los créditos obtenidos en enseñanzas oficiales cursadas con anterioridad, en la misma u otra universidad, que no hayan conducido a la obtención de un título oficial.

La transferencia se realizara# consignando el literal, el número de créditos y la calificación original de las asignaturas aportadas por el estudiante.

Solicitud de reconocimiento y transferencia de créditos

INICIO DEL PROCEDIMIENTO



El estudiante deberá remitir el impreso de solicitud de reconocimiento de créditos debidamente cumplimentado, a través de la Secretaría de Estudiantes de la Universidad, a la Comisión Académica del Máster, que informará al Vicerrectorado de Postgrado e Investigación de la Universidad Internacional Menéndez Pelayo para su resolución. Este tomará la decisión de reconocimiento, favorable o no, en función del informe que el Director Académico del Máster Universitario habrá realizado a petición de la Comisión Académica.

La solicitud de reconocimiento de créditos, debidamente firmada y justificada, el informe del Director Académico sobre la misma y la resolución (favorable o no) del Vicerrectorado de Postgrado e Investigación deberá ser enviado a Secretaría de Estudiantes para que forme parte del expediente del estudiante.

DOCUMENTACIÓN REQUERIDA

Para todos los solicitantes:

- Impreso de solicitud de reconocimiento de créditos
- Informe sobre la solicitud de reconocimiento elaborado por el Director Académico del programa.

Para solicitar el reconocimiento o transferencia de créditos de estudios universitarios oficiales o propios cursados en centros universitarios sujetos a la normativa española:

- Fotocopia compulsada del certificado académico personal de los estudios realizados.
- Fotocopia compulsada de la guía docente o programa de cada asignatura de la que se solicita el reconocimiento de créditos con indicación de las competencias y los conocimientos adquiridos, los contenidos desarrollados, las actividades realizadas y su extensión en créditos u horas, sellado por el Centro correspondiente.
- Fotocopia del Plan de Estudios.
- No será necesario presentar esta documentación si los estudios origen del reconocimiento se han cursado en la Universidad Internacional Menéndez Pelayo.

Para solicitar el reconocimiento o transferencia de créditos de estudios universitarios oficiales cursados en centros extranjeros:

- Fotocopia compulsada del certificado académico personal de los estudios realizados, en la que consten las asignaturas cursadas, las calificaciones obtenidas, la carga lectiva en horas o en créditos, los años académicos en los que se realizaron y el sistema de calificación en que se ha expedido la certificación académica, con indicación expresa de la nota mínima y máxima de dicho sistema.
- Fotocopia compulsada del programa de las asignaturas cursadas y superadas de las que solicita el reconocimiento de créditos, con indicación de las competencias y los conocimientos adquiridos, los contenidos desarrollados, las actividades realizadas y su extensión en créditos u horas, sellado por el Centro correspondiente.
- Fotocopia compulsada del Plan de Estudios sellado por el Centro correspondiente.
- En caso de que la documentación sea expedida en un país extranjero deberá presentarse debidamente legalizada y traducida al español por traductor jurado, de acuerdo con la legislación del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.

Para solicitar el reconocimiento de créditos por experiencia laboral o profesional:

- Currículum vitae.
- Vida laboral de la Seguridad Social.
- Informe o certificación de la empresa o institución pública o privada en las que ha prestado servicios, indicando las funciones y tareas desarrolladas y el tiempo de desempeño.
- Memoria del solicitante indicando las competencias que a su juicio han sido logradas a través de la labor profesional desarrollada.

RESOLUCIÓN DE LAS SOLICITUDES

Las solicitudes se resolverán en los plazos establecidos en el calendario aprobado por el Vicerrectorado de Postgrado e Investigación de la Universidad Internacional Menéndez Pelayo.



El estudiante deberá remitir el impreso de solicitud de reconocimiento de créditos debidamente cumplimentado a la Comisión Académica del Máster.

La Comisión analizará la solicitud y remitirá la propuesta al Vicerrectorado de Postgrado e Investigación para su resolución.

La resolución de reconocimiento de créditos por estudios oficiales contendrá:

- Relación de asignaturas reconocidas en el título de destino, con indicación de la calificación y convocatoria en que se efectúa el reconocimiento.
- Relación de asignaturas superadas en el plan de estudios de origen reconocidas y transferidas al expediente del estudiante. Las asignaturas figurarán con la universidad donde fueron cursadas, la denominación, tipo, número de créditos, curso académico, convocatoria y calificación.

En el caso de reconocimiento de créditos por estudios oficiales finalizados, estudios no oficiales o titulaciones universitarias oficiales extranjeras, la resolución de reconocimiento de créditos contendrá:

- Denominación de la titulación de origen aportada por el alumno y la relación de asignaturas que le son reconocidas en el título de destino.

Para el reconocimiento de créditos por experiencia laboral o profesional la resolución de reconocimiento de créditos contendrá:

- Descripción de la experiencia laboral o profesional acreditada y la relación de asignaturas que le son reconocidas en el título de destino.

Las resoluciones de reconocimiento de créditos serán comunicadas por Secretaría de Estudiantes a los interesados. Contra las mismas, que no ponen fin a la vida administrativa, se podrá interponer recurso de alzada ante el Rector, de acuerdo con lo establecido en los artículos 121 y 122 de la Ley 39/2015, de 1 de octubre, del procedimiento administrativo común de las administraciones públicas.

Los estudiantes que obtengan el reconocimiento de créditos tendrán derecho a la devolución del 75% de precio del crédito establecido, para el año en el que se realice el reconocimiento, en la Resolución del Boletín Oficial del Estado por la que se publican los precios públicos aplicables.

Incorporación al expediente académico del estudiante

El artículo 6.7 del Real Decreto 1393/2007 indica que todos los créditos obtenidos por el estudiante en enseñanzas oficiales cursados en cualquier universidad, los transferidos, los reconocidos y los superados para la obtención del correspondiente título, serán incluidos en su expediente académico y reflejados en el Suplemento Europeo al Título.

En el expediente académico se establecerá una separación tipográfica clara entre los créditos que puedan ser usados para la obtención del título de Máster Universitario correspondiente y aquellas otras asignaturas transferidas que no conduzcan a un título.

La incorporación al expediente académico se realizara# de la siguiente forma:

RECONOCIMIENTO DE CRÉDITOS

- a) Formación obligatoria y optativa obtenida en estudios de Máster Universitario, Doctorado o primer y segundo ciclo en estudios oficiales españoles no finalizados:
- Relación de asignaturas reconocidas en el plan de estudios de destino, con indicación de la calificación y convocatoria en que se efectúa el reconocimiento.
- Las asignaturas de formación básica, obligatoria u optativa cursadas en otra titulación o universidad cuyos créditos sean reconocidos o transferidos, pasarán a consignarse en el expediente del estudiante con la denominación, la universidad, el número de créditos, la calificación, el curso académico y la convocatoria en que fueron superadas.
- b) Formación en estudios oficiales extranjeros.
- c) Reconocimiento de créditos por estudios propios.
- d) Reconocimiento por la actividad laboral o profesional.

TRANSFERENCIA DE CRÉDITOS



En los procesos de transferencia de créditos, estos se anotarán en el expediente académico del estudiante con la denominación, la tipología, el número de créditos y convocatorias y la calificación obtenida en el expediente de origen, y, en su caso, indicando la Universidad y los estudios en los que se curso#.

CALIFICACIÓN MEDIA FINAL DEL EXPEDIENTE

En el expediente del estudiante figurarán:

- Las asignaturas reconocidas en el plan de estudios de destino, indicando la titulación oficial y la Universidad de la titulación de origen. Las asignaturas reconocidas conservarán la calificación obtenida en las asignaturas origen del reconocimiento. En caso necesario, se realizará la media ponderada cuando varias asignaturas conlleven el reconocimiento de una o varias asignaturas en la titulación de destino, asignándose la calificación resultante. Si el certificado que aporta el estudiante únicamente contempla la calificación cualitativa en alguna asignatura, se asignará a ésta la calificación numérica que corresponda, de acuerdo con el siguiente baremo: aprobado (5.5), notable (7.5), sobresaliente (9) y Matrícula de Honor (10).
- La denominación del título propio, así como las asignaturas que le son reconocidas en la titulación de destino.
- La actividad laboral o profesional realizada, así como las asignaturas que le son reconocidas en la titulación de destino.

Los créditos reconocidos por experiencia laboral o profesional acreditada y por títulos propios se reconocerán con la consideración de Apto, sin calificación, y no serán tenidos en cuenta a efectos de ponderación del expediente.

El cálculo de la nota media final del expediente se realizara# de acuerdo con lo establecido en el artículo 5.3 del Real Decreto 1125/2003 por el que se establece el sistema de calificaciones en las titulaciones universitarias oficia-

Para el cálculo de la media se computarán las asignaturas reconocidas del plan de estudios de destino con la calificación obtenida y no se computarán los créditos reconocidos por estudios propios, experiencia laboral o profesional, actividades universitarias, los créditos transferidos ni los reconocimientos que no tengan calificación en el expediente

PRECIOS POR SERVICIOS ACADÉMICOS

Los créditos reconocidos se incorporarán al expediente del estudiante una vez que se hayan abonado los precios públicos establecidos para el reconocimiento de créditos.

4.6 COMPLEMENTOS FORMATIVOS



5. PLANIFICACIÓN DE LAS ENSEÑANZAS

5. PLANIFICACION DE LAS ENSENANZAS 5.1 DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE ESTUDIOS					
Ver Apartado 5: Anexo 1.					
5.2 ACTIVIDADES FORMATIVAS	-				
Clases presenciales					
Trabajos en equipo					
Trabajos individuales					
Participación en foros en el aula virtual					
Trabajo autónomo					
5.3 METODOLOGÍAS DOCENTES					
No existen datos					
5.4 SISTEMAS DE EVALUACIÓN					
Exámenes teóricos o prácticos					
Evaluación de los trabajos en equipo					
Evaluación de los trabajos individuales					
Evaluación de la participación en foros en e	el aula virtual				
Evaluación del Trabajo de Fin de Máster					
5.5 SIN NIVEL 1					
NIVEL 2: Liderazgo público					
5.5.1.1 Datos Básicos del Nivel 2					
CARÁCTER	Obligatoria				
ECTS NIVEL 2	7				
DESPLIEGUE TEMPORAL: Cuatrimestral					
ECTS Cuatrimestral 1	ECTS Cuatrimestral 2	ECTS Cuatrimestral 3			
4	3				
ECTS Cuatrimestral 4	ECTS Cuatrimestral 5	ECTS Cuatrimestral 6			
ECTS Cuatrimestral 7	ECTS Cuatrimestral 8	ECTS Cuatrimestral 9			
ECTS Cuatrimestral 10	ECTS Cuatrimestral 11	ECTS Cuatrimestral 12			
LENGUAS EN LAS QUE SE IMPARTE					
CASTELLANO	CATALÁN	EUSKERA			
Sí	No	No			
GALLEGO	VALENCIANO	INGLÉS			
No	No	No			
FRANCÉS	ALEMÁN	PORTUGUÉS			
No	No	No			
ITALIANO	OTRAS				
No	No				
NIVEL 3: Fundamentos del liderazgo público y nuevos retos para la Administración pública					
5.5.1.1.1 Datos Básicos del Nivel 3					
CARÁCTER	ECTS ASIGNATURA	DESPLIEGUE TEMPORAL			
Obligatoria	oligatoria 4 Cuatrimestral				
DESPLIEGUE TEMPORAL					
ECTS Cuatrimestral 1	ECTS Cuatrimestral 2	ECTS Cuatrimestral 3			
4	Î .				

ECTS Cuatrimestral 4	ECTS Cuatrimestral 5	ECTS Cuatrimestral 6
ECTS Cuatrimestral 7	ECTS Cuatrimestral 8	ECTS Cuatrimestral 9
ECTS Cuatrimestral 10	ECTS Cuatrimestral 11	ECTS Cuatrimestral 12
LENGUAS EN LAS QUE SE IMPARTE	'	
CASTELLANO	CATALÁN	EUSKERA
Sí	No	No
GALLEGO	VALENCIANO	INGLÉS
No	No	No
FRANCÉS	ALEMÁN	PORTUGUÉS
No	No	No
ITALIANO	OTRAS	
No	No	
NIVEL 3: Principios y valores públicos		
5.5.1.1.1 Datos Básicos del Nivel 3		
CARÁCTER	ECTS ASIGNATURA	DESPLIEGUE TEMPORAL
Obligatoria	3	Cuatrimestral
DESPLIEGUE TEMPORAL		
ECTS Cuatrimestral 1	ECTS Cuatrimestral 2	ECTS Cuatrimestral 3
	3	
ECTS Cuatrimestral 4	ECTS Cuatrimestral 5	ECTS Cuatrimestral 6
ECTS Cuatrimestral 7	ECTS Cuatrimestral 8	ECTS Cuatrimestral 9
ECTS Cuatrimestral 10	ECTS Cuatrimestral 11	ECTS Cuatrimestral 12
LENGUAS EN LAS QUE SE IMPARTE		
CASTELLANO	CATALÁN	EUSKERA
Sí	No	No
GALLEGO	VALENCIANO	INGLÉS
No	No	No
FRANCÉS	ALEMÁN	PORTUGUÉS
No	No	No
ITALIANO	OTRAS	
No No		
5 5 1 2 RESULTADOS DE APRENDIZAJE		

5.5.1.2 RESULTADOS DE APRENDIZAJE

5.5.1.3 CONTENIDOS

- · Principales retos de la Administración pública en el siglo XXI.
- Gestión pública y valor público.
- · La aplicación de la Agenda 2030 en las Administraciones públicas.
- · Fundamentos teóricos del liderazgo público.
- Herramientas para el liderazgo público. Habilidades personales.
- · Gobierno abierto. Retos y oportunidades para la participación, transparencia, colaboración y rendición de cuentas.
- Ética pública, corrupción, conflictos de intereses e incompatibilidades.
- Igualdad, no discriminación, diversidad e inclusión en las Administraciones públicas.
- · Políticas contra la violencia de género.

5.5.1.4 OBSERVACIONES

En esta materia, el estudiante conocerá los paradigmas teóricos que orientan la comprensión de la Administración pública y del liderazgo público, y será capaz de utilizarlos para reflexionar acerca de su papel en las sociedades contemporáneas. Además, identificará y desarrollará algunas de las herramientas y habilidades personales que deben manejar los líderes públicos.

- CG1 Poseer y comprender conocimientos que aporten una base u oportunidad de ser originales en el desarrollo y/o aplicación de ideas al ámbito público, a menudo en un contexto de investigación-acción
- CG2 Aplicar los conocimientos adquiridos para resolver problemas en entornos nuevos o poco conocidos dentro de contextos más amplios (o multidisciplinares) relacionados con la Administración pública, realizando ejercicios de prospectiva mediante el uso de las tecnologías y evidencias disponibles
- CG3 Integrar de manera sistémica diferentes conocimientos y perspectivas y enfrentarse a la complejidad de formular juicios a partir de una información que, siendo incompleta o limitada, incluya reflexiones sobre las responsabilidades sociales y éticas vinculadas a la aplicación de sus conocimientos y juicios al ámbito público.
- CG4 Comunicar las conclusiones ¿y los conocimientos y razones últimas que las sustentan¿ a públicos especializados y no especializados de un modo claro y sin ambigüedades, aprovechando el potencial de las diferentes herramientas disponibles para las Administraciones públicas y practicando la escucha atenta.
- CG5 Ser capaces de establecer itinerarios personales de aprendizaje, que permitan a los alumnos continuar desarrollando sus capacidades de un modo que habrá de ser en gran medida auto dirigido o autónomo para facilitar su adaptabilidad a los cambios.
- CB6 Poseer y comprender conocimientos que aporten una base u oportunidad de ser originales en el desarrollo y/o aplicación de ideas, a menudo en un contexto de investigación
- CB7 Que los estudiantes sepan aplicar los conocimientos adquiridos y su capacidad de resolución de problemas en entornos nuevos o poco conocidos dentro de contextos más amplios (o multidisciplinares) relacionados con su área de estudio
- CB8 Que los estudiantes sean capaces de integrar conocimientos y enfrentarse a la complejidad de formular juicios a partir de una información que, siendo incompleta o limitada, incluya reflexiones sobre las responsabilidades sociales y éticas vinculadas a la aplicación de sus conocimientos y juicios
- CB9 Que los estudiantes sepan comunicar sus conclusiones y los conocimientos y razones últimas que las sustentan a públicos especializados y no especializados de un modo claro y sin ambigüedades
- CB10 Que los estudiantes posean las habilidades de aprendizaje que les permitan continuar estudiando de un modo que habrá de ser en gran medida autodirigido o autónomo.

5.5.1.5.2 TRANSVERSALES

No existen datos

5.5.1.5.3 ESPECÍFICAS

- CE1 Identificar los valores y estándares éticos y las habilidades personales e interpersonales que implica el liderazgo público, integrándolos en un proceso de mejora personal continua.
- CE2 Analizar críticamente en qué medida diferentes modelos de liderazgo y Administración pública, así como iniciativas concretas en las que estos se materializan, contribuyen a la generación de valor público
- CE3 Identificar demandas de igualdad efectiva y conocer las políticas públicas orientadas a satisfacerlas.
- CE4 Analizar, diseñar y ejecutar políticas y programas que integren los Objetivos de Desarrollo Sostenible e incorporen los principios del gobierno abierto
- CE7 Conocer los principios y técnicas de la comunicación pública y aplicarlos al diseño, la ejecución y el análisis de la estrategia global de las organizaciones públicas

5.5.1.6 ACTIVIDADES FORMATIVAS

ACTIVIDAD FORMATIVA	HORAS	PRESENCIALIDAD
Clases presenciales	34.5	100
Trabajos en equipo	30	10

Trabajos individuales	20	0	
Trabajo autónomo	90.5	0	
5.5.1.7 METODOLOGÍAS DOCENTES	90.5	U	
No existen datos		_	
5.5.1.8 SISTEMAS DE EVALUACIÓN			
SISTEMA DE EVALUACIÓN	PONDERACIÓN MÍNIMA	PONDERACIÓN MÁXIMA	
Exámenes teóricos o prácticos	0.0	30.0	
	30.0	70.0	
Evaluación de los trabajos en equipo			
Evaluación de los trabajos individuales	30.0	70.0	
NIVEL 2: Dirección estratégica			
5.5.1.1 Datos Básicos del Nivel 2	Torr.		
CARÁCTER	Obligatoria		
ECTS NIVEL 2	12		
DESPLIEGUE TEMPORAL: Cuatrimestral	Inoma a	The same of	
ECTS Cuatrimestral 1	ECTS Cuatrimestral 2	ECTS Cuatrimestral 3	
6	6		
ECTS Cuatrimestral 4	ECTS Cuatrimestral 5	ECTS Cuatrimestral 6	
ECTS Cuatrimestral 7	ECTS Cuatrimestral 8	ECTS Cuatrimestral 9	
ECTS Cuatrimestral 10	ECTS Cuatrimestral 11	ECTS Cuatrimestral 12	
LENGUAS EN LAS QUE SE IMPARTE	•		
CASTELLANO	CATALÁN	EUSKERA	
Sí	No	No	
GALLEGO	VALENCIANO	INGLÉS	
No	No	No	
FRANCÉS	ALEMÁN	PORTUGUÉS	
No	No	No	
ITALIANO	OTRAS		
No	No		
NIVEL 3: Planificación y comunicación estra	tégicas		
5.5.1.1.1 Datos Básicos del Nivel 3			
CARÁCTER	ECTS ASIGNATURA	DESPLIEGUE TEMPORAL	
Obligatoria	6	Cuatrimestral	
DESPLIEGUE TEMPORAL	•		
ECTS Cuatrimestral 1	ECTS Cuatrimestral 2	ECTS Cuatrimestral 3	
6			
ECTS Cuatrimestral 4	ECTS Cuatrimestral 5	ECTS Cuatrimestral 6	
ECTS Cuatrimestral 7	ECTS Cuatrimestral 8	ECTS Cuatrimestral 9	
ECTS Cuatrimestral 10	ECTS Cuatrimestral 11	ECTS Cuatrimestral 12	
LENGUAS EN LAS QUE SE IMPARTE			
CASTELLANO	CATALÁN	EUSKERA	
Sí	No	No	
GALLEGO	VALENCIANO	INGLÉS	
No	No	No	
110	140	INU	

FRANCÉS	ALEMÁN	PORTUGUÉS	
No	No	No	
ITALIANO	OTRAS		
No	No		
NIVEL 3: Dirección de proyectos y gestión de	equipos		
5.5.1.1.1 Datos Básicos del Nivel 3			
CARÁCTER	ECTS ASIGNATURA	DESPLIEGUE TEMPORAL	
Obligatoria	6	Cuatrimestral	
DESPLIEGUE TEMPORAL			
ECTS Cuatrimestral 1	ECTS Cuatrimestral 2	ECTS Cuatrimestral 3	
	6		
ECTS Cuatrimestral 4	ECTS Cuatrimestral 5	ECTS Cuatrimestral 6	
ECTS Cuatrimestral 7	ECTS Cuatrimestral 8	ECTS Cuatrimestral 9	
ECTS Cuatrimestral 10	ECTS Cuatrimestral 11	ECTS Cuatrimestral 12	
LENGUAS EN LAS QUE SE IMPARTE			
CASTELLANO	CATALÁN	EUSKERA	
Sí	No	No	
GALLEGO	VALENCIANO	INGLÉS	
No	No	No	
FRANCÉS	ALEMÁN	PORTUGUÉS	
No	No	No	
ITALIANO	OTRAS		
No	No		
5.5.1.2 RESULTADOS DE APRENDIZA IE			

5.5.1.2 RESULTADOS DE APRENDIZAJE

5.5.1.3 CONTENIDOS

- · Particularidades de la planificación pública. Políticas, programas, planes y proyectos.
- · La dimensión comunicativa de la planificación pública
- Planificación y análisis estratégico. Herramientas y metodología.
- · Recogida, selección, análisis e interpretación de los datos y de la información cuantitativa y cualitativa.
- Integración de la innovación organizativa y tecnológica en los procesos de cambio planificado.
- Evaluación de planes estratégicos.
- · Diseño, planificación, organización y evaluación de la comunicación de la Administración pública.
- · Relación con los públicos-objetivo de la comunicación de la Administración pública.
- De la gestión de recursos humanos al desarrollo de personas.
- · Gestión y dirección de equipos. Habilidades interpersonales.
- Gestión de proyectos.

5.5.1.4 OBSERVACIONES

En esta materia se profundizará en la utilización de metodologías y herramientas para la planificación pública.

Para ello, se partirá de la formulación de los valores y la estrategia, incorporando la dimensión comunicativa y el ¿pensamiento evaluativo¿ como aspectos fundamentales.

Además, se abordará la implementación de las estrategias integrando dos elementos clave: la gestión de equipos y la dirección de proyectos.

Esta materia incluye el estudio de las siguientes asignaturas:

- Planificación y comunicación estratégicas
- Dirección de proyectos y gestión de equipos

5.5.1.5 COMPETENCIAS



5.5.1.5.1 BÁSICAS Y GENERALES

- CG1 Poseer y comprender conocimientos que aporten una base u oportunidad de ser originales en el desarrollo y/o aplicación de ideas al ámbito público, a menudo en un contexto de investigación-acción
- CG2 Aplicar los conocimientos adquiridos para resolver problemas en entornos nuevos o poco conocidos dentro de contextos más amplios (o multidisciplinares) relacionados con la Administración pública, realizando ejercicios de prospectiva mediante el uso de las tecnologías y evidencias disponibles
- CG3 Integrar de manera sistémica diferentes conocimientos y perspectivas y enfrentarse a la complejidad de formular juicios a partir de una información que, siendo incompleta o limitada, incluya reflexiones sobre las responsabilidades sociales y éticas vinculadas a la aplicación de sus conocimientos y juicios al ámbito público.
- CG4 Comunicar las conclusiones ¿y los conocimientos y razones últimas que las sustentan¿ a públicos especializados y no especializados de un modo claro y sin ambigüedades, aprovechando el potencial de las diferentes herramientas disponibles para las Administraciones públicas y practicando la escucha atenta.
- CG5 Ser capaces de establecer itinerarios personales de aprendizaje, que permitan a los alumnos continuar desarrollando sus capacidades de un modo que habrá de ser en gran medida auto dirigido o autónomo para facilitar su adaptabilidad a los cambios.
- CB6 Poseer y comprender conocimientos que aporten una base u oportunidad de ser originales en el desarrollo y/o aplicación de ideas, a menudo en un contexto de investigación
- CB7 Que los estudiantes sepan aplicar los conocimientos adquiridos y su capacidad de resolución de problemas en entornos nuevos o poco conocidos dentro de contextos más amplios (o multidisciplinares) relacionados con su área de estudio
- CB8 Que los estudiantes sean capaces de integrar conocimientos y enfrentarse a la complejidad de formular juicios a partir de una información que, siendo incompleta o limitada, incluya reflexiones sobre las responsabilidades sociales y éticas vinculadas a la aplicación de sus conocimientos y juicios
- CB9 Que los estudiantes sepan comunicar sus conclusiones y los conocimientos y razones últimas que las sustentan a públicos especializados y no especializados de un modo claro y sin ambigüedades
- CB10 Que los estudiantes posean las habilidades de aprendizaje que les permitan continuar estudiando de un modo que habrá de ser en gran medida autodirigido o autónomo.

5.5.1.5.2 TRANSVERSALES

No existen datos

5.5.1.5.3 ESPECÍFICAS

- CE4 Analizar, diseñar y ejecutar políticas y programas que integren los Objetivos de Desarrollo Sostenible e incorporen los principios del gobierno abierto
- CE5 Conocer y aplicar técnicas de análisis e interpretación crítica de la información para la toma de decisiones.
- CE6 Manejar herramientas para diseñar, ejecutar y evaluar planes estratégicos y operativos desde el ámbito de la dirección pública
- CE7 Conocer los principios y técnicas de la comunicación pública y aplicarlos al diseño, la ejecución y el análisis de la estrategia global de las organizaciones públicas
- CE8 Crear, desarrollar y liderar equipos de trabajo en el sector público y participar en redes y alianzas para el logro de objetivos
- CE9 Integrar la innovación en el marco de procesos de cambio organizacional, identificar las oportunidades y desafíos que supone la transformación digital para las Administraciones públicas, y disponer de los conocimientos técnicos y organizativos necesarios para poder liderar proyectos de digitalización, informatización y automatización de servicios públicos

5.5.1.6 ACTIVIDADES FORMATIVAS

ACTIVIDAD FORMATIVA	HORAS	PRESENCIALIDAD
Clases presenciales	75	100
Trabajos en equipo	30	0
Trabajos individuales	50	0
Participación en foros en el aula virtual	15	0
Trabajo autónomo	130	0

5.5.1.7 METODOLOGÍAS DOCENTES

No existen datos

5.5.1.8 SISTEMAS DE EVALUACIÓN

SISTEMA DE EVALUACIÓN	PONDERACIÓN MÍNIMA	PONDERACIÓN MÁXIMA

F-4	0.0	30.0
Exámenes teóricos o prácticos		
Evaluación de los trabajos en equipo	30.0	70.0
Evaluación de los trabajos individuales	30.0	50.0
Evaluación de la participación en foros en el aula virtual	10.0	20.0
NIVEL 2: Innovación pública y servicios digit	ales	
5.5.1.1 Datos Básicos del Nivel 2		
CARÁCTER	Obligatoria	
ECTS NIVEL 2	11	
DESPLIEGUE TEMPORAL: Cuatrimestral		
ECTS Cuatrimestral 1	ECTS Cuatrimestral 2	ECTS Cuatrimestral 3
6	5	
ECTS Cuatrimestral 4	ECTS Cuatrimestral 5	ECTS Cuatrimestral 6
ECTS Cuatrimestral 7	ECTS Cuatrimestral 8	ECTS Cuatrimestral 9
ECTS Cuatrimestral 10	ECTS Cuatrimestral 11	ECTS Cuatrimestral 12
LENGUAS EN LAS QUE SE IMPARTE		
CASTELLANO	CATALÁN	EUSKERA
Sí	No	No
GALLEGO	VALENCIANO	INGLÉS
No	No	No
FRANCÉS	ALEMÁN	PORTUGUÉS
No	No	No
ITALIANO	OTRAS	
No No		
NIVEL 3: Investigación y análisis de información para la innovación y la toma de decisiones		
5.5.1.1.1 Datos Básicos del Nivel 3		
CARÁCTER	ECTS ASIGNATURA	DESPLIEGUE TEMPORAL
Obligatoria	6	Cuatrimestral
DESPLIEGUE TEMPORAL		
ECTS Cuatrimestral 1	ECTS Cuatrimestral 2	ECTS Cuatrimestral 3
6		
ECTS Cuatrimestral 4	ECTS Cuatrimestral 5	ECTS Cuatrimestral 6
ECTS Cuatrimestral 7	ECTS Cuatrimestral 8	ECTS Cuatrimestral 9
ECTS Cuatrimestral 10	ECTS Cuatrimestral 11	ECTS Cuatrimestral 12
LENGUAS EN LAS QUE SE IMPARTE		
CASTELLANO	CATALÁN	EUSKERA
Sí	No	No
GALLEGO	VALENCIANO	INGLÉS
No	No	No
FRANCÉS	ALEMÁN	PORTUGUÉS
No	No	No
ITALIANO	OTRAS	
No	No	



NIVEL 3: Servicios digitales			
5.5.1.1.1 Datos Básicos del Nivel 3			
CARÁCTER	ECTS ASIGNATURA	DESPLIEGUE TEMPORAL	
Obligatoria	5	Cuatrimestral	
DESPLIEGUE TEMPORAL			
ECTS Cuatrimestral 1	ECTS Cuatrimestral 2	ECTS Cuatrimestral 3	
	5		
ECTS Cuatrimestral 4	ECTS Cuatrimestral 5	ECTS Cuatrimestral 6	
ECTS Cuatrimestral 7	ECTS Cuatrimestral 8	ECTS Cuatrimestral 9	
ECTS Cuatrimestral 10	ECTS Cuatrimestral 11	ECTS Cuatrimestral 12	
LENGUAS EN LAS QUE SE IMPARTE			
CASTELLANO	CATALÁN	EUSKERA	
Sí	No	No	
GALLEGO	VALENCIANO	INGLÉS	
No	No	No	
FRANCÉS	ALEMÁN	PORTUGUÉS	
No	No	No	
ITALIANO	OTRAS	OTRAS	
No	No		

5.5.1.2 RESULTADOS DE APRENDIZAJE

5.5.1.3 CONTENIDOS

- · La innovación. Innovación incremental y disruptiva. Innovación organizacional y tecnológica. Las tecnologías digitales y la innovación.
- Gestión del cambio.
- · Gestión del conocimiento.
- Metodología de investigación. Recogida y análisis de información. Interpretación de datos.
- Análisis de procesos y modelado de sistemas.
- · Los sistemas de información y comunicaciones como soporte de las organizaciones. Seguridad e interoperabilidad.
- Gestión interna de la digitalización y desarrollo de proyectos de digitalización.
- El impacto de tecnologías emergentes en la Administración pública: blockchain, inteligencia artificial y machine learning.
- · El impacto de las tecnologías digitales en el puesto de trabajo y la relación con los ciudadanos. Interfaces, usabilidad y accesibilidad.

5.5.1.4 OBSERVACIONES

En esta materia el alumno conocerá diferentes modelos de innovación y su aplicación en la Administración pública. Los alumnos conocerán diferentes tecnologías emergentes y su potencial de utilización en la Administración pública, tanto a nivel interno como externo.

