

# Estrategia y gestión de personal en las Administraciones públicas

**MÁSTER UNIVERSITARIO EN DIRECCIÓN Y LIDERAZGO PÚBLICOS**

***UNIVERSIDAD INTERNACIONAL MENÉNDEZ PELAYO***

Este documento puede utilizarse como documentación de referencia de esta asignatura para la solicitud de reconocimiento de créditos en otros estudios. Para su plena validez debe estar sellado por la Secretaría de Estudiantes UIMP.



## DATOS GENERALES

### Breve descripción

La especialidad en Alta Gerencia propone a las personas participantes en el Máster algunos de los aspectos esenciales de la gestión de recursos humanos y de la dirección de personas, responsabilidades comunes de los directivos públicos.

La materia **Desarrollo de personas en consonancia con los valores y la estrategia** conforma el apartado dedicado a las personas en la especialidad, destinado a la adquisición, comprensión e integración intelectual de los conceptos, técnicas, competencias y habilidades necesarias para la dirección de personas en las Administraciones Públicas, afrontando de manera eficaz los retos asociados al singular y concreto ámbito material referenciado; y sin que se desarrolle, de manera exhaustiva y al detalle, la concreta actividad de gestión de recursos humanos, de escasa virtualidad en una formación destinada a profesionales del alto nivel de las Administraciones Públicas en servicio activo.

La asignatura **Estrategia y gestión de personal en las Administraciones públicas** se dirige a generar un escenario analítico, metodológico y cognitivo presidido por el pensamiento crítico, que se orienta hacia la estrategia necesaria para la dirección, en forma exitosa, ética y eficiente, de un ámbito tan complejo como es el de la gestión de personas en las Administraciones Públicas. Pasar a este escenario de aprendizaje requiere del conocimiento y desarrollo no sólo conceptual, sino también intelectual -desde la perspectiva tanto de las competencias técnicas y digitales, como de la capacidad de pensamiento estratégico, crítico y creativo-al considerar al factor humano como esencial elemento para el cambio organizacional, y como principal destinatario de la actividad de dirección pública que se desarrolla en las diferentes Administraciones Públicas territoriales- tanto en la dimensión colectiva como en la propia dimensión individual.

Con orientación a las personas, se analiza la actividad de dirección pública profesional, de corte innovador y orientado a objetivos, que permite maximizar la obtención de resultados con los medios existentes -a efectos de lo cual se analiza el modelo de empleo público actualmente vigente, así como su problemática práctica- sin ser ajenos a la realidad, no siempre amable, que ofrecen los contextos altamente críticos en los que se desarrolla la sociedad actual. La consideración aspectos clave como la selección de personal, la carrera y promoción profesional, y las experiencias prácticas desarrolladas en dichos ámbitos se unen a la cultura del trabajo en entornos híbridos, con metodología innovadora (dirección por proyectos, transversalidad de equipos) y generadora de valor público. Como remate, el análisis y contraste de buenas prácticas y experiencias de éxito existentes en el ámbito de la dirección y gestión pública de recursos humanos, así como de las posibilidades reales para su efectiva implementación en las respectivas organizaciones de procedencia del alumnado, proporciona un completo bloque de conocimientos de segura reversión en la mejora organizacional.

### Título asignatura

Estrategia y gestión de personal en las Administraciones públicas

### Código asignatura

102538

**Curso académico**

2024-25

**Planes donde se imparte**

[MÁSTER UNIVERSITARIO EN DIRECCIÓN Y LIDERAZGO PÚBLICOS](#)

**Créditos ECTS**

4

**Carácter de la asignatura**

OPTATIVA

**Duración**

Cuatrimestral

**Idioma**

Castellano

# CONTENIDOS

## Contenidos

1.- Definiendo la estrategia: su valor en la gestión de personas. La planificación estratégica versus actuación táctica: importancia. Los marcos de actuación integral como herramienta de diseño de la estrategia. La construcción de una cultura de valores en la gestión pública: elementos clave. El pensamiento estratégico y la creatividad. Taller práctico de diseño e implementación de una estrategia de cambio cultural.

2.- La dimensión práctica en la planificación estratégica. Análisis del modelo de planificación tradicional en las diferentes Administraciones Públicas: problemática, contexto y perspectivas. Nuevos perfiles profesionales para nuevos servicios públicos. Impacto de la evolución digital en la planificación estratégica de recursos humanos.

