

MÁSTER UNIVERSITARIO EN DIRECCIÓN Y LIDERAZGO PÚBLICOS

III EDICIÓN 2023 - 2025

GUÍA DE ESTUDIO

Asignatura: TFM

6 CRÉDITOS

Coordinadores:

María Crespo Garrido. Especialidad Alta Gerencia

Esteban Romero Frías. Especialidad Sociedad Digital

María José Canel. Especialidad Comunicación de la Administración Pública

María Rosa de la Peña Gutiérrez. Especialidad Dirección en la Administración Local

Madrid, junio de 2024

ÍNDICE

1. Descripción general y objetivos
2. Carga lectiva
3. Competencias a adquirir
4. Presentación y aceptación de la propuesta de TFM
5. Asignación de tutores y funciones
6. Estructura del TFM. Pautas para su elaboración
7. Depósito y defensa del TFM
8. Comisión de evaluación
9. Criterios de evaluación
10. Actas y calificaciones
11. Custodia en el repositorio institucional y publicación en el banco de buenas prácticas del INAP
12. Conducta ética y plagio
13. Calendario
14. Bibliografía
15. Coordinadores
16. Anexos
 - Anexo 1. Portada del TFM
 - Anexo 3. Ficha de informe del Tutor

1. Descripción general y objetivos

El Trabajo de Fin de Máster (TFM) supone la realización de un trabajo individual, en el que cada estudiante integrará los conocimientos, capacidades y competencias adquiridos durante el período de docencia del máster. Para su presentación será necesario haber superado el resto de asignaturas que integran el máster.

El objetivo perseguido con el TFM es verificar en qué medida el alumno ha adquirido la capacidad de identificar problemas, de analizar la realidad desde una perspectiva crítica y de desarrollar una propuesta o presentar unos resultados.

En el TFM la investigación puede ir dirigida hacia dos finalidades:

2. Un trabajo de análisis sobre una política o un problema público concreto. Debe estar fundamentado en un marco teórico que dé consistencia científica a aquello que se pretende confirmar; es decir, requiere enmarcar bien el interrogante a investigar o la hipótesis de partida. Además, es importante clarificar el enfoque y el diseño metodológico buscando la coherencia de todo el conjunto. Cabe recordar que este máster universitario no tiene finalidad investigadora, por lo que el análisis no será meramente teórico, sino que deberá incluir alguna propuesta concreta, en coherencia con el carácter profesional del título.
3. Un trabajo de investigación aplicada. Diseño de una propuesta que responda a una necesidad detectada en la Administración pública. La propuesta se planteará como un plan o un proyecto a desarrollar, que incluirá los sistemas de seguimiento y evaluación correspondientes. El trabajo debe demostrar la capacidad del alumno para realizar planteamientos adecuados al problema o problemas detectados, para aplicar la metodología más adecuada y para desarrollar la propuesta. En el TFM se deberá caracterizar con detalle el mencionado problema o necesidad, presentar las posibles soluciones técnicas y organizativas en el contexto económico, técnico y organizativo definido y desarrollar la solución propuesta. El TFM deberá conjugar una visión estratégica y operativa, justificando la viabilidad del proyecto y reflejando adecuadamente qué impacto tendrá el proyecto dentro de la organización, qué actores están implicados y qué alianzas se deben establecer, qué decisiones estratégicas se deben tomar, con qué otros proyectos está alineado, etc. 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, si se opta por un trabajo de investigación aplicada, la propuesta de TFM deberá ser comentada con cada superior jerárquico, con el objetivo de facilitar su posterior aplicación práctica a situaciones y problemas reales

2. Carga lectiva

El tiempo de trabajo para el alumno se corresponde con 6 créditos ECTS, es decir 150 horas, desglosadas de la siguiente manera:

- Propuesta de TFM. Se estima que el alumno deberá emplear alrededor de 20 horas de trabajo en determinar el proyecto de TFM.
- Sesiones con los coordinadores: Se programarán sesiones presenciales y/o virtuales con el coordinador de la asignatura asignado a su especialidad, en las que se contextualizará y presentará la asignatura, se dará la información sobre el modo de evaluación, características básicas del trabajo, cómo afrontar las diferentes fases etc.
- Estudio, preparación y redacción del TFM. Una vez aprobada la propuesta, se estima que el alumno necesitará 120 horas para reunir y revisar tanto las fuentes documentales como los datos u otros materiales precisos, así como para la elaboración del documento escrito y la preparación de su defensa.