Además, se trabajarán herramientas para facilitar la gestión del cambio y la gestión del conocimiento desde una perspectiva eminentemente práctica.

Se abordarán diferentes sistemas de recogida de información y técnicas de investigación social, con la finalidad de que los alumnos sean capaces de valorar críticamente la robustez metodológica y la fiabilidad de la información, y analicen e interpreten los datos obtenidos de cara a su utilización.

Esta materia contiene las siguientes asignaturas:

- · Investigación y análisis de información para la innovación y la toma de decisiones
- · Servicios digitales

5.5.1.5 COMPETENCIAS

5.5.1.5.1 BÁSICAS Y GENERALES

CG1 - Poseer y comprender conocimientos que aporten una base u oportunidad de ser originales en el desarrollo y/o aplicación de ideas al ámbito público, a menudo en un contexto de investigación-acción

CG2 - Aplicar los conocimientos adquiridos para resolver problemas en entornos nuevos o poco conocidos dentro de contextos más amplios (o multidisciplinares) relacionados con la Administración pública, realizando ejercicios de prospectiva mediante el uso de las tecnologías y evidencias disponibles



- CG3 Integrar de manera sistémica diferentes conocimientos y perspectivas y enfrentarse a la complejidad de formular juicios a partir de una información que, siendo incompleta o limitada, incluya reflexiones sobre las responsabilidades sociales y éticas vinculadas a la aplicación de sus conocimientos y juicios al ámbito público.
- CG4 Comunicar las conclusiones ¿y los conocimientos y razones últimas que las sustentan¿ a públicos especializados y no especializados de un modo claro y sin ambigüedades, aprovechando el potencial de las diferentes herramientas disponibles para las Administraciones públicas y practicando la escucha atenta.
- CG5 Ser capaces de establecer itinerarios personales de aprendizaje, que permitan a los alumnos continuar desarrollando sus capacidades de un modo que habrá de ser en gran medida auto dirigido o autónomo para facilitar su adaptabilidad a los cambios.
- CB6 Poseer y comprender conocimientos que aporten una base u oportunidad de ser originales en el desarrollo y/o aplicación de ideas, a menudo en un contexto de investigación
- CB7 Que los estudiantes sepan aplicar los conocimientos adquiridos y su capacidad de resolución de problemas en entornos nuevos o poco conocidos dentro de contextos más amplios (o multidisciplinares) relacionados con su área de estudio
- CB8 Que los estudiantes sean capaces de integrar conocimientos y enfrentarse a la complejidad de formular juicios a partir de una información que, siendo incompleta o limitada, incluya reflexiones sobre las responsabilidades sociales y éticas vinculadas a la aplicación de sus conocimientos y juicios
- CB9 Que los estudiantes sepan comunicar sus conclusiones y los conocimientos y razones últimas que las sustentan a públicos especializados y no especializados de un modo claro y sin ambigüedades
- CB10 Que los estudiantes posean las habilidades de aprendizaje que les permitan continuar estudiando de un modo que habrá de ser en gran medida autodirigido o autónomo.

5.5.1.5.2 TRANSVERSALES

No existen datos

5.5.1.5.3 ESPECÍFICAS

- CE4 Analizar, diseñar y ejecutar políticas y programas que integren los Objetivos de Desarrollo Sostenible e incorporen los principios del gobierno abierto
- CE5 Conocer y aplicar técnicas de análisis e interpretación crítica de la información para la toma de decisiones.
- CE7 Conocer los principios y técnicas de la comunicación pública y aplicarlos al diseño, la ejecución y el análisis de la estrategia global de las organizaciones públicas
- CE8 Crear, desarrollar y liderar equipos de trabajo en el sector público y participar en redes y alianzas para el logro de objetivos
- CE9 Integrar la innovación en el marco de procesos de cambio organizacional, identificar las oportunidades y desafíos que supone la transformación digital para las Administraciones públicas, y disponer de los conocimientos técnicos y organizativos necesarios para poder liderar proyectos de digitalización, informatización y automatización de servicios públicos

5.5.1.6 ACTIVIDADES FORMATIVAS

ACTIVIDAD FORMATIVA	HORAS	PRESENCIALIDAD
Clases presenciales	35	100
Trabajos individuales	30	0
Participación en foros en el aula virtual	25	0
Trabajo autónomo	185	0

5.5.1.7 METODOLOGÍAS DOCENTES

No existen datos

5.5.1.8 SISTEMAS DE EVALUACIÓN

SISTEMA DE EVALUACIÓN	PONDERACIÓN MÍNIMA	PONDERACIÓN MÁXIMA
Exámenes teóricos o prácticos	0.0	30.0
Evaluación de los trabajos individuales	50.0	90.0
Evaluación de la participación en foros en el aula virtual	10.0	50.0

NIVEL 2: Calidad en la organización y en la producción normativa

5.5.1.1 Datos Básicos del Nivel 2

CARÁCTER	Optativa
ECTS NIVEL 2	7

DESPLIEGUE TEMPORAL: Cuatrimestral		
ECTS Cuatrimestral 1	ECTS Cuatrimestral 2	ECTS Cuatrimestral 3
		7
ECTS Cuatrimestral 4	ECTS Cuatrimestral 5	ECTS Cuatrimestral 6
ECTS Cuatrimestral 7	ECTS Cuatrimestral 8	ECTS Cuatrimestral 9
ECTS Cuatrimestral 10	ECTS Cuatrimestral 11	ECTS Cuatrimestral 12
LENGUAS EN LAS QUE SE IMPARTE		
CASTELLANO	CATALÁN	EUSKERA
Sí	No	No
GALLEGO	VALENCIANO	INGLÉS
No	No	No
FRANCÉS	ALEMÁN	PORTUGUÉS
No	No	No
ITALIANO	OTRAS	1.0
No	No	
LISTADO DE ESPECIALIDADES		
Especialidad en Alta Gerencia Pública		
NIVEL 3: Técnica normativa. Análisis de imp	pacto normativo y meiora de la regulación	
5.5.1.1.1 Datos Básicos del Nivel 3	The state of the s	
CARÁCTER	ECTS ASIGNATURA	DESPLIEGUE TEMPORAL
Optativa	3	Cuatrimestral
DESPLIEGUE TEMPORAL		
ECTS Cuatrimestral 1	ECTS Cuatrimestral 2	ECTS Cuatrimestral 3
		3
ECTS Cuatrimestral 4	ECTS Cuatrimestral 5	ECTS Cuatrimestral 6
ECTS Cuatrimestral 7	ECTS Cuatrimestral 8	ECTS Cuatrimestral 9
ECTS Cuatrimestral 10	ECTS Cuatrimestral 11	ECTS Cuatrimestral 12
LENGUAS EN LAS QUE SE IMPARTE		
CASTELLANO	CATALÁN	EUSKERA
Sí	No	No
GALLEGO	VALENCIANO	INGLÉS
No	No	No
FRANCÉS	ALEMÁN	PORTUGUÉS
No	No	No
ITALIANO	OTRAS	
No	No	
LISTADO DE ESPECIALIDADES		
Especialidad en Alta Gerencia Pública		
Especialidad en Alta Gerencia Pública		
Especialidad en Alta Gerencia Pública NIVEL 3: Gestión de la calidad e ingeniería d	le procesos	
•	le procesos	
NIVEL 3: Gestión de la calidad e ingeniería d	le procesos ECTS ASIGNATURA	DESPLIEGUE TEMPORAL
NIVEL 3: Gestión de la calidad e ingeniería d 5.5.1.1.1 Datos Básicos del Nivel 3	-	DESPLIEGUE TEMPORAL Cuatrimestral



ECTS Cuatrimestral 1	ECTS Cuatrimestral 2	ECTS Cuatrimestral 3	
		4	
ECTS Cuatrimestral 4	ECTS Cuatrimestral 5	ECTS Cuatrimestral 6	
ECTS Cuatrimestral 7	ECTS Cuatrimestral 8	ECTS Cuatrimestral 9	
ECTS Cuatrimestral 10	ECTS Cuatrimestral 11	ECTS Cuatrimestral 12	
LENGUAS EN LAS QUE SE IMPART	LENGUAS EN LAS QUE SE IMPARTE		
CASTELLANO	CATALÁN	EUSKERA	
Sí	No	No	
GALLEGO	VALENCIANO	INGLÉS	
No	No	No	
FRANCÉS	ALEMÁN	PORTUGUÉS	
No	No	No	
ITALIANO	OTRAS	OTRAS	
No	No	No	
LISTADO DE ESDECIAI IDADES			

LISTADO DE ESPECIALIDADES

Especialidad en Alta Gerencia Pública

5.5.1.2 RESULTADOS DE APRENDIZAJE

5.5.1.3 CONTENIDOS

- · Impacto material y formal de las normas
- · Evaluación ex ante y evaluación ex post de normas.
- · Cargas administrativas.
- · Sistemas de gestión de la calidad
- · Normalización, acreditación y certificación de la calidad
- · El modelo de excelencia EFQM
- · Proceso de implantación de un sistema de calidad
- · La gestión por procesos: el mapa de procesos, indicadores de proceso y cuadros de mando

5.5.1.4 OBSERVACIONES

En esta materia se abordan los sistemas de calidad integral de los servicios públicos y del modelado y mejora de los procesos de trabajo en las Administraciones públicas, así como procedimientos específicos de mejora de la calidad material y formal en la producción normativa.

En concreto, se verán las siguientes asignaturas:

- · Técnica normativa. Análisis de impacto normativo y mejora de la regulación.
- Gestión de la calidad e ingeniería de procesos.

Competencias que adquirirán los estudiantes de esta especialidad

CAG1. Diseñar, ejecutar y evaluar la implantación de un modelo de calidad en las Administraciones públicas.

CAG2. Identificar y aprovechar oportunidades de mejora en los procesos de trabajo.

CAG3. Aplicar técnicas de calidad material y formal a la producción normativa.

5.5.1.5 COMPETENCIAS

5.5.1.5.1 BÁSICAS Y GENERALES

CB6 - Poseer y comprender conocimientos que aporten una base u oportunidad de ser originales en el desarrollo y/o aplicación de ideas, a menudo en un contexto de investigación

CB7 - Que los estudiantes sepan aplicar los conocimientos adquiridos y su capacidad de resolución de problemas en entornos nuevos o poco conocidos dentro de contextos más amplios (o multidisciplinares) relacionados con su área de estudio

CB8 - Que los estudiantes sean capaces de integrar conocimientos y enfrentarse a la complejidad de formular juicios a partir de una información que, siendo incompleta o limitada, incluya reflexiones sobre las responsabilidades sociales y éticas vinculadas a la aplicación de sus conocimientos y juicios

ECTS Cuatrimestral 3



CB9 - Que los estudiantes sepan comunicar sus conclusiones y los conocimientos y razones últimas que las sustentan a públicos especializados y no especializados de un modo claro y sin ambigüedades

CB10 - Que los estudiantes posean las habilidades de aprendizaje que les permitan continuar estudiando de un modo que habrá de ser en gran medida autodirigido o autónomo.

5.5.1.5.2 TRANSVERSALES

No existen datos

5.5.1.5.3 ESPECÍFICAS

CE1 - Identificar los valores y estándares éticos y las habilidades personales e interpersonales que implica el liderazgo público, integrándolos en un proceso de mejora personal continua.

CE5 - Conocer y aplicar técnicas de análisis e interpretación crítica de la información para la toma de decisiones.

5.5.1.6 ACTIVIDADES FORMATIVAS

ACTIVIDAD FORMATIVA	HORAS	PRESENCIALIDAD
Clases presenciales	40	100
Trabajos individuales	35	0
Participación en foros en el aula virtual	20	0
Trabajo autónomo	80	0

5.5.1.7 METODOLOGÍAS DOCENTES

No existen datos

5.5.1.8 SISTEMAS DE EVALUACIÓN

SISTEMA DE EVALUACIÓN	PONDERACIÓN MÍNIMA	PONDERACIÓN MÁXIMA
Exámenes teóricos o prácticos	0.0	30.0
Evaluación de los trabajos individuales	50.0	90.0
Evaluación de la participación en foros en el aula virtual	10.0	50.0

NIVEL 2: Desarrollo de personas en consonancia con los valores y la estrategia

5.5.1.1 Datos Básicos del Nivel 2

ECTS Cuatrimestral 1

CARÁCTER	Optativa
ECTS NIVEL 2	9

ECTS Cuatrimestral 2

DESPLIEGUE TEMPORAL: Cuatrimestral

Ec 15 cuatrimestrar 1	Ee 15 Cuatrimestrai 2	Le 15 Cuuti iniesti ui b	
		4	
ECTS Cuatrimestral 4	ECTS Cuatrimestral 5	ECTS Cuatrimestral 6	
5			
ECTS Cuatrimestral 7	ECTS Cuatrimestral 8	ECTS Cuatrimestral 9	
ECTS Cuatrimestral 10	ECTS Cuatrimestral 11	ECTS Cuatrimestral 12	
LENGUAS EN LAS QUE SE IMPARTE			
CASTELLANO	CATALÁN	EUSKERA	
Sí	No	No	

CASTELLANO	CATALAN	EUSKERA
Sí	No	No
GALLEGO	VALENCIANO	INGLÉS
No	No	No
FRANCÉS	ALEMÁN	PORTUGUÉS
No	No	No
ITALIANO	OTRAS	
No	No	

LISTADO DE ESPECIALIDADES

NW.	a		
NIVEL 3: Estrategia y gestión de perso 5.5.1.1.1 Datos Básicos del Nivel 3	nal en las Administraciones publicas		
CARÁCTER	ECTS ASIGNATURA	DESPLIEGUE TEMPORAL	
Optativa	4	Cuatrimestral	
DESPLIEGUE TEMPORAL	7	Cuaumesuai	
ECTS Cuatrimestral 1	ECTS Cuatrimestral 2	ECTS Cuatrimestral 3	
EC15 Cuatrimestrar 1	EC15 Cuattimestrai 2	4	
ECTS Cuatrimestral 4	ECTS Cuatrimestral 5	ECTS Cuatrimestral 6	
ECTS Cuatrimestral 7	ECTS Cuatrimestral 8	ECTS Cuatrimestral 9	
ECTS Cuatrimestral 10	ECTS Cuatrimestral 11	ECTS Cuatrimestral 12	
LENGUAS EN LAS QUE SE IMPART	E	<u> </u>	
CASTELLANO	CATALÁN	EUSKERA	
Sí	No	No	
GALLEGO	VALENCIANO	INGLÉS	
No	No	No	
FRANCÉS	ALEMÁN	PORTUGUÉS	
No	No	No	
ITALIANO	OTRAS		
No	No		
LISTADO DE ESPECIALIDADES			
Especialidad en Alta Gerencia Públic	ra		
NIVEL 3: Puestos de trabajo, competer			
5.5.1.1.1 Datos Básicos del Nivel 3			
CARÁCTER	ECTS ASIGNATURA	DESPLIEGUE TEMPORAL	
Optativa	5	Cuatrimestral	
DESPLIEGUE TEMPORAL			
ECTS Cuatrimestral 1	ECTS Cuatrimestral 2	ECTS Cuatrimestral 3	
ECTS Cuatrimestral 4	ECTS Cuatrimestral 5	ECTS Cuatrimestral 6	
5			
ECTS Cuatrimestral 7	ECTS Cuatrimestral 8	ECTS Cuatrimestral 9	
ECTS Cuatrimestral 10	ECTS Cuatrimestral 11	ECTS Cuatrimestral 12	
		EC15 Cuau/imestrai 12	
LENGUAS EN LAS QUE SE IMPART			
	CATALÁN	EUSKERA	
CASTELLANO			
CASTELLANO Sí	No	No	
CASTELLANO Sí GALLEGO	VALENCIANO	INGLÉS	
CASTELLANO Sí GALLEGO No	VALENCIANO No	INGLÉS No	
CASTELLANO Sí GALLEGO No FRANCÉS	VALENCIANO No ALEMÁN	INGLÉS No PORTUGUÉS	
CASTELLANO Sí GALLEGO No FRANCÉS	VALENCIANO No ALEMÁN No	INGLÉS No	
CASTELLANO Sí GALLEGO No FRANCÉS No ITALIANO No	VALENCIANO No ALEMÁN	INGLÉS No PORTUGUÉS	



5.5.1.2 RESULTADOS DE APRENDIZAJE

5.5.1.3 CONTENIDOS

- · La gestión estratégica de personas
- Diagnóstico del sistema de recursos humanos
- · Debilidades y problemas de la gestión estratégica y operativa de personas en las Administraciones públicas españolas
- · El análisis de los puestos de trabajo desde el punto de vista del trabajo y desde el punto de vista de la persona
- · Las competencias profesionales: diccionarios de competencias técnicas y de competencias genéricas
- · La evaluación del desempeño individual y colectivo

5.5.1.4 OBSERVACIONES

En esta materia se estudian la planificación y el diagnóstico de la gestión de personas y las técnicas más relevantes para mejorar su desempeño y favorecer su crecimiento profesional.

Se abordará el diagnóstico de los recursos humanos, tanto desde el punto de vista cuantitativo como desde el punto de vista del clima laboral, y su planificación a largo plazo.

También se analizarán los puestos de trabajo, elaboración de perfiles profesionales, métodos de elaboración de diccionarios de competencias, sistemas de evaluación del desempeño individual y del rendimiento de las unidades.

En concreto, se estudiarán dos asignaturas:

- · Estrategia y gestión de personal en las Administraciones Públicas.
- · Puestos de trabajo, competencias profesionales y rendimiento.

Competencias que adquirirán los estudiantes de esta especialidad

- CAG4. Analizar las estrategias y las herramientas de gestión de personas en las Administraciones públicas.
- CAG5. Analizar la cultura de la organización y el clima laboral.
- CAG6. Analizar y describir puestos de trabajo, medir cargas de trabajo, elaborar perfiles profesionales.
- CAG7. Evaluar el rendimiento individual y colectivo asignando objetivos y valorando competencias.
- CAG8. Aplicar técnicas de desarrollo de personas: coaching y retroalimentación eficaz

5.5.1.5 COMPETENCIAS

5.5.1.5.1 BÁSICAS Y GENERALES

- CB6 Poseer y comprender conocimientos que aporten una base u oportunidad de ser originales en el desarrollo y/o aplicación de ideas, a menudo en un contexto de investigación
- CB7 Que los estudiantes sepan aplicar los conocimientos adquiridos y su capacidad de resolución de problemas en entornos nuevos o poco conocidos dentro de contextos más amplios (o multidisciplinares) relacionados con su área de estudio
- CB8 Que los estudiantes sean capaces de integrar conocimientos y enfrentarse a la complejidad de formular juicios a partir de una información que, siendo incompleta o limitada, incluya reflexiones sobre las responsabilidades sociales y éticas vinculadas a la aplicación de sus conocimientos y juicios
- CB9 Que los estudiantes sepan comunicar sus conclusiones y los conocimientos y razones últimas que las sustentan a públicos especializados y no especializados de un modo claro y sin ambigüedades
- CB10 Que los estudiantes posean las habilidades de aprendizaje que les permitan continuar estudiando de un modo que habrá de ser en gran medida autodirigido o autónomo.

5.5.1.5.2 TRANSVERSALES

No existen datos

5.5.1.5.3 ESPECÍFICAS

- CE1 Identificar los valores y estándares éticos y las habilidades personales e interpersonales que implica el liderazgo público, integrándolos en un proceso de mejora personal continua.
- CE3 Identificar demandas de igualdad efectiva y conocer las políticas públicas orientadas a satisfacerlas.
- CE8 Crear, desarrollar y liderar equipos de trabajo en el sector público y participar en redes y alianzas para el logro de objetivos

5.5.1.6 ACTIVIDADES FORMATIVAS

ACTIVIDAD FORMATIVA	HORAS	PRESENCIALIDAD
Clases presenciales	30	100
Trabajos en equipo	60	10

	1	1	
Trabajos individuales	20	0	
Participación en foros en el aula virtual	10	0	
Trabajo autónomo	105	0	
5.5.1.7 METODOLOGÍAS DOCENTES			
No existen datos	,		
5.5.1.8 SISTEMAS DE EVALUACIÓN			
SISTEMA DE EVALUACIÓN	PONDERACIÓN MÍNIMA	PONDERACIÓN MÁXIMA	
Exámenes teóricos o prácticos	0.0	30.0	
Evaluación de los trabajos en equipo	20.0	50.0	
Evaluación de los trabajos individuales	20.0	50.0	
Evaluación de la participación en foros en el aula virtual	10.0	20.0	
NIVEL 2: Optimización de los recursos econó	micos y materiales para el logro de los objetivos	s estratégicos	
5.5.1.1 Datos Básicos del Nivel 2			
CARÁCTER	Optativa		
ECTS NIVEL 2	8		
DESPLIEGUE TEMPORAL: Cuatrimestral			
ECTS Cuatrimestral 1	ECTS Cuatrimestral 2	ECTS Cuatrimestral 3	
		4	
ECTS Cuatrimestral 4	ECTS Cuatrimestral 5	ECTS Cuatrimestral 6	
4			
ECTS Cuatrimestral 7	ECTS Cuatrimestral 8	ECTS Cuatrimestral 9	
ECTS Cuatrimestral 10	ECTS Cuatrimestral 11	ECTS Cuatrimestral 12	
LENGUAS EN LAS QUE SE IMPARTE	'		
CASTELLANO	CATALÁN	EUSKERA	
Sí	No	No	
GALLEGO	VALENCIANO	INGLÉS	
No	No	No	
FRANCÉS	ALEMÁN	PORTUGUÉS	
No	No	No	
ITALIANO	OTRAS		
No	No		
LISTADO DE ESPECIALIDADES			
Especialidad en Alta Gerencia Pública			
NIVEL 3: Contabilidad analítica			
5.5.1.1.1 Datos Básicos del Nivel 3			
CARÁCTER	ECTS ASIGNATURA	DESPLIEGUE TEMPORAL	
Optativa	4	Cuatrimestral	
DESPLIEGUE TEMPORAL			
ECTS Cuatrimestral 1	ECTS Cuatrimestral 2	ECTS Cuatrimestral 3	
		4	
ECTS Cuatrimestral 4	ECTS Cuatrimestral 5	ECTS Cuatrimestral 6	
ECTS Cuatrimestral 7	ECTS Cuatrimestral 8	ECTS Cuatrimestral 9	

No



LENGUAS EN LAS QUE SE IMPARTE				
CASTELLANO	CATALÁN	EUSKERA		
Sí	No	No		
GALLEGO	VALENCIANO	INGLÉS		
No	No	No		
FRANCÉS	ALEMÁN	PORTUGUÉS		
No	No	No		
ITALIANO	OTRAS			
No	No			
LISTADO DE ESPECIALIDADES				
Especialidad en Alta Gerencia Pública				
NIVEL 3: Contabilidad estratégica y respons	able			
5.5.1.1.1 Datos Básicos del Nivel 3				
CARÁCTER	ECTS ASIGNATURA	ECTS ASIGNATURA DESPLIEGUE TEMPORAL		
Optativa	4	Cuatrimestral		
DESPLIEGUE TEMPORAL				
ECTS Cuatrimestral 1	ECTS Cuatrimestral 2	ECTS Cuatrimestral 3		
ECTS Cuatrimestral 4	ECTS Cuatrimestral 5	ECTS Cuatrimestral 6		
4				
ECTS Cuatrimestral 7	ECTS Cuatrimestral 8	ECTS Cuatrimestral 9		
ECTS Cuatrimestral 10	ECTS Cuatrimestral 11	ECTS Cuatrimestral 12		
LENGUAS EN LAS QUE SE IMPARTE				
CASTELLANO	CATALÁN	EUSKERA		
Sí	No	No		
GALLEGO	VALENCIANO	INGLÉS		
No	No	No		
FRANCÉS	ALEMÁN	PORTUGUÉS		

NO LISTADO DE ESPECIALIDADES

Especialidad en Alta Gerencia Pública

5.5.1.2 RESULTADOS DE APRENDIZAJE

5.5.1.3 CONTENIDOS

No

ITALIANO

- · Sistemas de costes
- · Sistemas de costes basados en actividades
- · Análisis coste-resultados.
- · Integración del análisis de costes en el proceso de planificación.

No

OTRAS No

- · Contratación estratégica.
- Contratación social y ambientalmente responsable.
- · Análisis de la oferta de bienes y servicios

5.5.1.4 OBSERVACIONES

En esta materia se abordarán dos aspectos de la gestión económico-presupuestaria en las organizaciones públicas considerados clave para el logro eficiente de los objetivos estratégicos de las organizaciones públicas: la implantación de sistemas de contabilidad de costes y la utilización de técnicas de contratación estratégica.

En concreto, se abordarán las dificultades y las oportunidades que ofrece a las Administraciones públicas la implantación de sistemas de análisis de costes y su integración en procesos de planificación y presupuestación. Además, se conocerán herramientas para la contratación estratégica, prestando especial consideración a la contratación social y ambientalmente responsable, y se analizarán la oferta de bienes y servicios.

CSV: 356098323429971290677158 - Verificable en https://sede.educacion.gob.es/cid y Carpeta Ciudadana https://sede.administracion.gob.es



Para ello, se cursarán dos asignaturas:

- · Contabilidad analítica.
- · Contratación estratégica y responsable.

Competencias que adquirirán los estudiantes de esta especialidad

CAG9. Analizar los costes desde el punto de vista contable y establecer la relación coste-resultados en la prestación de servicios.

CAG10. Analizar la oferta y demanda de bienes y servicios para ajustar la organización a las necesidades de los ciudadanos.

CAG11. Diseñar procesos de contratación de bienes y servicios que permitan seleccionar la opción más adecuada y evaluar su ejecución

5.5.1.5 COMPETENCIAS

5.5.1.5.1 BÁSICAS Y GENERALES

- CB6 Poseer y comprender conocimientos que aporten una base u oportunidad de ser originales en el desarrollo y/o aplicación de ideas, a menudo en un contexto de investigación
- CB7 Que los estudiantes sepan aplicar los conocimientos adquiridos y su capacidad de resolución de problemas en entornos nuevos o poco conocidos dentro de contextos más amplios (o multidisciplinares) relacionados con su área de estudio
- CB8 Que los estudiantes sean capaces de integrar conocimientos y enfrentarse a la complejidad de formular juicios a partir de una información que, siendo incompleta o limitada, incluya reflexiones sobre las responsabilidades sociales y éticas vinculadas a la aplicación de sus conocimientos y juicios
- CB9 Que los estudiantes sepan comunicar sus conclusiones y los conocimientos y razones últimas que las sustentan a públicos especializados y no especializados de un modo claro y sin ambigüedades
- CB10 Que los estudiantes posean las habilidades de aprendizaje que les permitan continuar estudiando de un modo que habrá de ser en gran medida autodirigido o autónomo.

5.5.1.5.2 TRANSVERSALES

No existen datos

5.5.1.5.3 ESPECÍFICAS

- CE2 Analizar críticamente en qué medida diferentes modelos de liderazgo y Administración pública, así como iniciativas concretas en las que estos se materializan, contribuyen a la generación de valor público
- CE5 Conocer y aplicar técnicas de análisis e interpretación crítica de la información para la toma de decisiones.
- CE9 Integrar la innovación en el marco de procesos de cambio organizacional, identificar las oportunidades y desafíos que supone la transformación digital para las Administraciones públicas, y disponer de los conocimientos técnicos y organizativos necesarios para poder liderar proyectos de digitalización, informatización y automatización de servicios públicos

5.5.1.6 ACTIVIDADES FORMATIVAS

ACTIVIDAD FORMATIVA	HORAS	PRESENCIALIDAD
Clases presenciales	40	100
Trabajos individuales	25	0
Participación en foros en el aula virtual	25	0
Trabajo autónomo	110	0

5.5.1.7 METODOLOGÍAS DOCENTES

No existen datos

5.5.1.8 SISTEMAS DE EVALUACIÓN

SISTEMA DE EVALUACIÓN	PONDERACIÓN MÍNIMA	PONDERACIÓN MÁXIMA
Exámenes teóricos o prácticos	0.0	30.0
Evaluación de los trabajos individuales	50.0	90.0
Evaluación de la participación en foros en el aula virtual	15.0	50.0

NIVEL 2: Sociedad digital

5.5.1.1 Datos Básicos del Nivel 2

CARÁCTER	Optativa

DESPLIEGUE TEMPORAL: Cuatrimestral ECTS Cuatrimestral 1 ECTS Cuatrimestral 2 ECTS Cuatrimestral 3 15 ECTS Cuatrimestral 4 ECTS Cuatrimestral 5 ECTS Cuatrimestral 6 9 ECTS Cuatrimestral 7 ECTS Cuatrimestral 8 ECTS Cuatrimestral 9 ECTS Cuatrimestral 10 ECTS Cuatrimestral 11 ECTS Cuatrimestral 12 LENGUAS EN LAS QUE SE IMPARTE CASTELLANO CATALÁN SÍ NO NO NO GALLEGO VALENCIANO INGLÉS NO NO PORTUGUÉS NO NO NO NO NO NO NO NO NO N		
ECTS Cuatrimestral 4 ECTS Cuatrimestral 5 ECTS Cuatrimestral 6 9 ECTS Cuatrimestral 7 ECTS Cuatrimestral 8 ECTS Cuatrimestral 9 ECTS Cuatrimestral 10 ECTS Cuatrimestral 11 ECTS Cuatrimestral 12 LENGUAS EN LAS QUE SE IMPARTE CASTELLANO CATALÁN Sí No No No GALLEGO VALENCIANO INGLÉS No No PORTUGUÉS		
ECTS Cuatrimestral 4 ECTS Cuatrimestral 5 ECTS Cuatrimestral 6 ECTS Cuatrimestral 7 ECTS Cuatrimestral 8 ECTS Cuatrimestral 9 ECTS Cuatrimestral 10 ECTS Cuatrimestral 11 ECTS Cuatrimestral 12 LENGUAS EN LAS QUE SE IMPARTE CASTELLANO CATALÁN EUSKERA No No No GALLEGO VALENCIANO INGLÉS No No PORTUGUÉS		
ECTS Cuatrimestral 7 ECTS Cuatrimestral 8 ECTS Cuatrimestral 9 ECTS Cuatrimestral 10 ECTS Cuatrimestral 11 ECTS Cuatrimestral 12 LENGUAS EN LAS QUE SE IMPARTE CASTELLANO CATALÁN No No GALLEGO VALENCIANO INGLÉS No No PORTUGUÉS		
ECTS Cuatrimestral 7 ECTS Cuatrimestral 8 ECTS Cuatrimestral 9 ECTS Cuatrimestral 10 ECTS Cuatrimestral 11 ECTS Cuatrimestral 12 LENGUAS EN LAS QUE SE IMPARTE CASTELLANO CATALÁN No No GALLEGO VALENCIANO No No FRANCÉS ALEMÁN ECTS Cuatrimestral 9 ECTS Cuatrimestral 12 ECTS Cuatrimestral 12 ECTS Cuatrimestral 12 ECTS Cuatrimestral 9		
ECTS Cuatrimestral 10 ECTS Cuatrimestral 11 ECTS Cuatrimestral 12 LENGUAS EN LAS QUE SE IMPARTE CASTELLANO CATALÁN No No GALLEGO VALENCIANO No No No PORTUGUÉS		
LENGUAS EN LAS QUE SE IMPARTE CASTELLANO CATALÁN No No GALLEGO VALENCIANO No No No PORTUGUÉS		
CASTELLANO CATALÁN EUSKERA Sí No No VALENCIANO INGLÉS No No No PORTUGUÉS		
Sí No No GALLEGO VALENCIANO INGLÉS No No No FRANCÉS ALEMÁN PORTUGUÉS		
GALLEGO VALENCIANO INGLÉS No No No No FRANCÉS ALEMÁN PORTUGUÉS		
NoNoNoFRANCÉSALEMÁNPORTUGUÉS		
FRANCÉS ALEMÁN PORTUGUÉS		
No No		
1		
ITALIANO OTRAS		
No No		
LISTADO DE ESPECIALIDADES		
Especialidad en Sociedad Digital		
NIVEL 3: El ecosistema digital		
5.5.1.1.1 Datos Básicos del Nivel 3		
CARÁCTER ECTS ASIGNATURA DESPLIEGUE TEMPORAL		
Optativa 6 Cuatrimestral		
DESPLIEGUE TEMPORAL		
ECTS Cuatrimestral 2 ECTS Cuatrimestral 3		
6		
ECTS Cuatrimestral 4 ECTS Cuatrimestral 5 ECTS Cuatrimestral 6		
ECTS Cuatrimestral 7 ECTS Cuatrimestral 8 ECTS Cuatrimestral 9		
ECTS Cuatrimestral 10 ECTS Cuatrimestral 11 ECTS Cuatrimestral 12		
LENGUAS EN LAS QUE SE IMPARTE		
CASTELLANO CATALÁN EUSKERA		
Sí No No		
GALLEGO VALENCIANO INGLÉS		
No No		
FRANCÉS ALEMÁN PORTUGUÉS		
No No		
ITALIANO OTRAS		
No No		
LISTADO DE ESPECIALIDADES		
Especialidad en Sociedad Digital		
NIVEL 3: Datos y conocimiento		
5.5.1.1.1 Datos Básicos del Nivel 3		
CARÁCTER ECTS ASIGNATURA DESPLIEGUE TEMPORAL		