3.- El modelo de empleo público en España: antecedentes históricos. Características generales, evolución y perspectivas. Clases de personal al servicio de las Administraciones Públicas: análisis y problemática práctica concurrente en las diferentes Administraciones Públicas territoriales.

4.- La selección del personal de las Administraciones Públicas en el ordenamiento jurídico español: perspectiva global. Debilidades y fortalezas del sistema. Perspectivas de reorientación del modelo actualmente vigente en el contexto social y económico concurrente.

5.- La innovación en la selección de personal al servicio de las Administraciones Públicas: análisis y experiencias prácticas en las diferentes Administraciones Públicas. Problemática práctica y perspectivas. La selección por competencias: experiencias y resultados con perspectiva comparada.

6.- La carrera y promoción profesional: modelo existente, deficiencias y propuestas de mejora. La carrera horizontal y la evaluación del desempeño: análisis general. La transferencia del conocimiento en las Administraciones Públicas: perspectivas prácticas y experiencias de éxito.

7.- Sistemas de organización del trabajo: tradición frente a innovación. La dirección por proyectos y el establecimiento de objetivos. Los sistemas de trabajo remotos e híbridos. Análisis del nuevo contexto de dirección pública profesional en entornos variables: problemática y horizonte. La dirección por proyectos en iniciativas de carácter supranacional: consideraciones generales y visión práctica. Taller práctico de dirección de proyecto.

8.- Buenas prácticas en materia de dirección estratégica de personas en las Administraciones Públicas: análisis, perspectivas, aspectos positivos y complejidad práctica. Importando prácticas de éxito del sector privado: experiencias de interés para la dirección pública de personas.

## COMPETENCIAS

### 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..

### 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.

### COMPETENCIAS ESPECÍFICAS ESPECIALIDAD EN ALTA GERENCIA PÚBLICA

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.

## PLAN DE APRENDIZAJE

### Actividades formativas

AF1 - Clases presenciales (15 horas)

AF2 - Trabajos en equipo (40 horas)

AF3 - Trabajos individuales (5 horas)

AF4 - Participación en foros en el aula virtual (5 horas)

AF5 - Trabajo autónomo (35 horas)

### Metodologías docentes

El método de aprendizaje se explicita en los apartados anteriores:

- Asimilación, interiorización y comprensión de conceptos mediante la lectura, consulta y visualización del material y recursos aportados por los docentes en la plataforma.
- Construcción colectiva y aplicación crítica del conocimiento mediante el trabajo en equipo, participación en las sesiones y en los foros virtuales determinados.
- Integración del conocimiento a través de la reflexión intrapersonal y transversal organizacional, tendente a la aplicación del resultado al concreto alumno/a y al propio entorno profesional, mediante los trabajos individuales que se determinen.
- Interacción grupal en las sesiones presenciales, adquiriendo y compartiendo conocimiento a través de la puesta en común de experiencias, dudas, consultas, inquietudes y conocimientos.
- Desarrollo y adquisición de competencias prácticas para el pensamiento crítico, estratégico y creativo en la dirección pública profesional desde la consideración de las personas como factor clave y razón de ser de la existencia de toda organización pública, mediante la observación, escucha e interacción.

### Resultados de aprendizaje

- 1.- Analizar el concepto de estrategia, entendida como marco de actuación integral de la alta función pública, conociendo las características generales de articulación práctica y la diferencia con otros conceptos propios del rol de dirección pública.
- 2.- Analizar las competencias necesarias para el diseño de la estrategia, desarrollando la capacidad de construcción de una cultura de valores en la dirección pública centrada en la ética y en la integridad como valores clave, desde la perspectiva de la actividad de dirección pública y de su necesaria profesionalización.
- 3.- Desarrollar la capacidad de pensamiento estratégico en la gestión de personas, desde la consideración de la complejidad de la actividad, de la multiplicidad de agentes implicados y de la variedad de factores concurrentes, en un contexto de evolución tecnológica y digital tendente a la transformación radical de las Administraciones Públicas y del personal a su servicio.
- 4.- Conocer, de manera general, los sistemas de selección, carrera y promoción profesional

existentes en el ordenamiento jurídico español para el acceso al empleo público, analizando debilidades y fortalezas y considerando perspectivas de reorientación en aras a la eficiencia y sostenibilidad del modelo actualmente vigente.

5.- Analizar los diferentes sistemas de selección de personal desde una óptica práctica, crítica y de construcción de nuevos sistemas, de corte innovador y revisionista frente al modelo memorístico tradicional, profundizando en experiencias prácticas.