3. Competencias a adquirir

Competencias 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

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 de sus conocimientos y juicios.

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

Competencias 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.

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.

CE3 Identificar demandas de igualdad efectiva y conocer las políticas públicas orientadas a satisfacerlas.

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.

4. Presentación y aceptación de la propuesta de TFM

Cada alumno deberá remitir su propuesta a través del Aula Virtual **no más tarde de las 23:59 h. del 27 de octubre de 2024** y con las características que se establecen en este apartado. Las propuestas serán analizadas por una Comisión de Valoración, en la que participará el coordinador de la asignatura de cada especialidad, que comunicará a cada alumno la aceptación de la misma o, en su caso, las adaptaciones necesarias que deba realizar. En el supuesto de denegación de la propuesta, el interesado deberá presentar un nuevo documento en el plazo que se le indique.

En no más de 800 palabras, la propuesta debe exponer la siguiente información:

- Título.
- Modalidad (trabajo de análisis o investigación aplicada).
- Especialidad.
- Descripción general del trabajo propuesto.
- Objetivos que se propone con la realización del trabajo.
- Justificación de la relevancia, oportunidad e interés que tendrán los resultados del trabajo.

La propuesta de TFM se entregará a través del aula virtual en el plazo previsto más arriba. El coordinador o coordinadora de la asignatura en cada especialidad comunicará al alumno la decisión de la Comisión de Valoración sobre la aceptación o denegación de la propuesta de TFM o, en su caso, las adaptaciones necesarias que haya que hacer, adecuadamente justificadas. En el supuesto de denegación de la propuesta, el interesado deberá proponer una nueva en el plazo que se le indique.

5. Asignación de tutores y funciones

Aprobada formalmente la propuesta, el coordinador o coordinadora del TFM de cada especialidad propondrá, en coordinación con el INAP, un tutor para cada alumno; también los alumnos podrán proponer sus tutores. Los tutores contarán con experiencia y conocimientos suficientes para poder efectuar una labor de acompañamiento y supervisión a lo largo de todo el proceso de elaboración del trabajo, orientando y asesorando al alumno sobre contenido, forma, metodología, bibliografía, exposición y defensa pública. Esta orientación no implica, en ningún caso, responsabilidad en la elaboración y el contenido del trabajo. La responsabilidad del trabajo corresponde, en todo caso, al autor del mismo.

Una vez comenzado el trabajo, tanto el alumno que por causas justificadas quiera cambiar de tutor, como el tutor que por causas justificadas quiera renunciar a una dirección, deberán solicitarlo a la coordinación del máster. La persona coordinadora del TFM de la especialidad, tras recabar los informes que considere necesarios y el visto bueno del INAP, resolverá sobre la solicitud y procederá, en su caso, a la asignación de un nuevo tutor.

Con carácter previo a la defensa del TFM, según las fechas indicadas en el calendario, el tutor deberá emitir un informe adecuadamente motivado dirigido a la coordinación del Máster, siguiendo la plantilla que se adjunta como anexo 3 de esta guía.

6. Estructura del TFM. Pautas para su elaboración

El TFM no podrá exceder de 122.000 caracteres sin espacios, en letra Calibri 12, sin incluir índices, bibliografía y anexos.

La estructura orientativa del trabajo es la siguiente:

Portada. Se facilitará a los alumnos el modelo de portada oficial que deben incluir todos los trabajos y que contendrá el título. El título debe de ser breve y representativo del contenido. Un buen título contiene sólo las palabras necesarias.

Resumen ejecutivo en castellano e inglés. El resumen debe permitir al lector identificar la información básica contenida en el trabajo para que éste pueda decidir su lectura o, en el caso de que se trate de una investigación aplicada, para que pueda adoptar las decisiones oportunas. Por ello, el resumen tiene que ser estructurado y contener una breve descripción de los objetivos, las limitaciones y condicionantes, y los principales resultados del trabajo, planteando de manera sucinta las ventajas e inconvenientes de los diferentes escenarios y opciones, en caso de que los haya. El resumen se elaborará una vez se haya finalizado el cuerpo del trabajo.