Optativa	6	Cuatrimestral	
DESPLIEGUE TEMPORAL			
ECTS Cuatrimestral 1	ECTS Cuatrimestral 2	ECTS Cuatrimestral 3	
		6	
ECTS Cuatrimestral 4	ECTS Cuatrimestral 5	ECTS Cuatrimestral 6	
ECTS Cuatrimestral 7	ECTS Cuatrimestral 8	ECTS Cuatrimestral 9	
ECTS Cuatrimestral 10	ECTS Cuatrimestral 11	ECTS Cuatrimestral 12	
LENGUAS EN LAS QUE SE IMPAR	ТЕ		
CASTELLANO	CATALÁN	EUSKERA	
Sí	No	No	
GALLEGO	VALENCIANO	INGLÉS	
No	No	No	
FRANCÉS	ALEMÁN	PORTUGUÉS	
No	No	No	
ITALIANO	OTRAS		
No	No		
LISTADO DE ESPECIALIDADES			
Especialidad en Sociedad Digital			
NIVEL 3: Servicios digitales para la so	ociedad		
5.5.1.1.1 Datos Básicos del Nivel 3			
CARÁCTER	ECTS ASIGNATURA	DESPLIEGUE TEMPORAL	
Optativa	6	Cuatrimestral	
DESPLIEGUE TEMPORAL			
ECTS Cuatrimestral 1	ECTS Cuatrimestral 2	ECTS Cuatrimestral 3	
		3	
ECTS Cuatrimestral 4	ECTS Cuatrimestral 5	ECTS Cuatrimestral 6	
3			
ECTS Cuatrimestral 7	ECTS Cuatrimestral 8	ECTS Cuatrimestral 9	
ECTS Cuatrimestral 10	ECTS Cuatrimestral 11	ECTS Cuatrimestral 12	
LENGUAS EN LAS QUE SE IMPAR	ТЕ		
CASTELLANO	CATALÁN	EUSKERA	
Sí	No	No	
GALLEGO	VALENCIANO	INGLÉS	
No	No	No	
FRANCÉS	ALEMÁN	PORTUGUÉS	
No	No	No	
ITALIANO	OTRAS		
No	No		
LISTADO DE ESPECIALIDADES	<u> </u>		
Especialidad en Sociedad Digital			
NIVEL 3: Marketing digital público			
5.5.1.1.1 Datos Básicos del Nivel 3			
CARÁCTER	ECTS ASIGNATURA	DESPLIEGUE TEMPORAL	

Cuatrimestral

DESPLIEGUE TEMPORAL

Optativa

ECTS Cuatrimestral 1	ECTS Cuatrimestral 2	ECTS Cuatrimestral 3	
ECTS Cuatrimestral 4	ECTS Cuatrimestral 5	ECTS Cuatrimestral 6	
6			
ECTS Cuatrimestral 7	ECTS Cuatrimestral 8	ECTS Cuatrimestral 9	
ECTS Cuatrimestral 10	ECTS Cuatrimestral 11	ECTS Cuatrimestral 12	
LENGUAS EN LAS QUE SE IMPARTE			
CASTELLANO	CATALÁN	EUSKERA	
Sí	No	No	
GALLEGO	VALENCIANO	INGLÉS	
No	No	No	
FRANCÉS	ALEMÁN	PORTUGUÉS	
No	No	No	
ITALIANO	OTRAS		
No	No		
LISTADO DE ESPECIALIDADES			

Especialidad en Sociedad Digital

5.5.1.2 RESULTADOS DE APRENDIZAJE

5.5.1.3 CONTENIDOS

- Características de los comportamientos de ciudadanos, consumidores, usuarios y organizaciones en el entorno digital.
- Nuevos modelos de funcionamiento de las organizaciones y las tecnologías digitales básicas que los soportan.

6

- Paradigmas en la aplicación de las tecnologías digitales a las organizaciones públicas y los modelos de gobernanza asociados.
- Aplicabilidad de determinadas tecnologías a procesos internos de cambio, mejora o innovación en las administraciones públicas.
- Niveles, marcos y organismos de regulación en el entorno digital.
- Tecnologías digitales más apropiadas para la consecución de los ODS (objetivos de desarrollo sostenible).
- Provectos de digitalización en la Administración y sus implicaciones (recursos, costes, modelos de provisión, infraestructuras, contratación;)
- Dependencias entre diferentes tecnologías y sus consecuencias para el sector público.
- Fuentes de datos disponibles para las Administraciones públicas y tecnologías de aplicación a su análisis.
- Limitaciones y riesgos de las tecnologías de análisis, segmentación y predicción.
- Estrategias de dato único para la organización, definiendo las medidas organizativas y legislativas necesarias para proteger los intereses de los ciudadanos.
- Planes de recogida y análisis de datos para la definición y evaluación de políticas públicas y la mejora de procesos internos.
- Propuestas de digitalización en la captura, tratamiento o intercambio de datos.
- Nuevos servicios públicos basados en la gestión proactiva de los datos.
- Riesgos de la organización y políticas de ciberseguridad necesarias.
- Tecnologías disponibles para interactuar con los ciudadanos y empresas, sus ventajas y limitaciones.
- Metodologías de modelado, prototipado y experimentación para el diseño de servicios públicos.
- Necesidades de accesibilidad, inclusión y multicanalidad de los servicios públicos.
- Estrategias de gestión de servicios que optimicen los procesos internos y externos y la gestión integral de los datos desde el inicio del servicio.
- Comunicación digital: diseño, gestión y evaluación.

5.5.1.4 OBSERVACIONES

En esta materia se abordará el impacto sobre la sociedad y la Administración de las tecnologías digitales, y las oportunidades y riesgos en su incorporación a la acción pública. Los estudiantes serán capaces de identificar las áreas de actuación de las Administraciones públicas afectadas por las tecnologías digitales y definir planes de adopción de esas tecnologías que permitan crear valor público, contribuyendo a la consecución de los objetivos de desarrollo sostenible.

En concreto, se abordarán los nuevos escenarios, las claves tecnológicas, los paradigmas de la incorporación de la tecnología al ámbito público y la transformación de las organizaciones.

Asimismo, se ofrecerán herramientas para mejorar la recogida, el análisis y la utilización de datos masivos. También se abordarán cuestiones relativas a la privacidad y ciberseguridad, así como al marketing digital, la usabilidad y accesibilidad y las redes sociales.

Se estudiarán las siguientes asignaturas:

- El ecosistema digital.
- · Datos y conocimiento.
- Servicios digitales para la sociedad.
- Marketing digital público.



Competencias que adquirirán los estudiantes de esta especialidad

CSD1 Identificar y diferenciar los aspectos sociales, económicos y organizativos impactados por las diferentes tecnologías digitales.

CSD2 Evaluar el uso de las tecnologías digitales en la creación de valor público.

CSD3 Diseñar estrategias de captación, integración y uso de datos para la implementación de políticas públicas.

CSD4 Identificar los riesgos que corren las Administraciones Públicas en su conversión en organizaciones basadas en datos, y gestionarlos para garantizar la seguridad pública y el derecho a la privacidad.

CSD5 Estructurar servicios públicos basados en datos

CSD6 Diseñar y validar servicios públicos desde la perspectiva de usuario.

CSD7 Evaluar los riesgos asociados a la prestación de servicios públicos mediante su interacción en línea.

CSD8 Analizar y reorganizar los procesos internos de las organizaciones públicas desde la perspectiva de los servicios a los ciudadanos.

CSD9 Integrar la comunicación digital multicanal en la comunicación de las administraciones públicas

CSD10 Seleccionar los canales de comunicación digital más adecuados para las administraciones públicas y planificar su seguimiento y análisis.

CSD11 Evaluar y seleccionar estrategias de comunicación digital pública y sus riesgos asociados.

5.5.1.5 COMPETENCIAS

5.5.1.5.1 BÁSICAS Y GENERALES

CB6 - Poseer y comprender conocimientos que aporten una base u oportunidad de ser originales en el desarrollo y/o aplicación de ideas, a menudo en un contexto de investigación

CB7 - Que los estudiantes sepan aplicar los conocimientos adquiridos y su capacidad de resolución de problemas en entornos nuevos o poco conocidos dentro de contextos más amplios (o multidisciplinares) relacionados con su área de estudio

CB8 - Que los estudiantes sean capaces de integrar conocimientos y enfrentarse a la complejidad de formular juicios a partir de una información que, siendo incompleta o limitada, incluya reflexiones sobre las responsabilidades sociales y éticas vinculadas a la aplicación de sus conocimientos y juicios

CB9 - Que los estudiantes sepan comunicar sus conclusiones y los conocimientos y razones últimas que las sustentan a públicos especializados y no especializados de un modo claro y sin ambigüedades

CB10 - Que los estudiantes posean las habilidades de aprendizaje que les permitan continuar estudiando de un modo que habrá de ser en gran medida autodirigido o autónomo.

5.5.1.5.2 TRANSVERSALES

No existen datos

5.5.1.5.3 ESPECÍFICAS

CE5 - Conocer y aplicar técnicas de análisis e interpretación crítica de la información para la toma de decisiones.

CE6 - Manejar herramientas para diseñar, ejecutar y evaluar planes estratégicos y operativos desde el ámbito de la dirección pública

CE9 - Integrar la innovación en el marco de procesos de cambio organizacional, identificar las oportunidades y desafíos que supone la transformación digital para las Administraciones públicas, y disponer de los conocimientos técnicos y organizativos necesarios para poder liderar proyectos de digitalización, informatización y automatización de servicios públicos

5.5.1.6 ACTIVIDADES FORMATIVAS

ACTIVIDAD FORMATIVA	HORAS	PRESENCIALIDAD
Clases presenciales	80	100
Trabajos en equipo	90	20
Trabajos individuales	60	0
Participación en foros en el aula virtual	80	0
Trabajo autónomo	290	0

5.5.1.7 METODOLOGÍAS DOCENTES

No existen datos

5.5.1.8 SISTEMAS DE EVALUACIÓN

SISTEMA DE EVALUACIÓN	PONDERACIÓN MÍNIMA	PONDERACIÓN MÁXIMA
-----------------------	--------------------	--------------------

Evámonos taánicos o maásticos	0.0	30.0	
Exámenes teóricos o prácticos			
Evaluación de los trabajos en equipo	30.0	70.0	
Evaluación de los trabajos individuales	20.0	50.0	
Evaluación de la participación en foros en el aula virtual	15.0	30.0	
NIVEL 2: Diseño, planificación e implementado	ción de la comunicación en la Administración	Pública	
5.5.1.1 Datos Básicos del Nivel 2			
CARÁCTER	Optativa		
ECTS NIVEL 2	12		
DESPLIEGUE TEMPORAL: Cuatrimestral			
ECTS Cuatrimestral 1	ECTS Cuatrimestral 2	ECTS Cuatrimestral 3	
		12	
ECTS Cuatrimestral 4	ECTS Cuatrimestral 5	ECTS Cuatrimestral 6	
ECTS Cuatrimestral 7	ECTS Cuatrimestral 8	ECTS Cuatrimestral 9	
ECTS Cuatrimestral 10	ECTS Cuatrimestral 11	ECTS Cuatrimestral 12	
LENGUAS EN LAS QUE SE IMPARTE			
CASTELLANO	CATALÁN	EUSKERA	
Sí	No	No	
GALLEGO	VALENCIANO	INGLÉS	
No	No	No	
FRANCÉS	ALEMÁN	PORTUGUÉS	
No	No	No	
ITALIANO	OTRAS		
No	No		
LISTADO DE ESPECIALIDADES			
Especialidad en Comunicación de la Admir	nistración Pública		
NIVEL 3: Aspectos directivo-estratégicos y tá	ctico-operativos de la comunicación en la Adn	ninistración pública	
5.5.1.1.1 Datos Básicos del Nivel 3			
CARÁCTER	ECTS ASIGNATURA	DESPLIEGUE TEMPORAL	
Optativa	3	Cuatrimestral	
DESPLIEGUE TEMPORAL			
ECTS Cuatrimestral 1	ECTS Cuatrimestral 2	ECTS Cuatrimestral 3	
		3	
ECTS Cuatrimestral 4	ECTS Cuatrimestral 5	ECTS Cuatrimestral 6	
ECTS Cuatrimestral 7	ECTS Cuatrimestral 8	ECTS Cuatrimestral 9	
ECTS Cuatrimestral 10	ECTS Cuatrimestral 11	ECTS Cuatrimestral 12	
LENGUAS EN LAS QUE SE IMPARTE			
CASTELLANO	CATALÁN	EUSKERA	
Sí	No	No	
GALLEGO	VALENCIANO	INGLÉS	
No	No	No	
FRANCÉS	ALEMÁN	PORTUGUÉS	
No	No	No	

ITALIANO	OTRAS	
No	No	
LISTADO DE ESPECIALIDADES		
Especialidad en Comunicación de la Admir	nistración Pública	
NIVEL 3: Intangibles en la Administración po	íblica	
5.5.1.1.1 Datos Básicos del Nivel 3		
CARÁCTER	ECTS ASIGNATURA DESPLIEGUE TEMPORAL	
Optativa	3	Cuatrimestral
DESPLIEGUE TEMPORAL		
ECTS Cuatrimestral 1	ECTS Cuatrimestral 2	ECTS Cuatrimestral 3
		3
ECTS Cuatrimestral 4	ECTS Cuatrimestral 5	ECTS Cuatrimestral 6
ECTS Cuatrimestral 7	ECTS Cuatrimestral 8	ECTS Cuatrimestral 9
ECTS Cuatrimestral 10	ECTS Cuatrimestral 11	ECTS Cuatrimestral 12
LENGUAS EN LAS QUE SE IMPARTE		
CASTELLANO	CATALÁN	EUSKERA
Sí	No	No
GALLEGO	VALENCIANO	INGLÉS
No	No	No
FRANCÉS	ALEMÁN	PORTUGUÉS
No	No	No
ITALIANO	OTRAS	
No	No	
LISTADO DE ESPECIALIDADES		
Especialidad en Comunicación de la Admir	nistración Pública	
NIVEL 3: Investigación para el diagnóstico y	evaluación de la comunicación	
5.5.1.1.1 Datos Básicos del Nivel 3		
CARÁCTER	ECTS ASIGNATURA	DESPLIEGUE TEMPORAL
Optativa	3	Cuatrimestral
DESPLIEGUE TEMPORAL		
ECTS Cuatrimestral 1	ECTS Cuatrimestral 2	ECTS Cuatrimestral 3
		3
ECTS Cuatrimestral 4	ECTS Cuatrimestral 5	ECTS Cuatrimestral 6
ECTS Cuatrimestral 7	ECTS Cuatrimestral 8	ECTS Cuatrimestral 9
ECTS Cuatrimestral 10	ECTS Cuatrimestral 11	ECTS Cuatrimestral 12
LENGUAS EN LAS QUE SE IMPARTE		
CASTELLANO	CATALÁN	EUSKERA
Sí	No	No
GALLEGO	VALENCIANO	INGLÉS
No	No	No
FRANCÉS	ALEMÁN	PORTUGUÉS
No	No	No
ITALIANO	OTRAS	

No	No		
LISTADO DE ESPECIALIDADES			
Especialidad en Comunicación de la Admin	nistración Pública		
NIVEL 3: Planes, campañas y técnicas de com	unicación		
5.5.1.1.1 Datos Básicos del Nivel 3			
CARÁCTER	ECTS ASIGNATURA	DESPLIEGUE TEMPORAL	
Optativa	3	Cuatrimestral	
DESPLIEGUE TEMPORAL			
ECTS Cuatrimestral 1	ECTS Cuatrimestral 2	ECTS Cuatrimestral 3	
		3	
ECTS Cuatrimestral 4	ECTS Cuatrimestral 5	ECTS Cuatrimestral 6	
ECTS Cuatrimestral 7	ECTS Cuatrimestral 8	ECTS Cuatrimestral 9	
ECTS Cuatrimestral 10	ECTS Cuatrimestral 11	ECTS Cuatrimestral 12	
LENGUAS EN LAS QUE SE IMPARTE	LENGUAS EN LAS QUE SE IMPARTE		
CASTELLANO	CATALÁN	EUSKERA	
Sí	No	No	
GALLEGO	VALENCIANO	INGLÉS	
No	No	No	
FRANCÉS	ALEMÁN	PORTUGUÉS	
No	No	No	
ITALIANO	OTRAS		
No	No		
LISTADO DE ESPECIALIDADES			

LISTADO DE ESPECIALIDADES

Especialidad en Comunicación de la Administración Pública

5.5.1.2 RESULTADOS DE APRENDIZAJE

5.5.1.3 CONTENIDOS

- La organización de la comunicación en la Administración Pública.
- La planificación de acciones de comunicación en el sector público. La selección de objetivos, definición de resultados asociados, secuenciación de acciones, calendarización, planificación de costes, evaluación.
- Planificación y gestión de la política informativa para la estrategia de comunicación. Pautas para el establecimiento de la política informativa.
- Tendencias profesionales actuales de la gestión y evaluación de los intangibles en el sector público: reputación, marca, identidad, cultura organizacional.
- La comunicación orientada al establecimiento de relaciones entre las organizaciones públicas y los públicos. Mapas y rankings de stakeholders en el sector público.
- Técnicas de investigación especializadas y actuales en el ámbito de la comunicación pública.
- Diseño y elaboración de los programas y planes de comunicación que se aplican a casos específicos, y técnicas y tácticas propias del nivel de implementación.

5.5.1.4 OBSERVACIONES

A través de esta materia se revisarán modelos y metodologías de comunicación estratégica existentes en el sector público con el fin de identificar: principios de neutralidad y servicio público para la comunicación de la Administración Pública, organigramas, jerarquización de decisiones, perfiles profesionales, funciones, dinámicas de trabajo, tareas, etc. Además, se abordará el diseño y elaboración de programas y planes de comunicación que se aplican a casos específicos, y las técnicas y tácticas propias del nivel de implementación. El estudiante adquirirá los conocimientos y habilidades necesarias para profundizar en las técnicas de investigación más especializadas y actuales en el ámbito de la comunicación pública; identificar los intangibles que son asociables a las organizaciones públicas, gestionarlos y evaluarlos.

Esta materia contiene las siguientes asignaturas:

· Aspectos directivo-estratégicos y táctico-operativos de la comunicación en la Administración pública

- Intangibles en la Administración pública
- · Investigación para el diagnóstico y evaluación de la comunicación
- · Planes, campañas y técnicas de comunicación

Competencias que adquirirán los estudiantes de esta especialidad

CCP1 Seleccionar los aspectos comunicativos de las organizaciones públicas (servicios, líderes, campañas, etc.) que deben ser objeto de investigación aplicada para una mejor gestión de la comunicación, en sus dimensiones interna y externa.

CCP2 Hacer mapas de públicos (identificarlos, jerarquizarlos y segmentarlos) para llevar a cabo procesos de comunicación que permitan establecer relaciones de largo plazo entre la Administración Pública y sus distintos públicos.

CCP3 Identificar, gestionar y medir los valores intangibles de la Administración Pública.

CCP4 Realizar diagnósticos de la comunicación de las organizaciones públicas.

CCP5 Diseñar, implementar y evaluar planes de comunicación para la Administración Pública.

CCP6 Formular y desarrollar la política informativa de las organizaciones públicas.

5.5.1.5 COMPETENCIAS

5.5.1.5.1 BÁSICAS Y GENERALES

CB6 - Poseer y comprender conocimientos que aporten una base u oportunidad de ser originales en el desarrollo y/o aplicación de ideas, a menudo en un contexto de investigación

CB7 - Que los estudiantes sepan aplicar los conocimientos adquiridos y su capacidad de resolución de problemas en entornos nuevos o poco conocidos dentro de contextos más amplios (o multidisciplinares) relacionados con su área de estudio

CB8 - Que los estudiantes sean capaces de integrar conocimientos y enfrentarse a la complejidad de formular juicios a partir de una información que, siendo incompleta o limitada, incluya reflexiones sobre las responsabilidades sociales y éticas vinculadas a la aplicación de sus conocimientos y juicios

CB9 - Que los estudiantes sepan comunicar sus conclusiones y los conocimientos y razones últimas que las sustentan a públicos especializados y no especializados de un modo claro y sin ambigüedades

CB10 - Que los estudiantes posean las habilidades de aprendizaje que les permitan continuar estudiando de un modo que habrá de ser en gran medida autodirigido o autónomo.

5.5.1.5.2 TRANSVERSALES

No existen datos

5.5.1.5.3 ESPECÍFICAS

CE6 - Manejar herramientas para diseñar, ejecutar y evaluar planes estratégicos y operativos desde el ámbito de la dirección pública

CE9 - Integrar la innovación en el marco de procesos de cambio organizacional, identificar las oportunidades y desafíos que supone la transformación digital para las Administraciones públicas, y disponer de los conocimientos técnicos y organizativos necesarios para poder liderar proyectos de digitalización, informatización y automatización de servicios públicos

5.5.1.6 ACTIVIDADES FORMATIVAS

ACTIVIDAD FORMATIVA	HORAS	PRESENCIALIDAD
Clases presenciales	50	100
Trabajos en equipo	40	0
Trabajos individuales	30	0
Participación en foros en el aula virtual	35	0
Trabajo autónomo	145	0

5.5.1.7 METODOLOGÍAS DOCENTES

No existen datos

5.5.1.8 SISTEMAS DE EVALUACIÓN

SISTEMA DE EVALUACIÓN	PONDERACIÓN MÍNIMA	PONDERACIÓN MÁXIMA
Exámenes teóricos o prácticos	0.0	30.0
Evaluación de los trabajos en equipo	30.0	70.0
Evaluación de los trabajos individuales	30.0	70.0

Evaluación de la participación en foros en el aula virtual	10.0	20.0
NIVEL 2: Ámbitos de aplicación de la comun	icación pública	
5.5.1.1 Datos Básicos del Nivel 2		
CARÁCTER	Optativa	
ECTS NIVEL 2	12	
DESPLIEGUE TEMPORAL: Cuatrimestral		
ECTS Cuatrimestral 1	ECTS Cuatrimestral 2	ECTS Cuatrimestral 3
		3
ECTS Cuatrimestral 4	ECTS Cuatrimestral 5	ECTS Cuatrimestral 6
9		
ECTS Cuatrimestral 7	ECTS Cuatrimestral 8	ECTS Cuatrimestral 9
ECTS Cuatrimestral 10	ECTS Cuatrimestral 11	ECTS Cuatrimestral 12
LENGUAS EN LAS QUE SE IMPARTE		
CASTELLANO	CATALÁN	EUSKERA
Sí	No	No
GALLEGO	VALENCIANO	INGLÉS
No	No	No
FRANCÉS	ALEMÁN	PORTUGUÉS
No	No	No
ITALIANO	OTRAS	
No	No	
LISTADO DE ESPECIALIDADES		
Especialidad en Comunicación de la Admir	nistración Pública	
NIVEL 3: Comunicación interna en la Admin	istración pública	
5.5.1.1.1 Datos Básicos del Nivel 3		
CARÁCTER	ECTS ASIGNATURA	DESPLIEGUE TEMPORAL
Optativa	3	Cuatrimestral
DESPLIEGUE TEMPORAL		
ECTS Cuatrimestral 1	ECTS Cuatrimestral 2	ECTS Cuatrimestral 3
		3
ECTS Cuatrimestral 4	ECTS Cuatrimestral 5	ECTS Cuatrimestral 6
ECTS Cuatrimestral 7	ECTS Cuatrimestral 8	ECTS Cuatrimestral 9
ECTS Cuatrimestral 10	ECTS Cuatrimestral 11	ECTS Cuatrimestral 12
LENGUAS EN LAS QUE SE IMPARTE		
CASTELLANO	CATALÁN	EUSKERA
Sí	No	No
GALLEGO	VALENCIANO	INGLÉS
No	No	No
FRANCÉS	ALEMÁN	PORTUGUÉS
No	No	No
ITALIANO	OTRAS	
No	No	
LISTADO DE ESPECIALIDADES		

Especialidad en Comunicación de				
NIVEL 3: Las TIC aplicadas a la co	municación pública			
5.5.1.1.1 Datos Básicos del Nivel 3				
CARÁCTER	ECTS ASIGNATURA	DESPLIEGUE TEMPORAL		
Optativa	3	Cuatrimestral		
DESPLIEGUE TEMPORAL				
ECTS Cuatrimestral 1	ECTS Cuatrimestral 2	ECTS Cuatrimestral 3		
ECTS Cuatrimestral 4	ECTS Cuatrimestral 5	ECTS Cuatrimestral 6		
3				
ECTS Cuatrimestral 7	ECTS Cuatrimestral 8	ECTS Cuatrimestral 9		
ECTS Cuatrimestral 10	ECTS Cuatrimestral 11	ECTS Cuatrimestral 12		
LENGUAS EN LAS QUE SE IMPA	RTE			
CASTELLANO	CATALÁN	EUSKERA		
Sí	No	No		
GALLEGO	VALENCIANO	INGLÉS		
No	No	No		
FRANCÉS	ALEMÁN	PORTUGUÉS		
No	No	No		
ITALIANO	OTRAS	OTRAS		
No	No	No		
LISTADO DE ESPECIALIDADES	,			
Especialidad en Comunicación de	la Administración Pública			
NIVEL 3: Comunicación de crisis e	n la Administración pública			
5.5.1.1.1 Datos Básicos del Nivel 3				
CARÁCTER	ECTS ASIGNATURA	DESPLIEGUE TEMPORAL		
Optativa	3	Cuatrimestral		
DESPLIEGUE TEMPORAL				
ECTS Cuatrimestral 1	ECTS Cuatrimestral 2	ECTS Cuatrimestral 3		
ECTS Cuatrimestral 4	ECTS Cuatrimestral 5	ECTS Cuatrimestral 6		
3				
ECTS Cuatrimestral 7	ECTS Cuatrimestral 8	ECTS Cuatrimestral 9		
ECTS Cuatrimestral 10	ECTS Cuatrimestral 11	ECTS Cuatrimestral 12		
LENGUAS EN LAS QUE SE IMPA	RTE			
CASTELLANO	CATALÁN	EUSKERA		
Sí	No	No		
GALLEGO	VALENCIANO	INGLÉS		
No	No	No		
	ALEMÁN	PORTUGUÉS		
FRANCÉS				
FRANCÉS No	No	No		
	No OTRAS	No		
No		No		



NIVEL 3: Diplomacia pública, protocolo y comunicación de eventos			
5.5.1.1.1 Datos Básicos del Nivel 3			
CARÁCTER	ECTS ASIGNATURA	DESPLIEGUE TEMPORAL	
Optativa	3	Cuatrimestral	
DESPLIEGUE TEMPORAL			
ECTS Cuatrimestral 1	ECTS Cuatrimestral 2	ECTS Cuatrimestral 3	
ECTS Cuatrimestral 4	ECTS Cuatrimestral 5	ECTS Cuatrimestral 6	
3			
ECTS Cuatrimestral 7	ECTS Cuatrimestral 8	ECTS Cuatrimestral 9	
ECTS Cuatrimestral 10	ECTS Cuatrimestral 11	ECTS Cuatrimestral 12	
LENGUAS EN LAS QUE SE IMPARTE			
CASTELLANO	CATALÁN	EUSKERA	
Sí	No	No	
GALLEGO	VALENCIANO	INGLÉS	
No	No	No	
FRANCÉS	ALEMÁN	PORTUGUÉS	
No	No	No	
ITALIANO	OTRAS		
No	No		
Y YOR I DO DE EGDEGY I Y ID I DEG			

LISTADO DE ESPECIALIDADES

Especialidad en Comunicación de la Administración Pública

5.5.1.2 RESULTADOS DE APRENDIZAJE

5.5.1.3 CONTENIDOS

- Introducción a los procesos de comunicación interna en las organizaciones públicas: definición conceptual, funciones, perspectivas metodológicas, tipologías y canales de acción.
- Diseño y planificación estratégica de planes de comunicación interna: etapas, fases y cronograma.
- · Herramientas de la comunicación interna: soportes escritos, comunicación oral y nuevas tecnologías (intranet, vídeos, newsletters, correo electrónico, etc.).
- · Las TIC y los avances hipermedia online y offline en la comunicación above the line y bellow the line en el sector público.
- Interfaces ubicuas y canales interactivos en red.
- · Potencialidad tecnológica y comunicación interactiva en la Administración Pública.
- Diseño, difusión y evaluación de estrategias y mensajes en la red y en las redes sociales.
- Diseño de portales institucionales, microsites, canales y plataformas audiovisuales (YouTube), difusión de vídeos y spots virales, transmisión de eventos, blogs y nano-blogs.

CSV: 356098323429971290677158 - Verificable en https://sede.educacion.gob.es/cid y Carpeta Ciudadana https://sede.administracion.gob.es

- · Diseño de redes sociales y comunidades virtuales
- Monitoreo y análisis de los resultados obtenidos con la comunicación en Red.
- · La gestión de la comunicación de crisis en las organizaciones. Definición y rasgos de las crisis de comunicación. Tipologías y fases de las situaciones de crisis.
- · Diseño, planificación, implementación y evaluación del manual de gestión de crisis y manual de contingencia.
- Comités de crisis y portavocía.
- Recursos y herramientas para la prevención y diagnóstico de situaciones de conflicto o crisis.
- · Análisis de estudios de caso sobre situaciones de crisis de organizaciones y su resolución desde la perspectiva comunicacional.
- · Concepto, contexto, evolución y retos de la diplomacia pública.
- · Dimensiones sociales, culturales, políticas y mediáticas para un plan estratégico de diplomacia pública de una institución pública.
- La organización de la comunicación en el exterior de las fronteras nacionales. Diplomacia pública y reputación de territorios.
- Conceptualización del protocolo en la estrategia de comunicación;
- · Los eventos como parte de la estrategia de comunicación: programa y planificación de eventos;
- Tipología de eventos específicos de la Administración Pública: homenajes, galardones, congresos, ferias, visitas guiadas, puertas abiertas, reuniones, cumbres, foros, conmemoraciones, eventos en red, etc.

