



Máster Universitario en Liderazgo y Dirección Pública

UIMP Universidad Internacional
Menéndez Pelayo

en colaboración con



JUSTIFICACIÓN

El Instituto Nacional de Administración Pública es un organismo autónomo adscrito al Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas, que tiene encomendadas las tareas de selección de los funcionarios de los cuerpos generales de la Administración General del Estado, la formación de directivos públicos y del resto de las personas que componen las organizaciones administrativas, así como la reflexión sobre las principales líneas de actuación de la Administración española.

Entre los fines esenciales del organismo se encuentra desarrollar y ejecutar la política de formación de los empleados públicos en el ámbito de sus competencias, así como mantener relaciones de cooperación y colaboración con otras Administraciones y centros de formación de empleados públicos, nacionales e internacionales.

El Máster Universitario de Liderazgo y Dirección Pública tiene sus antecedentes directos en los programas formativos ofrecidos por el INAP para directivos públicos de la AGE,

CCAA, Administración Local e Iberoamérica. La propuesta responde al objetivo de crear un Máster universitario único dirigido a todos los directivos públicos, que se convierta en un referente nacional e internacional en la formación del personal directivo de las Administraciones Públicas.

En el marco de esta estrategia, en el 2012 ya se dio un primer paso con la oferta de un Máster en Dirección Pública dirigido a directivos tanto de la AGE, como de las CCAA y de la Administración Local.

¿Por qué un Máster oficial?

El INAP podría haberse planteado desarrollar este proyecto como un título propio, tal y como viene realizando hasta ahora en sus cursos largos que requieren un elevado nivel de especialización.

Sin embargo, son varias las razones que le mueven a obtener su verificación como título oficial:

1. Supone una garantía para los alumnos ya que podrán obtener un título universitario

oficial, con validez académica y profesional en todo el territorio nacional, adaptado al Espacio Europeo de Educación Superior.

2. Para los alumnos, además de contar con un título oficial, también les permitirá comparar con ofertas análogas disponibles en el mercado al utilizar la misma terminología en cuanto a competencias a desarrollar y tiempo de dedicación basado en el concepto ECTS (Sistema Europeo de Transferencia de Créditos).
3. Para el INAP, supone un compromiso con la calidad de la formación que se va a impartir, al quedar sujeta a los sistemas de evaluación y seguimiento de los títulos oficiales establecidos por la Agencia Nacional de Evaluación y Acreditación (ANECA) para comprobar su correcta implantación y resultados.

¿Qué ofrece este Máster?

El Máster que aquí se presenta se encuentra orientado al desarrollo de capacidades de dirección para liderar el proceso de transformación de las Administraciones Públicas. Es

por ello que el término “liderazgo” aparece en la denominación del Máster y es el eje principal sobre el que gira tanto la definición de las competencias generales y específicas como el diseño de las materias en el plan de estudios.