6.- Conocer los sistemas de organización del trabajo, orientados a la eficiencia e innovación en la gestión pública, y al necesario cambio cultural tendentes a la transversalidad y visión integral de la organización frente al modelo tradicional jerarquizado, así como al establecimiento de cultura de compromiso con los valores de lo público.

7.- Conocer y comparar las buenas prácticas en materia de dirección y gestión estratégicas de personas, adquiriendo visión en perspectiva sobre la viabilidad de su implementación a la concreta organización de procedencia.



## SISTEMA DE EVALUACIÓN

### Descripción del sistema de evaluación

EV2 - Evaluación de los trabajos en equipo (50% de la calificación final)

EV3 - Evaluación de los trabajos individuales (30% de la calificación final)

EV4 - Evaluación de la participación en foros en el aula virtual (20% de la calificación final)

El **trabajo en equipo (50%)**, se valorará de 0 a 10 puntos y para ello se tendrán en cuenta los siguientes criterios:

- Relevancia y coherencia interna de los sistemas propuestos: 5 puntos
- Calidad de la argumentación que justifica la propuesta: 3 puntos
- Calidad de la presentación oral (sesión presencial): 2 puntos

El **trabajo individual (30%)**, se valorará de 0 a 10 puntos y para ello se tendrán en cuenta los siguientes criterios:

- Fundamentación y coherencia de la argumentación: 8 puntos
- Estructura y redacción: 2 puntos.

La **participación en los foros (20%)**, se valorará de 0 a 10 puntos, conforme a los siguientes criterios:

- Participación al menos una vez en cada uno de los foros propuestos: 10 puntos

## PROFESORADO

### Profesor responsable

**Adiego Samper, Carlos**

*Licenciado en Sociología  
Vocal Asesor  
Instituto Nacional de Administración Pública (INAP)*

### Profesorado

**Rastrollo Suárez, Juan José**

*Doctor en Derecho  
Profesor titular (acreditado catedrático) de Universidad  
Facultad de Derecho  
Universidad de Salamanca*

**Cuenca Cervera, José Javier**

*Doctor y Licenciado en Ciencias Políticas  
Profesor Asociado de Universidad Pública  
Universidad de Valencia*

**Cabrera Domínguez, José María**

*Licenciado en Derecho; Grado en CC. Políticas y Gestión Pública  
Director de Fondos NGEU de la Consejería de Turismo, Industria y Comercio  
Gobierno de Canarias*

## HORARIO

### Horario

La asignatura se desarrollará en formato mixto, contando con docencia presencial y con la impartición de 4 Webinarios, de 90 minutos de duración cada uno de ellos, en los cuales se contará con la participación de todos los alumnos.

La docencia presencial, que tendrá por objeto la exposición, con visión práctica, de los diferentes contenidos de la asignatura, junto con el debate y resolución de dudas, en la sede del INAP en Alcalá de Henares, con el calendario y en el horario siguientes:

#### DÍA 1

Mañana:

10:00h-12:00 h: Presentación y exposición de contenidos prácticos relacionados con los temas 1 y 2 (docente D<sup>a</sup> María Dapena Gómez)

12:00h-12:30 h: descanso.

12:30h-14:00h: Taller práctico de diseño e implementación de una estrategia de cambio cultural: transformando la dirección de personas en las Administraciones Públicas (Docente D<sup>a</sup> María Dapena Gómez)

Tarde:

15:15h-17:15h: Exposición de contenidos prácticos relacionados con los temas 3 y 4 (docente D. Xavier Boltaina Bosch)

17:30h-19:00h: (docente D. Xavier Boltaina Bosch): Taller práctico: problemas en la gestión de personal al servicio del sector público y posibles mecanismos de actuación.

#### DÍA 2

Mañana:

09:30h-11:30h: Exposición de contenidos prácticos relacionados con los temas 5 y 6, y debate sobre el trabajo individual a presentar (docente D. Javier Cuenca Cervera)

11:30h-12:00h: descanso.

12:00h-13:30h: Taller práctico: innovando en la selección de personal al servicio de las Administraciones Públicas. Análisis de experiencias de éxito (Docente D. Javier Cuenca Cervera)

Tarde:

14:30h-16:30h: Exposición de contenidos prácticos relacionados con los temas 7 y 8, y debate sobre el trabajo en equipo a presentar (docente D. José María Cabrera Domínguez)

16:30h-18:00h: Taller práctico: diseño e implantación de sistemas de organización del trabajo en entornos híbridos (Docente D. José María Cabrera Domínguez).