5.5.1.4 OBSERVACIONES

Esta materia proporcionará al alumno conocimientos teóricos y prácticos sobre diferentes aspectos de la comunicación en la Administración pública.

La comunicación interna es una pieza fundamental para el buen desarrollo de las actividades de la organización. La coherencia y operatividad, atributos esenciales en toda organización, están posibilitados por una buena planificación de la comunicación interna.

Por su parte, la incorporación de las tecnologías de la información y la comunicación ha introducido cambios fundamentales en los sistemas políticos democráticos y ha supuesto nuevas posibilidades de relación entre los ciudadanos y las Administraciones públicas. Las TIC pueden ayudar a mejorar los canales de información, comunicación, deliberación y participación de los ciudadanos en la toma final de decisiones públicas, haciéndolos más inmediatos, sencillos y efectivos.

Por otro lado, todas las organizaciones, sean públicas o privadas, se verán inmersas durante su existencia en diferentes situaciones de crisis de comunicación y/o reputación. Partiendo de esta premisa, las organizaciones deben estar preparadas para prevenir y, en su caso, hacer frente a estas situaciones, minimizando así las consecuencias a partir de una respuesta minuciosamente preparada.

Además, el alumno adquirirá los conocimientos y las herramientas necesarias para incluir la esfera internacional, donde los actores tienen que aplicar nuevas técnicas y estrategias de diplomacia pública como parte de la estrategia de comunicación de la Administración pública. Finalmente, se trabajarán aspectos prácticos de protocolo y organización de eventos.

Esta materia se compone de las siguientes asignaturas:

- · Comunicación interna en la Administración pública.
- · Las TIC aplicadas a la Administración pública.
- · Comunicación de crisis en la Administración pública.
- · Diplomacia pública, protocolo y comunicación de eventos.

Competencias que adquirirán los estudiantes de esta especialidad

CCP6 Formular y desarrollar la política informativa de las organizaciones públicas.

CCP7 Anticipar, desde el punto de vista de la comunicación, los riesgos y las crisis del sector público, así como identificar las necesidades para gestionarlos eficazmente.

CCP8 Aplicar las utilidades tecnológicas en la comunicación de la Administración Pública.

CCP9 Identificar los eventos que mejor canalizan la estrategia de comunicación de una institución pública y aplicar en la práctica la regulación del protocolo.

CCP10 Comprender los conceptos básicos de la diplomacia pública y saber cómo trasladar mensajes a la opinión pública global.

5.5.1.5 COMPETENCIAS

5.5.1.5.1 BÁSICAS Y GENERALES

- CB6 Poseer y comprender conocimientos que aporten una base u oportunidad de ser originales en el desarrollo y/o aplicación de ideas, a menudo en un contexto de investigación
- CB7 Que los estudiantes sepan aplicar los conocimientos adquiridos y su capacidad de resolución de problemas en entornos nuevos o poco conocidos dentro de contextos más amplios (o multidisciplinares) relacionados con su área de estudio
- CB8 Que los estudiantes sean capaces de integrar conocimientos y enfrentarse a la complejidad de formular juicios a partir de una información que, siendo incompleta o limitada, incluya reflexiones sobre las responsabilidades sociales y éticas vinculadas a la aplicación de sus conocimientos y juicios
- CB9 Que los estudiantes sepan comunicar sus conclusiones y los conocimientos y razones últimas que las sustentan a públicos especializados y no especializados de un modo claro y sin ambigüedades
- CB10 Que los estudiantes posean las habilidades de aprendizaje que les permitan continuar estudiando de un modo que habrá de ser en gran medida autodirigido o autónomo.

5.5.1.5.2 TRANSVERSALES

No existen datos

5.5.1.5.3 ESPECÍFICAS

- CE4 Analizar, diseñar y ejecutar políticas y programas que integren los Objetivos de Desarrollo Sostenible e incorporen los principios del gobierno abierto
- CE7 Conocer los principios y técnicas de la comunicación pública y aplicarlos al diseño, la ejecución y el análisis de la estrategia global de las organizaciones públicas
- CE9 Integrar la innovación en el marco de procesos de cambio organizacional, identificar las oportunidades y desafíos que supone la transformación digital para las Administraciones públicas, y disponer de los conocimientos técnicos y organizativos necesarios para poder liderar proyectos de digitalización, informatización y automatización de servicios públicos

5.5.1.6 ACTIVIDADES FORMATIVAS

ACTIVIDAD FORMATIVA	HORAS	PRESENCIALIDAD
Clases presenciales	60	100
Trabajos en equipo	40	0
Trabajos individuales	25	0
Participación en foros en el aula virtual	35	0
Trabajo autónomo	140	0



5.5.1.7 METODOLOGÍAS DOCENTES			
No existen datos 5.5.1.8 SISTEMAS DE EVALUACIÓN			
Exámenes teóricos o prácticos	0.0	30.0	
Evaluación de los trabajos en equipo	30.0	70.0	
Evaluación de los trabajos individuales	30.0	70.0	
Evaluación de la participación en foros en el aula virtual	10.0	20.0	
NIVEL 2: Dirección estratégica en la Adminis	tración Local		
5.5.1.1 Datos Básicos del Nivel 2			
CARÁCTER	Optativa		
ECTS NIVEL 2	24		
DESPLIEGUE TEMPORAL: Cuatrimestral			
ECTS Cuatrimestral 1	ECTS Cuatrimestral 2	ECTS Cuatrimestral 3	
		15	
ECTS Cuatrimestral 4	ECTS Cuatrimestral 5	ECTS Cuatrimestral 6	
9			
ECTS Cuatrimestral 7	ECTS Cuatrimestral 8	ECTS Cuatrimestral 9	
ECTS Cuatrimestral 10	ECTS Cuatrimestral 11	ECTS Cuatrimestral 12	
LENGUAS EN LAS QUE SE IMPARTE	<u> </u>		
CASTELLANO	CATALÁN	EUSKERA	
Sí	No	No	
GALLEGO	VALENCIANO	INGLÉS	
No	No	No	
FRANCÉS	ALEMÁN	PORTUGUÉS	
No	No	No	
ITALIANO	OTRAS		
No	No		
LISTADO DE ESPECIALIDADES			
Especialidad en Dirección en la Administra			
NIVEL 3: Dirección, gestión y desarrollo de p	ersonas en la Administración local		
5.5.1.1.1 Datos Básicos del Nivel 3	POTO ACYCNIA TENDA	DEGRY VECUTE WENNER AV	
CARÁCTER	ECTS ASIGNATURA	DESPLIEGUE TEMPORAL	
Optativa DESPLIEGUE TEMPORAL	5	Cuatrimestral	
ECTS Cuatrimestral 1	ECTS Cuatrimestral 2	ECTS Cuatrimestral 3	
EC13 Cuatriniestrai I	EC13 Cuatimiestiai 2	5	
ECTS Cuatrimestral 4	ECTS Cuatrimestral 5	ECTS Cuatrimestral 6	
ECTS Cuatrimestral 7	ECTS Cuatrimestral 8	ECTS Cuatrimestral 9	
ECTS Cuatrimestral 10	ECTS Cuatrimestral 11	ECTS Cuatrimestral 12	
LENGUAS EN LAS QUE SE IMPARTE			
CASTELLANO	CATALÁN	EUSKERA	
Sí	No	No	

GALLEGO	VALENCIANO	INGLÉS
No	No	No
FRANCÉS	ALEMÁN	PORTUGUÉS
No	No	No
ITALIANO	OTRAS	
No	No	
LISTADO DE ESPECIALIDADES		
Especialidad en Dirección en la Administra	ción Local	
NIVEL 3: El presupuesto como instrumento e	stratégico de gestión pública	
5.5.1.1.1 Datos Básicos del Nivel 3		
CARÁCTER	ECTS ASIGNATURA	DESPLIEGUE TEMPORAL
Optativa	5	Cuatrimestral
DESPLIEGUE TEMPORAL		
ECTS Cuatrimestral 1	ECTS Cuatrimestral 2	ECTS Cuatrimestral 3
		5
ECTS Cuatrimestral 4	ECTS Cuatrimestral 5	ECTS Cuatrimestral 6
ECTS Cuatrimestral 7	ECTS Cuatrimestral 8	ECTS Cuatrimestral 9
ECTS Cuatrimestral 10	ECTS Cuatrimestral 11	ECTS Cuatrimestral 12
LENGUAS EN LAS QUE SE IMPARTE	_	
CASTELLANO	CATALÁN	EUSKERA
Sí	No	No
GALLEGO	VALENCIANO	INGLÉS
No	No	No
FRANCÉS	ALEMÁN	PORTUGUÉS
No	No	No
ITALIANO	OTRAS	
No	No	
LISTADO DE ESPECIALIDADES		
Especialidad en Dirección en la Administración Local		
NIVEL 3: Contratación pública estratégica en las entidades locales		
5.5.1.1.1 Datos Básicos del Nivel 3		
CARÁCTER	ECTS ASIGNATURA	DESPLIEGUE TEMPORAL
Optativa	3	Cuatrimestral
DESPLIEGUE TEMPORAL		
ECTS Cuatrimestral 1	ECTS Cuatrimestral 2	ECTS Cuatrimestral 3
ECTS Cuatrimestral 4	ECTS Cuatrimestral 5	ECTS Cuatrimestral 6
3		
ECTS Cuatrimestral 7	ECTS Cuatrimestral 8	ECTS Cuatrimestral 9
ECTS Cuatrimestral 10	ECTS Cuatrimestral 11	ECTS Cuatrimestral 12
LENGUAS EN LAS QUE SE IMPARTE		
CASTELLANO	CATALÁN	EUSKERA
Sí	No	No
GALLEGO	VALENCIANO	INGLÉS

No	No	No
FRANCÉS	ALEMÁN	PORTUGUÉS
No	No	No
ITALIANO	OTRAS	
No	No	
LISTADO DE ESPECIALIDADES		
Especialidad en Dirección en la Administra	ción Local	
NIVEL 3: Novedades en el régimen local y sus		
5.5.1.1.1 Datos Básicos del Nivel 3		
CARÁCTER	ECTS ASIGNATURA	DESPLIEGUE TEMPORAL
Optativa	3	Cuatrimestral
DESPLIEGUE TEMPORAL		
ECTS Cuatrimestral 1	ECTS Cuatrimestral 2	ECTS Cuatrimestral 3
ECTS Cuatrimestral 4	ECTS Cuatrimestral 5	ECTS Cuatrimestral 6
3		
ECTS Cuatrimestral 7	ECTS Cuatrimestral 8	ECTS Cuatrimestral 9
ECTS Cuatrimestral 10	ECTS Cuatrimestral 11	ECTS Cuatrimestral 12
LENGUAS EN LAS QUE SE IMPARTE		
CASTELLANO	CATALÁN	EUSKERA
Sí	No	No
GALLEGO	VALENCIANO	INGLÉS
No	No	No
FRANCÉS	ALEMÁN	PORTUGUÉS
No	No	No
ITALIANO	OTRAS	
No	No	
LISTADO DE ESPECIALIDADES		
Especialidad en Dirección en la Administra	ción Local	
NIVEL 3: Planeamiento urbano para un desa	rrollo sostenible	
5.5.1.1.1 Datos Básicos del Nivel 3		
CARÁCTER	ECTS ASIGNATURA	DESPLIEGUE TEMPORAL
Optativa	3	Cuatrimestral
DESPLIEGUE TEMPORAL		
ECTS Cuatrimestral 1	ECTS Cuatrimestral 2	ECTS Cuatrimestral 3
ECTS Cuatrimestral 4	ECTS Cuatrimestral 5	ECTS Cuatrimestral 6
3		
ECTS Cuatrimestral 7	ECTS Cuatrimestral 8	ECTS Cuatrimestral 9
ECTS Cuatrimestral 10	ECTS Cuatrimestral 11	ECTS Cuatrimestral 12
LENGUAS EN LAS QUE SE IMPARTE		
CASTELLANO	CATALÁN	EUSKERA
Sí	No	No
GALLEGO	VALENCIANO	INGLÉS
No	No	No



FRANCÉS	ALEMÁN	PORTUGUÉS		
No	No	No		
ITALIANO	OTRAS			
No	No			
LISTADO DE ESPECIALIDADES				
Especialidad en Dirección en la Administra	ción Local			
NIVEL 3: Gestión económico-financiera y con	trol presupuestario en las entidades locales			
5.5.1.1.1 Datos Básicos del Nivel 3				
CARÁCTER	ECTS ASIGNATURA	DESPLIEGUE TEMPORAL		
Optativa	5	Cuatrimestral		
DESPLIEGUE TEMPORAL	DESPLIEGUE TEMPORAL			
ECTS Cuatrimestral 1	ECTS Cuatrimestral 2	ECTS Cuatrimestral 3		
		5		
ECTS Cuatrimestral 4	ECTS Cuatrimestral 5	ECTS Cuatrimestral 6		
ECTS Cuatrimestral 7	ECTS Cuatrimestral 8	ECTS Cuatrimestral 9		
ECTS Cuatrimestral 10	ECTS Cuatrimestral 11	ECTS Cuatrimestral 12		
LENGUAS EN LAS QUE SE IMPARTE	LENGUAS EN LAS QUE SE IMPARTE			
CASTELLANO	CATALÁN	EUSKERA		
Sí	No	No		
GALLEGO	VALENCIANO	INGLÉS		
No	No	No		
FRANCÉS	ALEMÁN	PORTUGUÉS		
No	No	No		

LISTADO DE ESPECIALIDADES

Especialidad en Dirección en la Administración Local

5.5.1.2 RESULTADOS DE APRENDIZAJE

5.5.1.3 CONTENIDOS

ITALIANO

No

- · Planificación estratégica de recursos humanos en las entidades locales
- Gestión de personas y procesos de reestructuración de organizaciones y efectivos en las Corporaciones Locales.

OTRAS

No

- · Estructuras, plantillas y relaciones de puestos de trabajo.
- Análisis de puestos de trabajo en la Administración Local.
- Presupuestación, planificación y gestión económica financiera.
- · El presupuesto por resultados y participación popular.
- La afectación de los planes económicos-financieros y de saneamiento.
- · Peculiaridades en el diseño de la contratación en la Administración local.
- Colaboración público-privada en el ámbito local.
- Planeamiento urbano local y sostenibilidad medioambiental y económica.
- · Ciudades inteligentes.
- Rehabilitación urbana.
- · Administración institucional local.
- · Afectación de la normativa local novedosa en la organización y gestión de entidades locales.
- Control y dirección pública en la Administración local.
- La nueva gobernanza europea y monetaria.
- · La estabilidad presupuestaria y la sostenibilidad financiera.

5.5.1.4 OBSERVACIONES

El objetivo general de esta materia es perfeccionar los conocimientos y habilidades técnicas de los alumnos, conectado con el liderazgo y la dirección estratégica en el ámbito de las entidades locales, así como presentar los aspectos más destacados de la regulación legal y sus repercusiones, con un enfoque esencialmente práctico.

Además, se aborda el perfeccionamiento de la función de control y fiscalización interna de la gestión económico-financiera y presupuestaria a través de casos prácticos, con el objetivo de utilizar el presupuesto como herramienta estratégica de gestión.

Esta materia se compone de las siguientes asignaturas:

- · Dirección, gestión y desarrollo de personas en la Administración local
- · El presupuesto como instrumento estratégico de gestión pública
- Contratación pública estratégica en las entidades locales.
- · Planeamiento urbano para el desarrollo sostenible.
- Novedades régimen local y sus consecuencias para las organizaciones.
- · Gestión económico-financiera y control presupuestario en las entidades locales.

Competencias que los estudiantes adquirirán con esta especialidad

- CEEL 1. Coordinar y liderar el funcionamiento de las unidades de la Administración local, integrando los principios de gestión del cambio y fomentando el trabajo en equipo.
- CEEL 2.Conocer y utilizar habilidades interpersonales para la negociación y cooperación, concertando las posiciones e intereses de los actores que se relacionan con las Administraciones Locales .
- CEEL 3. Planificar los recursos presupuestarios y financieros en consonancia con los objetivos y prioridades fijados por los órganos corporativos municipales.
- CEEL 4. Adquirir conocimientos especializados en materia de implantación, modificación y supresión de gastos e ingresos públicos locales para una gestión pública eficaz.
- CEEL 5: Conocer los mecanismos por los que se rige la contratación pública local.
- CEEL 6: Analizar y utilizar fórmulas de colaboración público-privada en el ámbito de las Administraciones Locales.
- CEEL 7: Aplicar técnicas de sostenibilidad económica y medioambiental al planeamiento urbanístico local.
- CEEL 8: Liderar proyectos y planes de regeneración urbanística.
- CEEL 9: Conocer y analizar la estructura y funcionamiento de la Administración local tras los cambios normativos.
- CEEL 10: Definir iniciativas que promuevan la mejora continua y la transformación de las organizaciones públicas locales.
- CEEL 11: Desempeñar la función contable en las entidades locales, concibiendo la contabilidad pública como sistema de información al servicio de la gestión pública.
- CEEL 12: Utilizar el control presupuestario como técnica de mejora de la gestión local.

5.5.1.5 COMPETENCIAS

5.5.1.5.1 BÁSICAS Y GENERALES

- CB6 Poseer y comprender conocimientos que aporten una base u oportunidad de ser originales en el desarrollo y/o aplicación de ideas, a menudo en un contexto de investigación
- CB7 Que los estudiantes sepan aplicar los conocimientos adquiridos y su capacidad de resolución de problemas en entornos nuevos o poco conocidos dentro de contextos más amplios (o multidisciplinares) relacionados con su área de estudio
- CB8 Que los estudiantes sean capaces de integrar conocimientos y enfrentarse a la complejidad de formular juicios a partir de una información que, siendo incompleta o limitada, incluya reflexiones sobre las responsabilidades sociales y éticas vinculadas a la aplicación de sus conocimientos y juicios
- CB9 Que los estudiantes sepan comunicar sus conclusiones y los conocimientos y razones últimas que las sustentan a públicos especializados y no especializados de un modo claro y sin ambigüedades
- CB10 Que los estudiantes posean las habilidades de aprendizaje que les permitan continuar estudiando de un modo que habrá de ser en gran medida autodirigido o autónomo.

5.5.1.5.2 TRANSVERSALES

No existen datos

5.5.1.5.3 ESPECÍFICAS

- CE1 Identificar los valores y estándares éticos y las habilidades personales e interpersonales que implica el liderazgo público, integrándolos en un proceso de mejora personal continua.
- CE3 Identificar demandas de igualdad efectiva y conocer las políticas públicas orientadas a satisfacerlas.
- CE4 Analizar, diseñar y ejecutar políticas y programas que integren los Objetivos de Desarrollo Sostenible e incorporen los principios del gobierno abierto
- CE5 Conocer y aplicar técnicas de análisis e interpretación crítica de la información para la toma de decisiones.



- CE7 Conocer los principios y técnicas de la comunicación pública y aplicarlos al diseño, la ejecución y el análisis de la estrategia global de las organizaciones públicas
- CE8 Crear, desarrollar y liderar equipos de trabajo en el sector público y participar en redes y alianzas para el logro de objetivos
- CE9 Integrar la innovación en el marco de procesos de cambio organizacional, identificar las oportunidades y desafíos que supone la transformación digital para las Administraciones públicas, y disponer de los conocimientos técnicos y organizativos necesarios para poder liderar proyectos de digitalización, informatización y automatización de servicios públicos

551	.6 ACTIVI	DADES E	TORMAT	IVAS

ACTIVIDAD FORMATIVA	HORAS	PRESENCIALIDAD
Clases presenciales	100	100
Trabajos en equipo	80	20
Trabajos individuales	60	0
Participación en foros en el aula virtual	80	0
Trabajo autónomo	280	0

5.5.1.7 METODOLOGÍAS DOCENTES

No existen datos

5.5.1.8 SISTEMAS DE EVALUACIÓN

SISTEMA DE EVALUACIÓN	PONDERACIÓN MÍNIMA	PONDERACIÓN MÁXIMA
Exámenes teóricos o prácticos	20.0	30.0
Evaluación de los trabajos en equipo	30.0	40.0
Evaluación de los trabajos individuales	20.0	30.0
Evaluación de la participación en foros en el aula virtual	20.0	30.0

NIVEL 2: Trabajo Fin de Máster

5.5.1.1 Datos Básicos del Nivel 2

CARÁCTER	Trabajo Fin de Grado / Máster
ECTS NIVEL 2	6

DESPLIEGUE TEMPORAL: Cuatrimestral

ECTS Cuatrimestral 1	ECTS Cuatrimestral 2	ECTS Cuatrimestral 3	
ECTS Cuatrimestral 4	ECTS Cuatrimestral 5	ECTS Cuatrimestral 6	
6			
ECTS Cuatrimestral 7	ECTS Cuatrimestral 8	ECTS Cuatrimestral 9	
ECTS Cuatrimestral 10	ECTS Cuatrimestral 11	ECTS Cuatrimestral 12	
LENGUAS EN LAS QUE SE IMPARTE			
CASTELLANO	CATALÁN	EUSKERA	

CASTELLANO	CATALAN	EUSKERA
Sí	No	No

No

GALLEGO	VALENCIANO	INGLÉS
No	No	No
FRANCÉS	ALEMÁN	PORTUGUÉS
No	No	No
ITALIANO	OTRAS	

LISTADO DE ESPECIALIDADES

No existen datos

No

NO CONSTAN ELEMENTOS DE NIVEL 3

5.5.1.2 RESULTADOS DE APRENDIZAJE

5.5.1.3 CONTENIDOS

El trabajo de fin de máster (TFM) consistirá en la realización de un proyecto de investigación aplicada o en el análisis de una política o problema público concreto. Su contenido deberá estar relacionado con la especialidad cursada por el alumno y el trabajo deberá reflejar la adquisición de las competencias correspondientes a dicha especialidad y a la parte troncal.

Dado que el máster tiene carácter profesional, que todos los alumnos se encuentran en activo y que su participación en el mismo supone un esfuerzo no solo personal sino también organizativo, el tema del TFM será propuesto por el estudiante, previo diálogo con su superior jerárquico, con el objetivo de facilitar su posterior aplicación práctica a situaciones y problemas reales. Cada alumno deberá remitir una propuesta en el plazo establecido y con las características que se establezcan. Una Comisión de Valoración analizará la propuesta y posteriormente comunicará al alumno la aceptación de la misma o, en su caso, las adaptaciones necesarias que deba realizar. Se le asignará un tutor con reconocida experiencia y conocimientos en la materia objeto del TFM.

5.5.1.4 OBSERVACIONES

Cada TFM se expondrá en sesión pública y será evaluado por una Comisión de Evaluación. En la defensa del TFM, cada alumno procederá, durante el tiempo máximo que se establezca, a la exposición de los aspectos más destacados de su trabajo y de las conclusiones obtenidas.

Finalizada la exposición, los miembros de la Comisión de Evaluación preguntarán al estudiante todo aquello que sea relevante sobre el trabajo realizado, para valorar tanto su pertinencia como para validar la adquisición por parte del estudiante de aquellas competencias a la que se debe prestar especial atención en esta materia.

La evaluación final del trabajo de fin de máster se realizará conforme a los criterios y porcentajes que previamente se determinen y que serán comunicados a los alumnos en la guía docente de la asignatura.

5.5.1.5 COMPETENCIAS

5.5.1.5.1 BÁSICAS Y GENERALES

- CG1 Poseer y comprender conocimientos que aporten una base u oportunidad de ser originales en el desarrollo y/o aplicación de ideas al ámbito público, a menudo en un contexto de investigación-acción
- CG2 Aplicar los conocimientos adquiridos para resolver problemas en entornos nuevos o poco conocidos dentro de contextos más amplios (o multidisciplinares) relacionados con la Administración pública, realizando ejercicios de prospectiva mediante el uso de las tecnologías y evidencias disponibles
- CG3 Integrar de manera sistémica diferentes conocimientos y perspectivas y enfrentarse a la complejidad de formular juicios a partir de una información que, siendo incompleta o limitada, incluya reflexiones sobre las responsabilidades sociales y éticas vinculadas a la aplicación de sus conocimientos y juicios al ámbito público.
- CG4 Comunicar las conclusiones ¿y los conocimientos y razones últimas que las sustentan¿ a públicos especializados y no especializados de un modo claro y sin ambigüedades, aprovechando el potencial de las diferentes herramientas disponibles para las Administraciones públicas y practicando la escucha atenta.
- CG5 Ser capaces de establecer itinerarios personales de aprendizaje, que permitan a los alumnos continuar desarrollando sus capacidades de un modo que habrá de ser en gran medida auto dirigido o autónomo para facilitar su adaptabilidad a los cambios.
- CB6 Poseer y comprender conocimientos que aporten una base u oportunidad de ser originales en el desarrollo y/o aplicación de ideas, a menudo en un contexto de investigación
- CB7 Que los estudiantes sepan aplicar los conocimientos adquiridos y su capacidad de resolución de problemas en entornos nuevos o poco conocidos dentro de contextos más amplios (o multidisciplinares) relacionados con su área de estudio
- CB8 Que los estudiantes sean capaces de integrar conocimientos y enfrentarse a la complejidad de formular juicios a partir de una información que, siendo incompleta o limitada, incluya reflexiones sobre las responsabilidades sociales y éticas vinculadas a la aplicación de sus conocimientos y juicios
- CB9 Que los estudiantes sepan comunicar sus conclusiones y los conocimientos y razones últimas que las sustentan a públicos especializados y no especializados de un modo claro y sin ambigüedades
- CB10 Que los estudiantes posean las habilidades de aprendizaje que les permitan continuar estudiando de un modo que habrá de ser en gran medida autodirigido o autónomo.

5.5.1.5.2 TRANSVERSALES

No existen datos

5.5.1.5.3 ESPECÍFICAS

- CE1 Identificar los valores y estándares éticos y las habilidades personales e interpersonales que implica el liderazgo público, integrándolos en un proceso de mejora personal continua.
- CE4 Analizar, diseñar y ejecutar políticas y programas que integren los Objetivos de Desarrollo Sostenible e incorporen los principios del gobierno abierto
- CE5 Conocer y aplicar técnicas de análisis e interpretación crítica de la información para la toma de decisiones.



CE7 - Conocer los principios y técnicas de la comunicación pública y aplicarlos al diseño, la ejecución y el análisis de la estrategia global de las organizaciones públicas

5.5.1.6 ACTIVIDADES FORMATIVAS ACTIVIDAD FORMATIVA HORAS PRESENCIALIDAD Clases presenciales 10 100 Trabajo autónomo 140 0

5.5.1.7 METODOLOGÍAS DOCENTES

No existen datos

SISTEMA DE EVALUACIÓN	PONDERACIÓN MÍNIMA	PONDERACIÓN MÁXIMA
Evaluación del Trabajo de Fin de Máster	100.0	100.0



6. PERSONAL ACADÉMICO

6.1 PROFESORADO Y OTROS RECURSOS HUMANOS							
Universidad	Categoría	Total %	Doctores %	Horas %			
Universidad Internacional Menéndez Pelayo	Profesor Visitante	100	15	100			

PERSONAL ACADÉMICO

Ver Apartado 6: Anexo 1.

6.2 OTROS RECURSOS HUMANOS

Ver Apartado 6: Anexo 2.

7. RECURSOS MATERIALES Y SERVICIOS

Justificación de que los medios materiales disponibles son adecuados: Ver Apartado 7: Anexo 1.

8. RESULTADOS PREVISTOS

8.1 ESTIMACIÓN DE VALORES CUANTITATIVOS					
TASA DE GRADUACIÓN %	TASA DE ABANDONO %	TASA DE EFICIENCIA %			
80	10	90			
CODIGO	TASA	VALOR %			

No existen datos

Justificación de los Indicadores Propuestos:

Ver Apartado 8: Anexo 1.

8.2 PROCEDIMIENTO GENERAL PARA VALORAR EL PROCESO Y LOS RESULTADOS

Para valorar el progreso y los resultados de aprendizaje de los alumnos se definen dos procedimientos generales.

Por un lado, se realizará una valoración individualizada sobre la adquisición de las competencias asignadas a las materias del Máster. Para ello, se tendrán en cuenta los resultados de las diferentes pruebas de evaluación. La incorporación de un modelo de evaluación que incorpora rúbricas facilita que los criterios de realización de las tareas de aprendizaje y de evaluación sean compartidos entre el profesorado y los estudiantes. La rúbrica, como guía u hoja de ruta de las tareas, muestra las expectativas de ambos organizadas en diferentes niveles de cumplimiento.

Por otro, se evaluarán los resultados de aprendizaje a través de la lectura y defensa del Trabajo de Fin de Máster por parte de cada estudiante. De este modo, los miembros del tribunal realizarán un informe en el que se acredite que el alumno ha adquirido las competencias asociadas a dicha asignatura.

9. SISTEMA DE GARANTÍA DE CALIDAD

ENLACE	http://www.uimp.es/actividades-academicas/postgrado-e-investigacion/estudios/
	masteres-universitarios/sistema-de-garantia-interno-de-calidad-sgic-de-los-masteres-
	universitarios.html

10. CALENDARIO DE IMPLANTACIÓN

10.1 CRONOGRAMA DE IMPLANTACIÓN						
CURSO DE INICIO 2019						
Ver Apartado 10: Anexo 1.	Ver Apartado 10: Anexo 1.					

10.2 PROCEDIMIENTO DE ADAPTACIÓN

Tabla de adaptación del Máster Universitario en Liderazgo y Dirección Pública (a extinguir ID4314351) al Máster Universitario en Dirección y Liderazgo Públicos

Máster Universitario en Liderazgo y Di	Máster Universitario en Liderazgo y Dirección Pública (a extinguir)		Máster Universitario en Dirección y Liderazgo Públicos (nuevo)					
Denominación de las asig-	Nº de créditos	Denominación de las asigna-	Nº de créditos					
naturas		turas						
Evolución y situación actual de la Administración pública. Entorno social	3	Fundamentos del liderazgo público y nuevos retos para la Administración pública	4					
Liderazgo	2							
La Administración Pública y los derechos de los ciudadanos en la sociedad democrática del siglo XXI	4	Principios y valores públicos	3					

Dirección estratégica	2.5	Planificación y comunicación es- tratégicas	6
Comunicación pública	3		
Diseño organizativo y procesos	2.5	Dirección de proyectos y gestión de equipos	6
Dirección de personas	2	1	
Gestión del cambio	1.5		
Innovación y creatividad	1.5	Investigación y análisis de in- formación para la innovación y la toma de decisiones	6
Técnicas de investigación apli- cadas a la Administración y las políticas públicas	4		

Tabla de adaptación del Máster Universitario en Comunicación de la Administración Pública (ID4315353 a extinguir) al Máster Universitario en Dirección y Liderazgo Públicos

Máster Universitario en Comunicación de la	a Administración Pública (a extinguir)	Máster Universitario en Dirección y Liderazgo Públicos (nuevo)					
Denominación de las asignaturas	N° de créditos	Denominación de las asignaturas	N° de créditos				
Planificación y gestión de la comunicación en la Administración Pública	6	Aspectos directivo-estratégicos y tácti- co-operativos de la comunicación en la Ad- ministración pública	3				
Los intangibles en el sector público	6	Intangibles en la Administración pública	3				
Diseños y métodos de investigación para el diagnóstico y evaluación de la comunica- ción	6	Investigación para el diagnóstico y evalua- ción de la comunicación	3				
Planes, programas, proyectos y campañas de comunicación	6	Planes, campañas y técnicas de comunica- ción	3				
Técnicas y tácticas	6	Planes, campañas y técnicas de comunica- ción	3				
Comunicación interna en la administración pública	3	Comunicación interna en la Administración pública	3				
Las tecnologías de la información y de la comunicación aplicadas al sector público	3	Las TIC aplicadas a la comunicación públi- ca	3				
Comunicación de crisis en la Administra- ción pública	3	Comunicación de crisis en la Administra- ción pública	3				
Protocolo y comunicación de eventos	3	Diplomacia pública, protocolo y comunica- ción de eventos	3				
Diplomacia pública	3		İ				

10.3 ENSEÑANZAS QUE SE EXTINGUEN				
CÓDIGO ESTUDIO - CENTRO				
4315353-28051751	Máster Universitario en Comunicación de la Administración Pública por la Universidad Internacional Menéndez Pelayo-Centro de Posgrado de la Universidad Internacional Menéndez Pelayo			
4314351-28051751	Máster Universitario en Liderazgo y Dirección Pública por la Universidad Internacional Menéndez Pelayo-Centro de Posgrado de la Universidad Internacional Menéndez Pelayo			

2. Justificación del título



2. JUSTIFICACIÓN

El Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) es un organismo autónomo adscrito al Ministerio de Política Territorial y Función Pública, a través de la Secretaría de Estado de Función Pública, cuyos orígenes se remontan al Instituto de Estudios de Administración Local (IEAL), creado en 1940.