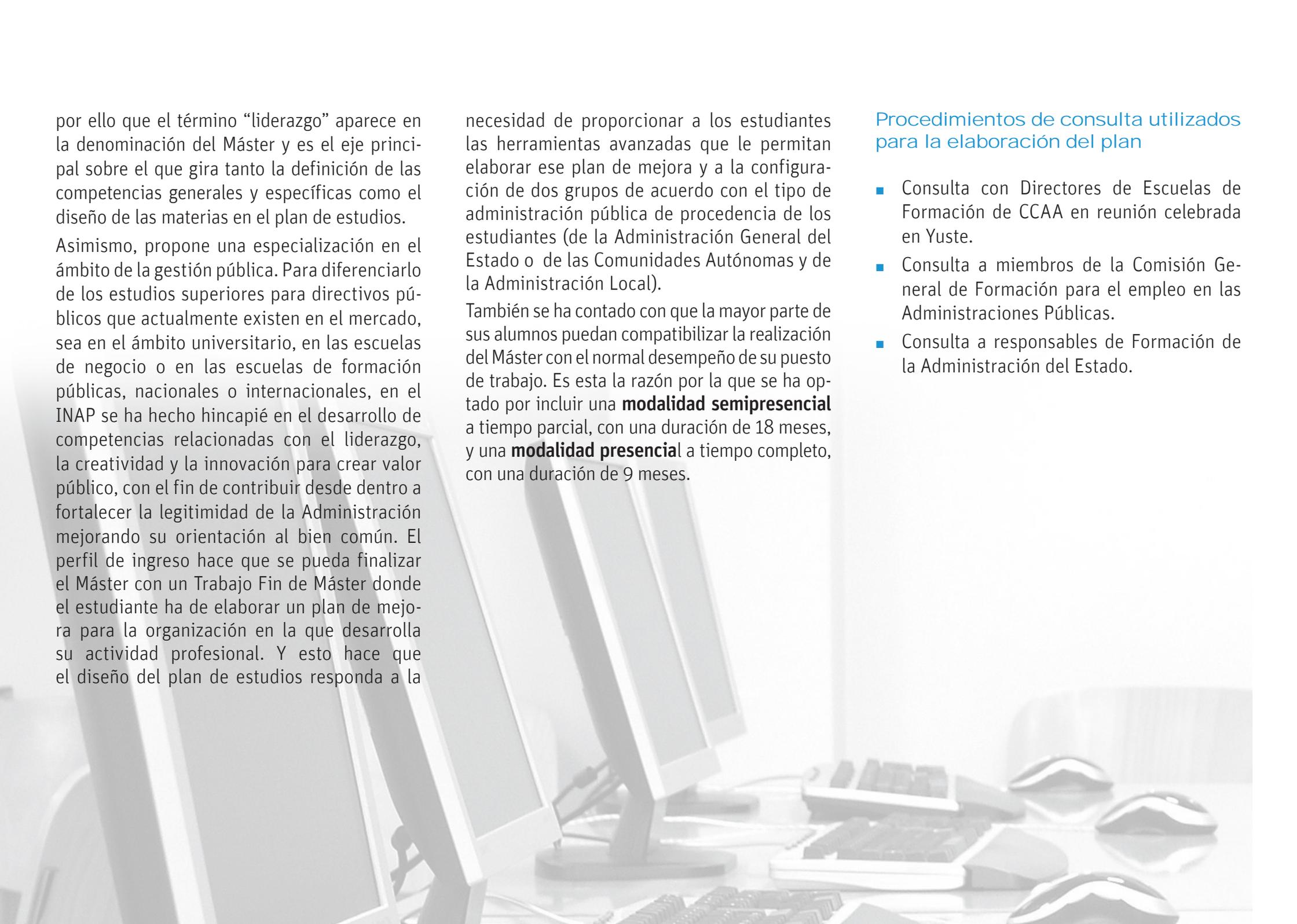
Asimismo, propone una especialización en el ámbito de la gestión pública. Para diferenciarlo de los estudios superiores para directivos públicos que actualmente existen en el mercado, sea en el ámbito universitario, en las escuelas de negocio o en las escuelas de formación públicas, nacionales o internacionales, en el INAP se ha hecho hincapié en el desarrollo de competencias relacionadas con el liderazgo, la creatividad y la innovación para crear valor público, con el fin de contribuir desde dentro a fortalecer la legitimidad de la Administración mejorando su orientación al bien común. El perfil de ingreso hace que se pueda finalizar el Máster con un Trabajo Fin de Máster donde el estudiante ha de elaborar un plan de mejora para la organización en la que desarrolla su actividad profesional. Y esto hace que el diseño del plan de estudios responda a la

necesidad de proporcionar a los estudiantes las herramientas avanzadas que le permitan elaborar ese plan de mejora y a la configuración de dos grupos de acuerdo con el tipo de administración pública de procedencia de los estudiantes (de la Administración General del Estado o de las Comunidades Autónomas y de la Administración Local).