Palabras clave (hasta un máximo de 10). Las palabras clave sirven para que el trabajo sea clasificado por bases de datos en las áreas sobre las que versa.

Índice. Recogerá todos los epígrafes del trabajo, incluidos la bibliografía y los anexos, con el número de página correspondiente. El índice es un reflejo de la estructura del trabajo.

Introducción. La introducción es el último apartado del cuerpo del trabajo que se escribe. Incluye: Identificación del área temática y justificación de su relevancia. La introducción debería explicar la lógica del trabajo, establecer las preguntas a las que se quiere responder y argumentar las razones por las que es relevante.

Objetivos / hipótesis. Se tiene que formular al menos un objetivo general de forma clara y concisa y este tiene que indicar el que se quiere conseguir en términos de resultados. Según el tipo de diseño habrá que plantear una hipótesis. Si se desea, se puede incluir este apartado dentro de la introducción.

Marco teórico y metodológico. Se trata de indicar qué marco teórico se usa para el estudio, que debe fundamentar el problema que se trata, señalando qué aspectos son los que se ponen particularmente en juego y mencionando las referencias bibliográficas pertinentes. La presentación del método (o los métodos, si es el caso) que se utiliza en el trabajo debe justificar su adecuación al marco teórico y a la cuestión planteada como objeto de estudio. Cabe recordar que el método no es un mero enunciado de las técnicas

utilizadas, sino que ha de explicar y orientar la manera en que vamos a enfocar una investigación y la forma en que vamos a recoger, analizar y clasificar los datos, con el objetivo de que nuestros resultados tengan validez y pertinencia, y cumplan con los estándares de exigencia científica.

Análisis y discusión. Esta parte es la que admite más variantes en función del tema, campo de conocimientos y el estilo de la investigación. Deberá estar estructurado en capítulos, epígrafes y sub-epígrafes y se puede organizar según distintos criterios en función de las cuestiones que se aborden, y de la elaboración de los argumentos, los razonamientos científicos y el estilo narrativo. En cualquier caso, se trata de que se expliquen, con un cierto grado de detalle, los textos analizados, los cuestionarios, entrevistas u otros procedimientos de recogida de datos y su análisis, etc.

Conclusiones. Las conclusiones harán referencia a las implicaciones operativas o a las consecuencias teóricas que se desprenden del análisis.

Bibliografía. Se incluirán en la lista todas las referencias citadas (y sólo las citadas) siguiendo [las normas APA](#).

Anexos (si procede). Se incluyen aquí documentos que entorpecerían la lectura del texto, y que sin embargo se quieren aportar porque constituyen información adicional sobre la investigación. Por ejemplo: los cuestionarios de encuestas, la guía de análisis de contenidos, la guía empleada en entrevistas en profundidad, relación de fechas clave, gráficos etc.

7. Depósito y defensa del TFM

La coordinación del máster establecerá las fechas de presentación y exposición de los trabajos dentro del calendario académico. El alumno deberá presentar a través del aula virtual en la fecha indicada una copia en soporte digital (incluyendo una versión en formato .doc u otro formato abierto y otra en Pdf), que quedará depositada en el INAP.

En la defensa del trabajo, que será presencial, cada alumno procederá, durante el plazo máximo de 20 minutos, a la exposición de los aspectos más destacados del mismo y de las conclusiones obtenidas. Finalizada la exposición, los miembros de la comisión de evaluación podrán dialogar con el autor sobre aspectos del trabajo, durante un periodo máximo de 10 minutos, para evaluar su contenido. El tutor del trabajo podrá estar presente durante la defensa.

La presentación debe ser fluida. **La comisión de evaluación ya ha leído el trabajo, por lo que no necesita la repetición de todos los contenidos.** No es preciso detenerse mucho en los conceptos y el marco teórico, puede resultar muy tedioso y la comisión ya conoce esta información. Hay que intentar que la presentación sea dinámica y breve. Para ello es recomendable ensayar repetidas veces para comprobar que se ajusta al tiempo establecido y poder decidir si algo debe eliminarse. Además, ensayar ayuda a adquirir soltura y a no leer. Se espera que el alumno responda adecuadamente a las preguntas y observaciones que formule la comisión.