Desde su fundación, el INAP es el organismo responsable de la formación de los empleados públicos, así como de la selección de varios cuerpos y escalas de funcionarios, hoy adscritos al Ministerio de Política Territorial y Función Pública. También impulsa tareas de investigación y estudios sobre las Administraciones públicas y mantiene relaciones de cooperación y colaboración con instituciones análogas, nacionales e internacionales.

El Instituto lleva más de cincuenta años de servicio a la ciudadanía, realizando su labor de formación y perfeccionamiento de los empleados públicos como elemento estratégico para la transformación y la mejora de la función pública, habiéndose consolidado como foro de encuentro de empleados públicos españoles y extranjeros, especialmente de los países de América Latina, y como centro de referencia en la formación de directivos públicos en España.

El INAP desea seguir siendo un actor central en la transformación de la Administración pública que ayude a construir la sociedad española del futuro. Para ello, se alinea con los compromisos de la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible; parte de las reflexiones de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) sobre las capacidades de los empleados públicos para afrontar los retos de servir y crear valor público para una sociedad plural, diversa, inclusiva, abierta, interdependiente y participativa; y promueve la extensión de valores públicos, principios y alianzas orientados al bien común para la transformación cultural de la Administración pública.

El Máster Universitario en Dirección y Liderazgo Públicos que a continuación se presenta da un paso más en este proceso de transformación y adaptación, y se construye sobre la experiencia previa en el diseño y la impartición de másteres universitarios desarrollada en alianza con la UIMP desde 2013.

Se trata de un máster de carácter profesional, diseñado desde la propia Administración pública, con la finalidad de combinar el rigor académico y el conocimiento práctico para dar respuesta a las actuales necesidades de aquellos empleados públicos que ocupan puestos directivos y predirectivos y que están llamados a liderar la adaptación permanente de las Administraciones públicas a los nuevos contextos y necesidades.



2.1. Justificación del Título propuesto: interés académico, científico o profesional

El principal interés de este Título es profesional, además de las aportaciones al conocimiento científico que puedan desarrollarse a partir del mismo. Como ya se ha señalado, una de sus ventajas comparativas radica en la combinación entre el conocimiento académico y el conocimiento derivado de la experiencia profesional en el sector público. Esta combinación, que bebe de la concepción aristotélica del saber práctico, se traduce en un diseño de los contenidos y un planteamiento metodológico innovadores respecto a otros másteres universitarios.

Se presentan a continuación varias de las evidencias que ponen de manifiesto el citado interés.

• Está previsto el desarrollo de un régimen jurídico específico del personal directivo en las Administraciones públicas

El Real Decreto Legislativo 5/2015, de 30 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto Básico del Empleado Público (EBEP), dedica su artículo 13 al personal directivo profesional. Entre otras cuestiones, señala que su designación atenderá a principios de mérito y capacidad y a criterios de idoneidad, y se llevará a cabo mediante procedimientos que garanticen la publicidad y concurrencia. También dispone que el personal directivo estará sujeto a evaluación con arreglo a los criterios de eficacia y eficiencia, responsabilidad por su gestión y control de resultados en relación con los objetivos que le hayan sido fijados.

En el ámbito de la Administración General del Estado todavía no se ha producido un desarrollo normativo específico y no estamos por tanto, ante un título que habilite para el ejercicio de una profesión regulada. Sin embargo, es preciso avanzar en la senda de profesionalización de la dirección pública que contempla el EBEP. Por ello, este máster aborda dicho objetivo y busca contribuir a mejorar el desempeño del personal directivo y, por extensión, de las organizaciones públicas.

 Los nuevos desafíos para las Administraciones públicas requieren un renovado perfil de quienes, desde los puestos de dirección, han de liderar el cambio

Para contribuir a un renovado perfil de los directivos públicos, cada vez más necesario en unas Administraciones públicas que operan en un mundo caracterizado por la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad, resulta necesario renovar igualmente la formación especializada.



Numerosos organismos internacionales, académicos y think tanks llevan tiempo abordando esta cuestión. Así, autores como Zeger van der Wal han puesto de manifiesto algunas de las características que deben reunir los directivos públicos del siglo XXI:

Han de ser inteligentes y astutos. Para ello, deben ser capaces de aprovechar las diferentes oportunidades, incluidas las tecnológicas, y tienen que incorporar nuevas formas de relación con la ciudadanía y con aliados potenciales. Como argumenta Joseph Nye, además de saber desplegar habilidades de "poder duro" o de "poder blando", en función de cada situación, los directivos públicos del siglo XXI necesitan usar el "poder inteligente", combinando para ellos distintos tipos de inteligencia (cognitiva, emocional, contextual, relacional, creativa, etc.).

Deben ser innovadores y emprendedores, al tiempo que mantienen una sólida ética de servicio público. Han de ser capaces de desplegar competencias de *marketing*, negociación y búsqueda de oportunidades y recursos en un mundo interconectado, competitivo e incluso "infoxicado", en el que los ciudadanos cada vez exigen más de los poderes públicos. Pero deben hacerlo siempre desde una perspectiva en la que tanto los fines como los medios están condicionados por los principios y valores que han de guiar la actuación de las Administraciones públicas.

Necesitan fomentar la colaboración y la interconexión para la producción conjunta de políticas, bienes y servicios públicos en entornos cada vez menos jerárquicos que demandan una mayor participación; al mismo tiempo, deben mantener un elevado nivel de compromiso, responsabilidad y rendición de cuentas que legitime su actuación y sus potestades. Para que puedan cumplir con éxito sus obligaciones y mandatos, los directivos públicos necesitan que sus diversos aliados, además de reconocer su autoridad de origen, les otorguen una legitimidad de ejercicio, que se obtiene de manera continua a través de un excelente desempeño y de un comportamiento ejemplar. Ello requiere, a su vez, fomentar el liderazgo colaborativo, establecer una buena comunicación y aprovechar al máximo todos los conocimientos disponibles.

Tienen que ser proactivos y capaces de anticiparse al futuro, conectándolo con el presente, lo que implica desarrollar las capacidades para identificar, analizar, interpretar y valorar críticamente múltiples fuentes de información; ser prospectivos, visionarios e inspiradores; priorizar el establecimiento de objetivos, gestionar adecuadamente los medios disponibles y trabajar en equipo para alcanzarlos; y actuar como articuladores entre los responsables políticos, las organizaciones públicas y la ciudadanía en toda su compleja diversidad, conectando de manera convincente diferentes lógicas y ritmos temporales.

Precisan, por último, ser "especialistas generalistas", que nunca dejan de aprender y son, al mismo tiempo, flexibles en sus roles y habilidades, firmes en sus valores, y resilientes ante contextos cada vez más volátiles.

Junto a estas competencias de carácter troncal u horizontal, la adaptación de las Administraciones públicas a los retos actuales requiere reforzar específicamente los ámbitos relacionados con la comunicación pública, la sociedad digital y las funciones



gerenciales de alto nivel. Además, en consonancia con la experiencia, trayectoria y competencias del INAP, se aborda de manera específica la especialización de los directivos públicos de la Administración local.

El Plan Estratégico del INAP 2017 – 2020 y la necesidad del nuevo título

En 2017 el INAP aprobó un nuevo plan estratégico general para el periodo 2017-2020. Tal y como se indica en dicho plan, "una nueva Administración necesita de nuevos principios y procesos de actuación. Necesita también unas personas orientadas a ellos y con unas competencias, capacidades y actitudes en consonancia, especialmente en el nivel directivo. La concepción del aprendizaje como corresponsabilidad de los participantes en la actividad formativa del INAP y su orientación a producir cambios, y si es posible a la innovación en sus centros de trabajo, es una evolución natural de los últimos años de trabajo. El conocimiento, o se orienta a producir resultados o no es conocimiento. Esto obliga a establecer una nueva metodología que afecta a profesores, a los receptores del proceso de aprendizaje, a las organizaciones que deben detectar sus necesidades y al INAP, que debe esforzarse en medir y evaluar las competencias y los resultados".

El nuevo Máster Universitario en Dirección y Liderazgo Públicos, que ahora se presenta para su verificación, responde a este planteamiento global y a lo previsto en la estrategia 1.6 del Plan Estratégico del INAP, a través de la cual se pretende "mejorar la calidad de los recursos de aprendizaje para el personal directivo y predirectivo". En concreto, en su proyecto 1.6.2 se prevé la "revisión de los másteres oficiales ofertados por el INAP, a partir de los informes de la ANECA y del estudio comparado de iniciativas similares promovidas por otros actores públicos y privados".

 La experiencia acumulada en másteres anteriores ha permitido incorporar lecciones aprendidas, por lo que el nuevo máster sigue construyendo sobre las fortalezas identificadas, al tiempo que plantea ámbitos de mejora

Esta propuesta de Máster Universitario en Dirección y Liderazgo Públicos busca contribuir al desarrollo y fortalecimiento de las capacidades comentadas en apartados anteriores. Para ello, parte de la experiencia acumulada por el INAP hasta la fecha en la formación de directivos públicos, tanto en diferentes programas y títulos propios como en los másteres universitarios que viene ofertando en colaboración con la UIMP, especialmente en lo que respecta al Máster Universitario en Liderazgo y Dirección Pública y al Máster Universitario en Comunicación de la Administración Pública.

Fruto de la evaluación y reflexión sobre ambos másteres, a la que han contribuido de manera notable los informes de la ANECA - especialmente el informe de evaluación de 5 de julio de 2017 para la renovación de la acreditación del Máster Universitario en Liderazgo y Dirección Pública, el sistema de calidad interna del INAP, y la interacción con docentes y participantes, se ha planteado la extinción de dichos títulos y el nacimiento de esta nueva propuesta de máster universitario.



Máster Universitario en Liderazgo y Dirección Pública de la UIMP y el INAP (2013 – 2018)

Iniciado en el año 2013, el principal éxito de este máster universitario con respecto a la oferta formativa de otras instituciones ha sido el de cubrir una laguna en la formación de los directivos públicos en España, ya que este ha sido el primer máster universitario oficial sobre "liderazgo y dirección pública" organizado conjuntamente por una escuela de la Administración pública y por una Universidad española, y dirigido a personas con experiencia en el sector público, convirtiéndose, así, en un máster altamente profesionalizante.

Este máster, que en su modalidad semipresencial (dos cursos académicos) se ha dirigido a empleados públicos en activo de la Administración General del Estado, Comunidades Autónomas, entidades locales y Universidades públicas, y en la presencial (un año) a empleados públicos extranjeros, principalmente latinoamericanos, ha tenido las siguientes ediciones:

I Edición

- o Octubre de 2013 a mayo de 2015 (modalidad semipresencial)
- o Octubre de 2014 a junio de 2015 (modalidad presencial)

• II Edición

- o Octubre de 2014 a mayo de 2016 (modalidad semipresencial)
- o Octubre de 2015 a junio de 2016 (modalidad presencial)

• III Edición

- o Octubre de 2015 a mayo de 2017 (modalidad semipresencial)
- o Octubre de 2016 a junio de 2017 (modalidad presencial)

• IV Edición

- o Octubre de 2016 a mayo de 2018 (modalidad semipresencial)
- o Octubre de 2017 a junio de 2018 (modalidad presencial suspendida por no tener un mínimo de alumnos)

V Edición

- o Octubre de 2017 a mayo de 2019 (modalidad semipresencial)
- o Octubre de 2018 a junio de 2019 (modalidad presencial suspendida por no tener un mínimo de alumnos)

Máster Universitario en Comunicación de la Administración Pública

La iniciativa de impartir este máster universitario, cuya primera edición se inició en 2015, respondió a la necesidad de formar empleados públicos capaces de abordar la comunicación de forma integral, estratégica y relacional.



El máster se ha dirigido a empleados públicos del sugbrupo A1 y categorías asimiladas de la Administración General del Estado y sus organismos públicos, de las Comunidades Autónomas, de la Administración local y de Universidades públicas.

El título se ha impartido únicamente bajo la modalidad semipresencial y se ha cursado a tiempo parcial, abarcando dos cursos académicos en cada edición:

• I Edición: octubre de 2015 a junio de 2017

• Il Edición: octubre de 2016 a junio de 2018

• III Edición: de octubre de 2017 a junio de 2019

La evaluación realizada de ambos másteres ha permitido extraer, entre otras, las siguientes conclusiones:

- <u>Demanda</u>. Los dos másteres han tenido una demanda suficiente y elevada, lo que pone de manifiesto la necesidad de seguir formando en los ámbitos que abordan. No obstante, el número de solicitudes se ha reducido en las últimas ediciones, lo que nos lleva a plantear la modificación de algunos enfoques y contenidos. En concreto, a lo largo de los últimos años se han recibido las siguientes solicitudes de inscripción:
 - o Máster Universitario en Liderazgo y Dirección Pública

Modalidad semipresencial:

I Edición: 128 solicitudes
 II Edición: 97 solicitudes
 III Edición: 114 solicitudes
 IV Edición: 60 solicitudes
 V Edición: 82 solicitudes

Modalidad presencial:

I Edición: 142 solicitudes
 II Edición: 116 solicitudes
 III Edición: 71 solicitudes

o Máster Universitario en Comunicación de la Administración Pública

I Edición: 46 solicitudes
II Edición: 36 solicitudes
III Edición: 33 solicitudes

• Modalidad y tiempo parcial. Dado el público objetivo al que se dirigen ambos másteres (empleados públicos que ocupan puestos de responsabilidad, de carácter directivo y predirectivo), son másteres demandados en su modalidad semipresencial y a tiempo parcial. Así, el Máster Universitario en Comunicación de la Administración pública se ha venido cursando a tiempo parcial y en modalidad semipresencial; mientras que el Máster Universitario en Liderazgo y Dirección Pública incluyó una modalidad presencial, pero esta únicamente era solicitada por alumnos extranjeros con



dedicación a tiempo completo, y en los últimos años incluso esta demanda se ha reducido de manera tan significativa que no se ha alcanzado el mínimo necesario para su impartición.

Perfil del alumnado. Los dos másteres universitarios mencionados tienen el mismo perfil de alumnos: empleados públicos que ocupan puestos predirectivos o directivos. Ocupar este tipo de puestos en la Administración pública implica, con carácter general y entre otras funciones, gestionar equipos de trabajo, planificar y comunicar estratégicamente, tomar decisiones, dirigir proyectos, investigar y analizar información, proponer acciones de innovación, y velar por el cumplimiento de los principios y valores públicos.

Por ello, en la propuesta del nuevo máster se considera imprescindible que todos los alumnos, con independencia de la especialidad que elijan, reciban una formación común asociada a dichas funciones. Con posterioridad, podrán especializarse en algunas áreas en las que el INAP cuenta con una experiencia notable y que, tanto en la actualidad y en los próximos años, resultan especialmente relevantes para las organizaciones públicas:

- o Alta gerencia pública.
- o Sociedad digital.
- o Comunicación de la Administración pública.
- o Dirección en la Administración local.
- <u>Materias y asignaturas</u>. Analizados la estructura y el plan de estudios de los actuales Másteres Universitarios en Liderazgo y Dirección Pública y en Comunicación de la Administración pública, se observan diferencias estructurales que sería necesario corregir.

Por un lado, en el Máster Universitario en Liderazgo y Dirección Pública se ha detectado que hay un elevado número de materias y asignaturas -algunas de ellas con apenas 1,5 créditos-, lo que en determinadas ocasiones ha generado que algunas cuestiones se hayan abordado de manera sucinta y no se haya podido profundizar lo suficiente, mientras que en otros casos se han producido algunas duplicidades de contenidos entre asignaturas. En concreto, las materias en las que se estructura dicho máster y las asignaturas obligatorias en las que se ha materializado durante estas cinco ediciones han sido las siguientes:

1. Fundamentos de la Administración pública (5 créditos)

- Evolución y situación actual de la Administración pública. Entorno social (3 ETCS)
- Transparencia y buen gobierno. Participación (2 ETCS)

2. La adopción de decisiones y el análisis de políticas públicas (3 créditos)

- El enfoque de políticas públicas (1,5 ETCS)
- La adopción de decisiones (1,5 ETCS)



- 3. <u>Liderazgo público, organización y estrategia en la Administración pública (5 créditos)</u>
 - Dirección estratégica (2,5 ETCS)
 - Diseño organizativo y procesos (2,5 ETCS)
- 4. Evaluación, calidad y orientación al ciudadano (5 créditos)
 - Evaluación y calidad de los servicios (3 ETCS)
 - Orientación al ciudadano (2 ETCS)
- 5. Comunicación y marketing público (5 créditos)
 - Comunicación (2,5 ETCS)
 - Marketing (2,5 ETCS)
- 6. <u>Gestión de recursos humanos en las Administraciones públicas y dirección de personas (5 ETCS)</u>
 - Gestión de recursos humanos en las Administraciones públicas (3 ETCS)
 - Dirección de personas (2 ETCS)
- 7. <u>Dirección económica-financiera, gestión presupuestaria y control de sistemas (5 créditos)</u>
- 8. Gestión del conocimiento y nuevas tecnologías (4 créditos)
 - Gestión del conocimiento (2 ETCS)
 - Administración electrónica (2 ETCS)
- 9. Liderazgo, gestión del cambio e innovación (5 créditos)
 - Liderazgo (2 ETCS)
 - Gestión del cambio (1,5 ETCS)
 - Innovación y creatividad (1,5 ETCS)



10. Resolución de conflictos, negociación y gestión de crisis (4 créditos)

- Negociación y gestión de crisis (2 ETCS)
- Resolución de conflictos (2 ETCS)

En la modalidad semipresencial, cada estudiante ha cursado además dos asignaturas optativas de cuatro créditos cada una, y en la presencial se ha impartido la asignatura "Prácticas en la Administración pública española", de cuatro créditos, y otra asignatura optativa de cuatro créditos.

El nuevo programa formativo que se presenta para su verificación, por un lado simplifica y racionaliza la planificación académica, mientras que por el otro permite una mayor especialización en algunos ámbitos destacados, tal y como se analizará en el apartado 5 de este informe.

Por su parte, el Máster en Comunicación de la Administración pública presenta una estructura en módulos, con menos asignaturas y mayor número de créditos. En concreto, los módulos, las materias y asignaturas en las que se estructura es la siguiente:

Modulo I: Diseño y planificación de la comunicación (24 ECTS)

- 1. Fundamentos de la comunicación para la Administración Pública (12ETCS)
 - La comunicación aplicada al sector público (6ETCS)
 - Diseños y métodos de investigación para el diagnóstico y evaluación de la comunicación (6ETCS)
- 2. Planificación y gestión de la comunicación en la Administración Pública (12ETCS)
 - Planificación y gestión de la comunicación en la Administración Pública (6ETCS)
 - Los intangibles en el sector público (6ETCS)

Módulo II. Aplicación de la comunicación (24 ECTS)

- 3. Áreas transversales (12ETCS)
 - Planes, programas, proyectos y campañas de comunicación (6ETCS)
 - Técnicas y tácticas (6ETCS)
- 4. Áreas de especialización (a elegir cuatro) (12 ECTS)
 - Las tecnologías de la información y de la comunicación aplicadas al sector público (3 ECTS)
 - Protocolo y comunicación de eventos (3 ECTS)



- Formación de portavoces (3 ECTS)
- Diplomacia pública (3 ECTS)
- Comunicación de crisis en la administración pública (3 ECTS)
- Comunicación interna en la administración pública (3 ECTS)

En este caso, la creación de la especialidad de Comunicación de la Administración Pública en el nuevo Máster Universitario en Dirección y Liderazgo Públicos permitirá abordar los contenidos específicos de comunicación, complementándolos con otros más generales sobre dirección pública y liderazgo. El objetivo no es tanto formar a especialistas en comunicación de la Administración pública como desarrollar y reforzar competencias en esta materia en empleados públicos que, con frecuencia, no desarrollan únicamente funciones de comunicación institucional. Este perfil mixto se adecua mejor a las necesidades de las Administraciones públicas españolas en este relevante ámbito y se espera que también resulte más atractivo para los alumnos potenciales, ya que, a medida que se han ido cursando las sucesivas ediciones, se ha venido observando una disminución en el número de solicitudes.

• El nuevo Máster Universitario en Dirección y Liderazgo Públicos aporta elementos de valor añadido sobre la oferta formativa actualmente existente

<u>Se parte de la experiencia previa de los participantes en el ejercicio de responsabilidades</u> en la Administración pública

En España existen actualmente diferentes másteres ofrecidos por universidades públicas y privadas que se dirigen principalmente a graduados en Ciencias Políticas, en Derecho y en materias afines, con el fin de que puedan especializarse en un área, la dirección de las organizaciones públicas, bien establecida científicamente y que no recibe, por lo general, un tratamiento profundo en los estudios de Grado.

La oferta existente se construye, prácticamente sin excepciones, desde las materias que en el ámbito académico se consideran relevantes para la comprensión de las instituciones públicas y su entorno político y para la investigación en esos mismos ámbitos. Siendo perfectamente adecuada desde el punto de vista de la especialización académica, esta oferta no responde igual de bien a las necesidades de los profesionales que ya son directivos públicos o que prevén serlo a lo largo de su carrera profesional.

Frente a ello, el Máster Universitario en Dirección y Liderazgo Públicos del INAP y la UIMP se dirige a empleados públicos en activo de los niveles más altos, provenientes de diferentes ámbitos de especialización, que cuentan con al menos 5 años de experiencia profesional, que dominan los aspectos jurídicos, organizativos y técnicos que les conciernen, y que conocen perfectamente el funcionamiento real de la maquinaria administrativa.



Lo que ofrece este máster, en síntesis, es un tratamiento y orientación sistemáticos eminentemente prácticos, fundamentados en los valores y principios propios del servicio público, y que combinan la enseñanza formal con el aprendizaje colaborativo entre pares.

El INAP es una de las pocas instituciones españolas capaces de ofrecer un máster de esta naturaleza

La experiencia adquirida durante décadas por el INAP en la formación de directivos públicos, su ubicación administrativa en la Secretaría de Estado de Función Pública, sus estrechas relaciones con la Dirección General de la Función Pública, la trayectoria profesional y académica de sus sucesivos directores, el amplio y prestigioso plantel de docentes que tradicionalmente han ofrecido su saber hacer al Instituto, y su preocupación permanente por la mejora de la Administración pública, reflejada en sus publicaciones, en la financiación de investigación científica, en la celebración sistemática de congresos y simposios, y en la elaboración de numerosos informes, permiten al INAP diseñar y ofrecer un máster universitario prácticamente único en su clase.

El equipo que ha concebido y diseñado este máster incluye profesionales de la Administración y de la Universidad, que han partido de una revisión de otros másteres similares y de la evaluación de la propia experiencia del Instituto. De igual manera, el personal encargado de su impartición conjugará diferentes perfiles académicos y profesionales para potenciar la interdisciplinariedad y el saber práctico. En este sentido, el hecho de no contar con un cuerpo docente fijo, a diferencia de lo que ocurre con las Universidades, dota al INAP de una mayor flexibilidad y le permite contar con un amplio conjunto de colaboradores de reconocida trayectoria y elevado prestigio, ya sea como coordinadores de asignaturas, profesores o invitados puntuales.

El foco se sitúa en la generación de valor público

Para ello, además de tener en cuenta la importancia del "triángulo estratégico" planteado por Moore: contexto legitimador; capacidad organizacional; e identificación, creación y evaluación del valor público, este máster se articula en torno a tres elementos centrales, que conforman el sello de identidad que el INAP quiere imprimir a su formación directiva:

- a) Principios y valores públicos. A diferencia de los másteres ofrecidos por las Universidades, y más aún por las escuelas de negocios, el nuevo máster del INAP y la UIMP sitúa los principios y valores de la Administración pública en una posición de centralidad. No puede ser de otra forma, ya que la especificidad de la dirección y el liderazgo públicos respecto a lo que ocurre en el ámbito privado emana del papel de la Administración como elemento clave del poder político en una sociedad democrática y de su finalidad como garante y promotora del interés general, esto es, de los derechos y libertades de las personas. La actuación de los directivos públicos está al servicio de objetivos cuya naturaleza implica, asimismo, una perspectiva ética específica.
- b) Trabajo en equipo y aprendizaje entre iguales. Como se indica en un apartado posterior, solo los másteres universitarios de la Escola d'Administració Pública de



Catalunya/Universitat Oberta de Catalunya y del INAP/UIMP exigen experiencia profesional a quienes quieran cursarlos. Ello supone no solo la existencia de importantes conocimientos teóricos y prácticos previos de los que debe partir el diseño de máster, sino también un enorme potencial de aprendizaje entre iguales, que debe aprovecharse, reformulando, cuando sea necesario, los roles tradicionales de "alumno" y "docente". Además, el INAP asume que una de las funciones centrales de los directivos públicos es facilitar el desarrollo de las personas que integran sus equipos. Esta doble condición supone una diferencia fundamental a la hora de establecer los objetivos de aprendizaje, la programación, la metodología de impartición y las pruebas de evaluación.

c) Aplicación práctica de las competencias adquiridas. El máster tiene un enfoque eminentemente práctico. Por una parte, los alumnos son ya profesionales en activo, que quieren adquirir la capacidad de hacer nuevas cosas o de mejorar lo que ya saben hacer. Por otra, esa misma situación profesional permite enfocar los contenidos y ejercicios del máster hacia su aplicación en entornos reales. Esta es la razón por la que no se incluyen prácticas de manera diferenciada, ya que todo el proceso de aprendizaje se concibe como una conexión íntima entre la reflexión y la praxis, que se traduce en resultados concretos en el desempeño del puesto de trabajo y, a través de él, en las organizaciones públicas y en la relación de estas con la sociedad a la que sirven.

2.2. Referentes externos

• Referentes nacionales

En España encontramos diferentes referentes que ofertan formación relacionada con la propuesta de este máster universitario.

Escuelas de negocios

Distintas escuelas de negocios españolas ofrecen másteres para directivos públicos y cargos electos. No se trata en ningún caso de másteres universitarios oficiales, ni reúnen sus características de duración y exigencia. Sí proponen, en cambio, temarios y asignaturas similares a las del nuevo máster del INAP y la UIMP. Su valor como referencia está en que proponen los contenidos y las técnicas de aprendizaje más adecuados para niveles directivos.

Así, el IESE, la escuela de negocios de la Universidad de Navarra, una de las más prestigiosas del mundo, propone un curso con una duración de 6 meses y presencialidad de 2 lunes cada mes. En su programa se abordan diferentes asignaturas: liderazgo, dirección de personas, gestión de proyectos, contabilidad y finanzas para no financieros, comunicación, negociación, marketing público, transformación digital, gobierno local y ciudades inteligentes, claves macroeconómicas del orden mundial.



Por su parte, ESADE, la escuela de negocios fundada por los Jesuitas hace más de 60 años en Barcelona y también con amplia proyección y prestigio en la formación directiva, propone su "Programa Ejecutivo en Gobernanza del Sector Público" para responsables políticos y directivos públicos, con 10 sesiones presenciales durante sus 9 meses de duración. El programa es en este caso el siguiente: el sector público del siglo XXI, construyendo un servicio público con valores, definiendo e implementando políticas públicas, construyendo un sector público innovador, comunicando eficazmente, gestionando el talento público, gestionando con otros: colaboración público-privada, cambiando de verdad las organizaciones.

Como vemos, los contenidos, independientemente de cómo se denominen, son parecidos: comunicación, liderazgo y gestión, adaptación al cambio e innovación... El máster universitario del INAP y la UIMP abordará, como es lógico, estas materias y otras igualmente relevantes, pero con mayor profundidad debido a su mayor duración e intensidad, y de manera más focalizada y específica, ya que su público objetivo es más restringido, puesto que no incluye a responsables políticos o cargos electos.

<u>Universidades</u>

Varias universidades españolas ofrecen másteres en dirección y/o gestión en las Administraciones públicas. Estos másteres, por ejemplo, los de la Universidad Complutense de Madrid, o las universidades de Vigo o de Granada, tienen un objetivo distinto al que persigue el INAP. Su público son graduados que quieran dedicarse a la investigación en esta materia, más que profesionales en activo. Aunque, como es natural, los contenidos de algunas asignaturas coinciden, no pueden tomarse como referentes en nuestro caso.

Los másteres del Instituto Universitario Ortega y Gasset y de la *Èscola d'Administració Pública de Catalunya*

Merece la pena dedicar una atención especial a estos dos másteres en dirección pública por distintas razones. El primero, el que propone el Instituto de Investigación Ortega y Gasset, se desarrolla, como en el caso del INAP, en colaboración con la UIMP. Este máster consta de 10 asignaturas:

- 1. Dirección Estratégica para las Organizaciones Públicas.
- 2. Organización y Gestión de la Calidad I.
- 3. Marketing Público.
- 4. Problemas Jurídico-Sociales de la Acción Administrativa.
- 5. Análisis y Gestión Intergubernamental de Políticas Públicas.
- 6. Organización y Gestión de la Calidad II.
- 7. Recursos Económicos: Presupuestación y Gestión Presupuestaria.
- 8. Gestión Estratégica de Recursos Humanos y Ética Pública.
- 9. Habilidades y Competencias Directivas.



10. Innovación y Gobierno Abierto.

A diferencia del máster del INAP, este se dirige básicamente a graduados universitarios que deseen emprender una carrera docente y de investigación en la materia, más que a profesionales con experiencia. Esta diferencia se refleja en el currículum del máster y en los métodos de aprendizaje que utiliza.

El Màster en Direcció Pública que ofrece la Escola d'Administració Pública de Catalunya con la Universitat Oberta de Catalunya es quizá el más cercano al que ofrece el INAP. Sus asignaturas se agrupan en los siguientes bloques:

- 1. Marco político.
- 2. Marco legal y financiero.
- 3. Gestión y management.
- 4. Elaboración, implementación y evaluación de políticas públicas.
- 5. Habilidades y estrategias directivas.

Aunque con énfasis distintos en los contenidos, lo cierto es que este máster se dirige también exclusivamente a empleados públicos en activo que ocupen puestos de dirección, y se lanza en colaboración con una Universidad (aunque como título propio, a pesar de constar de 60 créditos).