### **Trabajo autónomo.**

- Lectura de bibliografía recomendada y del material documental aportado, que estará a la disposición del alumno en el aula virtual. -Acceso y consulta del material audiovisual, que estará a la disposición del alumno en el aula virtual.
- Consulta de referencias web de interés.

### **Webinarios**

#### **- Presentación e introducción a la materia y a la asignatura.**

Presentación del equipo docente, objetivos, contenidos, actividades formativas y evaluación. Interacción con los alumnos para la resolución de dudas relativas al aprendizaje a desarrollar en la asignatura Título Análisis global del modelo de empleo público en España: problemática y perspectivas Lección magistral para el debate, desde una óptica integral, sobre el modelo de empleo público vigente en las Administraciones Públicas españolas, en el marco del cual el alumnado podrá plantear sus aportaciones y perspectivas en la materia concreta.  
Docente: María Dapena Gómez.

#### **- Análisis global del modelo de empleo público en España: problemática y perspectivas.**

Lección magistral para el debate, desde una óptica integral, sobre el modelo de empleo público vigente en las Administraciones Públicas españolas, en el marco del cual el alumnado podrá plantear sus aportaciones y perspectivas en la materia concreta.

Docente: D. Xavier Boltaina Bosch

#### **- Mesa redonda: La dirección pública profesional: retos y desafíos en un nuevo horizonte.**

Debate experto sobre el concepto de dirección pública profesional, tanto en su consideración conceptual como en su dimensión práctica, desde la visión de personas directivas públicas profesionales referentes en la materia.

Docentes: D. Rodrigo Martín Castaño, D. Borja Colón de Carvajal Fibla, D<sup>a</sup> Ascensión Moro Cordero y D<sup>a</sup> Isabel María Belmonte Martín. Modera María Dapena Gómez.

#### **- La dirección de personas: gestionando la complejidad en las Administraciones Públicas de España.**

Aportaciones expertas relativas a la complejidad de la dirección pública de personas, así como de su impacto en la gestión pública, en las diferentes Administraciones públicas territoriales, con la incorporación de una visión práctica en el ejercicio de la función de dirección pública.

Docente: D. José María Cabrera Domínguez

### **Participación en foros en el aula virtual:**

#### **Foros:**

Problemas estratégicos y problemas operativos de la dirección de personas en las Administraciones públicas españolas.

Docente: D. Xavier Boltaina Bosch

La selección de personal en las Administraciones Públicas españolas: perspectivas de cambio hacia un nuevo modelo.

Docente: D. Javier Cuenca Cervera.

La dirección por proyectos en las Administraciones Públicas Españolas: experiencias.

Docente: D. José María Cabrera Domínguez

### **Trabajos individual y en equipo:**

En el marco de las sesiones presenciales del día 18 de octubre, se debatirá sobre el contenido de los trabajos a realizar en los temas a cargo de los docentes D. Javier Cuenca Cervera y D. José María Cabrera Domínguez, en el formato siguiente:

#### **- Trabajo en equipo:**

Título: Articulando el cambio cultural desde el enfoque en las personas: definición de un sistema de dirección pública profesional para las Administraciones públicas españolas.

Descripción de la actividad: Los participantes, distribuidos en 7 equipos, elaborarán un modelo de dirección pública profesional centrado en las personas, identificando debilidades y fortalezas, y orientado a la consecución de un cambio cultural tendente a la generación de valor público, a través del establecimiento de una cultura de valores.

Docente responsable: José María Cabrera Domínguez

Formato: en formato escrito, elaborado por el equipo, y extensión máxima de 2.100 palabras.

#### **- Trabajo individual:**

Título: Modelo innovador de selección de personal/ carrera profesional

Descripción de la actividad: El alumnado elaborará una propuesta de modelo de selección de personal o de carrera profesional (a elegir una de las dos opciones) de corte innovador, ajustado a las necesidades reales de la organización en la que desempeñan su actividad profesional, exponiendo los conocimientos adquiridos y en base a la experiencias prácticas analizadas en la asignatura.

Docente responsable: D. Javier Cuenca Cervera.

Formato: elaboración individual, con redacción escrita y extensión máxima de 1.100 palabras.