En todos los casos los trabajos deberán ser originales e inéditos en su totalidad. Se advierte en este punto que se evitarán a toda costa los plagios, y que, de encontrarse plagios en un TFM, será desestimado categóricamente sin dar lugar a su defensa pública.

Si el alumno deseara utilizar materiales que elabora y emplea en su propio puesto de trabajo (e incluso publicarlos), puede hacerlo, pero siempre y cuando el tutor pueda constatar que esos materiales son de autoría del alumno.

8. Comisión de evaluación

Los trabajos serán evaluados por una comisión de evaluación designada por el consejo académico. La composición podrá variar en función de la temática de los diferentes TFM que se presenten. El tribunal estará formado por un mínimo de 3 personas, de acuerdo con la normativa de la UIMP. Además, un representante del INAP prestará apoyo al tribunal.

Con el fin de evitar conflictos de intereses, quien haya tutorizado un TFM no podrá ser miembro de la comisión que lo evalúe.

Se remitirán por correo electrónico tanto los TFM como los informes de los tutores a los miembros de la comisión de evaluación, una vez finalizados los plazos de entrega correspondientes.

9. Criterios de evaluación

La calificación reflejará el grado de adquisición de las competencias generales y específicas asociadas al título. Se prestará especial consideración a la transversalidad de la propuesta para velar por la adquisición de aquellas competencias o destrezas que se han trabajado simultáneamente desde distintas materias. Además, se tendrá en cuenta el rigor, la coherencia y la calidad formal.

Los criterios de valoración atenderán tanto al trabajo presentado (75% de la valoración) como a su defensa ante la comisión (25%). La comisión tendrá en cuenta el informe entregado por el tutor del trabajo que, en todo caso, no será vinculante.

10. Actas y calificaciones

Una vez finalizadas todas las presentaciones la comisión de evaluación hará constar, en un acta firmada por sus miembros, la calificación obtenida por cada TFM, que será comunicada a los alumnos en un plazo máximo de 10 días a través del aula virtual.

La publicación formal de las calificaciones la realizará la UIMP en el expediente de cada alumno a través de la secretaría virtual. A partir de esta publicación empieza a contar el plazo establecido por la UIMP para las posibles reclamaciones.

Las reclamaciones se deben hacer según el procedimiento establecido por la UIMP a tal efecto: <http://www.uimp.es/actividades-academicas/postgrado-e-investigacion/estudios/masteres-universitarios/evaluacion-y-convocatorias-en-masteres-universitarios.html>.

Será necesario obtener un mínimo de 5 puntos sobre 10 para superar el TFM.

En el caso de que tras la defensa el alumno obtenga la calificación de suspenso, la comisión de evaluación le hará llegar un informe con las recomendaciones oportunas para la mejora del trabajo. Se enviará una copia de este informe al tutor del TFM

11. Custodia en el repositorio institucional y publicación en el banco de buenas prácticas del INAP

Los TFM que resulten aprobados quedarán depositados en el repositorio del INAP. Los TFM que obtengan una calificación superior a 9 serán publicados en el Banco de Buenas Prácticas del INAP. El alumno deberá rellenar el documento de consentimiento, donde se indicará la modalidad de acceso elegido: abierto total o parcialmente restringido. La confidencialidad de los trabajos se solicitará formalmente ante la coordinación del Máster y será otorgada o denegada por la Comisión de valoración.

El INAP enviará una copia de los TFM en formato PDF a la UIMP, junto con los consentimientos recibidos.

El INAP se ocupará también de la conservación de los trabajos cuya difusión no haya sido autorizada y garantizará el acceso de los mismos para los evaluadores, gestores, u otras personas en los términos previstos en las disposiciones aplicables.

12. Conducta ética y plagio

El estudiante debe recordar que toda investigación está ligada a otros trabajos previos, y que es necesario citar el material utilizado para que todo lector interesado pueda acudir a la fuente original de la información o idea. Hay que citar en el formato correcto para remitir sin confusiones a las fuentes originales. Además, precisar las referencias es una forma de reconocer la propiedad intelectual. Plagiar es “copiar en lo sustancial obras ajenas dándolas como propias” (Asociación de Academias de la Lengua Española, 2001). A efectos del TFM se considerará plagio la transcripción total o parcial de textos ajenos haciéndolos pasar como propios. Es lícito fundir varios textos en uno expresando el contenido con las propias palabras siempre que no se enuncien ideas originales de otros autores sin citarlos, asumiendo así el mérito de las mismas. También es lícito ‘cortar y pegar’ partes de los textos de los demás, siempre que se pongan entre comillas y se cite la fuente (i.e. a través del método de cita ‘autor-fecha’). Un trabajo con excesiva cantidad de texto citado puede ser un mal trabajo, pero no será plagio.