Referentes internacionales

Las Administraciones públicas responden a tradiciones culturales y nacionales diferentes, y la formación que proponen a sus directivos tiene por eso formatos distintos. Por ello, es preciso contextualizar adecuadamente los referentes internacionales a la hora de compararlos con la propuesta del INAP y la UIMP. Dicho esto, se han examinado distintos cursos de escuelas públicas extranjeras y se ha podido comprobar que los contenidos y los objetivos de aprendizaje son, una vez más, similares:

- La École Nationale d'Administration francesa oferta un curso selectivo para el ingreso en la función pública superior de ese país, con una duración de dos años. Ofrece además un máster en colaboración con la universidad Dauphine de París que no es oficial (tiene una duración total de 420 horas) y que se centra en unos pocos aspectos de la labor pública (evaluación y control, gestión financiera, modernización y cambio de la Administración).
- El Senior Executive Service de los Estados Unidos cuenta con un sistema de acreditación de competencias que se apoya en la oferta de cursos específicos dirigidos a su obtención, cursos breves, de 3 o 4 días, dedicados sobre todo a la adquisición de habilidades como gestión de conflictos o comunicación cara cara.
- La Harvard Kennedy School of Government ofrece un máster para funcionarios con al menos 7 años de experiencia. Este máster dura dos semestres, además de un curso breve obligatorio en verano. Cada alumno puede elegir los cursos que desee de entre los que ofrece la Escuela, con ciertas restricciones.



En conclusión, las habilidades de liderazgo, la adaptación a condiciones sociales y económicas cambiantes, en particular la digitalización de todo tipo de procesos y servicios, la insistencia en los valores públicos como eje del aprendizaje y la preocupación por aplicar las técnicas de organización más actuales son los intereses recurrentes encontrados en los másteres de referencia analizados. El del INAP los comparte, añadiendo, como peculiaridades que vienen a llenar un vacío en nuestro país, las de dirigirse en exclusiva a directivos públicos en activo, ser un máster universitario oficial y centrarse en materias y especialidades directamente relacionadas con la práctica profesional.

2.3. Descripción de los procedimientos de consulta internos y externos utilizados para la elaboración del título propuesto

Para la elaboración del título propuesto, y por lo que respecta a los procedimientos de consulta internos, se ha creado un grupo de trabajo en el INAP, que ha participado en su diseño y planificación desde el año 2017, y que ha sido dirigido por el que ha sido Director del INAP y responsable académico del Máster Universitario en Liderazgo y Dirección Pública hasta septiembre de 2018, D. Manuel Arenilla Sáez. En concreto, han formado parte de este grupo:

- Carlos Adiego Samper, Vocal Asesor en el Departamento de Innovación Pública.
- Lucía Escapa Castro, Directora del Departamento de Innovación Pública durante el inicio de los trabajos y posteriormente Directora del Gabinete de la Secretaria de Estado de Universidades, Investigación, Desarrollo e Innovación.
- José Manuel Argilés Marín, Subdirector de Aprendizaje del INAP.
- José Manuel Rodríguez Carballo, Subdirector de Formación Local.
- Itziar Abad Andújar, Subdirectora Adjunta de Aprendizaje.
- Patricia Pérez Dios, Jefa de Área de la Subdirección de Aprendizaje.
- Elena Sedeño Zarco, Consejera Técnica de la Subdirección de Aprendizaje.
- Gregorio Juárez Rodríguez, Jefe de Área de la Subdirección de Formación Local.
- Francisco Suay Ojalvo, Jefe de Área de la Subdirección de Formación Local.
- Enrique Silvestre Catalán, Gerente.
- Tomás Solana Gázquez, Director de Programa de la Unidad de Apoyo del INAP y miembro de la Comisión de Calidad.
- Beatriz Morán Márquez, Vocal Asesora en la Unidad de Apoyo del INAP.

La propuesta de nuevo máster universitario, fruto de las reflexiones de ese grupo de trabajo, ha sido validada por la Universidad Internacional Menéndez Pelayo (UIMP), que, a través de su Consejo de Gobierno, ha formulado observaciones en los informes remitidos al INAP que han sido tenidas en cuenta en esta memoria de verificación y, finalmente, ha validado la propuesta del INAP.

Cabe destacar que en el diseño de las especialidades han trabajado profesionales con trayectoria profesional y formación en cada una de las áreas. En concreto:



- Alta gerencia pública. En su diseño han colaborado especialmente Carlos Adiego Samper y José Manuel Argilés.
 - Carlos Adiego es miembro del Cuerpo Superior de Administradores Civiles del Estado y ha desempeñado diversos puestos relacionados con la alta gerencia pública. Ha sido Subdirector General de Puestos de Trabajo y Retribuciones de Personal Funcionario en el Ministerio de Administraciones Públicas, Secretario General de la Dirección General de Tráfico, Gerente Territorial del Ministerio de Justicia en Cataluña y Jefe de Gabinete de la Secretaría de Estado de Administraciones Públicas, entre otros destinos. Ha participado en programas de cooperación para el desarrollo en el área de profesionalización de la función pública en distintos países de América Latina. En los últimos años se ha dedicado en particular al diseño y desarrollo de formación en línea, la gestión por competencias, la evaluación del desempeño y el liderazgo público.

José Manuel Argilés es licenciado en Derecho por la Universidad de Zaragoza y cuenta con estudios de posgrado en ayuda internacional y desarrollo; Antropología; Sociología jurídica e instituciones políticas; y evaluación de programas y políticas públicas. Además, ha sido integrante de la primera edición europea del programa de formación de directivos *Certified Public Manager*. Pertenece al Cuerpo Superior de Administradores Civiles del Estado. Su trayectoria profesional se ha desarrollado principalmente en el ámbito de la cooperación internacional para el desarrollo, en la que ha sido técnico en el Área de Organización, Calidad y Asuntos Jurídicos de la Secretaría General de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), Jefe Adjunto del Departamento de Cooperación y Promoción Cultual de la AECID, y Director de la División de Evaluación de Políticas para el Desarrollo y Gestión del Conocimiento en el Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación.

- Sociedad digital. En su diseño ha colaborado especialmente Lucía Escapa Castro, funcionaria del Cuerpo Superior de Sistemas y Tecnologías de la Información de la Administración del Estado. Ha desempeñado los puestos de Directora del Departamento de Innovación Pública en el INAP, Subdirectora de Servicios y Tecnologías de la Información en el Ministerio de la Presidencia, Subdirectora de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones para la Administración Periférica en el Ministerio de la Presidencia y Subdirectora de Servicios Técnicos y Telecomunicaciones en el Ministerio de Defensa. Asimismo, ha sido jefa de área en la Subdirección de Tecnologías de Análisis e Investigación del Fraude en la Agencia Estatal de Administración Tributaria y jefa de servicio en la Subdirección General de Coordinación y Planificación Informática del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. En el sector privado trabajó como directora de producción en Santillana Formación, en proyectos de *e-learning*. A lo largo de 2018 puso en marcha en el INAP la iniciativa Foro2030, centrada en el análisis del impacto en las administraciones públicas, de la transformación digital de la sociedad.
- Comunicación de la Administración pública. En su diseño ha colaborado especialmente María José Canel, Catedrática de Comunicación Política y Sector Público. Ha sido asesora y directora general del Gabinete de la Ministra de



Educación, Cultura y Deporte durante los años 2000 a 2004 y es investigadora líder en comunicación política, siendo la segunda autora más citada en España y *Victory Awards* a una de las 12 mujeres más influyentes en Comunicación Política (2016). Además, es la coordinadora académica del Máster Universitario en Comunicación de la Administración Pública que desde el año 2015 vienen realizando la UIMP y el INAP y que se extingue con esta nueva verificación.

<u>Dirección en la Administración local</u>. En su diseño ha colaborado especialmente
José Manuel Rodríguez Carballo, licenciado en Ciencias Económicas y
Empresariales por la Universidad Comercial de Deusto y cuenta con estudios de
posgrado. Es funcionario de carrera (Técnico de Administración Especial) de la
Administración local. Su trayectoria profesional se ha desarrollado tanto en el
ámbito privado (empresas de bienes de consumo, entidades financieras y
empresas industriales) como en el ámbito público municipal.

Por lo que respecta a los procedimientos de consulta externa, en primer lugar debe recalcarse la colaboración de Dª María José Canel Crespo, anteriormente mencionada.

Por otro lado, además de tener en cuenta diferentes estudios sobre la Administración pública y los desafíos en la formación de los empleados públicos, el grupo de trabajo que ha elaborado esta propuesta de verificación ha tenido en consideración los diferentes informes de seguimiento que ha ido realizado la ANECA tanto al Máster Universitario en Liderazgo y Dirección Pública como al Máster Universitario en Comunicación de la Administración pública. Cabe destacar, igualmente, que ambos másteres han sido objeto de acreditación por parte de la ANECA (el Máster Universitario en Comunicación de la Administración pública está actualmente en proceso de renovación de la acreditación). Estos procesos de acreditación han puesto de manifiesto fortalezas, pero también han permitido identificar ámbitos de mejora, que han sido tenidos en cuenta por el grupo de trabajo.

4. Sistemas de información previa a la matriculación



4.1. Sistemas de información previa a la matriculación y procedimientos accesibles de acogida y orientación de los estudiantes de nuevo ingreso para facilitar su incorporación a la universidad y la titulación

Perfil de ingreso

Estamos ante un máster universitario profesional dirigido a empleados públicos que ocupan puestos de responsabilidad en la Administración pública. En concreto, se dirigirá a empleados públicos de la Administración General del Estado y sus organismos públicos, de las Comunidades Autónomas, de la Administración local y de las Universidades públicas pertenecientes a cuerpos y escalas del subgrupo A1 y categorías asimiladas, con al menos 5 años de experiencia profesional en el sector público.

Por este motivo, resulta imposible para los alumnos compatibilizar su trabajo con el estudio del máster en un año, motivo por el que solo se ofertará a tiempo parcial y de manera semipresencial, y no incluirá prácticas adicionales.

El máster contará con diversos sistemas de información y difusión para que todos los empleados públicos que cumplan este perfil y puedan estar interesados tengan conocimiento del programa formativo. Dicha información incluirá de manera visible la modalidad semipresencial y a tiempo parcial en la que se oferta, de manera que todas las personas potencialmente interesadas conozcan las razones por las que no se puede cursar a tiempo completo.

El INAP y la UIMP ofrecerán la información de forma coordinada y coherente con el fin de que el futuro estudiante posea el conocimiento necesario del programa formativo y de las dos instituciones que lo desarrollan.

Entre los sistemas de información previa a la matriculación, se destacan los siguientes

Información a través de las páginas web de la UIMP y del INAP

Tanto la página web de la UIMP (<u>www.uimp.es</u>) como la del INAP (<u>www.inap.es</u>) incluirán información debidamente replicada y coherente sobre el máster, estructurada de la siguiente manera:

- Objetivos.
- Modalidad.
- Programa detallado.
- Requisitos de admisión.
- Información sobre la matrícula.
- Programación temporal y horarios.
- Becas.
- Personal docente.
- Características del Trabajo de Fin de Máster.



Además, en la página web del INAP se podrá encontrar toda la información general sobre el Instituto y sus actividades y un enlace a la página web de la UIMP. Asimismo, la página web de la UIMP ofrecerá toda la información relativa a las actividades que la UIMP desarrolla y que pueden ser de interés para los estudiantes, a fin de complementar su formación mientras cursan el máster, además del enlace a la página web del INAP.

Redes sociales e INAP SOCIAL

El INAP ofrecerá información a través de sus redes sociales y de su plataforma "INAP SOCIAL". Dicha plataforma constituye una red de comunidades virtuales de aprendizaje informal en las que participan empleados públicos de la AGE, CC.AA., EE.LL. y Universidades públicas, entre las que se incluye una específicamente dedicada a la dirección pública. Por ello, esta red social constituirá un apoyo complementario de aprendizaje durante los dos años del máster universitario y un espacio de intercambio de experiencias profesionales para los alumnos egresados.

La Plataforma "INAP SOCIAL" contribuirá a la formación de redes entre los antiguos alumnos del máster, con el fin de trasladar conocimiento y experiencias de unos ámbitos de la Administración a otros.

Información telemática

El INAP dispondrá de una dirección de correo corporativa para atender por esta vía todas las solicitudes de información.

La UIMP incorporará este máster dentro de su oferta formativa, por lo que utilizará los mismos canales de comunicación para ofrecer la información convenientemente a los interesados.

Difusión por correo electrónico

El máster se difundirá por correo electrónico a las diferentes Administraciones Públicas; para ello el INAP, utilizará la red de contactos de las diferentes Escuelas e Institutos de Formación, así como las direcciones de instituciones con las que habitualmente colabora. También recibirán información sobre el máster los participantes en los cursos de formación para personal directivo y predirectivo.

Información en el Boletín Oficial del Estado

La resolución de convocatoria del máster será publicada en el BOE, e incorporará las mismas cuestiones que la página web.



<u>Difusión en las reuniones con los promotores de formación de las Administraciones</u> públicas

El INAP informará sobre el máster en las reuniones que mantiene periódicamente con los diversos promotores del sistema de formación para el empleo de las Administraciones públicas.

Información en las publicaciones periódicas del INAP

Se ofrecerá información en la *newsletter* "La Administración al día" y en otras publicaciones que edita el Instituto.

• Procedimientos accesibles de acogida y orientación de los estudiantes de nuevo ingreso para facilitar su incorporación a la UIMP, al INAP y a la titulación

El procedimiento de acogida y orientación de los estudiantes de nuevo ingreso se desarrollará durante los dos primeros meses al inicio del máster, entre octubre y noviembre del primer curso académico.

En concreto, durante estos meses y una vez se conozcan los alumnos matriculados:

La coordinación del máster informará a los estudiantes de nuevo ingreso sobre las cuestiones generales relacionadas con el INAP: presentación del equipo involucrado en la gestión del máster, servicios de apoyo y asesoramiento para estudiantes con necesidades especiales, código ético del Instituto, contacto al que dirigirse para cada cuestión concreta (UIMP y/o INAP), sistema de quejas y reclamaciones, instalaciones del INAP (biblioteca, aulas, cafetería, etc.), aula virtual, etc.

Por otro lado, los alumnos contarán con el apoyo y asesoramiento de la Secretaría de Alumnos de la UIMP. La UIMP ofrece a través de su página web información relativa a los recursos a disposición de los estudiantes, así como información sobre la titulación: http://www.uimp.es/actividades-academicas/postgrado-e-investigacion.html

5. Planificación de las enseñanzas



5. PLANIFICACIÓN DE LAS ENSEÑANZAS

El máster universitario tiene una duración de 60 créditos, 30 de los cuales son obligatorios y se refieren a materias troncales, que se cursarán durante el primer año por todos los alumnos. 24 créditos serán optativos y se refieren a especialidades a cursar durante el segundo curso. 6 créditos corresponden al trabajo de fin de máster (TFM).

Debido al perfil de alumnos al que se dirige este máster universitario (empleados públicos que ocupan cargos directivos o pre directivos y que se encuentran en activo), el máster se cursará en modalidad semipresencial a tiempo parcial durante cuatro cuatrimestres (de octubre a mayo). Las sesiones presenciales tendrán lugar principalmente en alguna de las sedes con que el INAP cuenta en Madrid y Alcalá de Henares.

Las especialidades serán cuatro, y cada una de ellas tendrá, como se ha señalado, 24 créditos. No existirá una especialidad generalista, de tal modo que cada estudiante tendrá que elegir una de las siguientes especialidades:

• ESPECIALIDAD: ALTA GERENCIA PÚBLICA

Esta especialidad formará al estudiante en técnicas concretas que los responsables de puestos gerenciales de alto nivel de la Administración pública pueden aplicar para mejorar el rendimiento de las organizaciones en las que trabajan. El objetivo es facilitar al alumno herramientas específicas de gestión que pueda aplicar en su puesto de trabajo, ya que, en función del perfil de ingreso, se asume que todos los alumnos cuentan, como mínimo, con unos conocimientos básicos sobre cómo se gestionan el personal y los medios materiales en las organizaciones públicas, al tiempo que ya habrán adquirido otras competencias generales de alto nivel en las asignaturas troncales del máster.

Las competencias específicas propias de esta especialidad se refieren a técnicas que pueden, en su mayor parte, utilizarse en el marco de la autonomía profesional del directivo público. Así, por ejemplo, aunque no se ha desarrollado la previsión del Estatuto Básico del Empleado Público sobre la evaluación del desempeño, que sigue sin ser obligatoria, sí se pueden utilizar, en un Área, Subdirección o Dirección General, elementos propios de la evaluación, como la asignación de objetivos individuales y colectivos; lo mismo puede decirse de distintos aspectos de la contabilidad de costes o de la contratación pública estratégica.

El enfoque de la especialidad es, pues, eminentemente práctico: el alumno tendrá que analizar experiencias reales y adquirirá herramientas para diseñar proyectos de aplicación adaptados a su propio entorno profesional, salvando o cuanto menos reduciendo la distancia entre lo que se hace y lo que se puede hacer.



Competencias específicas especialidad Alta Gerencia Pública

CAG1	Diseñar, ejecutar y evaluar la implantación de un modelo de calidad en las Administraciones públicas
CAG2	Identificar y aprovechar oportunidades de mejora en los procesos de trabajo.
CAG3	Aplicar técnicas de calidad material y formal a la producción normativa
CAG4	Analizar las estrategias y las herramientas de gestión de personas en las Administraciones públicas.
CAG5	Analizar la cultura de la organización y el clima laboral
CAG6	Analizar y describir puestos de trabajo, medir cargas de trabajo, elaborar perfiles profesionales.
CAG7	Evaluar el rendimiento individual y colectivo asignando objetivos y valorando competencias.
CAG8	Aplicar técnicas de desarrollo de personas: coaching y retroalimentación eficaz.
CAG9	Analizar los costes desde el punto de vista contable y establecer la relación costeresultados en la prestación de servicios.
CAG10	Analizar la oferta y demanda de bienes y servicios para ajustar la organización a las necesidades de los ciudadanos.
CAG11	Diseñar procesos de contratación de bienes y servicios que permitan seleccionar la opción más adecuada y evaluar su ejecución.

ESPECIALIDAD: SOCIEDAD DIGITAL

Esta especialidad abordará las tecnologías digitales desde la perspectiva de su impacto sobre la sociedad y la Administración pública, facilitando al alumno la comprensión de las oportunidades que ofrece su incorporación a la gestión pública y capacitándole para evaluar los riesgos asociados a su uso.

El objetivo no es profundizar en las características técnicas de las diferentes tecnologías digitales, sino analizar cómo su uso por parte de ciudadanos, empresas y todo tipo de organizaciones permite la aparición de nuevos modelos de relación, de producción y de consumo y, en consecuencia, cómo la Administración debe actuar desde una triple perspectiva: como utilizadora, como impulsora y como reguladora de las mismas.

Se trata de que el alumno sea capaz de analizar estas tecnologías y su interacción desde la perspectiva de su utilización no solo como elemento instrumental de eficacia o eficiencia sino principalmente como elemento estratégico para la creación de valor público y para la transformación de la propia organización.



Las competencias específicas propias de esta especialidad se refieren a técnicas que pueden, en su mayor parte, utilizarse en el marco de la autonomía profesional del directivo público. La especialidad está especialmente dirigida a empleados públicos sin formación técnica en tecnologías de la información y las comunicaciones, implicados o interesados en estas iniciativas o en las actividades de carácter regulatorio relativas a las mismas.

El enfoque de la especialidad es eminentemente práctico: el alumno tendrá que analizar experiencias reales y diseñar proyectos de aplicación adaptados a su propio entorno profesional.

Competencias específicas especialidad Sociedad Digital

CSD1	Identificar y diferenciar los aspectos sociales, económicos y organizativos impactados por las diferentes tecnologías digitales.		
CSD2	Evaluar el uso de las tecnologías digitales en la creación de valor público		
CSD3	Diseñar estrategias de captación, integración y uso de datos para la implementación de políticas públicas.		
CSD4	Identificar los riesgos que corren las Administraciones Públicas en su conversión en organizaciones basadas en datos, y gestionarlos para garantizar la seguridad pública y el derecho a la privacidad.		
CSD5	Estructurar servicios públicos basados en datos.		
CSD6	Diseñar y validar servicios públicos desde la perspectiva de usuario.		
CSD7	Evaluar los riesgos asociados a la prestación de servicios públicos mediante su interacción en línea.		
CSD8	Analizar y reorganizar los procesos internos de las organizaciones públicas desde la perspectiva de los servicios a los ciudadanos.		
CSD9	Integrar la comunicación digital multicanal en la comunicación de las administraciones públicas.		
CSD10	Seleccionar los canales de comunicación digital más adecuados para las Administraciones públicas y planificar su seguimiento y análisis.		
CSD11	Evaluar y seleccionar estrategias de comunicación digital pública y sus riesgos asociados.		

• ESPECIALIDAD: COMUNICACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

La evolución de la sociedad y de la propia Administración pública ha puesto en el centro del debate académico y profesional la necesidad de una comunicación orientada al establecimiento de relaciones más abiertas y fluidas entre las organizaciones públicas y su entorno. En la práctica, las transformaciones sociológicas, culturales, económicas y políticas actuales hacen que todos los sectores públicos, prácticamente sin excepción, lleven a cabo una comunicación con los ciudadanos, lo que ha creado una necesidad de



formación específica, tanto para las personas a cargo de las unidades de comunicación como para quienes deben incorporar a sus funciones competencias comunicativas.

La experiencia previa en la impartición por parte de INAP del Máster Universitario en Comunicación de la Administración Pública en sus tres ediciones (desde julio de 2015 hasta el curso académico 2018/2019) ha puesto de manifiesto la demanda que existe entre los directivos públicos de una formación especializada en el ámbito de la comunicación pública. Por lo tanto, en la nueva estructura del Máster en Dirección y Liderazgo Públicos se incluye una especialidad en Comunicación Pública, con una orientación práctica.

Competencias específicas especialidad Comunicación de la Administración Pública

líderes, campañas, etc.) que deben ser objeto de investigación aplicada para un mejor gestión de la comunicación, en sus dimensiones interna y externa. CCP2 Hacer mapas de públicos (identificarlos, jerarquizarlos y segmentarlos) par llevar a cabo procesos de comunicación que permitan establecer relaciones d largo plazo entre la Administración Pública y sus distintos públicos. CCP3 Identificar, gestionar y medir los valores intangibles de la Administración Pública CCP4 Realizar diagnósticos y evaluar la comunicación de las organizaciones públicas. CCP5 Diseñar, implementar y evaluar planes de comunicación para la Administración Pública. CCP6 Formular y desarrollar la política informativa de las organizaciones públicas. CCP7 Anticipar, desde el punto de vista de la comunicación, los riesgos y las crisis de sector público, así como identificar las necesidades para gestionarlo eficazmente. CCP8 Aplicar las utilidades tecnológicas en la comunicación de la Administración Pública. CCP9 Identificar los eventos que mejor canalizan la estrategia de comunicación de un institución pública y aplicar en la práctica la regulación del protocolo.		
llevar a cabo procesos de comunicación que permitan establecer relaciones de largo plazo entre la Administración Pública y sus distintos públicos. CCP3 Identificar, gestionar y medir los valores intangibles de la Administración Pública CCP4 Realizar diagnósticos y evaluar la comunicación de las organizaciones públicas. CCP5 Diseñar, implementar y evaluar planes de comunicación para la Administración Pública. CCP6 Formular y desarrollar la política informativa de las organizaciones públicas. CCP7 Anticipar, desde el punto de vista de la comunicación, los riesgos y las crisis de sector público, así como identificar las necesidades para gestionarlo eficazmente. CCP8 Aplicar las utilidades tecnológicas en la comunicación de la Administración Pública. CCP9 Identificar los eventos que mejor canalizan la estrategia de comunicación de un institución pública y aplicar en la práctica la regulación del protocolo. CCP10 Comprender los conceptos básicos de la diplomacia pública y saber cóm	CCP1	Seleccionar los aspectos comunicativos de las organizaciones públicas (servicios, líderes, campañas, etc.) que deben ser objeto de investigación aplicada para una mejor gestión de la comunicación, en sus dimensiones interna y externa.
CCP4 Realizar diagnósticos y evaluar la comunicación de las organizaciones públicas. CCP5 Diseñar, implementar y evaluar planes de comunicación para la Administració Pública. CCP6 Formular y desarrollar la política informativa de las organizaciones públicas. CCP7 Anticipar, desde el punto de vista de la comunicación, los riesgos y las crisis de sector público, así como identificar las necesidades para gestionarlo eficazmente. CCP8 Aplicar las utilidades tecnológicas en la comunicación de la Administració Pública. CCP9 Identificar los eventos que mejor canalizan la estrategia de comunicación de un institución pública y aplicar en la práctica la regulación del protocolo. CCP10 Comprender los conceptos básicos de la diplomacia pública y saber cóm	CCP2	Hacer mapas de públicos (identificarlos, jerarquizarlos y segmentarlos) para llevar a cabo procesos de comunicación que permitan establecer relaciones de largo plazo entre la Administración Pública y sus distintos públicos.
 CCP5 Diseñar, implementar y evaluar planes de comunicación para la Administració Pública. CCP6 Formular y desarrollar la política informativa de las organizaciones públicas. CCP7 Anticipar, desde el punto de vista de la comunicación, los riesgos y las crisis de sector público, así como identificar las necesidades para gestionarlo eficazmente. CCP8 Aplicar las utilidades tecnológicas en la comunicación de la Administració Pública. CCP9 Identificar los eventos que mejor canalizan la estrategia de comunicación de un institución pública y aplicar en la práctica la regulación del protocolo. CCP10 Comprender los conceptos básicos de la diplomacia pública y saber cóm 	CCP3	Identificar, gestionar y medir los valores intangibles de la Administración Pública
Pública. CCP6 Formular y desarrollar la política informativa de las organizaciones públicas. CCP7 Anticipar, desde el punto de vista de la comunicación, los riesgos y las crisis de sector público, así como identificar las necesidades para gestionarlo eficazmente. CCP8 Aplicar las utilidades tecnológicas en la comunicación de la Administració Pública. CCP9 Identificar los eventos que mejor canalizan la estrategia de comunicación de un institución pública y aplicar en la práctica la regulación del protocolo. CCP10 Comprender los conceptos básicos de la diplomacia pública y saber cóm	CCP4	Realizar diagnósticos y evaluar la comunicación de las organizaciones públicas.
CCP7 Anticipar, desde el punto de vista de la comunicación, los riesgos y las crisis de sector público, así como identificar las necesidades para gestionarlo eficazmente. CCP8 Aplicar las utilidades tecnológicas en la comunicación de la Administració Pública. CCP9 Identificar los eventos que mejor canalizan la estrategia de comunicación de un institución pública y aplicar en la práctica la regulación del protocolo. CCP10 Comprender los conceptos básicos de la diplomacia pública y saber cóm	CCP5	Diseñar, implementar y evaluar planes de comunicación para la Administración Pública.
sector público, así como identificar las necesidades para gestionarlo eficazmente. CCP8 Aplicar las utilidades tecnológicas en la comunicación de la Administració Pública. CCP9 Identificar los eventos que mejor canalizan la estrategia de comunicación de un institución pública y aplicar en la práctica la regulación del protocolo. CCP10 Comprender los conceptos básicos de la diplomacia pública y saber cóm	CCP6	Formular y desarrollar la política informativa de las organizaciones públicas.
Pública. CCP9 Identificar los eventos que mejor canalizan la estrategia de comunicación de un institución pública y aplicar en la práctica la regulación del protocolo. CCP10 Comprender los conceptos básicos de la diplomacia pública y saber cóm	CCP7	Anticipar, desde el punto de vista de la comunicación, los riesgos y las crisis del sector público, así como identificar las necesidades para gestionarlos eficazmente.
institución pública y aplicar en la práctica la regulación del protocolo. CCP10 Comprender los conceptos básicos de la diplomacia pública y saber cóm	CCP8	Aplicar las utilidades tecnológicas en la comunicación de la Administración Pública.
	ССР9	Identificar los eventos que mejor canalizan la estrategia de comunicación de una institución pública y aplicar en la práctica la regulación del protocolo.
	CCP10	Comprender los conceptos básicos de la diplomacia pública y saber cómo trasladar mensajes a la opinión pública global.



• ESPECIALIDAD: DIRECCIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN LOCAL

Las entidades locales, además de ser las más próximas a los ciudadanos, presentan algunas singularidades en su dirección y gestión, lo que motiva la creación de esta especialidad. Con ella se pretende formar al estudiante con el fin de producir una mejora doble: en su capacidad y en las organizaciones en las que presta y puede prestar sus servicios. Las materias y asignaturas tratarán aspectos prácticos y con contenidos concretos sin entrar en un análisis jurídico terminado de sus aspectos, incidiendo en los objetivos de desarrollo de políticas públicas, liderazgo y gestión de personas.

El enfoque de las dos materias intenta englobar los principales retos a los que se enfrenta el personal directivo de la Administración local, con un enfoque actual y práctico, desde un punto de vista gerencial, incorporando soluciones novedosas y la experiencia acumulada de docentes especialistas en la materia.

Competencias específicas especialidad Dirección en la Administración Local

CEEL1	Coordinar y liderar el funcionamiento de las unidades de la Administración local, integrando los principios de gestión del cambio y fomentando el trabajo en equipo.
CEEL2	Conocer y utilizar habilidades interpersonales para la negociación y cooperación, concertando las posiciones e intereses de los actores que se relacionan con la Administraciones Locales
CEEL3	Planificar los recursos presupuestarios y financieros en consonancia con los objetivos y prioridades fijados por los órganos corporativos municipales.
CEEL4	Adquirir conocimientos especializados en materia de implantación, modificación y supresión de gastos e ingresos públicos locales para una gestión pública eficaz.
CEEL5	Conocer los mecanismos por los que se rige la contratación pública local.
CEEL6	Analizar y utilizar fórmulas de colaboración público-privada en el ámbito de las Administraciones Locales.
CEEL7	Aplicar técnicas de sostenibilidad económica y medioambiental al planeamiento urbanístico local.
CEEL8	Liderar proyectos y planes de regeneración urbanística.
CEEL9	Conocer y analizar la estructura y funcionamiento de la Administración local tras los cambios normativos.
CEEL10	Definir iniciativas que promuevan la mejora continua y la transformación de las organizaciones públicas locales.



CEEL11	Desempeñar la función contable en las entidades locales, concibiendo la contabilidad pública como sistema de información al servicio de la gestión pública.
CEEL12	Utilizar el control presupuestario como técnica de mejora de la gestión local.

5.1. Estructura de las enseñanzas

El máster, con una duración de 60 créditos, se estructura en un tronco común de 24 créditos obligatorios (3 materias) y 24 créditos optativos que constituyen cada especialidad. El trabajo fin de máster tendrá 6 créditos:

-	
Tipo de materia	Créditos
Obligatorias	30
Optativas	24
Prácticas externas	0
Trabajo de Fin de Máster	6
TOTAL	60

Las materias y asignaturas troncales del máster son las siguientes:

- 1. Liderazgo público: 7 créditos
 - Fundamentos del liderazgo público y nuevos restos para la Administración pública: 4 créditos.
 - Principios y valores públicos: 3 créditos.
- 2. <u>Dirección estratégica: 12 créditos</u>
 - Planificación y comunicación estratégicas: 6 créditos.
 - Dirección de proyectos y gestión de equipos: 6 créditos.
- 3. Innovación pública y servicios digitales: 11 créditos
 - Investigación y análisis de información para la innovación y la toma de decisiones: 6 créditos.
 - Servicios digitales: 5 créditos.