También se ha contado con que la mayor parte de sus alumnos puedan compatibilizar la realización del Máster con el normal desempeño de su puesto de trabajo. Es esta la razón por la que se ha optado por incluir una **modalidad semipresencial** a tiempo parcial, con una duración de 18 meses, y una **modalidad presencial** a tiempo completo, con una duración de 9 meses.

Procedimientos de consulta utilizados para la elaboración del plan

- Consulta con Directores de Escuelas de Formación de CCAA en reunión celebrada en Yuste.
- Consulta a miembros de la Comisión General de Formación para el empleo en las Administraciones Públicas.
- Consulta a responsables de Formación de la Administración del Estado.



Referentes externos nacionales

- IESE Business School.
- ESADE Business School.
- Instituto de Estudios Fiscales y EOI.
- Escuela de Administración Pública de Cataluña.
- Universidades españolas.

Referentes externos internacionales

- London School of Economics and Political Science.
- Harvard University.
- École Nationale d'Administration.



- Institut de Hautes Études en Administration Publique de Suiza.
- The Australian and New Zealand School of Government.

OBJETIVOS FORMATIVOS

El objetivo del Máster es formar empleados públicos de alto nivel para desarrollar habilidades directivas y analíticas, que les permitan abordar, de forma creativa e innovadora, el liderazgo y la gestión de los asuntos públicos para afrontar los retos requeridos por los nuevos estilos de gobierno relacional.

Objetivos específicos:

- Proporcionar al alumno una sólida base de conocimientos y herramientas en materia de liderazgo y dirección pública que estén en consonancia con las principales tendencias nacionales, europeas e internacionales.
- Desarrollar habilidades directivas y analíticas que permitan al alumno, en entornos altamente complejos y dinámicos, aplicar los conocimientos y herramientas adquiridos para la identificación y resolución de problemas, y para desarrollar un liderazgo creativo.

- Generar un espíritu crítico con capacidad para integrar conocimientos y hacer reflexiones de forma creativa e innovadora, a partir de los datos e información disponible.
- Afianzar las habilidades interpersonales del alumno y reforzar su capacidad para liderar equipos y comunicar de manera efectiva sus razonamientos e ideas dentro y fuera de las organizaciones en las que se desempeña.
- Proporcionar habilidades e instrumentos de aprendizaje que les permitan mantener un proceso continuo de formación y adaptación del liderazgo y la dirección pública a los constantes cambios de las sociedades modernas.

Competencias a desarrollar

Competencias básicas:

1. 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.
2. 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.

3. Ser 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.
4. Saber 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.
5. Poseer las habilidades de aprendizaje que les permitan continuar estudiando de un modo que habrá de ser en gran medida autodirigido o autónomo.

Competencias generales:

1. Resolución de problemas mediante la identificación y definición de alternativas que respondan a razonamientos y criterios efectivos.
2. Capacidad para liderar, organizar y planificar.
3. Desarrollo de habilidades para la gestión de la información siguiendo modelos relacionales basados en la explotación de las nuevas tecnologías.
4. Capacidad para ejercer un liderazgo eficiente, y comunicar las ideas y razonamientos de forma efectiva.

5. Habilidades interpersonales que favorezcan el desarrollo profesional y las relaciones de cooperación en el entorno organizativo.
6. Liderar grupos de trabajo asegurando la integración de sus miembros, la consecución de objetivos comunes y un máximo rendimiento en su desempeño.
7. Motivación por la calidad procurando la excelencia en las actividades emprendidas, su mejora continua y la orientación a los resultados.
8. Compromiso ético y de servicio público de acuerdo con los principios de integridad, profesionalidad e imparcialidad.
9. Diseño y gestión de proyectos de diversa complejidad a través del estudio y aplicación de experiencias, técnicas, herramientas y diferentes propuestas metodológicas.
10. Aprender de manera autónoma y personalizada adaptándose a los recursos y a las situaciones que caracterizan la enseñanza e-learning.
11. Utilizar las herramientas para presentar, producir y comprender la información que les permita transformarla en conocimiento.
12. Capacidad de investigar y comunicar los resultados de la investigación.