La Coordinación del Máster utilizará programas informáticos de detección de plagio. El uso del material ajeno sin la cita correspondiente supondrá el suspenso del TFM.

EFERENCIAS: Asociación de Academias de la Lengua Española (2001). Diccionario de la Lengua Española, vigésima segunda edición. Bajado el día 30 de Junio de 2012, desde RAE, plagiar: <https://dle.rae.es/plagiar#TIZy4Xb>

13. Calendario

<u>Convocatoria</u>	<u>Actividad</u>	<u>Fechas</u>
	Sesiones informativas previas	Sesiones en línea. Octubre 2024
	Entrega de la propuesta de TFM	27 de octubre de 2024
	Revisión de propuestas, con aceptación y asignación de tutor	28 de octubre-2 de diciembre 2024
	Fecha límite para solicitar cambios de tutor	31 de enero de 2025
Junio	Entrega final del TFM en formato digital a la coordinación del máster a través del aula virtual.	1 de junio de 2025
	Entrega del informe del tutor. El informe lo entregará el tutor por correo electrónico a la coordinación del máster	8 de junio de 2025
	Presentación del trabajo ante la comisión de evaluación ¹	Del 23 al 27 de junio de 2025
Septiembre	Entrega final del TFM en formato digital a la coordinación del máster a través del aula virtual.	31 de agosto de 2025
	Entrega del informe del tutor. El informe lo entregará el tutor por correo electrónico a la coordinación del máster	3 de septiembre de 2025
	Presentación del TFM y defensa ante la comisión de evaluación	15 y 16 de septiembre de 2025

14. Bibliografía

Booth, Wayne C., Gregory G. Colomb y Joseph M. Williams. Cómo convertirse en un hábil investigador. Barcelona: Gedisa: 2008. ISBN 9788474328172

Recopilación de recursos: <https://biblioguias.ulpgc.es/c.php?g=660306&p=4662835>

¹ Se avisará de la fecha, la hora y el lugar a través del aula virtual.

15. Coordinadores

Especialidad Alta Gerencia

María Crespo Garrido. Doctora en CC.EE. por la Universidad de Alcalá, Premio Extraordinario de Doctorado. Profesora Titular de Universidad (Hacienda Pública) de la Universidad de Alcalá. Tiene reconocido un sexenio de investigación. Ha participado en más de diez proyectos de investigación nacionales e internacionales y otros tantos proyectos de innovación docente, como miembro del equipo o como responsable. Algunas de sus monografías son: *El I.R.P.F. español a través de sus dos siglos de existencia. Protección fiscal de la familia en una sociedad envejecida. Equidad y eficiencia en la gestión del gasto público desde la perspectiva comparada.* Ha sido profesora visitante de diversas universidades como Catholic University de Washington, London School of Economics, entre otras, y ha realizado diversas estancias de investigación y docencia en universidades europeas y americanas. Es coordinadora del Grupo de Investigación consolidado “Perspectivas de futuro de las políticas públicas de familia”, Grupo de Cooperación “El impacto socioeconómico de las Relaciones Bilaterales y Multilaterales entre los Países en Vías de Desarrollo, Europa, USA y Canadá” y del Grupo de Innovación Docente “El futuro de la docencia universitaria de Derecho y ADE a través de las TIC”.

Especialidad Sociedad Digital

Esteban Romero Frías. Profesor Titular de la Universidad de Granada en el Departamento de Economía Financiera y Contabilidad. Doctor en Contabilidad. Investiga en temas relacionados con innovación social, aprendizaje digital, Ciencias Sociales y Humanidades Digitales y análisis de redes sociales. Ha publicado artículos en revistas como Plos One, Journal of Informetrics, Scientometrics, JASIST, Neurocomputing, Comunicar, o Journal of Educational Computing Research, entre otras. Cuenta con 2 sexenios de investigación y 1 sexenio de transferencia de conocimiento e innovación. Ha formado parte de proyectos de investigación, como miembro del equipo de investigación y como investigador principal, a nivel regional, nacional e internacional, así como en convocatorias de entidades privadas.