Las especialidades se componen de las siguientes materias y asignaturas optativas:



ESPECIALIDAD: ALTA GERENCIA PÚBLICA

- 1. Calidad en la organización y en la producción normativa: 7 créditos
 - Técnica normativa. Análisis de impacto normativo y mejora de la regulación: 3 créditos.
 - Gestión de la calidad e ingeniería de procesos: 4 créditos.
- 2. <u>Desarrollo de personas en consonancia con los valores y la estrategia: 9 créditos</u>
 - Estrategia y gestión de personal en las Administraciones públicas: 4 créditos.
 - Puestos de trabajo, competencias profesionales y rendimiento: 5 créditos.
- 3. <u>Optimización de los recursos económicos y materiales para el logro de los objetivos</u> estratégicos: 8 créditos
 - Contabilidad analítica: 4 créditos.
 - Contratación estratégica y responsable: 4 créditos.

ESPECIALIDAD: SOCIEDAD DIGITAL

- 1. Sociedad digital: 24 créditos
 - El ecosistema digital: 6 créditos.
 - Datos y conocimiento: 6 créditos.
 - Servicios digitales para la sociedad: 6 créditos.
 - Marketing digital público: 6 créditos.

ESPECIALIDAD: COMUNICACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

- 1. <u>Diseño, planificación e implementación de la comunicación en la Administración pública: 12 créditos</u>
 - Aspectos directivo-estratégicos y táctico-operativos de la comunicación en la Administración pública: 3 créditos.
 - Intangibles en la Administración pública: 3 créditos.
 - Investigación para el diagnóstico y evaluación de la comunicación: 3 créditos.
 - Planes, campañas y técnicas de comunicación: 3 créditos.
- 2. Ámbitos de aplicación de la comunicación pública: 12 créditos
 - Comunicación interna en la Administración pública: 3 créditos.
 - Las TIC aplicadas a la comunicación pública: 3 créditos.
 - Comunicación de crisis en la Administración pública: 3 créditos.
 - Diplomacia pública, protocolo y comunicación de eventos: 3 créditos.



ESPECIALIDAD: DIRECCIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN LOCAL

- 1. <u>Dirección estratégica en la Administración local: 24 créditos</u>
 - Dirección, gestión y desarrollo de personas en la Administración local: 5 créditos.
 - El presupuesto como instrumento estratégico de gestión pública: 5 créditos.
 - Contratación pública estratégica en las entidades locales: 3 créditos.
 - Planeamiento urbano para un desarrollo sostenible: 3 créditos.
 - Novedades en el régimen local y sus consecuencias para las organizaciones: 3 créditos.
 - Gestión económico-financiera y control presupuestario en las entidades locales: 5 créditos.

5.2. Secuenciación temporal

La distribución temporal de las asignaturas se describe en la siguiente tabla, indicando entre paréntesis la duración en créditos de cada asignatura:

Primer cuatrimestre (16 créditos)	Fundamentos del liderazgo público y nuevos retos para la Administración pública (4 créditos)
,	Investigación y análisis de información para la innovación y la toma de decisiones (6 créditos)
	Planificación y comunicación estratégicas (6 créditos)
Segundo cuatrimestre	Principios y valores públicos (3 créditos)
(14 créditos)	Dirección de proyectos y gestión de equipos (6 créditos)
	Servicios digitales (5 créditos)
Tercer cuatrimestre	Asignaturas optativas de la especialidad elegida (15 créditos)
(15 créditos)	
Cuarto cuatrimestre	Asignaturas de la especialidad elegida (9 créditos)
(15 créditos)	Trabajo de Fin de Máster (6 créditos)



5.3. Normativa de permanencia específica (si existe una normativa diferente a la de la UIMP)

Los alumnos habrán de asistir con regularidad a las clases presenciales, ya sea físicamente o virtualmente de manera síncrona en los casos en que se establezca dicha posibilidad. Una inasistencia superior al 20 por ciento en el cómputo total de horas lectivas programadas imposibilitará la expedición de la certificación y dará lugar a la baja en el máster, si no obedece a razones debidamente motivadas. El control de la asistencia a las clases presenciales se realizará mediante partes de firma o fichaje de los alumnos, a la entrada y salida de las sesiones.

5.4. Actividades formativas y sistemas de evaluación

Se desarrollarán las siguientes actividades formativas:

AF 1: Clases presenciales.

Las clases presenciales se desarrollarán principalmente en las aulas del INAP. Podrán incluir:

- Exposiciones orales por parte del profesor para la explicación de puntos especialmente complejos, o que no hayan sido bien entendidos por los alumnos; en general, se evitará la exposición general de contenidos, que se producirá preferentemente en el aula virtual.
- Actividades prácticas. En las clases presenciales se llevarán a cabo los ejercicios prácticos necesarios para que los alumnos alcancen los objetivos de aprendizaje correspondientes. Estas actividades, individuales o en grupo, podrán consistir en la resolución de casos prácticos, debates ordenados y estructurados, juegos de rol, etc., en función de las características de cada objetivo de aprendizaje.
- Conferencias o mesas redondas impartidas por especialistas invitados.

AF 2: Trabajos en equipo.

• Los trabajos grupales tendrán dos objetivos: permitir la adquisición de los objetivos de aprendizaje correspondientes a una asignatura o materia y, al mismo tiempo, fomentar la adquisición de las habilidades propias del trabajo en equipo (liderazgo de equipos, distribución de tareas, programación, difusión de información, comunicación interpersonal, presentaciones eficaces, etc.).

AF 3: Trabajos individuales.

• El objetivo de los trabajos individuales es adquirir las competencias propias de la asignatura correspondiente. Para ello, podrán consistir en la resolución de



problemas, redacción de ensayos breves, elaboración de presentaciones y/o vídeos, etc.

AF 4: Participación en foros en el aula virtual.

• Los foros podrán ser de dos tipos: de apoyo, en los que se debatirán o aclararán los temas propios de un módulo o asignatura, y de práctica, que contarán con un objetivo y una estructura precisos (duración limitada del foro, cuestiones concretas a debatir, opiniones o posiciones asignadas por el profesor, etc.).

AF 5: Trabajo autónomo.

• Se considera trabajo autónomo el que el alumno tiene que realizar por su cuenta, con la orientación del profesor, para adquirir los conocimientos y competencias relacionados con las asignaturas: lecturas, resúmenes, búsqueda de fuentes, visionado de vídeos, etc.

Sistemas de evaluación.

Todos los sistemas de evaluación contarán con rúbricas de evaluación que permitirán al alumno orientar su esfuerzo. Dichas rúbricas fijarán los criterios de evaluación y el peso relativo de cada uno de ellos, con el fin de clarificar lo que se espera del trabajo del alumno, de valorar su ejecución y de facilitar la retroalimentación. Las calificaciones se ajustarán a los parámetros previamente establecidos e incluirán comentarios de retroalimentación.

EV 1: Exámenes teóricos o prácticos.

 Los exámenes teóricos o prácticos permitirán al alumno demostrar que ha adquirido las competencias propias de cada asignatura. Se corresponderán con los contenidos y ejercicios trabajados y, como norma general, tendrán carácter práctico, si bien podrán realizarse exámenes teóricos cuando sea necesario que el alumno demuestre la comprensión de un contenido mediante su crítica o análisis.

EV 2: Evaluación de los trabajos en equipo.

 Los trabajos grupales podrán ser evaluados en sus dos vertientes: como demostración de la adquisición de las competencias propias de la asignatura o materia correspondiente, y como demostración de la adquisición de las competencias de habilidades interpersonales. Cuando sea el caso, estos dos aspectos se ponderarán y calificarán de manera independiente. Dependiendo de sus características, los trabajos en equipo tendrán calificación individualizada o colectiva.

EV 3: Evaluación de los trabajos individuales.

• En los trabajos individuales se evaluará la medida en que el alumno ha adquirido las competencias propias del módulo o asignatura en los que se programen.



EV 4: Evaluación de la participación en foros en el aula virtual.

• Cuando un foro sea evaluable, la evaluación se basará principalmente en la calidad de la participación del alumno, atendiendo a los criterios que previamente se habrán establecido.

EV. 5: Evaluación del Trabajo de Fin de Máster.

• En la asignatura de TFM se evaluará tanto el trabajo presentado (75% de la nota) como la defensa pública del mismo ante la comisión de evaluación (25% de la nota)

5.5. Mecanismos de coordinación docente

Los mecanismos de coordinación docente de este máster reposan sobre el papel que juegan el Consejo Académico Único del INAP, el coordinador general del máster, el coordinador de cada especialidad, los responsables de cada asignatura, y la monitorización del Sistema Interno de Garantía de Calidad.

La responsabilidad de la dirección de este máster, así como de los otros impartidos por el INAP, le corresponde a un Consejo Académico Único, que está formado por tres miembros natos —el Director del INAP y dos subdirectores generales de esta institución— y tres miembros designados —Catedráticos de Universidad de reconocido prestigio que imparten docencia en alguno de los másteres del INAP—. Además, como secretario del Consejo Académico actúa un funcionario de una de las subdirecciones de formación del INAP.

Por su parte, el INAP nombrará un coordinador general del máster y un coordinador para cada una de las especialidades, que velarán por el correcto desarrollo de todas las actividades del título, prestando especial atención a la coordinación docente.

Igualmente, por parte del INAP se elaborarán diferentes guías y directrices de actuación, que se comunicarán a todos los implicados. Además, se mantendrá una comunicación fluida con los diferentes grupos, y se convocarán reuniones periódicas de todos ellos en las que, por un lado, se preparan las materias y asignaturas a impartir y, por otro, se revisarán las pautas de trabajo y se realizará un seguimiento de las actividades ya impartidas o en curso.

Por su parte, la coordinación entre el INAP y la UIMP se realizará a través de una comunicación fluida, que incluirá reuniones periódicas entre los responsables de ambas instituciones que están implicados en la gestión del Máster. Ello permitirá mantener un contacto permanente y establecer procedimientos de mejora continua.



5.6. Movilidad de los estudiantes (si procede)

No se prevé la movilidad de estudiantes para este título.

6.1. Personal académico



6.1. Profesorado

Dado el carácter profesional que tiene el máster, el profesorado incluirá docentes e investigadores universitarios, directivos de la Administración pública y profesionales del sector privado, tanto del ámbito empresarial como de la sociedad civil. La experiencia de INAP en la formación de funcionarios públicos le permite contar con un amplio conjunto de colaboradores externos de reconocida trayectoria y elevado prestigio, que poseen la cualificación necesaria para la utilización de las herramientas del aula virtual que se utiliza en todas las actividades formativas que organiza, entre las que se incluye este máster.

Además, con la finalidad de seguir avanzando hacia un modelo de excelencia que garantice que las personas colaboradoras del INAP cumplen con sus estándares de calidad y que conocen y comparten sus valores (transparencia, igualdad efectiva, inclusión, diversidad, desarrollo sostenible, responsabilidad, representatividad, participación e integridad), el Plan Estratégico 2017 – 2020 del INAP contempla un proyecto para la formación de sus colaboradores, que está previsto consolidar durante los próximos dos años.

Este máster contará con al menos 29 profesores, siendo doctores un mínimo del 15%, que se dividirán en tres tipos de perfiles profesionales:

Este máster contará con al menos 30 profesores a tiempo parcial para la docencia de las diferentes asignaturas, de los cuales al menos un 20% serán doctores. Además, se contará con al menos 70 tutores de TFM, ya que se asume que una misma persona podría tutorizar varios trabajos. Como se ha indicado, el profesorado incluirá tres tipos de perfiles profesionales:

- Profesorado académico. Al menos 11 profesores del máster serán académicos, de los cuales como mínimo 4 serán Catedráticos de Universidad en el ámbito de las ciencias sociales y jurídicas o de disciplinas tecnológicas. Además, se contará con la colaboración de otros perfiles académicos con titulación de doctorado y con experiencia docente o investigadora de al menos 5 años en las materias correspondientes: profesores titulares, profesores contratados doctores. La coordinación de la labor de tutorización de los TFM recaerá en un catedrático o profesor titular con acreditada experiencia en la dirección de trabajos de investigación y en la participación en tribunales académicos.
- Profesores profesionales de la Administración pública. Al menos 15 profesores serán profesionales de las diferentes Administraciones públicas. Estos profesionales pertenecerán a diferentes cuerpos y escalas superiores de la función pública del Subgrupo A1 vinculados con los contenidos del Título, tales como el Cuerpo Superior de Administradores Civiles del Estado, el Cuerpo Superior de Sistemas y Tecnologías de la Administración del Estado, la Escala Técnica de Gestión de Organismos Autónomos, la Escala de Funcionarios de Administración Local con Habilitación de Carácter Nacional (Secretarios, Interventores y Tesoreros), el Cuerpo de Abogados del Estado, el Cuerpo Superior de Interventores y Auditores del Estado, la Carrera Diplomática, los diferentes cuerpos y escalas de Técnicos Superiores de las Comunidades Autónomas,



Técnicos de Administración General de las Entidades Locales, etc. Estos profesionales deberán acreditar experiencia profesional relevante en la materia a impartir, además de un amplio conocimiento del sector público. En su selección, se tendrá en cuenta que estén ocupando puestos directivos o predirectivos relacionados con el ámbito de estudio en la Administración General del Estado, en las Comunidades Autónomas o las Entidades locales; que acrediten experiencia docente previa en estudios de posgrado; que cuenten con publicaciones relacionadas con la materia; y que posean titulaciones de máster o doctorado.

• Profesor profesional del sector privado. Al menos 4 serán profesionales de reconocido prestigio, del ámbito empresarial y/o de la sociedad civil, que cuenten con una titulación universitaria superior y una experiencia de al menos 10 años en la materia. En su selección se tendrá en cuenta que ocupen o hayan ocupado puestos de responsabilidad en sus organizaciones; que cuenten con publicaciones relacionadas con la materia; y que posean titulaciones de máster o doctorado.

CUADRO PERFIL DE PROFESORADO

PROFESORADO DEDICADO AL TÍTULO				
CATEGORÍAS	TOTAL (%)	DOCTORES (%)	CARGA HORARIA	
Catedráticos	5 % (mínimo)	100%	20 a 40%	
Profesores titulares	15 % (mínimo)	100%		
Profesores contratados doctores	12% (máximo)	100%		
Profesionales de la Administración pública	50% (mínimo)	No aplica	40 a 70%	
Profesionales del ámbito privado	5% (mínimo)	No aplica	5 a 20%	



Perfiles profesionales por materias

Profesorado universitario

Materias troncales

- <u>Liderazgo público:</u> personal docente e investigador del ámbito de las ciencias sociales y jurídicas especializado en Administración pública, Agenda 2030, Gobierno abierto o ética pública.
- <u>Dirección estratégica:</u> personal docente e investigador del ámbito de las ciencias sociales y jurídicas o de la organización del trabajo especializado en planificación estratégica, evaluación o comunicación.
- <u>Innovación pública y servicios digitales:</u> personal docente e investigador del ámbito de las ciencias sociales y jurídicas o del ámbito de las tecnologías de la información y las comunicaciones especializado en modelos de innovación, metodologías de investigación social, gestión del cambio o gestión del conocimiento.

Especialidad Alta Gerencia Pública

- <u>Calidad en la organización y en la producción normativa:</u> personal docente e investigador del ámbito de las ciencias sociales y jurídicas o de la organización del trabajo especializado en sistemas de gestión de la calidad o en la gestión de procesos.
- Optimización de los recursos económicos y materiales para el logro de los objetivos estratégicos: personal docente e investigador del ámbito de las ciencias sociales y jurídicas o de la organización del trabajo especializado en sistemas de costes basados en actividades o en la integración del análisis de costes en el proceso de planificación.

Especialidad Sociedad digital

 <u>Sociedad digital</u>: personal docente e investigador del ámbito de las ciencias sociales y jurídicas o de las tecnologías de la información y las comunicaciones especializado en sociedad digital, regulación en el entorno digital, modelos de digitalización o captura, tratamiento e intercambio de datos.

Especialidad Comunicación de la Administración Pública

• <u>Diseño</u>, planificación e implementación de la comunicación en la Administración <u>pública</u>: personal docente e investigador del ámbito de las ciencias sociales y jurídicas especializado en planificación, gestión y estrategias de comunicación; marketing público; intangibles; o técnicas de investigación en el ámbito de la comunicación.



 Ámbitos de aplicación de la comunicación pública: personal docente e investigador del ámbito de las ciencias sociales y jurídicas especializado en comunicación interna, comunicación de crisis, TIC en la comunicación, diplomacia pública, protocolo o comunicación de eventos.

Especialidad Dirección en la Administración local

• <u>Dirección estratégica en la Administración local</u>: personal docente e investigador del ámbito de las ciencias sociales y jurídicas especializado en estabilidad presupuestaria y sostenibilidad financiera, rehabilitación urbana o ciudades inteligentes.

Profesorado del ámbito profesional de la Administración pública

Materias troncales

- <u>Liderazgo público</u>: Profesionales de las diferentes Administraciones públicas, pertenecientes al subgrupo A1, que hayan ocupado durante al menos 5 años o estén ocupando puestos directivos o predirectivos relacionados directamente con la materia (implementación y/o gestión de políticas y programas relacionados con la Agenda 2030, el Gobierno abierto, la ética pública, la igualad, etc.).
- <u>Dirección estratégica</u>: Profesionales de las diferentes Administraciones públicas, pertenecientes al subgrupo A1, que hayan ocupado durante al menos 5 años o estén ocupando puestos directivos o predirectivos relacionados directamente con la materia (planificación pública, comunicación de la Administración pública, gestión de recursos humanos, gestión de proyectos en la Administración pública, etc.).
- <u>Innovación pública y servicios digitales:</u> Profesionales de las diferentes Administraciones públicas, pertenecientes al subgrupo A1, que hayan ocupado durante al menos 5 años estén ocupando puestos directivos o predirectivos relacionados directamente con la materia (aplicación de modelos de innovación en la Administración pública; utilización de tecnologías emergentes en la Administración pública; realización de estudios, investigaciones y análisis, etc.)

Especialidad Alta Gerencia Pública

 <u>Calidad en la organización y en la producción normativa:</u> Profesionales de las diferentes Administraciones públicas, pertenecientes al subgrupo A1, que hayan ocupado durante al menos 5 años o estén ocupando puestos directivos o predirectivos relacionados directamente con la materia (producción normativa en la Administración pública, implantación de sistemas de calidad, etc.)



- Desarrollo de personas en consonancia con los valores y la estrategia: Profesionales de las diferentes Administraciones públicas, pertenecientes al subgrupo A1, que hayan ocupado durante al menos 5 años o estén ocupando puestos directivos o predirectivos relacionados directamente con la materia (definición de políticas de personal y gestión de recursos humanos en la Administración pública, competencias profesionales, evaluación del desempeño, etc.)
- Optimización de los recursos económicos y materiales para el logro de los objetivos estratégicos: Profesionales de las diferentes Administraciones públicas, pertenecientes al subgrupo A1, que hayan ocupado durante al menos 5 años o estén ocupando puestos directivos o predirectivos relacionados directamente con la materia (contratación estratégica, análisis de mercado, contabilidad analítica, etc.)

Especialidad Sociedad Digital

• <u>Sociedad digital</u>: Profesionales de las diferentes Administraciones públicas, pertenecientes al subgrupo A1, que hayan ocupado durante al menos 5 años o estén ocupando puestos directivos o predirectivos relacionados directamente con la materia (políticas públicas relacionadas con la sociedad digital, proyectos de digitalización en la Administración pública, organismos reguladores, etc.)

Especialidad Comunicación de la Administración Pública

- <u>Diseño, planificación e implementación de la comunicación en la Administración pública:</u> Profesionales de las diferentes Administraciones públicas, pertenecientes al subgrupo A1, que hayan ocupado durante al menos 5 años o estén ocupando puestos directivos o predirectivos en ámbitos relacionados directamente con la materia (Secretaría de Estado de Comunicación, unidades de comunicación, etc.)
- Ámbitos de aplicación de la comunicación pública: Profesionales de las diferentes
 Administraciones públicas, pertenecientes al subgrupo A1, que hayan ocupado durante
 al menos 5 años o estén ocupando puestos directivos o predirectivos, relacionados
 directamente con la materia (comunicación interna, tecnologías de la información y las
 comunicaciones, gestión de redes sociales, comunicación de crisis, diplomacia pública,
 etc.).

Especialidad Dirección en la Administración Local

• <u>Dirección estratégica en la Administración local:</u> Profesionales de las diferentes Administraciones públicas, pertenecientes al subgrupo A1, que hayan ocupado durante al menos 5 años o estén ocupando puestos directivos o predirectivos, relacionados



directamente con la dirección estratégica local, la mayoría de los docentes formarán parte de la Administración local.

Profesorado del ámbito profesional del sector privado

Materias troncales

- <u>Liderazgo público</u>: Profesionales con experiencia de al menos 5 años en habilidades personales y/o en puestos directivos.
- <u>Dirección estratégica</u>: Profesionales con experiencia de al menos 5 años en habilidades interpersonales, planificación estratégica, dirección de proyectos y equipos, etc.
- <u>Innovación pública y servicios digitales:</u> Profesionales con experiencia de al menos 3 años en en *blockchain*, inteligencia artificial, *machine learning* y otras tecnologías emergentes.

Especialidad Alta Gerencia Pública

• <u>Desarrollo de personas en consonancia con los valores y la estrategia</u>: Profesionales con experiencia de al menos 5 años en gestión de personal, coaching, etc.

Especialidad Comunicación de la Administración Pública

- <u>Diseño, planificación e implementación de la comunicación en la Administración pública:</u> Profesionales con experiencia de al menos 5 años en planificación estratégica de la comunicación; comunicación e intangibles; investigación en comunicación; o planes, campañas y técnicas de comunicación.
- <u>Ámbitos de aplicación de la comunicación pública:</u> Profesionales con experiencia de al menos 5 años en comunicación interna, tecnologías de la información y las comunicaciones, tecnologías aplicacadas a la comunicación, comunicación de crisis, diplomacia pública o protocolo.

Especialidad Sociedad digital

 <u>Sociedad digital</u>: Profesionales con experiencia de al menos 5 años en ámbitos relacionados con la transformación digital.



Especialidad Dirección en la Administración Local

 <u>Dirección estratégica en la Administración local</u>: Profesionales con experiencia de al menos 5 años en liderazgo, planificación estratégica, dirección de proyectos y equipos, smart cities, localización de la Agenda 2030, etc.

CUADRO ASIGNACIÓN DE PERFILES PROFESIONALES POR MATERIA

En la siguiente tabla se detalla la carga horaria de cada perfil docente en cada una de las materias del título.

PERFIL PROFESIONAL /MATERIA	Profesorado universitario (entre un 20 y un 40 % de la carga horaria)	Profesorado profesional de la Administración pública (entre un 40 y un 70% de la carga horaria)	Profesorado profesional del sector privado (entre un 5 y un 20% de la carga horaria)
Liderazgo público	Х	X	Х
Dirección estratégica	X	X	Х
Innovación pública y servicios digitales	Х	Х	Х
Calidad en la organización y en la producción normativa	X	Х	
Desarrollo de personas en consonancia con los valores y la estrategia		Х	Х
Optimización de los recursos económicos y materiales para el logro de los objetivos estratégicos	X	Х	
Sociedad digital	Х	X	Х
Diseño, planificación e implementación de la comunicación en la Administración pública	X	Х	Х
Ámbitos de aplicación de la comunicación pública	X	X	Х
Dirección estratégica en la Administración local	X	Х	Х
TFM	X	Х	Х

Dada la finalidad no investigadora de este Máster Universitario, la tutorización de los TFM la podrán realizar los profesores universitarios, los profesores profesionales de la Administración pública y los profesores profesionales del sector privado que cumplan los requisitos anteriormente citados. Puesto que el trabajo de fin de máster (TFM) consistirá en la realización de un proyecto de investigación aplicada o en el análisis de una política



o problema público concreto, con el fin de reforzar el carácter profesional de este Título, la mayor parte de los tutores de TFM serán profesionales de la Administración pública con responsabilidades y experiencia en dichas políticas o problemas públicas.

Dada la necesidad de adecuar los diferentes perfiles a los temas propuestos en cada edición para los trabajos, y teniendo en cuenta que en la propia Administración se producen movimientos y cambios de responsabilidades, resulta imposible proporcionar con antelación un listado cerrado de tutores. Por ello, para garantizar su cualificación, se establece un sistema de requisitos, criterios de selección y refuerzo complementario por parte del INAP: Todos los tutores deberán acreditar una experiencia docente o investigadora relevante o una experiencia profesional de responsabilidad vinculada con la especialidad sobre la que verse la temática del TFM. En su selección se tendrá en cuenta su experiencia previa como tutores o directores de proyectos de investigación. En todo caso, el INAP designará uno o varios coordinadores de perfil académico para la asignatura de TFM, que proporcionarán indicaciones comunes a todos los tutores y revisarán y comentarán las propuestas de TFM presentadas por los alumnos. La comisión de valoración de los TFM estará siempre presidida por un doctor de perfil académico.

Todo el profesorado contará con experiencia en el uso de herramientas tecnológicas para impartir docencia de manera no presencial. El INAP se asegurará de ello en los procesos de selección de colaboradores y, en su caso, mediante la impartición de la capacitación necesaria. En todo caso, los docentes dispondrán de un módulo de utilización de la herramienta Moodle, que es la que utiliza el aula virtual del INAP.

Cada materia contará con una persona responsable de la coordinación académica. El INAP desea aprovechar su flexibilidad como centro colaborador de la UIMP que no dispone de un cuerpo docente propio, sino que incorpora en cada momento a colaboradores del más alto nivel y reconocido prestigio. Por este motivo, se ha optado por elaborar perfiles profesionales en lugar de indicar nombres concretos en un documento con vocación de estabilidad como es la memoria.

CUADRO PERFIL DE COORDINADORES DE MATERIA

MATERIA	CATEGORÍA	PERFIL
Liderazgo público	Profesorado académico	Catedrático o profesor titular doctor, con al menos 10 años de experiencia docente y 2 sexenios de investigación reconocidos en el ámbito de la Ciencia Política y de la Administración.
Dirección estratégica	Profesional de la Administración pública	Perteneciente al subgrupo A1, con al menos 10 años de experiencia. Actualmente desempeñando un cargo de responsabilidad en relación con la materia
Innovación pública y servicios digitales	Profesional de la Administración pública	Perteneciente al subgrupo A1, con al menos 5 años de experiencia. Actualmente desempeñando un cargo de responsabilidad en relación con la materia



Calidad en la organización y en la producción normativa:	Profesional de la Administración pública	Perteneciente al subgrupo A1, con al menos 10 años de experiencia. Actualmente desempeñando un cargo de responsabilidad en relación con la materia
Desarrollo de personas en consonancia con los valores y la estrategia	Profesional de la Administración pública	Perteneciente al subgrupo A1, con al menos 10 años de experiencia. Actualmente desempeñando un cargo de responsabilidad en relación con la materia
Optimización de los recursos económicos y materiales para el logro de los objetivos estratégicos:	Profesional de la Administración pública	Perteneciente al subgrupo A1, con al menos 10 años de experiencia. Actualmente desempeñando un cargo de responsabilidad en relación con la materia
Sociedad digital	Profesorado académico	Catedrático o profesor titular doctor, con al menos 10 años de experiencia docente y 2 sexenios de investigación reconocidos en el ámbito de las tecnologías de la información y las comunicaciones.
Diseño, planificación e implementación de la comunicación en la Administración pública:	Profesorado académico	Catedrático o profesor titular doctor, con al menos 10 años de experiencia docente y 2 sexenios de investigación reconocidos en el ámbito de la Ciencias de la Comunicación.
Ámbitos de aplicación de la comunicación pública	Profesorado académico	Catedrático o profesor titular doctor, con al menos 10 años de experiencia docente y 2 sexenios de investigación reconocidos en el ámbito de las Ciencias de la Comunicación.
Dirección estratégica en la Administración local	Profesional de la Administración pública	Perteneciente al subgrupo A1, con al menos 10 años de experiencia. Actualmente desempeñando un cargo de responsabilidad en relación con la materia
Asignatura trabajo de fin de máster	Profesorado académico	Catedrático o profesor titular doctor, con al menos dos sexenios de investigación reconocidos y con experiencia relevante en la dirección de trabajos de investigación.

6.2. Consejo Académico Único, Dirección y Coordinación del título

Consejo Académico Único

El INAP cuenta desde 2016 con un Consejo Académico Único, que está formado por tres miembros natos —el/la directora/a del INAP y dos subdirectores generales de esta institución— y tres miembros designados —Catedráticos de Universidad de reconocido prestigio que imparten docencia en alguno de los másteres del INAP—. Además, como secretario del Consejo Académico actúa un funcionario de una de las subdirecciones de formación del INAP.



El Consejo Académico Único es el responsable de aprobar anualmente la programación docente del Máster, de la aplicación de los criterios de admisión en la selección de estudiantes, de las normativas de permanencia y reconocimiento y transferencia de créditos. Asimismo, anualmente analiza el informe que le remite la Comisión de Calidad del INAP tomar las decisiones oportunas.

Dirección

La dirección del Máster Universitario en Dirección y Liderazgo Públicos la ejercerá la persona titular de la Dirección del Instituto Nacional de Administración Pública.

Actualmente este puesto lo ocupa María Isabel Borrel Roncalés, licenciada en Filosofía y Letras por la Universidad de Zaragoza y funcionaria del Cuerpo Superior de Administradores Civiles del Estado desde 1991. Ha desarrollado la práctica totalidad de su carrera profesional en el ámbito de los recursos humanos en varios Ministerios, siendo, entre otros puestos, Subdirectora General de Recursos Humanos e Inspección del Ministerio del Interior.

Coordinación

La coordinación general del Máster Universitario en Dirección y Liderazgo Públicos la ejercerá la persona titular de la Subdirección de Aprendizaje del INAP.

Actualmente este puesto lo ocupa José Manuel Argilés Marín, licenciado en Derecho y Diploma de Estudios Avanzados en Sociología jurídica e instituciones políticas por la Universidad de Zaragoza, y con estudios de posgrado en ayuda internacional y desarrollo; Antropología; y evaluación de programas y políticas públicas. Pertenece al Cuerpo Superior de Administradores Civiles del Estado y, hasta su incorporación al INAP, ha desarrollado la mayor parte de su carrera profesional en el ámbito de la cooperación internacional para el desarrollo.

6.2. Personal de apoyo



6.3. Otros Recursos Humanos

Personal del INAP

El INAP desarrolla una intensa actividad formativa que tiene su reflejo en un amplio catálogo de actuaciones formativas dirigidas a los diversos colectivos de empleados públicos, a través de planes de formación que han ido adaptándose a los requerimientos y necesidades formativas que, en cada momento, se han demandado del INAP, siempre sobre la base de la detección de necesidades efectuada desde el propio organismo.

De la Dirección del Instituto dependen los siguientes órganos con nivel orgánico de Subdirección General:

- La Gerencia.
- La Subdirección de Aprendizaje.
- La Subdirección de Formación Local.
- La Subdirección de Selección.

Asimismo, dependen de la Dirección del Instituto otras dos unidades:

- El Centro de Estudios y Gestión del Conocimiento.
- El Departamento de Innovación Pública.

La responsabilidad de la <u>dirección académica del máster</u> le corresponderá al Consejo Académico Único del INAP que está formado por tres miembros natos – el Director del INAP y dos subdirectores generales de esta institución – y tres miembros designados —Catedráticos de Universidad de reconocido prestigio que impartan docencia en alguno de los másteres del INAP—. Como secretario del Consejo Académico actuará un funcionario de una de las subdirecciones de formación del INAP.