Competencias específicas:

1. Identificar y analizar tendencias o cambios institucionales que incidan en el funcionamiento de la Administración Pública y en el ejercicio del liderazgo público.
2. Conocer y analizar la estructura y el funcionamiento de la Administración Pública y de los factores que repercuten en su desarrollo.
3. Construir conceptos y modelos mentales que permitan interpretar la realidad social y político-institucional.
4. Definir criterios que promuevan, en contextos altamente dinámicos, el diseño e implantación de sistemas de información en el seno de la Administración Pública.
5. Emprender iniciativas que promuevan la mejora del marco que regula la acción, los procesos y el control de la Administración pública.
6. Analizar los problemas y desafíos institucionales que afectan al sector público aplicando para ello enfoques y herramientas interdisciplinarias.
7. Diseñar planes de intervención que aborden problemáticas y situaciones imprevistas de crisis o conflictos en las organizaciones del sector público, garantizando su adecuada solución.

8. Impulsar procesos de evaluación y mejora de programas y políticas sectoriales en el ámbito público.
9. Capacidad para liderar iniciativas dentro de las organizaciones públicas, estableciendo mecanismos efectivos de colaboración y cooperación entre sus miembros.
10. Empezar y liderar procesos formales e informales de negociación, coordinando y concertando las posiciones e intereses de los actores que se relacionan con la Administración.
11. Establecer criterios que maximicen el valor público de las organizaciones, atendiendo las preferencias y necesidades de los ciudadanos.
12. Desarrollar planes para la gestión de los recursos presupuestarios y financieros en consonancia con los objetivos y prioridades de la Administración.
13. Aplicar un liderazgo creativo y definir estrategias y actuaciones para la gestión del capital humano, observando el marco normativo vigente así como las necesidades e intereses que, en esta materia, caracterizan a la Administración pública.
14. Introducir cambios estratégicos de forma controlada en las organizaciones, aprovechando los avances tecnológicos, las transformaciones sociales y los problemas no urgentes que surgen en el ámbito público.

15. Analizar los modelos de calidad adoptados en el sector público y, en consecuencia, definir y liderar actuaciones para la optimización de la organización según los estándares nacionales e internacionales vigentes.
16. Diseñar e implantar mecanismos institucionales de carácter relacional que propicien la colaboración y coordinación con otras organizaciones de los sectores público y privado.
17. Diseñar políticas de comunicación que, de acuerdo con los objetivos de la organización y las preferencias ciudadanas, permitan superar situaciones de riesgo e incertidumbre.
18. Liderar iniciativas para evaluar y optimizar los mecanismos de control existentes en la Administración, a partir de las experiencias nacionales e internacionales.
19. Definir criterios y herramientas para la implantación de experiencias que favorezcan la ética, la transparencia y la participación en las Administraciones.

PERFIL ESPECÍFICO DE INGRESO

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.

Tres son los **perfiles de ingreso** de los estudiantes de nuevo ingreso que se definen para este máster:

- Empleados públicos de la Administración General del Estado y de las Comunidades Autónomas.
- Empleados públicos de la Administración Local.
- Estudiantes iberoamericanos con experiencia en puestos directivos en el sector público.

Los **criterios de admisión** se centrarán en la valoración de los siguientes aspectos:

- a. Trayectoria profesional y curricular del candidato.
- b. Nivel de responsabilidad dentro de la organización en la que desarrolle su labor profesional el candidato.

- c. Grado de conexión entre el puesto de trabajo que desempeña el candidato y el perfil formativo del Máster.
- d. Interés objetivo de la organización administrativa en la que preste sus servicios el candidato.