## BIBLIOGRAFÍA Y ENLACES RELACIONADOS

### Bibliografía

Bibliografía recomendada

- Rafael Jiménez Asensio (2018). «Alta dirección pública en España y en otros sistemas comparados. Politización versus profesionalización». Recuperado del blog del autor el 1 de septiembre de 2020: [rafaeljimenezasensio.files.wordpress.com/2018/06/alta-direccion-publica.pdf](https://rafaeljimenezasensio.files.wordpress.com/2018/06/alta-direccion-publica.pdf)
- María José Rodríguez Ramos y otros (2013). «Nuevos modelos de carrera administrativa». Madrid. INAP.
- Mikel Gorriti Bontigui (2018). «Innovar en selección desde la evidencia empírica y las nuevas competencias». Revista vasca de gestión de personas y organizaciones públicas. Número especial. Instituto Vasco de Administración Pública.
- Cuenca Cervera, J. Javier (2018): «Instrumentos de planificación de recursos humanos y selección: ¿cambio de paradigma? En: Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas, núm. especial 2-2018, pp.52-65. Consultable en abierto.
- Cuenca Cervera, J. Javier (2022): «¿Esta vez es la definitiva? Reducción de la temporalidad y profesionalización del empleo público local». En: El Consultor.
- Especial sobre «Los procesos de estabilización en el empleo público». Wolters-Kluwer Cuenca Cervera, J. Javier (2021): «La planificación del personal: instrumentos de gestión de recursos humanos». En: Guía para la gestión del personal en la Administración Local. Tirant lo Blanch-Cosital Network.
- Carles Ramió (2017). «El eslabón perdido de la administración pública española: la ausencia de una dirección pública profesional». Revista de evaluación de programas y políticas públicas, número 8. Madrid. UNED.
- Briones Gamarra, O. La obsoleta función directiva pública en España y su relación con un ¿marco normativo común? Cuadernos de Gobierno y Administración Pública, ISSN 2341-3808, Vol. 6, Nº. 2, 2019, págs. 141-161: [revistas.ucm.es/index.php/CGAP/article/view/65913/4564456552158](https://revistas.ucm.es/index.php/CGAP/article/view/65913/4564456552158)
- Jiménez Asensio, R.; Cómo gobernar y dirigir un ayuntamiento: política y dirección pública en las instituciones locales. Oñati. Instituto Vasco de Administración Pública, 2015. ISBN 978-84-7777-444-0: [rafaeljimenezasensio.files.wordpress.com/2019/10/vademecum-como-gobernar-ayto1.pdf](https://rafaeljimenezasensio.files.wordpress.com/2019/10/vademecum-como-gobernar-ayto1.pdf)
- Jiménez Asensio, R.; Sobre las dificultades (fáctico-normativas) de implantación de la dirección pública profesional en los gobiernos locales. Anuario de Derecho Municipal, ISSN 1888-7392, Nº. 4, 2010, págs. 167-193: [repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/664380/ADDM4\\_5.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/664380/ADDM4_5.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Jiménez Asensio, R.; El personal directivo en la Administración local. Diputación de Barcelona. 2009: [cemical.diba.cat/sites/cemical.diba.cat/files/public/migracio/publicacions/ficheros/CEMICAL\\_personal\\_directivo\\_cast.pdf?noredirect=1](https://cemical.diba.cat/sites/cemical.diba.cat/files/public/migracio/publicacions/ficheros/CEMICAL_personal_directivo_cast.pdf?noredirect=1)
- Monar Rubia, F.; Ante los retos de las grandes transformaciones: ¿qué esperamos las personas directivas públicas de las decisoras?. Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas, ISSN 2173-6405, Nº. 18, 2020, págs. 94-113: [ivap.euskadi.eus/contenidos/informacion/18\\_revgp/eu\\_def/Monar\\_94\\_113.pdf](https://ivap.euskadi.eus/contenidos/informacion/18_revgp/eu_def/Monar_94_113.pdf)
- Ramió Matas, C., Victòria Alsina Burgués, V.; Relación entre directivos políticos y directivos

profesionales: su impacto en términos de rendimiento institucional. ICE: Revista de economía, ISSN 0019-977X, Nº 891, 2016, págs. 45-60:

[revistasice.com/index.php/ICE/article/view/1864/1864](http://revistasice.com/index.php/ICE/article/view/1864/1864)

- María Dapena Gómez: [dialnet.unirioja.es/servlet/autor?codigo=3608492](http://dialnet.unirioja.es/servlet/autor?codigo=3608492)

- Varios autores. &#8220;Régimen jurídico de la selección y consolidación de personal en el sector público especial consideración a la normativa contra el abuso de la temporalidad&#8221;