Además, el INAP cuenta con los siguientes <u>recursos humanos de apoyo</u> al título:

Puesto	Nivel	Unidad
Subdirector/a de Aprendizaje	Nivel 30	Subdirección de Aprendizaje
Subdirector/a de Formación Local	Nivel 30	Subdirección de Formación Local
Subdirector/a Adjunto/a de Aprendizaje	Nivel 29	Subdirección de Aprendizaje
Jefe/a de Área	Nivel 28	Subdirección de Aprendizaje
Jefe/a de Área	Nivel 28	Subdirección de Aprendizaje
Jefe/a de Área	Nivel 28	Subdirección de Formación Local
Jefe/a de Área	Nivel 28	Subdirección de Formación Local



Jefe/a de Servicio	Nivel 26	Subdirección de Aprendizaje
Jefe/a de Sección	Nivel 24	Subdirección de Formación Local
Administrativo	Nivel 18	Subdirección de Aprendizaje
Administrativo	Nivel 16	Subdirección de Formación Local

A este personal de apoyo se suma el personal de apoyo que la UIMP pone a disposición de este título para garantizar la calidad de la docencia, de la investigación y de la formación del estudiante. La tabla que se muestra a continuación indica la denominación del puesto, las responsabilidades y la categoría administrativa de cada puesto. Así pues, tal y como puede observarse, la UIMP pone a disposición de este título 9 personas.

Denominación del puesto	Responsabilidades	Categoría administrativa
Coordinador de estudios y programas	Coordinación general de programas de posgrado de la Universidad Responsable de los procesos de evaluación de títulos.	Profesor titular de universidad
Coordinador de estudios de posgrado	Coordinación del estudio. Control de proyectos, edición, seguimiento presupuestario y de la renovación de los estudios.	
Técnico de gestión	Gestión del programa de posgrado	Técnico de programación
Auxiliar administrativo Vicerrectorado de Posgrado e Investigación	Tareas administrativas.	Auxiliar administrativo
Jefe de la Secretaría de Alumnos de Posgrado.	Matriculación y gestión del expediente académico. Expedición de certificaciones y títulos.	Maestra
Auxiliar administrativo de Secretaria de alumnos	Auxiliar en los proceso de matriculación de alumnos	Auxiliar administrativo
Jefe del servicio de convenios	Coordinación y seguimiento del convenio	Gestión del Estado
Jefe se servicio de informática	Gestión del área informática de la UIMP	Gestión del Estado
Técnico de informática	Administrador del Campus Virtual. Centro de atención al usuario.	Técnico de programación



6.3. Otros Recursos Humanos

Personal del INAP

El INAP desarrolla una intensa actividad formativa que tiene su reflejo en un amplio catálogo de actuaciones formativas dirigidas a los diversos colectivos de empleados públicos, a través de planes de formación que han ido adaptándose a los requerimientos y necesidades formativas que, en cada momento, se han demandado del INAP, siempre sobre la base de la detección de necesidades efectuada desde el propio organismo.

De la Dirección del Instituto dependen los siguientes órganos con nivel orgánico de Subdirección General:

- La Gerencia.
- La Subdirección de Aprendizaje.
- La Subdirección de Formación Local.
- La Subdirección de Selección.

Asimismo, dependen de la Dirección del Instituto otras dos unidades:

- El Centro de Estudios y Gestión del Conocimiento.
- El Departamento de Innovación Pública.

La responsabilidad de la <u>dirección académica del máster</u> le corresponderá al Consejo Académico Único del INAP que está formado por tres miembros natos – el Director del INAP y dos subdirectores generales de esta institución – y tres miembros designados —Catedráticos de Universidad de reconocido prestigio que impartan docencia en alguno de los másteres del INAP—. Como secretario del Consejo Académico actuará un funcionario de una de las subdirecciones de formación del INAP.

Además, el INAP cuenta con los siguientes <u>recursos humanos de apoyo</u> al título:

Puesto	Nivel	Unidad
Subdirector/a de Aprendizaje	Nivel 30	Subdirección de Aprendizaje
Subdirector/a de Formación Local	Nivel 30	Subdirección de Formación Local
Subdirector/a Adjunto/a de Aprendizaje	Nivel 29	Subdirección de Aprendizaje
Jefe/a de Área	Nivel 28	Subdirección de Aprendizaje
Jefe/a de Área	Nivel 28	Subdirección de Aprendizaje
Jefe/a de Área	Nivel 28	Subdirección de Formación Local
Jefe/a de Área	Nivel 28	Subdirección de Formación Local



Jefe/a de Servicio	Nivel 26	Subdirección de Aprendizaje
Jefe/a de Sección	Nivel 24	Subdirección de Formación Local
Administrativo	Nivel 18	Subdirección de Aprendizaje
Administrativo	Nivel 16	Subdirección de Formación Local

A este personal de apoyo se suma el personal de apoyo que la UIMP pone a disposición de este título para garantizar la calidad de la docencia, de la investigación y de la formación del estudiante. La tabla que se muestra a continuación indica la denominación del puesto, las responsabilidades y la categoría administrativa de cada puesto. Así pues, tal y como puede observarse, la UIMP pone a disposición de este título 9 personas.

Denominación del puesto	Responsabilidades	Categoría administrativa
Coordinador de estudios y programas	Coordinación general de programas de posgrado de la Universidad Responsable de los procesos de evaluación de títulos.	Profesor titular de universidad
Coordinador de estudios de posgrado	Coordinación del estudio. Control de proyectos, edición, seguimiento presupuestario y de la renovación de los estudios.	
Técnico de gestión	Gestión del programa de posgrado	Técnico de programación
Auxiliar administrativo Vicerrectorado de Posgrado e Investigación	Tareas administrativas.	Auxiliar administrativo
Jefe de la Secretaría de Alumnos de Posgrado.	Matriculación y gestión del expediente académico. Expedición de certificaciones y títulos.	Maestra
Auxiliar administrativo de Secretaria de alumnos	Auxiliar en los proceso de matriculación de alumnos	Auxiliar administrativo
Jefe del servicio de convenios	Coordinación y seguimiento del convenio	Gestión del Estado
Jefe se servicio de informática	Gestión del área informática de la UIMP	Gestión del Estado
Técnico de informática	Administrador del Campus Virtual. Centro de atención al usuario.	Técnico de programación

7	,	Recursos	materia	عما
/	•	Necui 303	materia	163



7. RECURSOS MATERIALES Y SERVICIOS

El 12 de Febrero de 2013 se firmó el Convenio Marco de Colaboración entre la UIMP y el INAP que incluye entre otras cuestiones la realización conjunta de programas de posgrado que ampara y da soporte a esta propuesta de Máster.

El 28 de junio de 2019 se firmó el Convenio específico de Colaboración para el desarrollo del Máster Universitario en Dirección y Liderazgo Públicos.

El Máster Universitario en Dirección y Liderazgo Públicos se impartirá principalmente a través del aula virtual del INAP, para las acciones formativas a distancia, y en cualquiera de las sedes del INAP, en Alcalá de Henares y Madrid, para las clases presenciales. Se describen a continuación los recursos materiales y servicios que el INAP pondrá a disposición de los estudiantes de este máster.

7.3. Justificación de los medios materiales y servicios disponibles.

En el INAP, los alumnos e investigadores encontrarán un centro con tecnología punta para el estudio, la investigación y la compartición del conocimiento. Un centro de reconocido prestigio cuya misión se encuentra alineada con las tendencias más avanzadas en materia de aprendizaje y cuya reflexión es esencial para la transformación del Estado y sus Administraciones públicas.

Sede principal en la calle Atocha

El INAP dispone actualmente de dos sedes: la sede principal desde 1991, ubicada en el edificio que albergó la antigua Facultad de Medicina de San Carlos en la calle Atocha 106 de Madrid, y su sede histórica, situada en el Colegio de San Ildefonso, Plaza de San Diego s/n, de Alcalá de Henares.

La sede principal del INAP es patrimonio histórico desde 1997 y objeto de la máxima protección que otorga la normativa española al ser bien de interés cultural. Esta sede ocupa una superficie construida de 14.450 metros cuadrados, distribuidos en tres plantas y tres alas en forma de U, con una entrada principal en la calle Atocha por la que se accede tanto a las dependencias de las tres plantas como a un patio ajardinado de aproximadamente 1.200 metros cuadrados que se encuentra en el centro del edificio.

El edificio conjuga el referido valor histórico y patrimonial, que satisface las necesidades representativas de la institución, con una aspiración de modernidad que se manifiesta en unas instalaciones acordes con su tiempo para llevar a cabo sus tareas de selección, formación e investigación de las principales líneas de actuación de las Administraciones públicas. Cuenta con cobertura de red Wifi en aulas y zonas comunes.



Para estos fines dispone de:

- 10 aulas con un aforo total de 344 personas, todas ellas con acceso a Internet, proyectores de techo, pantallas de proyección, ordenador portátil, micrófonos móviles y punteros digitales para ponentes, dos pizarras convencionales y papelógrafos móviles. Casi todas estas aulas reciben luz natural y todas cuentan con un mobiliario adecuado para la docencia.
- Cuatro aulas de informática con un total de 84 equipos y, en caso de ser necesario,
 84 puestos para clases presenciales.
- Aula Magna, con una superficie de 156 metros cuadrados y un aforo de 96 personas, dos proyectores de techo, dos pantallas de proyección, mesa presidencial para siete ponentes con ordenadores y micrófonos individuales, atril con ordenador y micrófono y cabinas para traducción simultánea.
- Tres salas de reuniones. Dos de ellas, sala "Javier de Burgos" y sala "Alejandro Olivan", de una superficie de 50 metros cuadrados y una capacidad para 20 personas cada una. La sala "Javier de Burgos" está dotada de un moderno sistema de videoconferencia. Ambas se utilizan adecuadamente para la realización de talleres prácticos. La tercera sala, "Centro de Estudios" tiene una capacidad para 8 personas.
- Diez salas de tribunales de selección de una superficie de 50 metros cuadrados y una capacidad para 20 personas cada una.

El edificio cuenta con los siguientes servicios:

- Servicio de reprografía centralizado y una fotocopiadora por planta en la zona de aulas.
- Servicio de conserjes de las 8 a las 20 horas dedicados a la preparación de aulas y asistencia permanente a profesorado y alumnado.
- Un servicio de cafetería con capacidad para 100 comensales sentados, con menús del día asequibles.
- Un servicio de seguridad 24 horas al día y sistema iónico de detección de incendios.
- 10 baños múltiples por sexo, incluyendo 4 en la zona de aulas.
- Climatización central.
- Un Gabinete Médico dotado con médico y enfermero de lunes a viernes de las 9 a las 14 horas.

El edificio cumple con la normativa de accesibilidad universal y está perfectamente adaptado a personas con discapacidad al disponer de dos baños para personas con discapacidad en la zona de aulas, un salva-escaleras y ascensores con puertas que permiten la entrada de sillas de ruedas.

El INAP está muy bien comunicado con otras zonas de Madrid y alrededores, pudiendo llegarse de la forma siguiente:

- Dos paradas de metro cercanas (Antón Martín y Atocha) con parada de la línea 1.
- Estación de Atocha a 10 minutos a pie, con parada de las siguientes líneas de cercanías C1, C2, C3, C4, C5, C6, C7, C8 y C10, y líneas de largo recorrido de RENFE y AVE.



 Dos paradas de autobuses cercanas en calle Atocha –líneas 6, 26 y 32- y Paseo del Prado -10, 14, 27, 34, 37 y 45-.

Sede histórica en Alcalá de Henares

La sede histórica del Instituto forma parte de la Antigua Universidad Cisneriana comenzada por el Cardenal Cisneros en 1499 y es Patrimonio de la Humanidad, junto con el resto del casco histórico de Alcalá de Henares. En la actualidad, el INAP ocupa de forma exclusiva la segunda planta del Colegio de San Ildefonso en torno al Patio de Santo Tomás.

El Instituto dedica principalmente esta sede a la celebración de cursos internacionales y de inmersión lingüística en inglés y en francés, y dispone para esos fines de las siguientes instalaciones:

- 6 aulas con un aforo de 30 personas, todas ellas con acceso a Internet, proyectores de techo, ordenador portátil y micrófonos móviles para ponentes. Casi todas estas aulas reciben luz natural y la mayoría cuenta con un mobiliario renovado en los últimos cinco años.
- Un aula de Informática con 20 equipos.
- Un salón de actos, con capacidad para 85 personas, con acceso a Internet, mesa presidencial para cinco ponentes y dos micrófonos individuales.

	Sede principal (C/Atocha 106)						
	AULAS						
Medios tecnológic					cos y audiovisuales		
Ubicación	Aulas	Capacidad	Conexión internet	Cañón y pantalla	Micrófonos		
Sótano	Aula S.1	20	Sí				
	Aula 1.1	28 equipos	Sí				
Primera	Aula 1.2	38	Sí				
planta	Aula 1.3	38	Sí				
	Aula 1.4	38	Sí				
	Aula 1.5	52		Sí			



Ubicación	Aulas	Capacidad	Medios tecnológicos y audiovisuales			
	AULAS y	SALAS al serv	icio del estudi	ante		
	Sede	Histórica (Alc	alá de Henares	5)		
	Sala IV	20	Sí (cañón portátil)			
planta	Sala III	20	Sí	(cañón portá	til)	
Tercera	Sala II	20	Sí	(cañón portá	til)	
	Sala I	20	Sí ((cañón portá	til)	
planta	Javier de Burgos	20		Sí		
Segunda	AULA MAGNA	96		Sí		
Primera planta	Alejandro Olivan	20		Sí		
Ubicación	Aulas	Capacidad	Conexión internet	Cañón y pantalla	Micrófonos	
			Medios tecn	iológicos y au	ıdiovisuales	
	SALA	S al servicio	del estudiante			
Tercera planta	Aula 3.1	16 equipos		Sí		
	Aula 2.6	16		Sí		
	Aula 2.5	38		Sí		
planta	Aula 2.4	38		Sí		
Segunda	Aula 2.3	38	Sí			
Aula 2.2		28 equipos		Sí		
	Aula 2.1	38	Sí			
	Aula 1.6	15 equipos	Sí			



			Conexión internet	Cañón y pantalla	Micrófonos
	Salón de Actos	85	Sí		
	Sala de Informática	20 equipos	Sí		
	Aula 1	30	Sí		
Segunda planta	Aula 2	30	Sí		
	Aula 3	30	Sí		
	Aula 4	30	Sí		
	Aula 5	30	Sí		
	Aula 6	30	Sí		

Aula virtual

En la construcción de un contexto para el desarrollo del proceso de enseñanza/ aprendizaje ya no sólo presencial, sino mediado por la distancia, se han tenido en cuenta las particularidades de la configuración de un buen "Entorno Virtual de Enseñanza-Aprendizaje" (conocido por sus siglas: EVEA).

Sabiendo que los EVEA son implementados a través de los sistemas de gestión del aprendizaje (*Learning Management System*, LMS), y considerando la prevalencia en este ámbito de plataformas como Moodle y *WebCT/Blackboard*, el INAP apuesta, por su flexibilidad, así como sus prestaciones educativas, su soporte libre, compatibilidad y continuo desarrollo, por la plataforma Moodle como sistema de gestión educativo.

El aula virtual se desarrolla en la plataforma de formación Moodle y da soporte a todos los estudiantes matriculados en el máster. El acceso a cualquier servicio ajeno al propio INAP (incluido internet) se realiza mediante una conexión en alta disponibilidad con la Secretaría de Estado de Función Pública del Ministerio de Política Territorial y Función Pública, que cuenta con una línea principal de 51 Mbps con la sede de Mª de Molina, nº 50, y una línea de respaldo de 10.2 Mbps con la sede de Castellana, nº 3.

El INAP cuenta con dos plataformas de formación en línea: una destinada a los cursos que se imparten de forma habitual el aula virtual, que será la que utilicen los alumnos matriculados en el Máster Universitario en Dirección y Liderazgo Públicos, y otra destinada a la impartición de cursos masivos abiertos (conocidos como MOOC por sus siglas en inglés). Ambas se basan en software de fuentes abiertas (Moodle para cursos tutorizados y EDX para cursos masivos).



La plataforma de formación en línea del INAP está soportada sobre un *software* libre de gran difusión en la comunidad educativa (Moodle v2.9), lo que hace que una gran parte de los alumnos, y sobre todo de formadores, ya cuenten con el conocimiento del uso y explotación de dicha herramienta. Por otra parte, se trata de una herramienta que mantiene un gran avance en su proceso de desarrollo, por lo que siempre incorpora las más recientes funcionalidades de apoyo al proceso educativo.

Esta plataforma ofrece una gran cantidad de recursos y actividades que van desde la posibilidad de que los alumnos trabajen colaborativamente en un mismo espacio (wiki), a la autocorrección de cuestiones (cuestionario), el envío de tareas (tarea), la creación de bases de datos o términos (glosario) o, entre otros elementos, los debates (foros) y la corrección por pares o coevaluación entre los alumnos (taller).

Cada aula virtual habilitada en Moodle posee una estructura semejante para conseguir dar homogeneidad a todas las asignaturas del título y construir un espacio cómodo y recurrente para el alumno. De este modo, la parte superior del aula virtual contiene información general (título, docentes, contactos, etc.), la guía docente para poner en conocimiento de los estudiantes los objetivos, contenidos, metodología y evaluación de la asignatura y un foro de dudas para abrir un espacio a la interacción y seguimiento de los alumnos.

La plataforma de formación virtual del INAP además, integra el uso de la herramienta de videocolaboración *Blackboard Collaborate*, que permite crear con gran facilidad a los formadores sesiones de video-colaboración y su grabación para visionado posterior.

La plataforma de formación en línea se encuentra hospedada en el propio CPD del INAP y presta servicios tanto al INAP, como a otros organismos de la Administración con los que existen firmados convenios de colaboración.

Todos los alumnos matriculados en máster contarán con el acceso a un Módulo 0 de familiarización con la plataforma Moodle. Este módulo está diseñado para que los alumnos puedan conocer de forma práctica la plataforma así como las herramientas que serán propuestas por el profesorado para la realización de actividades durante el máster.

El INAP cuenta, además, con una serie de servicios vinculados a las plataformas de formación como son los siguientes:

- Servicio de Centro de Atención a Usuarios, con un horario de 24 horas de lunes a sábado, donde pueden realizar consultas técnicas sobre el uso de las herramientas.
- Servicio de video-colaboración, basado en la herramienta *Blackboard Collaborator* que permite a los formadores programar, con gran facilidad, reuniones de video colaboración en las plataformas En línea.
- Servicio de lectura de texto a voz. Este servicio permite la lectura automatizada de todos los contenidos de los cursos, facilitando el uso de la herramienta a personas con discapacidad visual.



Biblioteca del INAP

La Biblioteca del Instituto Nacional de Administración Pública, dentro del conjunto de las Bibliotecas de la Administración General del Estado (BAGE) es una biblioteca especializada en Derecho Público, Derecho Administrativo, Ciencia de la Administración, Función Pública, Hacienda Pública, y otras materias relacionadas. Su colección, de relevancia internacional, es una de las más importantes de España en este ámbito.

La Biblioteca presta sus servicios a, funcionarios y empleados de todas las Administraciones públicas, profesores y alumnos de los cursos del INAP, profesores e investigadores universitarios, especialistas e investigadores en materias relacionadas con las Administraciones públicas, dando así soporte a la labor de la institución a la que pertenece.

La característica de la colección bibliográfica y documental del INAP está determinada por el carácter docente del organismo y sus objetivos fundacionales de formación, estudio e investigación en todo lo relativo a las Administraciones públicas. De esta manera, junto a un mayoritario porcentaje de temas sobre la Administración, el Derecho Público y la Unión Europea, coexisten otras materias íntimamente relacionadas, como es el caso de la Administración local, urbanismo, participación ciudadana, transparencia y rendición de cuentas, entornos personales de aprendizaje, investigación en innovación y calidad educativas.

El origen de la biblioteca fueron los fondos procedentes de la biblioteca del antiguo Instituto de Estudios de Administración Local (IEAL). En la actualidad, estos fondos se mantienen e incrementan teniendo en cuenta, las necesidades y prioridades de los usuarios e investigadores a los que va dirigidos los servicios de la biblioteca.

Instalaciones

La ubicación actual de la biblioteca, en la plata tercera del edificio de Atocha, cuenta con una amplia sala de lectura con estanterías de madera, donde están colocados los libros mediante la CDU y número *currens* de libre acceso para los usuarios. Tiene una techumbre de vigas de madera entrecruzadas, que son originales del antiguo edificio del Hospital de San Carlos.

Además cuenta con la sala de revistas, que es utilizada para albergar los últimos números de la revistas, y como sala de trabajo. El depósito está ubicado en la planta primera, dotado de estanterías a modo de compactos, para optimizar el espacio disponible, y donde se aloja gran parte de la colección y del fondo antiguo en buenas condiciones de conservación.



La colección

DATOS DE LA COLECCIÓN						
Monografías		Publicaciones periódicas	Analíticas de monografías	Artículos de revista		
Fondo moderno 82.9		82.982				
Fondo antiguo		12.677				
	S. XVI-XIX	2.522				
	1900 a 1960	10.155				
En curso			124			
Cerradas			2.464			
Totales		95.659	2.588	17.930	103.490	
Total	219.667					

Además de los servicios de acceso a bases de datos disponibles en la biblioteca del INAP y a través de la intranet del organismo, como a las publicaciones adquiridas al grupo editorial *Thomson Reuters* — Aranzadi, La Ley de *Wolters Kluwer*, Ágora, y todas las publicaciones que a través de estas plataformas permite acceder a aquellas monografías y ejemplares de publicaciones periódicas que se adquieren en la Biblioteca, ya sea por suscripción o por compra a través de proveedores.

El acceso electrónico permite la mejora de la consulta de los usuarios, para ello, la Biblioteca introduce cada ejemplar en la plataforma y añade su descripción al catálogo, de forma que se permite el aprovechamiento máximo del doble formato.

El acceso se hace a través de la siguiente URL https://www.inap.es/biblioteca y desde esta se puede acceder en línea al catálogo de acceso público en Línea de la biblioteca (OPAC) https://opac.inap.es/OPAC/opac/SearchForm

Préstamo de publicaciones a usuarios de la biblioteca

Para este tipo de préstamo, se ha establecido un plazo de unos 15 días, renovable por otros tantos.

Se incluyen en este servicio de préstamo todas las publicaciones del catálogo de la biblioteca, excepto las obras anteriores a 1959, obras raras, únicas o de características especiales, y que por su valor solo son de consulta en la propia biblioteca, también están fuera del préstamo las obras de referencia y las revistas.



Cuando las consultas de los usuarios no se pueden atender con el fondo de la Biblioteca, se lleva a cabo una labor de búsqueda que incluye la consulta de otras bases de datos y/o catálogos de otras bibliotecas y organismos públicos o privados tanto nacionales como extranjeros que proporcionan el documento solicitado; si se encuentra entre los fondos de otra biblioteca, se denomina préstamo interbibliotecario, es decir, entre bibliotecas. Existe una norma básica que le diferencia del préstamo personal y es que la biblioteca que solicita una publicación se hace responsable de ella a todos los efectos.

Información bibliográfica y documental

Este servicio se presta utilizando todas las herramientas de que dispone el bibliotecario, fundamentalmente las bases de datos tanto las disponibles en Internet, como aquellas a las que está suscrita la biblioteca ya sean en soporte electrónico o mediante acceso en línea.

Entre los servicios que la biblioteca del INAP presta, está el apoyo a la generación de conocimiento y a los trabajos de investigación que se realizan en el Instituto.

Formación de usuarios

Se denomina a la formación que se imparte a los usuarios para el manejo, utilización y buen aprovechamiento del catálogo, sea de manera personalizada, sea a través de documentos tutoriales en los que se explica pormenorizadamente el acceso al catálogo y a las bases de datos a través de la Intranet.

Boletín de novedades

La biblioteca edita boletines de novedades a través de la Intranet de todas las novedades. Mensualmente las monografías que han ingresado en la base de datos durante el mes anterior. Y cada dos meses otro que recoge los sumarios y artículos de publicaciones periódicas, en los que consta un registro completo, de modo que cualquier usuario pueda localizar de forma autónoma y con facilidad la publicación en el catálogo.

La biblioteca en las redes sociales

Con carácter general se informa de la biblioteca a través de las redes sociales de la institución: novedades, avisos, conmemoraciones y difusión de la colección, tanto en Twitter como en Facebook.





Acceso a la biblioteca

Para la expedición del carnet de usuario, se debe aportar, una fotocopia de un documento que acredite alguna de las siguientes condiciones y cumplimentar el formulario que se facilita de en el mostrador de la sala de lectura, este carnet da derecho tanto a préstamo interno como externo para los siguientes grupos de usuarios:



- Funcionarios y empleados de todas las Administraciones públicas
- Profesores y alumnos de los cursos del INAP
- Profesores e investigadores universitarios
- Especialistas e investigadores en materias relacionadas con la Administración pública
- Opositores
- Estudiantes universitarios

Son objeto de préstamo todos los fondos de la biblioteca, a excepción de:

- Publicaciones periódicas
- Manuales de Derecho
- Códigos de legislación
- Textos legales del BOE
- Obras de referencia
- CD.
- Fondo antiguo (anteriores a 1959). Solamente pueden ser consultados en la sala de la biblioteca por razones de conservación, bajo supervisión del personal de la biblioteca.
- Otros documentos que, según criterio de la dirección de la biblioteca, se considere que deben quedar excluidos del préstamo, de un modo temporal o definitivo.

<u>Duración y condiciones del préstamo</u>

Como norma general, los usuarios deberán acudir al mostrador de información y préstamo de la Biblioteca para realizar el de préstamo:

- Préstamo domiciliario El usuario podrá disponer de un máximo de tres ejemplares durante 15 días naturales. Los préstamos podrán ser renovados. Las renovaciones podrán hacerse personalmente, por teléfono o por correo electrónico a nuestro buzón institucional: biblioteca@inap.es
- Préstamo para la sala de lectura.
- El usuario podrá consultar los documentos de la biblioteca. Los ejemplares de fondo antiguo, por razones de preservación, solo podrán ser consultados en la sala de lectura bajo la supervisión del personal de la misma.
- Préstamo interbibliotecario.

Cualquier biblioteca española puede hacer una solicitud de préstamo interbibliotecario. Cuando el envío del original no sea posible, la biblioteca ofrecerá una reproducción en PDF. Este servicio no conlleva ningún coste para el usuario.

Las peticiones se realizarán a través de correo electrónico biblioteca@inap.es. Los ejemplares objeto de préstamo serán devueltos por correo ordinario a nuestra biblioteca.



Servicios con criterios de accesibilidad universal y diseño para todos

El INAP asumió ya en su Plan Estratégico General 2012-2015 el firme compromiso de facilitar sus derechos a las personas con discapacidad.

Con ese objetivo aprobó el Plan Operativo de Responsabilidad Social, que viene desarrollando distintas medidas en materia de accesibilidad, ha lanzado la colección INNAP Inserta o ha publicado el «Libro Blanco sobre acceso e inclusión en el empleo público de las personas con discapacidad».

Es precisamente en esta obra en la que se incluye una interesante propuesta: el Delegado para las personas con discapacidad, cuyo objetivo es velar por el cumplimiento efectivo de las medidas y los ajustes necesarios en materia de la accesibilidad dentro del ámbito organizativo.

Por Resolución de 21 de octubre de 2015, el INAP creó la figura del Delegado para las personas con discapacidad en el ámbito del instituto y por Resolución de 5 de junio de 2017 se nombró al actual delegado.

El Delegado para las personas con discapacidad sirve de conexión entre la Gerencia del INAP y las personas con discapacidad, cualquiera que sea su relación con el instituto (empleado público, alumno, visitante...).

Sus funciones son:

- Velar por el cumplimiento de las medidas de accesibilidad, en colaboración con el Servicio de Asuntos Generales y el de Prevención de Riesgos Laborales del INAP.
- Servir de punto focal de referencia para las personas con discapacidad que requieran de una atención específica en su acceso o tránsito por el edificio.
- Informar a las personas con discapacidad de sus derechos, de las medidas que ofrece el INAP y de las posibles adaptaciones que atiendan las necesidades puntuales o permanentes de aquellas, y trasladar las solicitudes a la unidad correspondiente.
- Participar, cuando para ello sea llamado, en reuniones de los diversos grupos de trabajo constituidos en el organismo en los que se traten asuntos que afecten de manera directa a la accesibilidad y a los derechos de las personas con discapacidad.
- Atender las solicitudes de información que sobre la materia se reciban en el buzón delegado.discapacidad@inap.es
- Elevar propuestas a la Gerencia del INAP que redunden en un mejor cumplimiento de los derechos de las personas con discapacidad.

Con la creación de esta figura, el INAP avanza en su compromiso de inclusión de todos en una sociedad más justa y garantiza la accesibilidad en todos sus medios y servicios disponibles.



Revisión y mantenimiento de los recursos disponibles

La Gerencia del INAP, en colaboración con el resto de unidades del INAP, va identificando las necesidades de materiales y servicios de las aulas y salas de formación. Para la adquisición de materiales y servicios se aplica la normativa de contratación correspondiente, según las características económicas de la compra a realizar de acuerdo con lo que a este respecto establezca la Gerencia del INAP. Si la naturaleza del material adquirido lo requiere, este deberá ser inventariado de modo que el inventario se encuentre actualizado y se hagan las previsiones presupuestarias oportunas respecto de su mantenimiento y conservación. Se incluye aquí, entre otras cuestiones, la actualización de los fondos bibliográficos del INAP.

Por otro lado, el INAP cuenta con un plan de mantenimiento preventivo y correctivo de sus recursos materiales que es llevado a cabo por la unidad correspondiente de mantenimiento o por un servicio externo, en caso de que los recursos y servicios así lo requieran. Se incluye aquí todo lo relativo al mantenimiento y actualización de la red WIFI del INAP, de su Aula Virtual y de sus aulas de informática.

8. Resultados previstos



8.1. Estimación de valores cuantitativos para los indicadores que se relacionan a continuación y la justificación de dichas estimaciones.

A partir de la experiencia acumulada del INAP en la impartición del Máster Universitario en Liderazgo y Dirección Pública y del Máster Universitario en Comunicación de la Administración pública, se han estimado los siguientes valores cuantitativos para los indicadores que se señalan a continuación.

Tasa de graduación.

Se prevé una tasa de graduación entre el 75 - 80%.

La experiencia acumulada en la formación de directivos públicos que realiza INAP indica que la tasa de graduación se sitúa en torno al 74-80%. En concreto, la media de graduación de los anteriores Másteres Universitarios en Liderazgo y Dirección Pública y del Máster Universitario en Comunicación de la Administración pública se sitúa en torno al 79%.

Tasa de abandono.

La tasa de abandono se prevé en torno al 10% de acuerdo con la experiencia del INAP en la realización de las ediciones anteriores de dichos másteres.

Tasa de eficiencia.

De acuerdo con la experiencia del INAP en la formación de directivos públicos y, en concreto, con la experiencia en la impartición de los dos másteres universitarios anteriormente citados, donde la tasa se sitúa en el 100%, se prevé que la tasa de eficiencia de este máster se sitúe por encima del 90%.

10. Cronograma de implantación



10.1. Cronograma de implantación

En caso de obtener en tiempo y forma la verificación por parte de la ANECA, este Máster Universitario en Dirección y Liderazgo Públicos iniciaría su impartición en octubre de 2019, finalizando el primer cuatrimestre en febrero de 2020. El segundo cuatrimestre se desarrollaría entre marzo y junio de 2020, el tercero entre los meses de octubre y febrero de 2021, y el cuarto entre marzo y junio de 2021, finalizando en junio de 2021 con la defensa de los trabajos fin de máster.