Actualmente, Director de Participación e Innovación Social de la Universidad de Granada, y Director de Medialab UGR - Laboratorio de Investigación en Cultura y Sociedad Digital. En este marco, ha liderado proyectos como: LabINGranada - Laboratorio de Innovación Ciudadana de Granada (<https://labingranada.org/>); Laboratorio 717 - Laboratorio de Participación e Innovación Democrática de Andalucía (<https://laboratorio717.org/>); Red Knowmetrics de Ciencias Sociales y Humanidades Digitales (<https://red.knowmetrics.org/>); Facultad Cero; entre otros.

En el ámbito de la profesión economista, es Vicepresidente del Registro de Expertos en Cumplimiento Normativo y Digitalización del Consejo General de Economistas, así como miembro del Observatorio de Transformación Digital del Registro de Expertos Contables.

Más información en <http://estebanromero.com/>

Especialidad Comunicación de la Administración Pública

María José Canel (mjcanel@ucm.es, www.mariajosecanel.com) Catedrática de Comunicación Política y Sector Público. Universidad Complutense de Madrid. Especialista en comunicación en el sector público. Es autora líder en la especialidad: con más de 1000 citas, ocupa el segundo puesto en ranking de autores más citados en España, su obra está en la *Web of Science*. Galardonada con el *Victory Awards* a una de las 12 mujeres más influyentes en Comunicación Política (Washington, DC, 2016). Ha publicado en las editoriales más importantes internacionales de la especialidad (Palgrave, Wiley-Blackwell, Sage, Bloomsbury y Hampton Press) y nacionales (Ariel, Tecnos, Planeta y Eiuinsa). Goza de una amplia experiencia en el diseño y análisis del mensaje de gobiernos, percepciones públicas de líderes públicos, intangibles en el sector público, diseño y aplicación de planes de comunicación de políticas públicas, gestión pública y marca territorio y relaciones gobierno-medios de comunicación. Ha trabajado en la comunicación de la política migratoria, educativa, cultural, de igualdad y medioambiental de administraciones públicas nacionales, autonómicas y locales, tanto en España como en otros países. *Visiting Scholar* de la *School of Media and Public Affairs de la George Washington University*, es co-chair de la sección de Public Marketing and Communication de *European Group for Public Administration (EGPA)* y Presidenta fundadora de la Asociación de Comunicación Política (ACOP); Asesora y Directora del Gabinete de la Ministra de Educación, Cultura y Deporte (2000-2004). Autora, entre otros libros, de *La Comunicación de la Administración Pública* (Fondo de Cultura Económica), *Public Sector Communication* (Wiley-Blackwell, Coautora), *La comunicación de las instituciones públicas* (Tecnos), *Comunicación Política* (Tecnos), co-editora de *Comparing Political Communication across Time and Space* (Palgrave) y de *Government Communication. Cases and Challenges* (Bloomsbury). Forma parte del Consejo Editorial de *Gestión y Política Pública* (desde 2018), del *Central European Journal of Communication* (desde 2011), de *Communication Studies* (desde 2008), del [Journal of Political Communication](#) (1996-2002) y del Fondo de Cultura Económica (Colección Comunicación) (desde 2014). Actualmente está trabajando como co-editora en lo que será el primer *Handbook of Public Sector Communication* (Wiley-Blackwell). Fue la coordinadora académica del Máster en Comunicación de la Administración Pública del INAP (2015-2019). Tiene larga experiencia en el training de comunicadores de la Administración Pública en diferentes países: España, Francia, Holanda, Italia, Polonia, México, Colombia, Guatemala.

Especialidad Dirección en la Administración Local

Rosa de la Peña Gutiérrez, es Funcionaria de Habilitación Nacional de la Subescala de Secretaría, Categoría Superior. Ha ejercido como Secretaria en Ayuntamientos de la provincia Palencia y de Cáceres y desde el 2004 trabaja en el Ayuntamiento de Palencia como Vicesecretaria. Licenciada en Derecho por la Universidad de Valladolid, y Doctora en Derecho por la Universidad de Salamanca. Técnico Urbanista. Título expedido por el Instituto Nacional de Administración Pública. Diplomada en Dirección Superior de Recursos Humanos por el INAP. Ha colaborado en la redacción de las Ordenanza Tipo de Transparencia, Acceso a la Información y Buen Gobierno, así como en el Ordenanza Tipo de Administración Electrónica de la FEMP.