PLANIFICACIÓN DE LAS ENSEÑANZAS

El Máster, con una duración de 60 créditos ECTS, se estructurará en un tronco común de 46 créditos obligatorios (10 asignaturas) y 8 créditos optativos (dos asignaturas de 4 créditos a elegir por el estudiante). El Trabajo de Fin de Máster tendrá una duración de 6 créditos.

El máster no tendrá especialidades.

El Máster tendrá **dos modalidades** de impartición:

- Modalidad presencial a tiempo completo (35 alumnos).
- Modalidad semipresencial a tiempo parcial (70 alumnos: 35 grupo lectivo de AGE/CCAA y 35 grupo lectivo de LOCAL).

Los estudiantes que realicen el Máster a tiempo completo lo cursarán en dos cuatrimestres (de octubre a junio) mientras que los estudiantes que lo realicen a tiempo parcial lo cursarán en cuatro cuatrimestres (de octubre a abril).

Las materias y asignaturas obligatorias serán las siguientes:

- 1. Fundamentos de la Administración Pública:** 5 ECTS.
 - Evolución y situación actual de la AAPP. Entorno social. 3 ECTS.
 - Transparencia y buen gobierno. Participación. 2 ECTS.
- 2. La adopción de decisiones y el análisis de políticas públicas:** 3 ECTS.
 - El enfoque de políticas públicas. 1,5 ECTS.
 - La adopción de decisiones: 1,5 ECTS.

3. Organización y estrategia en la Administración Pública: 5 ECTS.

- Dirección estratégica: 2,5 ECTS.
- Diseño organizativo y proceso: 2,5 ECTS.

4. Evaluación, calidad y orientación al ciudadano: 5 ECTS.

- Evaluación y calidad de los servicios: 3 ECTS.
- Orientación al ciudadano: 2 ECTS.

5. Comunicación y marketing público: 5 ECTS.

- Comunicación: 2,5 ECTS.
- Marketing: 2,5 ECTS.

“El objetivo del Máster es formar empleados públicos de alto nivel para desarrollar habilidades directivas y analíticas, que les permitan abordar, de forma creativa e innovadora, el liderazgo y la gestión de los asuntos públicos para afrontar los retos requeridos por los nuevos estilos de gobierno relacional.”

Distribución temporal de las asignaturas de la modalidad presencial

1er. cuatrimestre (28 créditos)

Evolución y situación actual de la Administración pública. Entorno social (3)
Transparencia y buen gobierno. Participación (2)
Liderazgo (2)
El enfoque de políticas públicas (1,5)
La adopción de decisiones (1,5)
Dirección estratégica (2,5)
Diseño organizativo y proceso (2,5)
Gestión del cambio (1,5)
Marketing (2,5)
Evaluación y calidad de los servicios (3)
Orientación al ciudadano (2)
Optativas (4)

2º cuatrimestre (26 créditos)

Gestión de recursos humanos en las Administraciones públicas (3)
Dirección de personas (2)
Dirección económica-financiera, gestión presupuestaria y control de sistemas (5)
Gestión del conocimiento (2)
Administración electrónica (2)
Innovación y creatividad (1,5)
Negociación y gestión de crisis (2)
Resolución de conflictos (2)
Comunicación (2,5)
Trabajo fin de Máster (6)

Asignatura optativa (4 créditos)

Economía pública y política económica (4)
La asignación pública de los recursos. Análisis económico y social de proyectos de inversión en el ámbito internacional (4)

Prácticas

Un período de prácticas en la Administración Pública española (4). Teniendo en cuenta el perfil del alumno de la modalidad presencial (empleados públicos iberoamericanos en puestos predirectivos o directivos), se ha considerado conveniente incluir un período de prácticas, ya que permiten dar a los funcionarios extranjeros una visión más cercana y real de la organización y funcionamiento de nuestra administración a la vez que crean lazos entre nuestros funcionarios y los de otros países, que a la larga resultan beneficiosos.

6. Gestión de RRHH y dirección de personas en las AAPP: 5 ECTS.

- Gestión de RRHH en la AGE: 3 ECTS.
- Dirección de personas: 2 ECTS.

7. Dirección económica-financiera, gestión presupuestaria y control de sistemas: 5 ECTS.

8. Gestión del conocimiento y nuevas tecnologías: 4 ECTS.

- Gestión del conocimiento: 2 ECTS.
- Administración electrónica: 2 ECTS.

9. Liderazgo, gestión del cambio e innovación: 5 ECTS.

- Liderazgo: 2 ECTS.
- Gestión del cambio: 1,5 ECTS.
- Innovación y creatividad: 1,5 ECTS.

10. Negociación, gestión de crisis y resolución de conflictos: 4 ECTS.

- Negociación y gestión de crisis: 2 ECTS.
- Resolución de conflictos: 2 ECTS.

El listado de **actividades formativas** que se desarrollarán en las asignaturas este Máster es el siguiente:

- AF_1 Clases presenciales.
- AF_2 Trabajo en grupo.
- AF_3 Mesas redondas.
- AF_4 Sesiones de método del caso.
- AF_5 Sesiones de “Role Playing”.
- AF_6 Paneles de experiencias.
- AF_7 Presentación de trabajos.
- AF_8 Foros y chat dentro del aula virtual.
- AF_9 Lectura de documentos y análisis y búsqueda de otras fuentes de información.
- AF_10 Realización de trabajos individuales.
- AF_11 Trabajo autónomo.

El listado de **sistemas de evaluación** que se utilizarán en las asignaturas en este Máster es el siguiente:

- EV_1 Valoración de la asistencia y de la participación en la actividades formativas.
- EV_2 Exámenes (teóricos y/o prácticos).
- EV_3 Evaluación de los documentos de análisis sobre las lecturas.
- EV_4 Valoración de la participación en los foros y chat del aula virtual.
- EV_5 Evaluación del trabajo en grupo y, en su caso, valoración de su presentación oral.
- EV_6 Evaluación de los supuestos prácticos y, en su caso, valoración de su presentación oral.
- EV_7 Evaluación de los trabajos individuales y, en su caso, valoración de su presentación oral.
- EV_8 Valoración de la participación en las sesiones de método del caso.



PERSONAL ACADÉMICO

Bajo la dirección del profesor Manuel Arenilla Sáez, Doctor en Ciencias Políticas y de la Administración por la Universidad Complutense de Madrid, Catedrático de Ciencia Política y de la Administración de la Universidad Rey Juan Carlos desde 2005 y Administrador Civil del Estado, en excedencia, desde 1985, Director del Instituto Nacional de Administración Pública, el Máster contará con un equipo multidisciplinar de gran prestigio académico y profesional.

UN PUENTE HACIA IBEROAMÉRICA

En un intento de cubrir lagunas formativas que hasta fechas recientes han venido siendo atendidas desde instituciones privadas y con planteamientos fundamentalmente empresariales que, a pesar de lo valioso de sus programas y cuadros docentes y expertos, no se amoldaban específicamente a las necesidades y circunstancias de las Administraciones Públicas, el INAP ha asumido como una de sus líneas estratégicas el desarrollo de una formación directiva ajustada a esas necesidades y características, sin renunciar a la inexcusable colaboración de universidades, institutos, consultores y expertos del mundo de las organizaciones privadas. El INAP cuenta con la **posición privilegiada** que ocupa como interlocutor con otros centros de formación de empleados públicos, tanto nacionales como internacionales.

El INAP lleva **más de cincuenta años formando a directivos públicos**, pero no sólo **nacionales**, sino también **iberoamericanos**. De hecho, una de las importantes tareas de este organismo en el desarrollo de sus relaciones internacionales es la formación de empleados públicos extranjeros, principalmente iberoamericanos.