Tiene experiencia docente tanto en programas formativos del INAP como de la Federación Regional de Municipios y Provincias de Castilla y León, y ha escrito de forma individual (Revista La Administración Práctica, CUNAL) o conjunta (Obra colectiva sobre El nuevo Procedimiento Administrativo Local, editorial La Ley) varios artículos y obras sobre Administración Local

16. Anexos

Anexo 1. Portada del TFM.

 <p>UIMP Universidad Internacional Menéndez Pelayo</p>	 <p>MINISTERIO PARA LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y DE LA FUNCIÓN PÚBLICA</p>  <p>INAP INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA</p>
 <p>EAPD ESCUELA DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA DEL ESTADO</p> <p>Máster Universitario en XXX</p> <p>Curso académico: XXXX</p> <p>Título del TFM: [título completo del Trabajo de Fin de Máster]</p> <p>Trabajo realizado por: [Nombre y apellidos del autor] Dirigido por: [Nombre y apellidos del director y codirector (si lo hubiera)] Año en que se presenta y defiende el trabajo</p>	

Anexo 3. Ficha de informe del Tutor.

CUESTIONARIO DE EVALUCIÓN

TUTORES Y TRABAJOS DE FIN DE MÁSTER

Desde el INAP tenemos interés en la mejora continua de todos nuestros procesos formativos, y en consecuencia deseamos recabar información cualitativa sobre el desarrollo de algunas actividades. En otras circunstancias estos cuestionarios son de carácter anónimo, lo que permite su tratamiento general. En este caso, y dadas las características del TFM, el cuestionario no puede ser anónimo, pero se garantiza que la información en él contenida será tratada de forma confidencial y en ningún caso se trasladará a los interesados. Gracias por su colaboración.

Nombre del trabajo:

Tutor:

NOTA: valorar en una escala de 0 (mínimo) a 5 (máximo)

TRABAJO DE FIN DE MÁSTER	
1. La información proporcionada sobre el TFM en relación con su contenido, características y función es clara y útil	
2. La realización del TFM resulta un complemento necesario y útil para vertebrar lo aprendido a lo largo del curso selectivo/Máster	
3. El esfuerzo exigido para superar esta materia se ajusta al número de créditos	
4. Realizar este trabajo ha sido positivo para mi formación	
5. La coordinadora de la asignatura de TFM me han proporcionado orientaciones útiles para el planteamiento del trabajo	
6. El tutor/a me ha ofrecido distintas opciones y hemos consensuado el contenido y el enfoque del trabajo	
7. El tutor/a ha sido accesible a mis consultas y me ha proporcionado orientaciones útiles y relevantes para la realización del trabajo	
8. El tutor/a me ha facilitado el acceso a información necesaria para la realización del trabajo	
9. Considero que es un buen tutor/a de TFM	

Por favor, responda a las siguientes preguntas.

¿Crees que el tutor ha estado disponible durante todo el período de elaboración del TFM?

¿El tutor ha resuelto tus dudas tanto en relación con la orientación del trabajo, obtención de materiales o fuentes de información, orientación, así como las de índole metodológica?

¿Cuáles han sido las principales dificultades que has encontrado durante la elaboración del Trabajo de Fin de Máster? ¿Cómo crees que podrían solucionarse estos problemas?

¿Cuáles han sido los puntos fuertes y los aspectos más positivos tanto de la experiencia de elaboración del TFM como de la relación con el tutor?

¿Cómo valoras el papel de la coordinadora de la asignatura en relación con la elaboración del TFM? ¿Crees que se podría mejorar o modificar algún aspecto? ¿Cómo?

Preguntas con carácter general (no sólo del tutor)

¿Consideras que es necesaria la figura del tutor para el desarrollo y elaboración del TFM?

De la relación con el tutor, ¿qué puntos consideras positivos para transmitir a los nuevos tutores? ¿Cuáles negativos?

Otros comentarios sobre el máster con carácter general