El INAP mantiene estrechas relaciones de cooperación con las instituciones homólogas de los países de Iberoamérica, teniendo siempre presente que, en un entorno global caracterizado por la mayor complejidad e interdependencia de los actores en el proceso de adopción de decisiones, resulta esencial que los futuros directivos públicos, si quieren alcanzar unos cotas de excelencia en el servicio público a su ciudadanía, conozcan y desarrollen las habilidades de liderazgo y dirección organizativa.

Este Instituto ha formado anualmente a un importante número de alumnos extranjeros que, no obstante, en los últimos años ha oscilado dependiendo de las circunstancias presupuestarias y de la situación político-social del entorno al que se dirige la oferta formativa. Sin embargo, en su empeño de ofrecer una **formación de calidad a los directivos públicos, como dirigentes del cambio organizativo público y elemento fundamental de la continuación de la mejora social de los países de América Latina**, el INAP, de manera constante, ha acogido anualmente alrededor de una **treintena de empleados públicos iberoamericanos** como alumnos de su Máster de Administración y Gerencia Pública del INAP.

Este máster, que, en ejecución de las medidas de reforma iniciadas en 2009, se benefició ya desde 2010 de la revisión acometida para su mejora y rediseño para su adaptación a los criterios del Tratado de Bolonia y para su reorganización de contenidos y de los criterios de

selección del alumnado para su transformación en un título propio de la Universidad de Alcalá, vuelve a ser objeto de cambio. Esta nueva modificación, que culminará con su integración en el **Máster Único Oficial en Liderazgo y Dirección Pública del INAP**, continúa la línea de éxito y prestigio que esta formación tiene en el ámbito iberoamericano.

A los **destinatarios iberoamericanos** del máster se les ha venido exigiendo, para su participación en esta actividad formativa de larga duración, la **ocupación de cargos de responsabilidad en el sector público** de los países que configuran la región iberoamericana —o de aquellos otros países en los que España participa en materia de cooperación al desarrollo—, además de la tenencia de una **titulación superior universitaria** y de un **conocimiento previo de los fundamentos teóricos de la Administración Pública y el Derecho Público**.

Desde el INAP creemos que, con este perfil, que asegura una posición en el entramado institucional público, **un directivo público adecuadamente formado puede beneficiar con efecto progresivo a la organización en la que desempeña sus funciones**, lo que se traduce en una mejora del servicio a los ciudadanos. Si a este fundamental hecho le añadimos el **establecimiento de relaciones formales e informales entre los directivos de los distintos países** de América Latina y de España, no sólo obtenemos una **red de conocimiento**, sino de

repercusión de unos Estados en otros y de mejora de todos ellos.

El **Máster** es una **oportunidad única de mejora profesional para sus futuros alumnos y de desarrollo social para los Estados en los que desempeñan sus funciones de directivos**, así como **de reconocimiento a este Instituto y a las organizaciones que con él colaboren.**

En el año 1984 nace en Alcalá de Henares (Madrid) la Federación Internacional de Antiguos Alumnos Iberoamericanos del INAP de España en unión con las Asociaciones Nacionales de Antiguos Alumnos que ya existían en países de la Comunidad Iberoamericana..

La Federación de Antiguos Alumnos ha ido creciendo en importancia numérica y cualitativa celebrando cada dos años, alternativamente, Congresos Internacionales en Iberoamérica y Seminarios Internacionales en España, acontecimientos que han reunido a un buen número de exalumnos en cada una de las convocatorias.

La importancia decisiva de la Federación radica en que **aglutina a un conjunto de profesionales de primer nivel en el ámbito de las administraciones públicas y del sector público en general que en la actualidad ocupan cargos de relevancia en sus propios países e incluso en organizaciones de carácter internacional, lo cual supone un valiosísimo caudal humano, patrimonio incalculable de la Comunidad de países iberoamericanos.**



